

RAPPORT D'ÉVALUATION DU CENTRE
DE COOPÉRATION INTERNATIONALE
EN RECHERCHE AGRONOMIQUE
POUR LE DÉVELOPPEMENT (CIRAD)

Juillet 2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon,
Président du Hcéres

Au nom du comité d'experts² :

Juan Lucas Restrepo,
Président du comité

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

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

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

Résumé exécutif

Le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) est un établissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement portant sur la période 2015-2019 a été structuré suivant le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Les entretiens du comité d'évaluation avec les interlocuteurs internes à l'établissement ainsi que les représentants de ses principaux partenaires en France et à l'étranger se sont déroulés les 23, 24 et 25 février 2021. Ils se sont tenus intégralement en visioconférence en raison de la situation sanitaire consécutive à la pandémie de Covid-19.

Le rapport met en évidence des recommandations du comité dans chaque chapitre, dont certaines sont reprises dans la conclusion générale. La précédente évaluation du Cirad avait été réalisée par le Hcéres et avait fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2016.

Au 31 décembre 2019, le Cirad compte 1 652 salariés dont environ 800 chercheurs, parmi ces derniers 187 exercent à l'étranger et 120 en Outre-mer. Le budget annuel du Cirad est de l'ordre de 200 M€, dont 35 % de ressources propres.

Le comité souligne le renforcement du positionnement du Cirad aux échelles nationale et internationale de la recherche agronomique sur la période évaluée. Ce bon positionnement du Cirad est attesté par ses indicateurs de partenariats et de co-publications, ses résultats de recherche et son rôle dans la formation à la recherche et par la recherche.

Le Cirad a mis en place la démarche originale « ImpresS » permettant de construire les « chemins d'impact » des travaux de recherche et d'appui au développement. Le comité considère très prometteuse cette démarche et recommande de la déployer à tous les niveaux afin de soutenir la stratégie du Cirad.

Les partenariats du Cirad avec le Sud reposent majoritairement sur les dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (dP) visant la co-construction et le copilotage des programmes scientifiques. Néanmoins, la gouvernance de certains dP peut présenter une asymétrie entre partenaires. Le comité recommande de revoir ce dispositif très important pour l'engagement du Cirad au Sud.

En matière de ressources humaines, le Cirad fait face à un double enjeu d'attractivité au sein d'un environnement national et international très concurrentiel et de présence locale sur le long terme dans les zones géographiques prioritaires.

Enfin, le comité note que la diversification des ressources a permis à l'organisme de redresser sa situation financière. Ce bon résultat a pu être obtenu notamment grâce à un soutien de qualité apporté aux chercheurs pour les réponses aux appels d'offres. Le comité recommande de poursuivre l'effort de modernisation des dispositifs de soutien aux missions de l'établissement.

À l'issue de son évaluation, le comité adresse les recommandations suivantes au Cirad :

1. Poursuivre le déploiement de la démarche ImpresS à tous les niveaux :

- Renforcer encore la sensibilisation et la formation des équipes de recherche sur les méthodes d'évaluation *ex ante* et *ex post*.
- Utiliser pleinement les résultats de cet effort pour développer un narratif sur le bilan du Cirad et son efficacité par rapport aux ressources investies.
- Généraliser la détermination de chemins d'impacts, en y associant très en amont les parties prenantes locales, notamment au sein des dP.
- Soutenir une meilleure structuration entre les travaux sur les innovations techniques, les solutions systémiques, les hypothèses de leur adoption et l'environnement des politiques (cf. recommandation 6).
- Développer une théorie du changement de l'organisme Cirad, une notion relativement standard dans le monde de la recherche pour le développement, « pris dans son ensemble », sur le long terme, et intégrant pleinement les relations avec les institutions partenaires et acteurs du sud.

2. Consolider le positionnement original du Cirad à la croisée des frontières de la science, des besoins des populations et des priorités nationales et locales des zones tropicales, et de la construction de partenariats institutionnels durables au Sud :

- Dans le contexte de la mise en œuvre des ODD, du sommet des Nations-Unies sur les systèmes alimentaires, des agendas *post 2020* sur le climat et sur la biodiversité, capitaliser sur les gains récents

d'influence du Cirad auprès de la FAO, du CSA et du HLPE pour renforcer sa visibilité, son influence et sa mobilisation dans les grandes initiatives et mécanismes de financement internationaux.

- Renforcer son partenariat avec le CGIAR, tant au niveau de Montpellier que dans les initiatives de recherche au Sud, notamment en lien avec les dP, en s'appuyant sur le capital historique de collaboration avec les centres du CGIAR et au sein des CRP.
- Consolider son rôle et sa participation dans le déploiement d'un effort croissant de la France en termes d'appui au développement, notamment en relation avec l'AFD et l'IRD.
- Déployer une stratégie de partenariat ciblée, globale et de long terme avec des universités au Sud et en Europe, notamment en mobilisant pleinement la participation dans l'I-Site Muse, les relations avec Inrae, et en visant de renforcer la mobilité des étudiants entre Nord et Sud et la création d'un vivier diversifié pour les activités du Cirad.
- Renforcer et mieux valoriser les travaux avec le secteur privé, dans le respect des règles éthiques et déontologiques, et des objectifs de politiques publiques, s'inspirant des succès de Palmelit par exemple.
- Initier une plus grande concertation avec les autorités locales et l'AFD et une articulation avec les initiatives portées dans les territoires français ultra-marins, dans le cadre des projets menés dans les territoires de ces bassins géographiques.
- Développer et rendre visible un réseau des *alumni*.

3. Moderniser en profondeur la gestion des ressources humaines, et le portefeuille d'outils au service de cette gestion :

- Revoir en profondeur la grille salariale et sa structure de sorte à fournir les marges de manœuvre pour dynamiser les recrutements, l'attractivité du Cirad et les évolutions de carrières, et travailler avec les ministères de tutelle pour obtenir un rééquilibrage de la subvention pour charges de service public.
- Diversifier les recrutements, en augmentant significativement la proportion de chercheurs étrangers, européens et des pays du sud.
- Flexibiliser les recrutements, notamment en facilitant, dans le respect des emplois actuels, le recrutement de chercheurs sur contrat à durée déterminée, afin de déployer plus rapidement des capacités pour faire face à des besoins.
- Revisiter les modalités du dispositif d'expatriation pour le dynamiser.
- Affirmer le dispositif et l'ingénierie de formation professionnelle.
- Renverser la tendance à la baisse des expatriations en Amérique Latine et en Asie, de façon à consolider les partenariats de long terme et l'expertise dans ces territoires et dans les filières concernées, pour lesquels le Cirad apporte une réelle valeur ajoutée.

4. Revoir le dispositif des dP, capital pour la structuration de l'engagement du Cirad au Sud, en s'appuyant sur leurs forces mais en réglant leurs points faibles :

- Baser plus clairement leur agenda de recherche sur les enjeux, priorités et problématiques tels que perçus par les acteurs locaux.
- Renforcer la gouvernance, en accroissant la transparence et l'inclusivité de leur fonctionnement, y compris sur les aspects financiers et les ressources humaines.
- Insérer les dP pleinement dans les chemins d'impact, notamment par rapport à l'élaboration des politiques publiques.
- Utiliser davantage les dP pour renforcer les partenariats bilatéraux stratégiques de long terme avec des institutions de recherches et des universités au Sud.
- Rendre les dP encore plus attractifs et plus visibles par rapport aux bailleurs internationaux.

5. Poursuivre l'effort de modernisation des dispositifs de soutien au pilotage de l'établissement, dans l'objectif d'être plus complet et plus efficace :

- Réfléchir à des rapprochements fonctionnels voire organiques, plus économes en ressources humaines, entre les différentes instances chargées de l'évaluation.
- Unifier la fonction audit / conseil / expertise en s'appuyant sur les données issues des tableaux de bord agrégés par la DSI pour le collège de direction et couvrant l'ensemble de l'activité du Cirad.
- Ouvrir une réflexion sur la rationalisation des différentes strates de comités consultatifs, dans un objectif de simplification des circuits de décision sans pour autant renoncer au principe de collégialité largement partagé au sein du Cirad.

6. Pleinement développer le potentiel à contribuer à la construction des politiques publiques locales, nationales, internationales :

- Renforcer les capacités dans le domaine des sciences humaines et sociales, et les sujets entre science et société.
- Créer les mécanismes internes permettant de faire le lien entre d'une part le travail de développement de solutions techniques (variétés, systèmes, chaînes de valeur durables...), et d'autre

part le travail sur la conception et la mise en place de politiques publiques favorables à leur adoption et déploiement à l'échelle.

- Développer l'activité de *think tank* sur les politiques, ainsi que les *policy briefs* et les *working papers*, qui pourraient être coédités en partenariat avec des institutions au Sud, et mieux viser notamment les décideurs et acteurs méditerranéens et tropicaux.

Sommaire

Résumé exécutif	3
Introduction	8
1 / Présentation du Cirad	8
2 / Contexte de l'évaluation.....	9
Le positionnement et la stratégie institutionnels	10
1 / Un positionnement institutionnel clair dans un environnement en évolution rapide.....	10
2 / La stratégie institutionnelle et les partenariats	11
a/ Un cycle de planification et d'exécution stratégique complexe mais efficace	11
b/ Une stratégie scientifique d'excellence reposant sur des partenariats historiques au bénéfice des pays du Sud	11
c/ Des partenariats institutionnels nationaux solides, bien assumés et dynamiques	13
d/ Des partenariats historiques avec le secteur privé qui gagneraient à garder une place substantielle dans la stratégie de partenariats du Cirad.....	14
La gouvernance et le pilotage	15
1 / L'organisation interne	15
a/ Une organisation simple et traditionnelle de pôles scientifiques et opérationnels.	15
b/ La consolidation du soutien grâce au schéma directeur des fonctions support.....	15
2 / La gouvernance	16
a/ Un organigramme chargé qui s'accompagne d'une comitologie diversifiée	16
b/ Une bonne intégration des directeurs régionaux, qui jouent un rôle essentiel dans la construction des partenariats	16
c/ Des indicateurs du collège de direction pour partie dépendants de l'implication des personnels dans la saisie	16
3 / La politique qualité.....	17
a/ Une maîtrise des risques exhaustive mais des entités dont les missions se recoupent.	17
b/ Une certification ISO qui pourrait avoir du sens au niveau de l'établissement.....	17
4 / La politique RSE	17
a/ Des efforts indéniables sur l'égalité femmes-hommes.....	17
b/ Un défi : la maîtrise de l'empreinte environnementale des déplacements.....	18
c/ Une forte implication du Cirad sur le sujet de l'intégrité scientifique, qui pourrait se traduire par un plan d'action plus resserré.....	18
d/ L'éthique, un moteur de l'action du Cirad.....	18
5 / Une stratégie de communication repensée et percutante, qui gagnerait à s'affiner envers les partenaires du Sud.....	18
6 / Le pilotage.....	19
a/ Ressources financières : un équilibre financier retrouvé grâce à l'augmentation des ressources externes.....	19
b/ Système d'information : une architecture robuste à l'épreuve de la crise sanitaire.....	20
c/ Une gestion des ressources humaines encore soumise à de fortes rigidités	20
d/ Le marketing de la science, une posture volontariste au service d'une stratégie offensive	21
e/ Un programme immobilier ambitieux fondé sur un constat de vétusté notamment en Outre-mer.....	21
Les activités de l'organisme	22
1 / Une production scientifique à la hauteur des ambitions de l'établissement.....	22

a/ Une production scientifique de qualité qui découle d'une stratégie scientifique et partenariale portée par l'ensemble des acteurs.....	22
b/ Une recherche finalisée, interdisciplinaire et différenciante pour le développement des pays du Sud, dont il convient de préserver l'exigence d'excellence scientifique.	22
2 / Une politique de valorisation qui se veut équitable, avec un pari sur un positionnement de marque	23
3 / La formation par la recherche mais aussi pour la recherche	24
a/ Une formation doctorale dynamique et exemplaire à bien des égards.....	24
b/ La formation professionnelle se développe, mais l'ingénierie de formation gagnerait à s'affirmer	24
c/ Quelques indicateurs seraient utiles pour dynamiser l'effort.....	24
4 / La contribution aux politiques publiques : des progrès réels mais un développement à poursuivre et une intégration à renforcer	24
5 / Un rôle important et à consolider en Outre-mer	25
6 / ImpresS : une démarche originale à renforcer	26
Conclusion.....	27
1 / Les points forts	27
2 / Les points faibles	27
3 / Les recommandations	28
Liste des sigles.....	30
Observations du président-directeur général du Cirad	33
Comité d'évaluation.....	39
Organisation de l'évaluation	41

Introduction

1 / Présentation du Cirad

Le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad) est un établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) créé par le décret n°84-429 du 5 juin 1984.

Selon ce décret, le Cirad est « placé sous la cotutelle du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé de la coopération et du développement »¹. Un contrat d'objectifs et de performance (Cop) a été signé pour la période 2019-2023 avec le Mesri et le MEAE.

Le Cirad a pour missions, en France et hors de France, de :

- contribuer au développement rural des régions chaudes, par des recherches et des réalisations expérimentales, principalement dans les secteurs agricoles, forestiers et agroalimentaires ;
- apporter son concours, à la demande de gouvernements étrangers, aux institutions nationales de recherche dans ces domaines ;
- assurer l'information scientifique et technique des milieux scientifiques, économiques et culturels concernés ;
- participer à la formation de Français et d'étrangers, à la recherche et par la recherche ;
- contribuer à l'élaboration de la politique nationale dans les domaines de sa compétence, notamment par l'analyse de la conjoncture scientifique internationale.

Ses activités relèvent des sciences du vivant, des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur appliquées à l'agriculture, à l'alimentation, à l'environnement et à la gestion des territoires. Il travaille autour de grandes thématiques telles que la sécurité alimentaire, le changement climatique, la gestion des ressources naturelles, la réduction des inégalités et la lutte contre la pauvreté². Il inscrit son action dans le cadre des 17 objectifs du développement durable (ODD) adoptés par l'Organisation des nations unies et de l'Accord de Paris sur le changement climatique (COP21) au titre de l'aide publique française au développement.

L'établissement a son siège à Paris et dispose de plusieurs directions régionales en France métropolitaine (Île-de-France et Montpellier-Occitanie), en Outre-mer français (Réunion-Mayotte et Antilles-Guyane), et à l'étranger (dix directions régionales en Afrique, Asie et Amérique latine).

En 2019, la recherche au Cirad s'effectue au sein de 32 unités de recherche, dont 23 unités mixtes de recherche (UMR) et 9 unités propres de recherche (UPR), et est appuyée par 1 unité de service. Ces unités sont rattachées à 3 départements scientifiques : Systèmes biologiques (Bios), Performance des systèmes de production et de transformation tropicaux (Persyst), Environnement et sociétés (ES).

Une spécificité importante du Cirad réside dans les dispositifs en partenariat (dP) qui sont des structures de recherche et d'enseignement partagées avec des partenaires du Sud. Fin 2018, les 22 dP associent 58 pays, 3 institutions internationales et 5 centres du CGIAR³. Ils accueillent 779 personnes, dont 138 affectées par le Cirad⁴.

Au 31 décembre 2019, l'établissement compte 1 652 salariés⁵ dont environ 800 chercheurs, parmi ces derniers 187 exercent à l'étranger et 120 en Outre-mer. Le budget du Cirad s'établit à 196 M€, dont 35 % de ressources propres⁶.

Le Cirad est membre de l'alliance Agreenium⁷, de l'I-Site Montpellier université d'excellence (Muse), de l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement (Allenvi), de l'Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan), et de l'Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre).

¹ Aujourd'hui les ministères correspondants sont le ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE).

² Annexe du RAE : « Le Cirad en bref ».

³ Le CGIAR, anciennement acronyme de *Consultative Group on International Agricultural Research*, est un réseau mondial de partenaires publics et privés œuvrant pour la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté, et une meilleure gestion des ressources naturelles.

⁴ RAE, p. 3.

⁵ Effectifs physiques selon le bilan social, correspondant à 1 592,81 équivalents temps plein travaillés (ETPT).

⁶ Budget réalisé en 2019.

⁷ Agreenium a été créé en 2011 et a évolué depuis pour aboutir en 2021 à la forme juridique actuelle. Agreenium est l'Alliance de la formation et la recherche pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et la santé globale. Elle rassemble dix établissements d'enseignement supérieur sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et deux organismes de

2 / Contexte de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la période 2015-2019. La précédente évaluation du Cirad par le Hcéres a eu lieu en janvier 2016 et a fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2016.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'établissement a été rédigé selon le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres. Outre le RAE et à l'appui de l'évaluation, le Cirad a fourni un nombre important de documents demandés par les membres du comité. Le RAE et les documents fournis par le Cirad sont clairs, ils ont permis au comité d'avoir une bonne appréciation des activités de l'organisme. Deux analyses SWOT⁸, une générale et une seconde dédiée à la gestion de la crise liée à la pandémie de Covid-19, ont également fourni au comité des informations utiles sur la façon dont la direction du Cirad, avec l'appui des données issues des partenaires, autoévalue son positionnement à un instant donné par rapport à ses objectifs stratégiques. Le chapitre 5 du RAE⁹ a également été jugé utile au comité : il présente la résilience organisationnelle du Cirad et les changements de pratiques mis en place pour faire face aux conséquences de la pandémie. Bien que le RAE mentionne une large participation du management et du corps social du Cirad à l'élaboration des analyses SWOT, les entretiens menés avec le comité n'ont pas permis de confirmer que la construction du RAE reposait sur une méthode largement participative.

Le comité a intégré dans ses réflexions les attentes du Cirad ainsi que celles des ministères de tutelle et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- la visibilité du Cirad et la lisibilité de ses missions à l'international ;
- les dispositifs en partenariat : fonctionnement, ancrage quant aux demandes du terrain, cohérence au regard des effectifs et lisibilité en termes de résultats ;
- les ressources et le modèle de financement du Cirad.

Le comité a réalisé un grand nombre d'entretiens avec des personnels de différents domaines d'activité de l'organisme ainsi qu'avec des partenaires et bailleurs de fonds internationaux. La pandémie de Covid-19 n'a pas permis de tenir ces entretiens physiquement à Montpellier, ils ont donc été menés en distanciel. Ce mode de conduite des entretiens n'est certes pas optimal mais le comité considère que son travail d'évaluation a néanmoins été mené de façon satisfaisante.

recherche (Inrae et Cirad). Elle était appuyée sur l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France, dissous fin 2020 par la loi de programmation de la recherche.

⁸ Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

⁹ La résilience institutionnelle du Cirad à l'épreuve de la Covid.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

1 / Un positionnement institutionnel clair dans un environnement en évolution rapide

Les partenariats sont au cœur des missions du Cirad. Ils sont le résultat de décennies d'engagements de recherche avec des organisations nationales de recherche agricole, des organismes régionaux et des organisations internationales de recherche couvrant près de 90 pays des régions tropicales et subtropicales¹⁰. Grâce à ces partenariats, qui recouvrent un large spectre allant des engagements bilatéraux aux dP plus complexes, le Cirad a accumulé une richesse de connaissances partagées sur un éventail de systèmes de production tropicaux et leurs organisations, les territoires, les écosystèmes et les institutions rurales, dans de nombreux pays du Sud. Sa présence active sur trois continents (Afrique, Asie et Amérique latine) permet au Cirad de se positionner dans le domaine de la recherche agricole en appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques pour le développement, depuis les biosciences en agriculture jusqu'aux sciences humaines et sociales (SHS).

Le comité estime que le Cirad équilibre bien sa double mission de recherche finalisée, d'une part, et d'instrument de l'aide publique au développement notamment à travers ses partenariats, d'autre part. Cet équilibre implique de garantir l'excellence scientifique, de faire participer les partenaires à l'identification et à la formulation des questions de recherche en lien avec les objectifs escomptés, et de travailler ensemble pour que les résultats de la recherche soient pris en compte par les acteurs et se traduisent par des progrès réels en matière de développement sur le terrain.

Répondant à sa mission statutaire de « formation à la recherche et par la recherche », le Cirad est efficace dans la formation doctorale, par l'accompagnement, réalisé par ses chercheurs et cadres scientifiques, d'environ 400 étudiants en doctorat par an, en partenariat avec des universités du Nord et du Sud¹¹. Le Cirad est également impliqué dans la conception de modules d'enseignement et la prestation de cours qui répondent aux besoins des organisations partenaires et soutiennent leurs besoins de recherche.

Dans l'écosystème de recherche français, le Cirad et Inrae ont bien veillé à la complémentarité de leurs actions en unissant leurs forces dans 15 UMR, en engageant ensemble des efforts scientifiques stratégiques, et en coordonnant leur rôle au sein d'initiatives multipartenariales importantes (H2020, Initiative « 4 pour 1000 »¹², programme Prima¹³, transitions agroécologiques, etc.). Cet effort mérite d'être soutenu et renforcé à l'avenir. La coordination et la synergie avec l'IRD, dont le Cirad partage la mission de recherche pour le développement à l'international, sont importantes, notamment sur les sites où ils travaillent ensemble et au sein des 9 UMR conjointes basées à Montpellier. Des étapes significatives ont été franchies vers un accord-cadre qui est en voie de finalisation. Le Cirad est également activement engagé dans la construction et le développement de l'I-Site Muse. Enfin, le Cirad participe à de nombreuses plateformes et initiatives dans le cadre de ses missions.

Dans l'environnement en évolution rapide de la recherche agronomique internationale pour le développement, le Cirad s'est positionné comme partenaire au sein de cinq programmes de recherche du CGIAR (*CGIAR Research Programs – CRP*). Il est maintenant mis au défi d'être un partenaire encore plus visible et pertinent du *One CGIAR*, système qui a unifié la gouvernance des centres du CGIAR et qui promeut le développement d'un nouvel ensemble d'initiatives de recherche pour la période 2022-2024, successeurs des CRP. Le Cirad a également réussi à s'appuyer sur les institutions européennes, notamment la DG Devco¹⁴ et son initiative DeSIRA¹⁵, pour promouvoir la collaboration scientifique avec l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine. Ceci s'est traduit, ces dernières années, par une réussite notable aux appels à projets compétitifs européens¹⁶, avec un impact positif sur les finances du Cirad, mais ceci s'accompagne de défis accrus en termes de capacités à

¹⁰ RAE, p. 2.

¹¹ RAE, p. 27.

¹² L'initiative internationale « 4 pour 1000 », lancée par la France le 1^{er} décembre 2015 lors de la COP 21, fédère tous les acteurs volontaires des secteurs public et privé pour faire connaître ou mettre en place des actions concrètes sur le stockage du carbone dans les sols et les pratiques pour y parvenir. Son siège est à Montpellier.

¹³ Le Partenariat européen pour la recherche et l'innovation dans la zone méditerranéenne (Prima) est une initiative soutenue et financée par Horizon 2020. Elle lance des appels à projets de R&D pour améliorer la disponibilité de l'eau et l'agriculture durable dans la région méditerranéenne.

¹⁴ DG Devco : Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne.

¹⁵ Lancée en 2018, DeSIRA (pour « *Development of Smart Innovation through Research in Agriculture* ») est une initiative de la Commission européenne visant à soutenir des projets de recherche et d'innovation en Afrique, Asie, Amérique latine. Elle vise aussi à renforcer les capacités de recherche et la gouvernance de la recherche aux niveaux régional, national et international.

¹⁶ Le Cirad pilote 6 projets et est partenaire ou copilote de 10 autres projets dont le subventionnement a été approuvé entre 2019 et 2020. En 2021, sont actuellement en négociation 6 nouveaux projets pilotés par le Cirad et 3 projets dont il est partenaire ou copilote. Source: DeSIRA.

honorer ses engagements. Le financement de la recherche pour le développement est marqué par des évolutions importantes et par l'émergence de nouveaux acteurs, tels que le *Bezos Earth Fund*. L'adaptation du Cirad à ces changements sera essentielle pour conserver et conforter son positionnement sur le long terme.

2 / La stratégie institutionnelle et les partenariats

a/ Un cycle de planification et d'exécution stratégique complexe mais efficace

Pour accomplir ses missions, en tenant compte de l'évolution de l'environnement, des recommandations issues de la précédente évaluation du Hcéres et de sa propre analyse SWOT, le Cirad a actualisé fin 2017 son document de « Vision stratégique et ambitions 2018-2028 ». Ce document, revu tous les cinq ans, a défini quatre ambitions (Science, Partenariat, Formation, Impact et Innovation) ainsi qu'une politique de ressources au service de ces ambitions.

Afin de décliner cette vision stratégique au niveau opérationnel, en termes d'objectifs et d'activités scientifiques des unités de recherche, le Cirad a élaboré de manière très participative au sein de sa communauté scientifique les objectifs de stratégie scientifique et partenariale (OSSP) pour la période 2019-2023 (OSSP2), succédant à ceux de la période 2014-2018 (OSSP1). Les objectifs et indicateurs associés aux OSSP sont discutés avec les deux ministères de tutelle et intégrés au Cop.

Le comité estime que le Cirad développe et déploie sa stratégie de façon rationnelle, tant au niveau scientifique qu'organisationnel, équilibrant le besoin de stabilité et de soutien au corpus de recherche en cours, avec la nécessité de s'adapter aux évolutions de la demande externe et de la recherche, en développant de nouvelles initiatives et en saisissant des opportunités de nouveaux partenariats.

Ainsi, lors de la transition d'OSSP1 à OSSP2, le Cirad a réussi à maintenir le niveau d'effort autour des principales filières tropicales et des dP, tout en s'engageant plus résolument dans de nouveaux domaines de recherche comme les transitions agroécologiques et la biodiversité, en accroissant son action en faveur de l'éducation et de la formation, et en approfondissant son travail sur l'impact à travers la cellule ImpresS (cf. *infra*).

Le Cirad a réussi à trouver les ressources pour ces évolutions. Le comité salue l'évolution et les résultats du pacte de développement des ressources qui a permis au Cirad de s'engager plus efficacement avec les bailleurs de fonds et a conduit à la création de la Direction de l'impact et du marketing de la science (Dims). En se renforçant à l'avenir, cette dernière valorisera la richesse des connaissances et la capacité scientifique du Cirad et contribuera à renforcer son impact et sa notoriété.

À l'avenir, le comité recommande d'aligner les calendriers d'évaluation externe du Hcéres et de l'exercice de révision des OSSP (et le cas échéant, de révision de la vision stratégique et des ambitions), de sorte que le RAE et le rapport d'évaluation du Hcéres soient disponibles comme documents de référence pour ces exercices.

Le comité recommande également de poursuivre l'élaboration de la planification stratégique sur un mode participatif, tout en veillant à maîtriser le temps que le processus requiert pour les équipes.

b/ Une stratégie scientifique d'excellence reposant sur des partenariats historiques au bénéfice des pays du Sud

- Instruments de marque du Cirad, les dP assurent un rôle incontournable.

Les dP sont une spécificité du Cirad, un dispositif unique avec une couverture thématique et géographique à la hauteur de ses ambitions géostratégiques. Ils regroupent des réseaux d'experts multidisciplinaires, appartenant à plusieurs institutions, qui travaillent dans un champ géographique donné, sur une problématique scientifique unificatrice. Ce dispositif a contribué à une structuration organisationnelle, thématique et géographique, et donné une meilleure visibilité interne au fourmillement de partenariats locaux. Les dP apportent aussi une visibilité externe scientifique et partenariale, un appui à la formation locale, et ambitionnent d'être un lien clé entre recherche et résultats de développement. Ils permettent aux partenaires et au Cirad de partager et de s'appropriier en commun des programmes, plateformes et même des valeurs. Certains dP jouent un rôle important de catalyseur de coopération entre organismes du Sud dans une région donnée. Les dP ont vocation à héberger des projets régionaux d'importance stratégique sur le plan de la santé animale, végétale et de la sécurité sanitaire (ex. *One Health* Océan Indien, Grease, CaribVet, Divecosys), de la biologie et de l'innovation variétale (ex. Iavao, Ciba), de la sécurité alimentaire (ex. Malica, Isa), de systèmes de production durables (ex. AFS-PC, HRPP, Asea, Asap) du développement rural, de la gestion des ressources naturelles et des politiques territoriales (ex. Amazonie, Fac, Sirma, PPZS, PP-AL). Certains dP cependant se limitent à un périmètre et des partenariats principalement axés sur un pays (ex. Spad et F&B à Madagascar, Agroforesterie-Cameroun au Cameroun).

L'ensemble actuel des dP semble résulter principalement des collaborations scientifiques historiques du Cirad. Cependant, certaines zones, qui sont par ailleurs des priorités géographiques tant du CIRAD que de la France, ne comportent que peu de dP. Par exemple, la Méditerranée, priorité affirmée¹⁷, mériterait un renforcement en moyens alloués par le Cirad. Dans cette zone, la présence d'un seul dP portant sur la thématique de l'eau ne permet pas de couvrir les nombreuses problématiques communes de la région. **Le Cirad gagnerait à mettre en place une stratégie commune, une meilleure priorisation des dP, et une coordination accrue entre les dP. Ceci pourrait être nourri par une synthèse des évaluations des dP et par une analyse des ressources mobilisées par le Cirad et ses partenaires dans les dP. La création de nouveaux dP, la fermeture éventuelle de dP existants, leur fusion, et/ou leur élargissement à de nouveaux partenaires pourraient bénéficier de mécanismes plus structurés.**

La gouvernance des dP est relativement flexible, ce qui semble pertinent étant donné leur diversité, et se veut adaptée aux contextes partenariaux. Cependant, les partenaires régionaux ont soulevé systématiquement deux points de vigilance. Le premier est celui de la participation équitable et transparente des partenaires locaux. Le second concerne la prise en considération des besoins et priorités des populations locales dans la problématique des dP, par rapport aux questions de recherche et objectifs de développements énoncés au Nord¹⁸. Sur ce dernier point, les partenaires régionaux souhaitent, d'une part, que le choix des priorités scientifiques par les dP soit pleinement adapté aux besoins évolutifs de l'agriculture régionale, et d'autre part, que les dP maximisent leur apport d'expertise aux programmes gouvernementaux des pays partenaires. Aussi, les partenaires du Cirad que le comité a pu rencontrer ont exprimé le souhait d'être davantage impliqués dans la gestion, notamment financière, des dP. Enfin, la prise en considération de la gestion des risques (sécurité, financement, sanitaires dans le nouveau contexte Covid-19, etc.) dans le processus partenarial est un sujet de réflexion à approfondir en raison de son influence dans les procédures de recherche et d'intervention.

Le comité accueille avec intérêt la mise en place de la future feuille de route quinquennale pour les dP : elle pourrait être l'occasion de consolider l'adhésion des partenaires aux dP, de renforcer leur gouvernance, de réorienter (ou reconfirmer) les orientations et la continuité de certains dP. La feuille de route sera aussi l'occasion d'insérer pleinement le dispositif dans les chemins d'impact¹⁹ du Cirad.

— Des partenariats historiques et solides avec les institutions du Sud, à entretenir soigneusement

Sur la base de 40 années d'expérience, le Cirad a su construire des partenariats d'envergure, profonds et durables avec des institutions clés des pays tropicaux et de la Méditerranée, partageant avec eux une mission de soutien au développement local et régional par la recherche, et le renforcement de compétences. Ces partenariats bilatéraux institutionnels et scientifiques pérennes ont vocation à être le terreau sur lequel les dP, les initiatives conjointes, et les projets, se développent. Ils sont essentiels à la présence, à l'action et à la projection du Cirad sur le terrain. Par exemple, l'ensemble du personnel expatrié n'est pas hébergé localement par le Cirad, mais mis à disposition d'une structure hôte. Ceci diffère par exemple du CGIAR qui, via des accords de siège, peut employer des chercheurs dans un pays tiers, sans passer par un partenaire local. Ce qui pourrait être une contrainte pour le Cirad – la nécessité d'un partenariat local pour projeter ses chercheurs au Sud via le mécanisme d'expatriation – est en fait une des raisons de la solidité, de la qualité et de la confiance réciproque des partenariats locaux. Les partenariats institutionnels bilatéraux avec les organisations du Sud sont un des facteurs clés de l'impact du Cirad car ils ont vocation à s'inscrire sur le long terme, apportant des relations partenariales de la solidité, de la confiance, et de la résilience bien au-delà de la durée des projets, et même des dP. **Aussi, si les dP procurent de la visibilité à la projection à l'international du Cirad, le comité recommande de veiller à renforcer la visibilité des partenariats bilatéraux. Les directions régionales pourraient être mobilisées pour cette ambition qui s'accompagnerait d'actions de communication adaptées vers les médias du Sud.**

Dans ce contexte, la diminution entre 2015 et 2019 du nombre de personnels du Cirad en mobilité dans les pays du Sud – principalement en Asie (-21 %) et en Amérique Centrale et aux Caraïbes (-28 %)²⁰ – est préoccupante. Il conviendra de veiller à inverser la tendance et limiter les conséquences de cette baisse sur les partenariats régionaux (cf. *infra* la section sur les ressources humaines). Le Cop 2019-2023 a fixé un objectif quantitatif ambitieux pour passer à 335 personnels scientifiques en mobilité. **Ceci pourrait s'accompagner d'un nouveau regard sur les modalités du dispositif, en impliquant davantage les partenaires dans la sélection des profils des expatriés, en veillant à une durée suffisante de mobilité, et en institutionnalisant l'évaluation conjointe (notamment post mission) des experts Cirad avec les partenaires du Sud.**

Une dimension importante de la projection au Sud du Cirad est le renforcement des capacités locales des partenaires du Sud, notamment à travers la formation et le soutien aux centres d'excellence locaux. **Le comité**

¹⁷ Cop 2019-2023.

¹⁸ Cf. Entretiens.

¹⁹ Le chemin d'impact est un concept du Cirad défini comme « la chaîne de causalité par laquelle des ressources sont transformées en produits, lesquels, appropriés par les acteurs, permettent des changements qui génèrent des impacts » (RAE, p. 34). La méthode Impress permet de construire le chemin d'impact d'un projet, soit *ex ante* (pendant la phase du montage du projet), soit *ex post* (plusieurs années après).

²⁰ RAE, p. 4.

considère que la mobilité des étudiants mériterait davantage d'attention de la part du Cirad et recommande de soutenir fortement la mobilité dans les deux sens en garantissant un flux équilibré entre la France et les pays du Sud. L'implication dans l'I-Site Muse pourra permettre au Cirad d'apporter un appui plus important au volet formation des partenariats avec les pays du Sud.

- Un positionnement d'organisme « international » à soutenir et consolider, tant vis-à-vis des partenaires à l'étranger que des organisations internationales

Aussi bien intégré dans ses missions que dans son nom, et bien que ne transparaissant pas dans ses statuts qui ne sont pas ceux d'une organisation internationale, le caractère international du Cirad est un atout majeur pour son positionnement auprès des partenaires locaux et des organisations internationales. Ce caractère est attesté par l'un des taux de co-publication avec des chercheurs du Sud le plus élevé des établissements de l'OCDE²¹. Son influence auprès des organisations internationales agricoles comme la FAO est croissante. Le Cirad a un partenariat de long terme avec les centres du CGIAR. **Le comité invite le Cirad à renforcer davantage cette dimension internationale, en accentuant sa communication, en dynamisant le recrutement de chercheurs étrangers, et en maximisant les synergies avec le CGIAR et avec les institutions au sein des pays hôtes du Cirad, comme les universités et les organismes de recherche et de développement agricole nationaux et régionaux.**

Le Cirad est un partenaire historique du CGIAR et de ses centres. Les collaborations sont nombreuses et de long terme. Le Cirad a été partenaire fondateur de nombreux CRP (dont « Rice », « Roots, Tubers and Bananas », et « Forests, Trees and Agroforestry »), et y est associé en tant que *managing partner* avec un rôle décisionnel de niveau égal à celui des centres du CGIAR. Le comité invite le Cirad à porter une attention particulière à la réforme du CGIAR et à ses accords bilatéraux avec les centres affiliés au CGIAR. Il convient pour le Cirad de poursuivre son engagement pour une coopération claire avec le CGIAR dans le cadre de sa stratégie 2030. Le nouveau plan d'investissement 2022-2024 du CGIAR peut présenter une opportunité, ou bien un risque pour le Cirad si son rôle devenait marginal. L'accueil par la France à Montpellier de l'organisation du système CGIAR comme organisation internationale n'a pas eu d'influence négative, mais n'a pas non plus été à l'origine d'une plus grande collaboration avec le Cirad, hormis un effort notable depuis 2018 notamment sur l'agroécologie. **Le comité estime qu'il existe des opportunités pour générer de plus grandes synergies avec le CGIAR qui pourraient se traduire par un renforcement de la recherche collaborative à Montpellier, en tirant également parti des interactions avec l'I-Site Muse.**

c/ Des partenariats institutionnels nationaux solides, bien assumés et dynamiques

- Le Cirad joue un rôle moteur sur le pôle universitaire montpellierain, en consolidation autour de l'I-Site Muse, dont le Cirad est un interlocuteur privilégié notamment pour l'ouverture internationale.

La place du Cirad dans l'I-Site Muse s'est progressivement amplifiée²², notamment grâce à l'engagement direct du PDG très présent dans les instances de gouvernance et au suivi par les chercheurs et équipes. Muse peut apporter au Cirad des fonctions de formation et d'enseignement supérieur ; à travers Muse, le Cirad a « son » université, et peut l'utiliser notamment pour assurer une certaine relève des personnels et diversifier ses recrutements, notamment internationaux. L'I-Site Muse peut offrir d'intéressantes perspectives comme la structuration de l'offre d'appui à l'innovation sur le site de Montpellier, et la mise en place de formations communes à la négociation, à la gestion de la propriété intellectuelle, et à l'incubation d'entreprises. Il y a aussi un intérêt potentiel à articuler le rôle que le Cirad développe au sein de Muse avec les dP et les partenariats bilatéraux au Sud. **Il convient cependant de veiller à ce que le renforcement des liens avec Muse ne se fasse pas aux dépens de ses relations avec d'autres universités avec lesquelles le partenariat est d'importance stratégique, comme l'Université de Wageningen ou l'Université de Californie à Davis, entre autres.**

- Une complémentarité scientifique et institutionnelle bien assumée avec Inrae et l'IRD, valorisée par ces derniers.

Inrae et le Cirad ont des liens scientifiques forts, notamment attestés par les publications communes²³. Plutôt que de créer des doublons, leurs domaines respectifs de recherche sont majoritairement complémentaires²⁴. Cette collaboration s'appuie sur 15 UMR en cotutelle comme socle d'hybridation scientifique, principalement sur le site de Montpellier. Malgré une différence de culture d'établissement, liée notamment à la différence de statuts,

²¹ RAE, p. 25 : Les institutions des pays du Sud sont à l'origine de 52 % des articles du Cirad copubliés dans des revues à comité de lecture pour la période 2015-2019 et 55 % pour l'année 2019 (données partielles).

²² Le Cirad a récemment intégré la gouvernance de l'I-Site Muse mais le PDG du Cirad siège au Board de l'I-Site depuis sa mise en place en 2017 ; il est le seul dirigeant d'organisme de recherche à y siéger régulièrement, tous les autres étant présents au Board via leurs délégués régionaux.

²³ Près de 20 % des articles à comité de lecture du Cirad sur la période 2015-2019 ont au moins un co-auteur chercheur de Inrae, RAE p. 6.

²⁴ RAE p. 6.

les deux instituts ont construit, via les contacts entre dirigeants et entre chercheurs au sein des UMR, une certaine culture scientifique partagée. Il y a cependant un potentiel pour augmenter les synergies.

L'IRD et le Cirad collaborent scientifiquement par l'intermédiaire de leurs 9 UMR communes. En outre, les deux établissements se sont mutuellement bénéficiés de leurs modalités de partenariat avec les pays du Sud²⁵. Compte tenu de leur mission partagée de recherche pour le développement, **l'IRD et le Cirad pourraient structurer leur collaboration par un accord-cadre.**

Au bilan, **le Cirad pourrait coopérer plus étroitement avec l'IRD et Inrae, notamment en amont sur la préparation de réponses aux appels d'offres internationaux et européens.** Il existe des perspectives²⁶ pour un renforcement des partenariats et une programmation concertée Cirad-IRD-Inrae (et CNRS), non seulement au niveau des UMR, mais des départements et instituts des organismes, en commençant par un plan d'action conjoint sur l'Afrique, et notamment des engagements forts avec des partenaires universitaires du Sud.

- Le Cirad est un partenaire fondamental pour l'Agence française de développement (AFD) et le nouvel agenda français du développement invite à renforcer encore ces liens.

Le Cirad a renforcé sa coopération avec l'AFD sur la période évaluée. Les deux établissements ont renouvelé en 2020 leur accord-cadre en revoyant ses objectifs à la hausse. Ils ambitionnent d'être des acteurs clés de grands projets de la Commission européenne (notamment via l'initiative DeSIRA), l'AFD pouvant apporter un complément de ressources pour en consolider l'impact sur le terrain. Ce partenariat a vocation à se développer dans les territoires de l'Outre-mer et au service de la coopération régionale dans les Caraïbes et dans l'Océan Indien, mais aussi dans le domaine de la formation avec l'appui d'Agreenium et de Muse²⁷.

L'ancrage de long terme du Cirad dans des zones géographiques importantes pour l'action de la France, ainsi que son positionnement – notamment en soutien scientifique, en conseil aux politiques, en étude des chemins d'impacts des actions de développement – est un atout pour l'action de l'AFD et plus largement pour la diplomatie scientifique française. Il présente un important potentiel de capitalisation, dans l'optique du renforcement en cours des missions de l'AFD et du recentrage sur l'Afrique de l'aide publique au développement française. **Dans cette optique, certains DP pourraient impliquer davantage l'AFD dans une logique de recherche-action, et comme lieu de rencontre entre expression de la demande locale, bailleurs de fonds, et maîtrise d'œuvre.** Le projet Prezode²⁸ pourrait servir d'exemple pour cette démarche. L'alignement des orientations de programmation annuelle entre le Cirad et l'AFD n'est pas souhaitable, mais les deux établissements pourraient bénéficier de coordonner leurs perspectives et stratégies de plus long terme, notamment sur chaque grande zone géographique, de façon à mieux prioriser les actions conjointes à court terme.

d/ Des partenariats historiques avec le secteur privé qui gagneraient à garder une place substantielle dans la stratégie de partenariats du Cirad

Dans l'optique de l'ODD 12 « établir des modes de consommation et de production durables », le secteur privé participe à la sphère partenariale du Cirad, de façon bilatérale comme dans le cadre de très grands projets de développement. L'activité partenariale avec les entreprises s'intègre ainsi dans la dynamique des partenariats de grande envergure du Cirad. L'affectation d'un scientifique du Cirad en qualité d'expert national détaché auprès de la DG Devco comme conseiller sur les liens entre agriculture et entreprises, témoigne de cet engagement. Les projets déposés dans le cadre de DeSIRA permettent de financer des recherches en partenariat avec les pays du Sud impliquant le secteur agricole et l'entrepreneuriat²⁹. L'évaluation des impacts du projet « Riz d'altitude à Madagascar » montre la performance du projet sur l'indicateur « Opportunités économiques, chiffre d'affaires des entreprises et emploi. »³⁰

Les partenaires privés auditionnés par le comité sont très satisfaits des relations qu'ils tissent avec les chercheurs. À titre d'exemple, le partenariat avec Michelin sur le caoutchouc naturel repose depuis 30 ans sur la polyvalence de l'expertise scientifique du Cirad, de la génétique au produit, en passant par l'agroécologie. De la même façon, l'entreprise montpelliéraine IDVET témoigne de sa satisfaction de pouvoir entretenir des relations suivies avec le Cirad pour développer, en aval de ses travaux, des produits diagnostics pour la santé animale (flavivirus). Ces deux entreprises soulignent que l'implantation de longue date du Cirad dans leurs zones géographiques de rayonnement respectives est un atout important et déterminant du partenariat. La

²⁵ L'IRD a rejoint cinq DP et le Cirad deux LMI et deux LIA de l'IRD.

²⁶ Cf. Entretiens.

²⁷ RAE, p. 7.

²⁸ Lancée en 2021 par le Cirad, l'IRD et Inrae, l'initiative Prezode vise à prévenir les risques d'émergences zoonotiques et de pandémies dans les régions du monde qui y sont les plus exposées.

²⁹ RAE, p. 32.

³⁰ RAE, p. 37.

relation humaine est avancée comme le facteur clé de succès dans ces partenariats. Les entreprises perçoivent cependant le cadre administratif du partenariat comme lourd.

L'intégration des entreprises dans les partenariats pour le développement permet une situation doublement gagnante où l'entreprise, forte de l'expertise du Cirad, peut aussi valoriser son partenariat dans la commercialisation de son offre à l'export. Ces partenariats avec le privé se nourrissent en outre de la participation de doctorants qui font la ressource humaine de demain pour les partenaires.

La stratégie du Cirad et son RAE mettent en avant les partenariats économiques avec des entreprises et des filières. Le comité des projets piloté par la Dims examine pour chacun des projets son adéquation avec les dimensions stratégiques (champs), partenariales et financières pour donner le "go" de son lancement. Mais plus en amont, la mission de la Dims est aussi de favoriser ces développements de partenariats avec le privé et d'être un véritable catalyseur de la valorisation de l'expertise. Si la méthode semble en place, les entretiens menés lors de la visite et l'analyse du RAE ne permettent pas d'attester de la mise en œuvre de cette action. À l'échelle de l'organisme, sur plusieurs continents, l'impact de la Dims est encore peu visible à ce stade. **Le comité recommande que le Cirad (la Dims) valorise l'intégration à l'I-Site Muse, pour améliorer la structuration de son offre de service d'appui à l'innovation.**

La gouvernance et le pilotage

1 / L'organisation interne

a/ Une organisation simple et traditionnelle de pôles scientifiques et opérationnels.

Le schéma général d'organisation du Cirad repose sur la distinction classique entre l'activité opérationnelle et les services de support. Ainsi la direction générale déléguée recherche et stratégie (DGD-RS) assure-t-elle la coordination de l'activité des départements de recherche, quand la direction générale déléguée ressources et dispositifs (DGD-RD) organise le soutien apporté par les directions fonctionnelles. La pertinence de ce choix d'organisation est confortée par la grande homogénéité des missions et le caractère finalisé des recherches conduites par le Cirad.

Rompant avec ce principe d'organisation traditionnelle, le Cirad a fait le choix d'un traitement différencié du soutien en Outre-mer et à l'étranger. En effet, les directions régionales qui en ont la charge dépendent de la DGD-RD lorsqu'elles sont en Outre-mer, mais sont rattachées à la DGD-RS lorsqu'elles sont implantées à l'étranger.

Lors des entretiens avec le comité, le Cirad a expliqué que cette différenciation était motivée par la variabilité du périmètre du soutien en Outre-mer et à l'étranger, notamment du fait de l'absence de biens immobiliers propres à l'étranger. Pour autant, ne serait-ce que pour le suivi budgétaire ou l'accompagnement RH³¹ des personnels expatriés, les activités rattachées à la DGD-RD n'occupent pas une part négligeable ou moins sensible à l'étranger. En outre, le rôle de « facilitateur » que partagent l'ensemble des directeurs régionaux entendus par le comité ne procède pas principalement de la mission de recherche. Enfin, le rattachement des DR Outre-mer à la DGD-RD ne les empêche en rien de contribuer à la production des documents d'orientation de la DGD-RS.

À ces divers titres, une coordination homogène pour tout le Cirad pourrait sembler plus adaptée aux enjeux de gestion que l'organisme a par ailleurs très bien identifiés. **Ce constat amène le comité à recommander l'unification des rattachements de l'ensemble des directions régionales sous l'autorité de la DGD-RD, dont c'est le cœur de métier.**

b/ La consolidation du soutien grâce au schéma directeur des fonctions support

Pendant la période évaluée, le Cirad a déployé un premier schéma directeur des fonctions support (2016-2018) qui s'est notamment traduit par une réingénierie complète des processus financiers au travers du projet Agora. Ce schéma directeur a été actualisé et présenté au Conseil d'administration fin 2019. Il capitalise à la fois sur une analyse SWOT et sur l'alignement de la totalité des volets du soutien sur la stratégie de l'organisme figurant dans les OSSP. Quatre orientations sont définies : piloter et mesurer les impacts des activités, mieux appréhender et gérer les risques, satisfaire les besoins des « parties prenantes », et construire et développer la politique de responsabilité sociale de l'employeur.

³¹ Ressources humaines.

Sans entrer dans le détail de chacune des orientations, le comité a pu observer que cette formalisation des attendus, dans un contexte de tension budgétaire, avait contribué à stabiliser la trajectoire de soutien aux activités de recherche tout en modernisant en profondeur l'exercice des fonctions de soutien. Si plusieurs chantiers appellent à poursuivre l'effort engagé (cf. *infra*), les résultats déjà obtenus et mesurés à l'aune de la crise sanitaire (dématérialisation des processus financiers, adaptation des modalités d'organisation du travail par exemple) attestent à l'évidence de la pertinence et du succès de la démarche.

2 / La gouvernance

a/ Un organigramme chargé qui s'accompagne d'une comitologie diversifiée

La gouvernance du Cirad est simple dans son principe organique (recherche / soutien) et complexe dans sa mise en œuvre pratique, qui repose à la fois sur un nombre élevé de directions et délégations (plus d'une vingtaine) et sur une comitologie revendiquée par le Cirad au titre de la collégialité. La gouvernance s'articule notamment autour des :

- instances statutaires : conseil d'administration³² (CA) et conseil scientifique³³ (CS) ;
- collèges : collège de direction, collège de département, collège d'unité ;
- comités de pilotage : Copil ressources humaines, Copil systèmes d'information, Copil communication, Copil information scientifique et technique, Copil sur la gestion, etc. ;
- comités de programme incluant des élus du personnel dans chaque département³⁴ ;
- Corum, réunissant trois fois par an les directeurs d'unités, directeurs régionaux, et directeurs et délégués des services d'appui.

Cette dissémination de la gouvernance s'apparente à un trait culturel du Cirad, d'ailleurs apprécié du personnel et de ses représentants, qui y voient un gage de transparence. Il ne facilite cependant pas la compréhension des processus décisionnels et peut, à terme, se traduire par un affaiblissement de la responsabilité managériale.

Dès lors, le comité recommande d'ouvrir une réflexion sur la rationalisation de ces entités, qu'elles soient organiques ou d'essence collégiale, dans un objectif de simplification des circuits de décision.

b/ Une bonne intégration des directeurs régionaux, qui jouent un rôle essentiel dans la construction des partenariats

En dépit de cette complexité, les directions régionales trouvent toute leur place dans la vie institutionnelle du Cirad au travers notamment des « Corums » quadrimestriels réunissant directions d'unités, de services et DGD-RS.

Le comité a aussi pu constater que réciproquement, l'association des directeurs de départements aux sessions de coordination régionales était désormais la norme, appréciée de tous, témoignant ainsi d'une intégration horizontale réussie.

Enfin, les directions régionales jouent un rôle capital dans la constitution des dP, notamment pour y faire entrer des partenaires privés, que leur bonne connaissance du tissu économique local leur permet d'appréhender efficacement. Une fois les dP constitués, les directions régionales mettent leur vision synoptique de l'environnement régional au service de l'évaluation des dispositifs.

c/ Des indicateurs du collège de direction pour partie dépendants de l'implication des personnels dans la saisie

À la faveur du déploiement de l'application Agora, la direction des systèmes d'information (DSI) est en mesure d'éditer des tableaux de bord d'activité (projets, encadrement, enseignement...) par unité ainsi qu'un tableau de bord agrégé pour l'ensemble du Cirad. Pour la partie des informations reposant sur les déclarations des

³² Le conseil d'administration est constitué de 5 représentants des ministères, 6 personnalités qualifiées, 6 élus du personnel, et 5 personnes y assistant de droit avec voix consultative. La liste des membres est disponible sur : <https://www.cirad.fr/qui-sommes-nous/organigramme/instances-et-comites/conseil-d-administration> (consulté le 30 avril 2021).

³³ Le conseil scientifique est constitué de 15 membres, dont 10 nommés par les ministères de tutelle et 5 élus parmi le personnel scientifique du Cirad. Se réunissant trois fois par an, le CS formule des avis sur les orientations et les contenus des programmes de recherche du Cirad, de même que sur les modalités et les pratiques de la recherche de l'établissement. Il suit aussi les processus d'évaluation des unités sur un mode consolidé, après les comités de programme.

³⁴ Chaque comité de programme est constitué de 12 membres, dont 7 personnalités extérieures nommées par le Cirad et 5 élus du personnel qui conseillent la direction de département dans la gestion des dossiers scientifiques à l'échelle du département (recrutements, évaluation et évolution des unités, animation scientifique, etc.).

salariés, la fiabilité de ces tableaux de bord peut être questionnée ; la direction du Cirad assure cependant que les manquements aux déclarations sont limités et que les efforts d'ergonomie consentis pour le développement de cette application constituent un encouragement à renseigner les feuilles de temps. Par ailleurs, les déclarations sont suivies et vérifiées par un gestionnaire. En dernier recours et à défaut de saisie du salarié, le Cirad considère qu'il s'agit de temps de recherche scientifique. La surévaluation mécanique du temps de production scientifique paraît donc maîtrisée.

Le tableau de bord agrégé intègre également cinq autres groupes d'indicateurs sur les ressources humaines et financières, la production scientifique, l'activité scientifique, les partenariats et les contrats, ce qui offre de fait un panorama solide de l'activité au collège de direction pour le suivi et la validation des LPO³⁵ et du Cop.

3 / La politique qualité

a/ Une maîtrise des risques exhaustive mais des entités dont les missions se recoupent.

Le Cirad s'est doté à la fois d'une Délégation à la qualité, à la responsabilité sociétale et aux infrastructures de recherche (Qarsir), d'une Délégation aux évaluations, ainsi que d'une Délégation au contrôle de gestion et à l'audit interne³⁶. Formellement, ces délégations sont supposées intervenir sur des périmètres différents :

- la Qarsir couvre la qualité et les certifications Iso (revues de processus, revues de direction, traitement des anomalies et réclamations) et diligente des audits conseils, préalables à des certifications ;
- la Délégation aux évaluations fournit un appui méthodologique aux entités évaluées et organise et pilote la démarche des évaluations individuelles quadriennales ;
- la Délégation au contrôle de gestion et à l'audit interne intervient en tant qu'auditeur métier.

Il existe cependant des zones de recoupement indéniables. Elles sont en premier lieu méthodologiques : les trois délégations opèrent sur des processus selon une approche par risques qu'elles cherchent à identifier et maîtriser. Sur le fond ensuite, les adhérences entre la Qarsir et l'audit interne sont nombreuses, qu'il s'agisse des processus eux-mêmes ou de leurs interfaces. C'est encore plus vrai pour les directions support dont le périmètre organique correspond exactement aux processus fonctionnels (finances, RH, etc.). D'ailleurs, ces directions se retrouvent pour produire la cartographie des risques stratégiques.

Le Cirad ne dispose pas d'une surabondance de ressources qui puisse motiver un tel éparpillement de sa fonction conseil / audit / expertise, aussi bien par simple mesure de bonne gestion des équipes qui en ont la charge que par égard pour les unités placées dans un système d'évaluation qui semble redondant. **Le comité recommande au Cirad de se diriger vers une fonction conseil / audit / expertise unifiée.**

b/ Une certification ISO qui pourrait avoir du sens au niveau de l'établissement.

S'agissant plus spécifiquement de la qualité, le Cirad a fait le choix de soumettre une partie seulement de ses unités à une certification sous divers référentiels Iso ou Afnor³⁷ (qui intègre des normes Iso dans son champ), adaptés aux missions assignées à chacune d'entre elles.

A contrario, le Cirad en tant qu'établissement n'est pas certifié, ce qui pourrait pourtant avoir du sens, d'abord parce que son orientation de recherche finalisée rend une telle démarche assez simple dans son principe ; ensuite afin de conforter son approche client sous-tendue par l'objectif de développement des ressources contractuelles engagé depuis 2015.

4 / La politique RSE

a/ Des efforts indéniables sur l'égalité femmes-hommes.

Le Cirad enregistre un succès incontestable sur le plan de la promotion de l'égalité femmes-hommes à la faveur non seulement de la signature d'un accord d'entreprise, qui prévoit formations et budgets dédiés, mais également de son implication dans la démarche *Gender Smart*, projet européen qu'il coordonne. Cette stratégie proactive est sanctionnée par un excellent index égalité de 89/100.

³⁵ Les lettres pluriannuelles d'objectifs (LPO) assignent aux unités et aux services leurs contributions aux objectifs OSSP attendues pour cinq ans, RAE p. 9.

³⁶ Cette délégation a été créée le 6 janvier 2020.

³⁷ Association française de normalisation.

b/ Un défi : la maîtrise de l'empreinte environnementale des déplacements

Le comité relève une série d'indicateurs encourageants sur le plan de la RSE comme le taux d'emploi des personnes handicapées (6 %) et les baisses de consommation d'énergie. La question relative à l'impact environnemental des transports, indissociables de l'activité du Cirad, demeure cependant entière. À ce titre, le Cirad a engagé une réflexion au travers d'un groupe de travail qui présentera ses conclusions prochainement. L'établissement pourra utilement capitaliser sur la méthodologie de projet déployée dans le cadre de *Gender Smart* à la fois en termes de conduite institutionnelle du changement et d'appropriation individuelle de modalités de travail hybride associant pilotage à distance et déplacements. Cette approche de frugalité énergétique pourra ensuite être intégrée à la conception de chaque projet et le cas échéant, dégager des marges de manœuvre financière en allégeant la charge liée au coût des déplacements.

c/ Une forte implication du Cirad sur le sujet de l'intégrité scientifique, qui pourrait se traduire par un plan d'action plus resserré.

Le Cirad s'est doté d'une politique d'intégrité scientifique à destination de ses personnels, intégrant des mesures de sensibilisation, de prévention, et de détection et traitement des manquements avérés. L'organisme a mis en place en 2018 une délégation à la déontologie et un comité de veille pour diffuser les bonnes pratiques³⁸. Le Cirad a été parmi les premiers organismes à signer puis diffuser à tous ses salariés en 2018, la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. Des formations sont mises en place selon la méthode « recherche action participative », qui a pour mérite de générer des questions et contrer l'attitude naturelle de déni, mais nécessite du temps (1 à 2 jours en présentiel). 250 personnes ont été « touchées » par la formation en 2019 ; 100 % des doctorants, 10 à 15 % seulement des seniors³⁹. La situation sanitaire de l'année 2020 a stoppé le processus, ce qui est dommage car la gestion d'un risque ne doit pas effacer les mesures de gestion d'un autre risque dont le niveau n'est certainement pas diminué en situation de travail distanciel. Une formation de formateurs est envisagée ; une formation numérique pourrait permettre de toucher un plus grand nombre d'acteurs et notamment les scientifiques éloignés de leurs bases géographiques, très impliqués dans les partenariats socio-économiques.

d/ L'éthique, un moteur de l'action du Cirad

Le Cirad a créé en 2007 un comité consultatif d'éthique commun avec Inrae, l'IRD et l'Ifremer ; ce comité, présidé par le généticien Axel Kahn, a produit sept avis⁴⁰. Tous sont présentés au conseil scientifique par le président du comité et au conseil d'administration. Chaque personne salariée ou accueillie au Cirad est sensibilisée au respect de l'ensemble des règles de transparence et d'éthique. La culture de l'impact est décrite comme devant intégrer « déontologie et éthique dans la conception des recherches en référence à la dignité humaine, à l'égalité des genres, au respect des savoirs locaux, ou à l'équité du développement dans son sens plein » ; les chercheurs sont invités à évaluer les impacts humains/sociaux *ex ante* et *ex post* des travaux de recherche⁴¹. La mise en œuvre de la démarche ImpresS (cf. *infra*) permet aux chercheurs de mûrir sur ce sujet. Dans le domaine du numérique, l'approche éthique de la propriété des données est encore peu abordée ; elle pourrait être une part intégrante de la réflexion en cours sur le patrimoine numérique.

5 / Une stratégie de communication repensée et percutante, qui gagnerait à s'affiner envers les partenaires du Sud

À la suite des recommandations formulées lors de la précédente évaluation du Hcéres, le Cirad a engagé une refonte intégrale de sa stratégie de communication. Cette démarche tient compte également de la révision de sa stratégie et de ses nouvelles orientations. Un travail de redéfinition du discours, de clarification de la spécificité du Cirad et de précision des cibles, a été mené. De nouveaux outils ont été conçus et déployés, tant en interne que vers l'extérieur.

— Une clarification du discours autour des spécificités du Cirad

Le recours au modèle *Brand Key*⁴², outil du marketing, a contribué à clarifier efficacement les spécificités du Cirad, ses différentes cibles et le discours qu'il souhaite porter dans les sphères extérieures. Le travail participatif qui a prévalu à la construction de cette *Brand Key* assoit le résultat final et sa légitimité. Ce travail de définition est adossé au déploiement d'actions en interne pour ancrer la culture Cirad. Le recours important au numérique

³⁸ RAE, p. 14.

³⁹ Cf. Entretiens.

⁴⁰ RAE, p. 13.

⁴¹ Document « Vision stratégique et ambitions du Cirad », p. 15.

⁴² Document « Visibilité du Cirad / Volet communication ».

favorise la diffusion du message et contribue à toucher le plus grand nombre. La *Brand Key* témoigne également de l'adaptation aux nouvelles pratiques.

Cette bascule vers les nouveaux outils du numérique, réseaux sociaux, LinkedIn, Facebook a été largement investie. De 40 000 abonnés en 2019, le Cirad dispose de 60 000 abonnés sur ses comptes Facebook, LinkedIn et Twitter en 2020⁴³. De même, le nombre de sollicitations de la presse française souligne le gain en visibilité du Cirad (25 sollicitations de journalistes par mois).

Cependant, le sujet « science et société » demeure anecdotique dans la communication externe du Cirad. Au regard des enjeux croissants en matière d'agriculture, de santé et de biodiversité, d'impacts du changement climatique et des fausses informations (*fake news*), **le comité invite le Cirad à investir ce champ.**

- Une implication des partenaires méditerranéens et tropicaux perfectible

Les demandes de médias étrangers, en dépit de la traduction de certaines communications dans plus de 10 langues, demeurent modestes. Ceci dénote une marge de progrès et invite à s'interroger sur les canaux de diffusion ou la pertinence du choix des cibles. Concernant l'étranger, le comité regrette que les partenaires méditerranéens et tropicaux ne soient associés que pour apporter des témoignages. Ceci ne reflète pas les nombreuses co-publications faites avec des partenaires scientifiques de ces territoires. L'identification d'organes de presse locaux pertinents, de relais au sein des institutions fait défaut dans la stratégie de communication. Une co-élaboration et co-diffusion des communications gagnerait à être recherchée avec les partenaires méditerranéens et tropicaux, qu'ils soient chercheurs ou autres.

Les relations avec les médias étrangers et les décideurs dans les territoires méditerranéens et tropicaux bénéficieraient d'être mieux structurées. La mobilisation des partenaires de ces territoires doit dépasser le simple témoignage pour tendre vers une démarche qui reflète davantage le partenariat ainsi que la démarche *Impress* et la construction du chemin d'impact. Une co-élaboration et une co-diffusion des supports de communication, dans la suite de la co-construction du sujet de recherche et de sa coréalisation seraient à instaurer.

- Une organisation agile au service d'une communication ciblée

L'usage de l'outil de marketing *Brand Key* fait écho à l'intitulé de la Dims (Direction de l'innovation et du marketing de la science). Les réunions régulières au sein de groupes de travail réunissant la délégation à la communication, la direction des affaires publiques et la Dims assurent la cohérence du discours, tout en maintenant de la souplesse et de la réactivité dans la communication extérieure. Les cibles relevant du périmètre de chacune des entités sont clairement identifiées. Cette organisation bénéficie notamment à l'élaboration de plaidoyers⁴⁴ et à la communication vers les entreprises privées (qui sont du ressort de la Dims).

6 / Le pilotage

a/ Ressources financières : un équilibre financier retrouvé grâce à l'augmentation des ressources externes

La situation financière fragile du Cirad à l'aube de la période évaluée constituait un sujet de préoccupation majeur, de nature à remettre en cause sa pérennité, ce d'autant que la subvention pour charges de service public (126,9 M€ au compte de résultat 2019)⁴⁵ ne couvre pas l'intégralité de sa masse salariale (128,3 M€)⁴⁶. Ce faible niveau de subventionnement a conduit à une politique de rééquilibrage des comptes principalement centrée sur la maîtrise des coûts salariaux entre 2012 et 2017⁴⁷. Malgré cette politique, le Cirad a enchaîné six exercices déficitaires sur cette période avec un montant cumulé des déficits de plus de 11 M€.

La tendance s'est inversée à compter de 2018 à la faveur d'une politique volontariste de contractualisation. Le Cirad a en effet mis en place un « Pacte de développement des ressources »⁴⁸ avec le double objectif d'augmenter la part des ressources d'origine contractuelle et d'accroître la rentabilité intrinsèque de chaque opération.

⁴³ Chiffres recueillis pendant l'entretien avec la direction de la communication.

⁴⁴ Le plaidoyer désigne un ensemble d'actions destinées à influencer les décideurs publics pour agir en faveur d'une cause. Il se différencie du *lobbying* en ce qu'il défend des intérêts collectifs et non particuliers.

⁴⁵ En 2019, le taux de couverture des charges par la dotation de l'État est de 65% pour le Cirad, inférieur à celui des principaux organismes de recherche avec lesquels le Cirad collabore : IRD (90%), Irstea (75%), Inra (77%), CNRS (78%), RAE p. 16.

⁴⁶ Rapport de gestion 2019 du Cirad.

⁴⁷ RAE, p. 16.

⁴⁸ RAE, p. 17.

Cette politique a rapidement porté ses fruits, si bien que le carnet de commandes en valeur a progressé de plus de 40 % entre 2015 et 2019 (de 44,6 M€ à 63,9 M€). La situation financière du Cirad, dont le résultat net et la trésorerie sont positifs⁴⁹, est désormais pour l'essentiel assainie malgré la faiblesse des marges pour investissement autorisées par la capacité d'autofinancement. Toutefois, l'afflux de nouvelles commandes alors que l'effectif est en baisse de plus de 2 % depuis 2015⁵⁰ place le Cirad devant deux évolutions en ciseaux. Cette trajectoire doit conduire soit à une réorientation des missions financées sur subvention, soit à une remise à niveau de l'effectif.

Dans la perspective de ce qui semble être une évolution durable du modèle économique du Cirad, la politique de contractualisation elle-même mérite d'être interrogée sous deux angles :

- En premier lieu, la pratique du préfinancement sans contractualisation préalable, qui se traduit par une provision de 15 M€ dans les comptes de l'organisme, fait peser un risque financier que les espérances de remboursement ultérieures ne peuvent suffire à lever. Il est donc nécessaire que le Cirad cherche à mieux encadrer ce risque financier, sans quoi il fragilisera son nouveau modèle économique.
- En second lieu, le comité salue le succès de la filiale Palmelit⁵¹ qui apporte au Cirad entre 300 et 600 k€ de redevances annuelles, sans compter les contrats de recherche. Cette réussite économique fondée sur la valorisation des savoir-faire gagnerait à être délibérément reproduite et encouragée ce qui, à la lumière des entretiens conduits, ne semble pas être l'objectif du Cirad, malgré l'affaiblissement progressif des dividendes.

b/ Système d'information : une architecture robuste à l'épreuve de la crise sanitaire.

Le Cirad s'est doté d'un schéma directeur numérique 2018-2021, déclinaison du schéma directeur des fonctions support. Parmi les quatre priorités du schéma directeur numérique, deux se sont révélées particulièrement structurantes pour faire face à la crise sanitaire : celle visant à améliorer le pilotage de l'établissement et celle visant à accompagner les activités scientifiques.

- La première priorité recouvre au principal le projet de progiciel de gestion intégrée appliquée aux finances dénommé Agora. Ce projet engagé dès 2016 et mis en production en 2020, visait à refondre un système d'information vieillissant et morcelé (en intégrant notamment les données financières issues de la comptabilité générale et de la gestion de projets), à sécuriser les processus métiers, à moderniser la comptabilité analytique, et enfin à dématérialiser les processus financiers.
- La deuxième priorité a permis d'améliorer les systèmes de communication en intégrant l'Outre-mer grâce à la généralisation de la voix par IP et des accès VPN, technologies qui sécurisent les communications et diminuent leurs coûts.

Compte tenu du rôle incontournable qu'ont joué les systèmes de communication dans la gestion de la crise sanitaire, en particulier lors du premier confinement, la capacité du Cirad à assurer la continuité d'activité à distance doit beaucoup à l'effort de préparation mené dans le cadre du schéma directeur.

Par ailleurs, le déploiement en urgence d'une solution universelle de visioconférence (dispositif auquel les salariés du Cirad sont culturellement rompus en raison des implantations géographiques variées de l'organisme) ainsi que la connexion simultanée en pic de 1 300 salariés, ont constitué une prouesse, certes rendue possible par un taux d'équipement en ordinateurs portables très élevé (76 %) avant le déclenchement de la crise. Ces bons résultats peuvent faire regretter la sous-exécution du schéma directeur numérique à hauteur de 3,4 M€ en 2018 et 3,2 M€ en 2019 en retrait par rapport au budget prévisionnel prévu à hauteur de 7 M€ annuels.

c/ Une gestion des ressources humaines encore soumise à de fortes rigidités

Avec un âge moyen à plus de 50 ans⁵², en augmentation régulière depuis 2014, l'effectif du Cirad est vieillissant. Outre la problématique de gestion, cette évolution place le Cirad devant un enjeu de transmission et de pérennisation de ses compétences, par ailleurs bien identifié par l'établissement. Les bases d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) ont été posées : élaboration d'un référentiel des compétences et signature très récente d'un accord d'entreprise. Si les outils en gestation depuis plusieurs années sont désormais prêts, ils ne se traduisent pas encore dans une matrice de transfert pluriannuelle

⁴⁹ Respectivement 3,1 M€ et 23,4 M€ en 2019.

⁵⁰ Les effectifs des personnels en CDD et CDI, hors allocataires de recherche, ont baissé entre 2015 et 2019 de 1627 à 1593 ETPT.

⁵¹ Créée en 2009 en joint-venture avec le groupe Avril, la filiale Palmelit SAS est devenue un des leaders mondiaux dans la production et la commercialisation de semences de palmier à huile avec 30 à 50 millions de semences germées Cirad © vendues chaque année. Cette filiale, qui compte 40 emplois, contribue fortement au financement des recherches du Cirad sur le palmier à huile via plusieurs canaux : redevances versées directement au Cirad, financement de contrats de recherche et versement de dividendes, RAE, p. 7.

⁵² Bilan social 2019.

permettant, à partir de l'existant, de déterminer un objectif d'effectif réparti par compétences clés. L'attrition naturelle des effectifs liée au vieillissement pose cet enjeu comme prioritaire.

Le Cirad souffre par ailleurs d'un manque d'attractivité salariale, que relèvent à la fois la direction de l'organisme et les représentants du personnel. Compte tenu des marges budgétaires de l'établissement et du cadrage de la politique salariale appliquée aux établissements publics, l'évolution automatique des rémunérations liée à l'application d'une grille salariale, essentiellement fondée sur des mécanismes d'ancienneté, ne permet pas de reconnaître les profils les plus méritants et ne peut constituer un élément de motivation suffisant dans un marché de l'emploi concurrentiel sur le plan national comme international. **L'obsolescence du modèle de rémunérations commande ainsi de revoir en profondeur les modalités d'évolution salariale, afin de retrouver les éléments de souplesse permise par le statut d'Epic.**

Par ailleurs, le comité recommande de flexibiliser les recrutements, notamment en facilitant le recrutement de chercheurs sur contrat à durée déterminée, dans le respect des emplois actuels, afin de déployer plus rapidement des capacités pour faire face à des besoins.

Enfin, le comité a pu observer la bonne qualité du dialogue social, confirmée à la fois par les témoignages des représentants du personnel et plus concrètement par l'aboutissement d'une négociation harmonisant les différents statuts du personnel dans un accord unique d'entreprise.

d/ Le marketing de la science, une posture volontariste au service d'une stratégie offensive

La Dims, née en 2018, est le fruit du regroupement de différents services intervenant en appui opérationnel auprès des départements et unités de recherche tout au long du cycle de vie des projets⁵³. Elle porte également le volet plaidoyer. Ainsi, elle est en contact aussi bien avec les chercheurs, les bailleurs de fonds, financeurs des projets, que les entreprises.

Son intitulé incarne en particulier la stratégie de projets voulue par la direction. « Les projets apportent les ressources. On est de plus en plus en gré à gré, ce qui ne s'oppose pas à la science mais la permet grâce aux marges financières que cela dégage »⁵⁴. L'augmentation notable du portefeuille de projets portés par le Cirad atteste de la réussite de la posture.

En dépit de sa relative jeunesse, la Dims affiche des résultats prometteurs, qu'il s'agisse du volet plaidoyer, de la culture de l'impact, du transfert ou de la valorisation d'expertise ou du portefeuille de projets. Il importe que ce dynamisme aille de pair avec les ressources humaines nécessaires à l'exécution des projets et prestations obtenus.

Le comité recommande au Cirad de :

- **renforcer les capacités de la Dims en veille concurrentielle afin d'anticiper les évolutions en matière de financements bilatéraux ;**
- **gérer sa propriété intellectuelle de façon proactive pour maximiser sa valeur en termes d'impact et de revenus ;**
- **superviser l'exécution des contrats pour s'assurer que les résultats attendus sont atteints dans les délais prévus.**

L'intégration au sein de l'I-Site Muse ouvre l'accès à différents dispositifs. L'I-Site Muse lance des appels à projets. Cependant, le succès aux différents appels à projets de Muse demeure en deçà de l'investissement à ce jour (1/19⁵⁵). Par ailleurs, la mutualisation des moyens et outils au service de la valorisation de la recherche et de l'innovation grâce à l'intégration au sein de l'I-Site Muse, favorise l'accès à des dispositifs partagés (incubation, showrooms, etc.).

e/ Un programme immobilier ambitieux fondé sur un constat de vétusté notamment en Outre-mer

Le Cirad s'est engagé dans un programme de rénovation immobilière principalement :

- à Montpellier, pour rationaliser l'emprise sur trois sites par la rénovation totale des trois bâtiments principaux amiantés et la construction d'un nouveau bâtiment. Le projet s'élève à 35 M€ sur 10 ans,

⁵³ RAE, p. 13.

⁵⁴ Information recueillie en entretien.

⁵⁵ Taux de réussite aux appels à projets. Information recueillie en entretien.

- avec une première phase de 15 M€. Ce projet gagé par des cessions d'emprises à venir et une demande d'inscription au contrat de plan État-Région n'est cependant pas financé à ce stade ;
- à la Réunion, l'agrandissement et la rénovation du bâtiment santé des plantes (pôle 3P). Le projet, d'un montant de 10 M€, repose sur les ressources apportées par le Fonds européen de développement régional (Feder).

Les activités de l'organisme

1 / Une production scientifique à la hauteur des ambitions de l'établissement

a/ Une production scientifique de qualité qui découle d'une stratégie scientifique et partenariale portée par l'ensemble des acteurs

Dans le contexte international d'une recherche en agronomie pour le développement en constante évolution, le Cirad a su affirmer son originalité, celle d'une recherche clairement impactante reposant sur des approches interdisciplinaires, systémiques et multi-échelles. Au sortir de la précédente évaluation Hcéres, l'établissement a renouvelé sa vision stratégique à 10 ans (2018-2028) selon quatre grandes ambitions qui réaffirment le primat de la contribution de la science et de la recherche en partenariat pour le développement des pays du Sud. Dans le cadre d'une élaboration fortement participative, il a su les décliner de façon opérationnelle en Objectifs de stratégie scientifique et partenariale avec un horizon de 5 ans (OSSP1 et OSSP2) pour les diffuser *in fine* aux unités et aux services sous la forme de lettres pluriannuelles d'objectifs. Sur la base d'un suivi des indicateurs de réalisation de ces objectifs, l'établissement a réactualisé de façon efficiente son Cop avec les ministères de tutelle. Le pari de la convergence et de la cohérence entre ces différents documents stratégiques est clairement gagnant, malgré des temporalités et des procédures d'élaboration variées et des contextes nationaux et internationaux en constante évolution.

Au final, le bilan scientifique du Cirad au regard de l'ensemble des activités qu'il doit assumer est très positif comme l'ont souligné les précédentes évaluations Hcéres des unités de recherche (notamment Agap⁵⁶, Astre⁵⁷, Hortys⁵⁸, et PVBMT⁵⁹) et comme l'attestent les indicateurs de publications disponibles dans Agritrop, l'archive ouverte des publications du Cirad⁶⁰. En cela, il répond aux attentes des ministères de tutelle qui souhaitent une telle contribution de l'établissement à la diplomatie scientifique française dans son volet aide au développement des pays du Sud. En ce sens, le Cirad a également renforcé son partenariat avec l'AFD pour une recherche toujours plus impactante, celui-ci appelant sans doute des améliorations en termes de suivi de projets dans les années à venir.

b/ Une recherche finalisée, interdisciplinaire et différenciante pour le développement des pays du Sud, dont il convient de préserver l'exigence d'excellence scientifique.

Sur la période d'évaluation, le renforcement d'un positionnement scientifique original a permis au Cirad de s'affirmer comme un opérateur important et reconnu d'une ingénierie des transitions et des trajectoires des territoires dans toute leur diversité. Portant l'ambition d'une science innovante et responsable qui impacte le développement, le Cirad a su préciser ses priorités scientifiques en dépassant l'agriculture et l'agronomie pour aborder leurs interactions complexes avec d'autres grands champs (santé, environnement, biodiversité, énergie, etc.). L'objectif final de cette recherche impactante étant de mieux comprendre le couple vulnérabilité/résilience des sociétés et des écosystèmes des pays méditerranéens et tropicaux confrontés à plusieurs défis majeurs (transition agroécologique, sécurité alimentaire et nutritionnelle, *One Health*, etc.). Il en résulte une production scientifique davantage orientée vers des co-publications avec le Sud⁶¹ et qui s'inscrit dans des dispositifs en partenariats de qualité.

⁵⁶ Agap : Amélioration génétique et adaptation des plantes méditerranéennes et tropicales.

⁵⁷ Astre : Animal, santé, territoires, risques, écosystèmes.

⁵⁸ Hortys : Fonctionnement agroécologique et performances des systèmes de culture horticoles.

⁵⁹ PVBMT : Peuplements végétaux et bioagresseurs en milieu tropical.

⁶⁰ En guise d'illustration, le comité relève 4 325 publications sur la période évaluée dont 36% dans des revues à comité de lecture (RAE p. 25), soit un très bon taux de publication par chercheur et par an pour un organisme de recherche finalisée, RAE p. 25.

⁶¹ Sur la période évaluée, 52% des articles de revues à comité de lecture ont été copublés avec le Sud, RAE p. 26.

Pour autant, dans le contexte d'une diversité d'activités de ses agents (recherche, expertise, appui au développement, formation, transfert, vie collective, etc.) souvent reconnue comme une qualité, le Cirad a connu un léger tassement du volume global de ses publications sur la période d'évaluation, toutes catégories confondues (- 8 % entre 2015 et 2018). Cette légère baisse quantitative s'est néanmoins accompagnée d'une hausse qualitative de l'activité de publication avec l'augmentation de la proportion d'articles de revues à comité de lecture (de 34 % en 2015 à 43 % en 2018) et une proportion croissante d'articles de revues à facteur d'impact⁶².

Un point de vigilance mérite cependant d'être souligné qui porte sur la part du temps chercheur consacrée exclusivement à la recherche : un tiers des cadres scientifiques du Cirad déclarent en 2019 consacrer moins de 50 % de leur temps aux activités scientifiques *stricto sensu*. Cette situation renvoie à la nécessaire diversité d'activités et de productions de l'établissement, participant à la consolidation de son modèle économique. Sur le long terme, cette pluralité des activités des cadres scientifiques pourrait entrer en contradiction avec l'exigence de l'excellence scientifique dans le contexte international fortement concurrentiel de la recherche agronomique pour le développement. À cet égard, la baisse du nombre de thèses et habilitations à diriger des recherches soutenues sur la période d'évaluation (98 en 2015 contre 60 en 2018⁶³ pour un « stock » à peu près constant de 400 doctorants⁶⁴) doit être analysée.

2 / Une politique de valorisation qui se veut équitable, avec un pari sur un positionnement de marque

Le Cirad nuance sa politique tout brevet et *techno-push* depuis 5 ans pour prioriser une stratégie de valorisation sur des projets de R&D co-construits avec les opérateurs économiques, en réponse à leurs demandes et reposant sur la valorisation des « savoir-faire experts et services associés »⁶⁵.

Le Cirad, sous les auspices du forum mondial pour la recherche agronomique (GFAR), a dit engager une réflexion sur le « statut des productions scientifiques, en particulier les règles de propriété intellectuelle et les modalités d'accès » ; l'établissement pousse l'idée d'une politique de co-développement au bénéfice de tous avec un partage équitable de la valeur⁶⁶. Les modalités de recherche en partenariat, avec les scientifiques du Sud, se fondent donc sur la valorisation conjointe des résultats de projets co-construits⁶⁷.

L'I-Site Muse n'est pas vraiment fertile en termes de valorisation, mais le tissu économique régional l'était et le reste. Ainsi, des start-up et très petites entreprises ont été essaimées par le Cirad⁶⁸. L'action incitative « Nouveaux produits et prestations », associée au dispositif Prime⁶⁹ de la Région Occitanie, a été le creuset de près de 40 contrats et près de 10 brevets⁷⁰ ; le projet Inspire a permis l'incubation de plusieurs start-up sur des produits issus des travaux du Cirad. Cette activité entrepreneuriale, comparable à une pépite au milieu des grands projets liés à des politiques publiques, est essentielle, d'une part en termes de rentrées financières, d'autre part pour faire reconnaître le Cirad dans une action socio-économique concrète. Par ailleurs, le Cirad est partenaire depuis 2019 de la SATT AxLR.

La politique de marque Cirad Innov et sa promotion sont une approche nouvelle pour le Cirad qui n'a pas encore porté ses fruits mais mérite d'être saluée. Toutefois, les chercheurs doivent y être associés pour que la demande trouve bien une offre.

Aujourd'hui, la politique de brevets s'efface devant la politique de marque. Le Cirad construit une politique de valorisation par transfert de l'expertise acquise mais ne devrait pas renoncer à protéger ce qui peut l'être, notamment pour être maître du partage de la valeur et protéger ses partenaires du Sud. Le rôle de la Dims qui a intégré la direction de la valorisation n'est pas perçu des chercheurs⁷¹. Pourtant la direction de la

⁶² Selon le Cirad, il s'agit des revues référencées dans le *Web of Science*, RAE p. 35.

⁶³ RAE, p. 25.

⁶⁴ RAE, p. 28.

⁶⁵ RAE, p. 27.

⁶⁶ Document « Vision stratégique et ambitions du Cirad », p. 13.

⁶⁷ Cf. Entretiens et RAE, p. 5.

⁶⁸ RD2 Vision, Powderis et Metryzlab, RAE p. 27.

⁶⁹ Le dispositif Prime (pour « Prime aux recherches innovantes menées avec les entreprises ») est une aide régionale accordée aux établissements publics d'enseignement supérieur et/ou de recherche ayant démontrés leur implication dans la recherche partenariale avec des entreprises de la région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée et ayant le projet de développer de nouveaux partenariats industriels.

⁷⁰ RAE, p. 15.

⁷¹ Entretien.

communication appuie depuis 2020 cette politique de lien vers l'entreprise portée par la Dims, en animant 4 canaux LinkedIn déclinant la marque Cirad Innov, appel aux partenariats notamment privés⁷².

3 / La formation par la recherche mais aussi pour la recherche

a/ Une formation doctorale dynamique et exemplaire à bien des égards

Environ 400 doctorants sont impliqués dans des programmes avec le Cirad, d'origine à parts presque égales entre Nord et Sud. Parmi eux, 60 soutiennent chaque année une thèse dans le cadre des collaborations au sein des dP, manière d'intégrer la recherche de façon très opérationnelle dans les partenariats⁷³. L'incitation financière se fait d'une part par l'attribution d'une bourse, d'autre part par le financement de tout ou partie du budget de fonctionnement, ou encore via des financements complémentaires du MEAE. Les doctorants sont invités à valoriser leurs travaux dans des congrès et publications, contribuant ainsi aussi à la visibilité du Cirad. L'encadrement des doctorants fait l'objet de mesures spécifiques. Une approche de l'intégrité scientifique et de la déontologie leur est proposée à travers une méthode participative de formation. La culture de l'impact leur est présentée par l'équipe de la Dims. La bonne connaissance du terrain des territoires méditerranéens et tropicaux par les tuteurs de thèse du Cirad est très largement appréciée.

Cette dynamique de formation de doctorants est essentielle à la génération d'un vivier de scientifiques déjà sensibilisés aux sujets du Sud et à la vie d'expatrié. **Le comité suggère la mise en place d'un réseau international d'alumni des doctorants qui contribuerait à la visibilité du Cirad et à une densification future du tissu partenarial.**

b/ La formation professionnelle se développe, mais l'ingénierie de formation gagnerait à s'affirmer

La direction générale rappelle que le renforcement de l'activité de formation est un objectif du quinquennal, mais en s'appuyant sur les partenaires de l'enseignement⁷⁴. Dans l'écosystème de Montpellier, structuré notamment au sein de l'I-Site Muse, ou dans le cadre de l'alliance Agreenium pour l'international, le Cirad contribue en effet à la construction de licences, de masters et d'écoles doctorales en appui d'universités en Afrique (Sénégal, Côte d'Ivoire) et en Amérique latine (Costa Rica), entre autres. Les activités de formation augmentent en volume et en visibilité.

L'expérience acquise par le Cirad dans la construction de *Massive Open Online Courses* (Mooc) depuis 2016, bilingues depuis 2019, constitue aussi un fer de lance, plus autonome, pour la formation professionnelle qui permet de toucher différentes zones du monde jusque dans leurs politiques publiques⁷⁵ et pourrait facilement servir les dP. Toutefois les contenus proposés par les chercheurs pour disséminer leur expertise doivent être structurés par des professionnels de l'ingénierie de formation, d'une part pour bien atteindre les objectifs recherchés, d'autre part pour obtenir la reconnaissance qui très souvent conditionne les financements.⁷⁶

c/ Quelques indicateurs seraient utiles pour dynamiser l'effort

Si le Cirad souhaite consolider ses apports pédagogiques en propre comme en partenariat, l'ingénierie de formation pourrait faire l'objet d'indicateurs utilisés par les équipes pour suivre l'avancée de la performance du Cirad en la matière. On pourrait imaginer un suivi de la contribution des équipes scientifiques aux tâches pédagogiques comme la participation aux jurys de recrutement ou de fin de parcours, ou à l'ingénierie ; le nombre de personnes compétentes en la matière est aussi un paramètre à surveiller, voire à sécuriser.

4 / La contribution aux politiques publiques : des progrès réels mais un développement à poursuivre et une intégration à renforcer

Dans beaucoup de domaines, le Cirad a l'originalité de proposer des solutions de développement « complètes », alliant innovations techniques, agronomiques, sociales et institutionnelles. La recherche sur les meilleurs leviers de politiques publiques, pour permettre le déploiement à l'échelle – et de façon adaptée – de ces innovations générées par le Cirad et ses partenaires, est donc un sujet crucial qui touche tous les champs thématiques stratégiques. De plus, les actions du Cirad ont un potentiel important pour nourrir les principaux agendas actuels de politique publique sur le climat, la biodiversité et les ressources génétiques, les systèmes alimentaires durables, la santé humaine, animale et environnementale.

⁷² Entretien et site web du Cirad.

⁷³ RAE, p. 5.

⁷⁴ Information issue de l'entretien inaugural avec le PDG du Cirad.

⁷⁵ Parcours de Master international *One Health* sur Bangkok, Dakar et Montpellier.

⁷⁶ Informations recueillies pendant les entretiens.

Le Cirad contribue aux politiques publiques à 3 niveaux.

- En France, le Cirad est régulièrement sollicité par les ministères de l'Europe et des affaires étrangères, de l'agriculture et de l'alimentation, et des Outre-mer, pour produire des notes, des expertises, participer à des réunions sur des thématiques de politiques publiques.
- À l'étranger, des acteurs publics locaux mobilisent les contributions du Cirad dans le cadre des processus de politiques publiques nationaux. Par exemple, le Cirad a développé des outils de prospective territoriale pour que les pays d'Afrique sahéenne disposent de scénarios d'évolution de leur situation et d'instruments de pilotage.
- Dans le domaine multilatéral, le Cirad contribue aux processus des organisations internationales, notamment la FAO, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE), notamment sur le sujet des transitions agroécologiques.

Pour améliorer sa capacité de réponse tant en France qu'à l'étranger, le Cirad a créé en interne la délégation aux affaires publiques et la Dims, et a mis en avant la démarche du plaidoyer. Également, il a lancé les *policy briefs*⁷⁷ qui ont un certain succès. Le chantier est engagé mais n'est pas achevé : c'est un métier que les chercheurs sont en train d'apprendre.

Le sujet de l'appui et de la contribution à l'élaboration de politiques publiques est relativement nouveau (15 ans au plus) mais le Cirad a maintenant des outils pour décrypter les jeux d'acteurs locaux, nationaux, internationaux et pour être présent dans la fabrique des politiques publiques à différents niveaux. Cette problématique est bien ancrée dans le département ES, dans certaines UMR, dans certains dP, et *via* la délégation aux affaires publiques et la Dims. Cela a donné lieu à quelques succès notoires, par exemple dans le domaine multilatéral avec une présence et une influence grandissantes, notamment au sein de la FAO et du CSA, et *via* les *policy briefs*. Les thèmes des forêts, des biotechnologies, des systèmes alimentaires durables et de la transition agroécologique sont parmi ceux où le lien aux politiques publiques a été creusé de façon plus systématique.

Cependant, le potentiel du Cirad à contribuer au développement et à l'appui des politiques publiques semble actuellement un domaine proportionnellement sous-investi. Le Cirad pourrait mobiliser davantage ses travaux et son expertise techniques pour l'appui aux politiques, en promouvant dans cette optique le dialogue entre les disciplines ; il pourrait aussi accroître le nombre des chercheurs qui analysent les politiques publiques (il y a aujourd'hui une dizaine de politistes au Cirad). Cette mobilisation pourrait s'appuyer sur quelques réussites par exemple dans les politiques et les mécanismes « zéro déforestation » ou dans certains dP (par exemple le dP « Marchés et agricultures pour les villes en Asie du Sud-Est »). **Le comité recommande d'envisager la mise en place d'un mécanisme interne plus formel de questionnement et de mise en relation des questions techniques au sein des champs thématiques stratégiques, avec les questions et problématiques des politiques publiques.**

Ceci pourrait s'appuyer sur le rôle de la Dims et impliquer le département ES. Il y a donc un bénéfice potentiel à ce que la Dims intègre pleinement dans son travail sur les chemins d'impact, le rôle du CIRAD dans le conseil et l'élaboration des politiques publiques favorables à l'adoption des innovations techniques, sociales et institutionnelles, à plus large échelle. Ceci doit aussi s'appuyer sur une stratégie de réseaux et d'engagement avec les acteurs. Tout en considérant bien sûr qu'au final, tout changement de politique publique résulte d'un dialogue entre les institutions politiques et les acteurs publics et privés sur le terrain, et ne peut jamais être attribué entièrement, ou même majoritairement, au Cirad.

Le Cirad a, à très bon escient, mis en place une série de *policy briefs* « perspectives ». Certains acteurs, en France ou à l'étranger, parfois positionnés en compétiteurs du Cirad mais disposant d'un potentiel technique et de recherche inférieur publient comparativement plus de documents de ce genre, ce qui leur assure une visibilité souvent supérieure, et un positionnement peut être plus influent dans les médias et sur les acteurs publics.

Le Cirad pourrait davantage développer les activités de type *think tank*, les notes et documents de type *policy brief*, les multipliant à travers domaines et géographies. Ceci pourrait valoriser le travail sur les chemins d'impacts, et orienter les fonctions de certains dP.

5 / Un rôle important et à consolider en Outre-mer

Le Cirad atteste d'une forte présence dans l'Outre-mer français, avec des collections génétiques, des plateformes expérimentales scientifiques de pointe, un partenariat technique important avec les filières agricoles professionnelles locales. Cette présence a conduit à des succès notables, comme en témoigne le programme « Plans Banane durable 1 et 2 » ayant abouti, après 20 ans de travaux, à la première banane

⁷⁷ Perspective est le *policy brief* édité par le Cirad depuis 2009 pour nourrir les débats, faire évoluer les idées, aider à la décision.

antillaise 100 % bio « Pointe d'or ». Les Réseaux d'innovation et de transfert agricoles, organisation impulsée par les autorités nationales, présentent des organisations et des réussites contrastées selon les territoires d'implantation⁷⁸.

Cependant, cette présence souffre d'une certaine fragilité des moyens tant humains que techniques, et d'une multiplication des dispositifs de soutien qui en complique la gestion au long terme. Or, ces implantations sont des vitrines de l'excellence de la recherche française, des frontières avancées de l'Union européenne. En outre, elles sont aux avant-postes de bien des enjeux en matière de perte de biodiversité et d'impacts du changement climatique (notamment l'augmentation des zoonoses). **Le comité recommande au Cirad de trouver des moyens d'obtenir un soutien financier durable afin que ces plateformes soient pérennisées, en cohérence avec l'écosystème de recherche et économique de chaque territoire d'implantation.**

Par ailleurs, fort de ces plateformes de qualité, le Cirad rayonne dans des bassins géographiques aux configurations variées. La pérennité et le dynamisme des dP présents attestent de leur pertinence. **Dans le cadre de la poursuite des activités de ces dP, le comité recommande une plus grande concertation avec les autorités locales et l'AFD et une meilleure articulation avec les initiatives portées dans les territoires français ultra-marins.** À ce titre, le rôle du Cirad paraît insuffisamment développé, par rapport au potentiel qui est le sien pour informer et accompagner la formulation des politiques de développement rural dans ces territoires. Ceci pourrait nécessiter de renforcer les effectifs (nombre de chercheurs en SHS notamment) et de développer un vrai domaine de recherche/action du Cirad en Outre-mer sur les politiques publiques, les chaînes de valeur, et la prospective sur le développement durable de ces territoires.

Enfin, il y a un réel potentiel, sous-exploité actuellement, de contribution du Cirad aux politiques de développement territoriales ultramarines, y compris à travers la prospective territoriale. Le Cirad pourrait réfléchir aux opportunités qu'offrirait un certain degré de réorientation des priorités scientifiques dans le domaine ultra-marin notamment vers les sujets économiques, sociaux et de développement territorial, visant à une meilleure intégration avec les sujets agronomiques et techniques, dans le cadre d'un dialogue renouvelé avec les collectivités territoriales.

6 / ImpresS : une démarche originale à renforcer

Soucieux d'améliorer les retombées de sa recherche et de ses travaux d'appui au développement, le Cirad a développé une démarche originale, propre, intitulée ImpresS. Cette initiative, portée par une équipe à l'effectif modeste coordonnée depuis la Dims mais avec des participants de l'UMR Innovation, vise à développer et à diffuser à tous les échelons une culture de l'impact. Elle répond également à une demande croissante des bailleurs de fonds, dont l'AFD.

En plus d'outiller les chercheurs et les partenaires afin de co-construire les chemins d'impact, la cellule ImpresS documente et réalise parallèlement un travail de recherche sur cette notion de l'impact. Elle élabore actuellement son propre chemin d'impact. Le comité salue cette double approche. Elle contribue à dynamiser l'outil et à l'enrichir au service d'une fonctionnalité et d'une efficacité renouvelées.

Toutefois, les entretiens menés par le comité ont révélé que la cellule ImpresS est victime de son succès. Elle a atteint la limite de ses capacités. Le comité alerte le Cirad sur les risques de dégradation de l'appui proposé aux chercheurs. Ceci entraînerait une dépréciation de l'usage fait de l'outil et une perte en crédibilité auprès des partenaires et notamment des bailleurs financiers.

Le comité invite le Cirad à renforcer la cellule ImpresS et à poursuivre le déploiement de la démarche aux différents niveaux de l'organisation. Pour une meilleure traduction dans les politiques publiques des résultats de recherche et des travaux d'appui au développement, le comité préconise d'associer les autorités locales dès les premières étapes de la définition des chemins d'impact.

⁷⁸ RAE, p. 8.

Conclusion

Le comité a apprécié les progrès du Cirad sur la période évaluée. Son positionnement aux échelles nationale et internationale s'est renforcé à travers une stratégie claire et une déclinaison opérationnelle lisible. Ses indicateurs de partenariats et de co-publications, ses résultats de recherche et son rôle dans la formation à la recherche et par la recherche ont démontré sa pertinence dans le paysage de la recherche agronomique pour le développement.

Les entretiens menés par le comité ont révélé que la « culture d'entreprise » et l'engagement des personnels sont forts. Les partenaires français et étrangers, tant publics que privés, sont également très satisfaits de leur collaboration avec le Cirad. Toutefois, certains d'entre eux souhaiteraient que la gouvernance des dP soit mieux équilibrée afin de mettre en place une collaboration équitable et de définir les priorités conjointement.

Par ailleurs, le comité a constaté des progrès significatifs sur certains sujets identifiés comme des faiblesses lors de la précédente évaluation. En premier lieu, le Pacte de développement des ressources a atteint ses objectifs et a permis au Cirad de diversifier ses ressources et d'équilibrer ses comptes. Ensuite, la création de la Dims est une évolution très positive : son soutien aux chercheurs leur permet de remporter des appels à projets bilatéraux et de valoriser leurs connaissances et leurs productions intellectuelles tout en soutenant la diplomatie française. En outre, des progrès importants ont été effectués dans la promotion d'une culture de l'impact, notamment grâce à la démarche ImpresS qui gagnerait à être approfondie et davantage ancrée dans l'organisation. La visibilité du Cirad a également été améliorée grâce aux actions de communication. Enfin, les outils de gestion fournissent aujourd'hui une meilleure compréhension des indicateurs clés de performance du Cirad dans les domaines technique et administratif.

Dans la période à venir, le Cirad va être confronté au double défi d'attirer et de conserver une nouvelle génération de scientifiques aux nationalités, compétences et profils variés. Ceux-ci devront travailler étroitement avec les personnels actuels, en particulier ceux proches de la retraite, pour s'assurer que les connaissances accumulées (tacites et explicites) soient conservées et développées. Au plan international, il est nécessaire que le Cirad maintienne ses partenariats en tant qu'avantage distinctif. Dans un environnement évolutif composé du CGIAR, d'organismes de recherche, de grandes universités du Nord et du Sud, d'ONG et d'autres établissements, le Cirad doit rester un acteur fort, capable de remplir ses missions envers la société.

1 / Les points forts

- Un positionnement stratégique qui continue à être unique, aligné sur les grands défis mondiaux, et reconnu dans le paysage mondial de la recherche agronomique pour le développement.
- Des partenariats institutionnels et de recherche de long terme, solides et cohérents, avec des acteurs majeurs des territoires tropicaux.
- Un plan de développement des ressources financières externes efficace, ayant permis de retrouver un équilibre financier.
- La dynamisation de la culture de l'impact, l'appui méthodologique de la cellule ImpresS aux démarches d'identification et de démonstration des chemins d'impact *ex ante* et de l'évaluation *ex post*, et la création de la Dims.
- Une co-production scientifique de haut niveau quantitatif et qualitatif, à visée finalisée, en partenariat avec des chercheurs du Sud.
- Une formation à la recherche et par la recherche de grande qualité et intégrant un grand nombre d'étudiants du Sud.

2 / Les points faibles

- Une grille salariale très rigide qui n'est pas adaptée à l'environnement concurrentiel d'un Epic opérant notamment à l'international.
- Des dispositifs en partenariat asymétriques en faveur du Cirad, nécessitant une meilleure gouvernance et parfois une plus grande prise en compte des demandes locales, nationales et régionales.
- Un dispositif d'expatriation qui n'est pas adapté compte tenu de l'importance, pour l'impact et les partenariats, de la présence locale de long terme du Cirad, notamment en Afrique, en Asie, et en Amérique latine.
- Un empilement insuffisamment coordonné des entités internes chargées de l'évaluation et de la gestion des risques.

3 / Les recommandations

1. Poursuivre le déploiement de la démarche ImpresS à tous les niveaux :

- Renforcer encore la sensibilisation et la formation des équipes de recherche sur les méthodes d'évaluation *ex ante* et *ex post*.
- Utiliser pleinement les résultats de cet effort pour développer un narratif sur le bilan du Cirad et son efficacité par rapport aux ressources investies.
- Généraliser la détermination de chemins d'impacts, en y associant très en amont les parties prenantes locales, notamment au sein des dP.
- Soutenir une meilleure structuration entre les travaux sur les innovations techniques, les solutions systémiques, les hypothèses de leur adoption et l'environnement des politiques (Cf. recommandation 6).
- Développer une théorie du changement de l'organisme Cirad, une notion relativement standard dans le monde de la recherche pour le développement, « pris dans son ensemble », sur le long terme, et intégrant pleinement les relations avec les institutions partenaires et acteurs du Sud.

2. Consolider le positionnement original du Cirad à la croisée des frontières de la science, des besoins des populations et des priorités nationales et locales des zones tropicales, et de la construction de partenariats institutionnels durables au Sud :

- Dans le contexte de la mise en œuvre des ODD, du sommet des Nations-Unies sur les systèmes alimentaires, des agendas *post 2020* sur le climat et sur la biodiversité, capitaliser sur les gains récents d'influence du Cirad auprès de la FAO, du CSA et du HLPE pour renforcer sa visibilité, son influence et sa mobilisation dans les grandes initiatives et mécanismes de financement internationaux.
- Renforcer son partenariat avec le CGIAR, tant au niveau de Montpellier que dans les initiatives de recherche au Sud, notamment en lien avec les dP, en s'appuyant sur le capital historique de collaboration avec les centres du CGIAR et au sein des CRP.
- Consolider son rôle et sa participation dans le déploiement d'un effort croissant de la France en termes d'appui au développement, notamment en relation avec l'AFD et l'IRD.
- Déployer une stratégie de partenariat ciblée, globale et de long terme avec des universités au Sud et en Europe, notamment en mobilisant pleinement la participation dans l'I-Site Muse, les relations avec Inrae, et en visant de renforcer la mobilité des étudiants entre Nord et Sud et la création d'un vivier diversifié pour les activités du Cirad.
- Renforcer et mieux valoriser les travaux avec le secteur privé, dans le respect des règles éthiques et déontologiques, et des objectifs de politiques publiques, s'inspirant des succès de Palmelit par exemple.
- Initier une plus grande concertation avec les autorités locales et l'AFD et une articulation avec les initiatives portées dans les territoires français ultra-marins, dans le cadre des projets menés dans les territoires de ces bassins géographiques.
- Développer et rendre visible un réseau des *alumni*.

3. Moderniser en profondeur la gestion des ressources humaines, et le portefeuille d'outils au service de cette gestion :

- Revoir en profondeur la grille salariale et sa structure de sorte à fournir les marges de manœuvre pour dynamiser les recrutements, l'attractivité du Cirad et les évolutions de carrières, et travailler avec les ministères de tutelle pour obtenir un rééquilibrage de la subvention pour charges de service public.
- Diversifier les recrutements, en augmentant significativement la proportion de chercheurs étrangers, européens et des pays du Sud.
- Flexibiliser les recrutements, notamment en facilitant, dans le respect des emplois actuels, le recrutement de chercheurs sur contrat à durée déterminée, afin de déployer plus rapidement des capacités pour faire face à des besoins.
- Revisiter les modalités du dispositif d'expatriation pour le dynamiser.
- Affirmer le dispositif et l'ingénierie de formation professionnelle.
- Renverser la tendance à la baisse des expatriations en Amérique Latine et en Asie, de façon à consolider les partenariats de long terme et l'expertise dans ces territoires et dans les filières concernées, pour lesquels le Cirad apporte une réelle valeur ajoutée.

4. Revoir le dispositif des dP, capital pour la structuration de l'engagement du Cirad au Sud, en s'appuyant sur leurs forces mais en réglant leurs points faibles :

- Baser plus clairement leur agenda de recherche sur les enjeux, priorités et problématiques tels que perçus par les acteurs locaux.
- Renforcer la gouvernance, en accroissant la transparence et l'inclusivité de leur fonctionnement, y compris sur les aspects financiers et les ressources humaines.
- Insérer les dP pleinement dans les chemins d'impact, notamment par rapport à l'élaboration des politiques publiques.
- Utiliser davantage les dP pour renforcer les partenariats bilatéraux stratégiques de long terme avec des institutions de recherches et des universités au Sud.
- Rendre les dP encore plus attractifs et plus visibles par rapport aux bailleurs internationaux.

5. Poursuivre l'effort de modernisation des dispositifs de soutien au pilotage de l'établissement, dans l'objectif d'être plus complet et plus efficace :

- Réfléchir à des rapprochements fonctionnels voire organiques, plus économes en ressources humaines, entre les différentes instances chargées de l'évaluation.
- Unifier la fonction audit / conseil / expertise en s'appuyant sur les données issues des tableaux de bord agrégés par la DSI pour le collège de direction et couvrant l'ensemble de l'activité du Cirad.
- Ouvrir une réflexion sur la rationalisation des différentes strates de comités consultatifs, dans un objectif de simplification des circuits de décision sans pour autant renoncer au principe de collégialité largement partagé au sein du Cirad.

6. Pleinement développer le potentiel à contribuer à la construction des politiques publiques locales, nationales, internationales :

- Renforcer les capacités dans le domaine des sciences humaines et sociales, et les sujets entre science et société.
- Créer les mécanismes internes permettant de faire le lien entre d'une part le travail de développement de solutions techniques (variétés, systèmes, chaînes de valeur durables...), et d'autre part le travail sur la conception et la mise en place de politiques publiques favorables à leur adoption et déploiement à l'échelle.
- Développer l'activité de *think tank* sur les politiques, ainsi que les *policy briefs* et les *working papers*, qui pourraient être coédités en partenariat avec des institutions au Sud, et mieux viser notamment les décideurs et acteurs méditerranéens et tropicaux.

Liste des sigles

A

AFD	Agence française de développement
Afnor	Association française de normalisation
AFS-PC	<i>Agroforestry systems with perennial crops</i>
Agap	Amélioration génétique et adaptation des plantes méditerranéennes et tropicales (UMR)
Allenvi	Alliance nationale de recherche pour l'environnement
Ancre	Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie
Asap	<i>Agro-silvo-pastoral Systems in West Africa</i>
Asea	<i>Agroecology for Southeast Asia</i>
Astre	Animal, santé, territoires, risques, écosystèmes (UMR)
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé

B

Bios	Systèmes biologiques (département scientifique du Cirad)
------	----------------------------------------------------------

C

CaribVet	Réseau caribéen de santé animale
CGIAR	<i>Consultative Group on International Agricultural Research</i>
Ciba	Consortium international en biologie avancée au Brésil
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CRP	<i>CGIAR Research Programs</i>

D

DeSIRA	<i>Development of Smart Innovation through Research in Agriculture</i>
DG Devco	Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne
DGD-RD	Direction générale déléguée ressources et dispositifs du Cirad
DGD-RS	Direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie du Cirad
Dims	Direction de l'impact et du marketing de la science du Cirad
Divecosys	Diversité biologique et systèmes agroécologiques – Santé des sols et cultures
dP	Dispositif en partenariat
DRH	Direction / directeur des ressources humaines
DSI	Direction / directeur des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
ES	Environnement et sociétés (département scientifique du Cirad)

F

F&B	Forêts et biodiversité à Madagascar
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
Feder	Fonds européen de développement régional
FAC	Forêts d'Afrique centrale

G

GFAR	<i>Global Forum on Agricultural Research and Innovation</i> - Forum mondial sur la recherche et l'innovation agricoles
Grease	Gestion des risques émergents en Asie du Sud-Est

Gpeec	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
H	
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HRPP	<i>Hevea Research Platform in Partnership</i>
HLPE	<i>High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition</i> – Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition
Hortsys	Fonctionnement agroécologique et performances des systèmes de culture horticoles (UMR)
I	
Iavao	Innovation et amélioration variétale en Afrique de l'Ouest
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
IRD	Institut de recherche pour le développement
Isa	Information pour la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest
I-Site	Initiative science, innovation, territoires, économie
L	
LIA	Laboratoire international associé
M	
Malica	<i>Markets and agriculture linkages for cities in Asia</i>
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
Mooc	<i>Massive Open Online Courses</i>
Muse	Montpellier Université d'excellence
O	
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs du développement durable
OSSP	Objectifs de stratégie scientifique et partenariale
P	
Persyst	Performance des systèmes de production et de transformation tropicaux (département scientifique du Cirad)
PDG	Président-directeur général
PP-AL	Politiques publiques et développement rural en Amérique latine
PPZS	Pôle pastoralisme et zones sèches en Afrique de l'Ouest
Prima	Partenariat européen pour la recherche et l'innovation dans la zone méditerranéenne
PVBMT	Peuplements végétaux et bioagresseurs en milieu tropical (UMR)
Q	
Qarsir	Délégation à la qualité, à la responsabilité sociétale et aux infrastructures de recherche du Cirad
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
S	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologie
SHS	Sciences humaines et sociales
Sirma	Systèmes irrigués au Maghreb
Spad	Systèmes de production d'altitude et durabilité
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> – Forces, faiblesses, opportunités, menaces

U

UMR

Unité mixte de recherche

V

VPN

Virtual private network – Réseau privé virtuel

Observations du président-directeur général du Cirad



Monsieur Bernard LARROUTUROU
Directeur du Département d'évaluation des
organismes de recherche
HCERES

A Paris, le 09 juin 2021

N/Réf. : PDG 21 06 31-ME.cd

Objet : Réponse du Cirad à l'Hcéres

Monsieur le Directeur,

Le Cirad souhaite, tout d'abord, souligner la très haute qualité du travail du comité de visite et de son rapport d'évaluation, malgré les contraintes imposées par la pandémie de la Covid. Nous nous félicitons que le comité soit parvenu à appréhender l'établissement dans la diversité de ses missions et à entrer de manière adéquate dans le détail des mécanismes de son fonctionnement. Par son analyse détaillée, le comité reconnaît, en effet, l'originalité et la pertinence de la mission du Cirad et de son positionnement institutionnel. Il insiste en particulier sur l'importance pour le Cirad de la pratique de la science en partenariat, avec une stratégie clairement formulée et bien appropriée par l'ensemble des agents et de ses partenaires, un réel souci de l'impact de ses actions sur le développement des pays du sud ainsi qu'une nouvelle ambition dans le champ de la formation. Il salue également les progrès accomplis sur la période en termes de mobilisation des financements pour la mise en œuvre de sa stratégie.

Le comité a apprécié le rapport d'autoévaluation de l'établissement, issu d'un processus qui a largement associé le management de l'établissement et les partenaires pour ce qui concerne l'analyse SWOT. La partie sur la période de la Covid, même si elle se situe en dehors de la période strictement évaluée, a été également saluée comme une démonstration de la résilience de l'établissement.

Le Cirad a relevé les points positifs et ceux à améliorer ressortant de l'évaluation, tant dans le corps du rapport que dans la synthèse qui précède les recommandations. Une analyse plus approfondie du rapport du comité sera sans aucun doute utile pour le management du Cirad, et plus largement pour l'ensemble de ses agents et de ses services, afin de continuer à inscrire l'organisme dans sa trajectoire de progression.

Sans revenir sur le détail de cette analyse qu'il partage et sur l'appréciation globalement très positive, le Cirad souhaite commenter brièvement les six recommandations finales. Ces recommandations apparaissent toutes pertinentes et utiles pour la prochaine direction générale du Cirad pour définir ses actions, adapter le fonctionnement et orienter la stratégie scientifique et organisationnelle du Cirad pour les 5 prochaines années.

1. Poursuivre le déploiement de la démarche ImpresS à tous les niveaux

Le comité semble avoir réellement apprécié l'investissement du Cirad dans la culture de l'impact, en particulier le chantier « ImpresS », avec les deux outils mis au point *ex ante* et *ex post*. Nous recevons cette recommandation comme un encouragement fort à poursuivre le renforcement de cette culture et déployer ses outils en interne et en appui à nos partenaires. Nous avons cependant conscience que ce renforcement ne peut se faire que sur une base volontaire de la part des chercheurs et des équipes, avec des mesures incitatives car, en l'espèce, toute obligation interne serait contre-productive.

L'application de la démarche *ex ante* à des grains différents de ceux des projets est déjà en cours, en association étroite avec les partenaires du sud et les parties prenantes locales ; cela se fait au niveau des DP où des formations sur la méthode sont dispensées. Même si la mobilisation des parties prenantes n'est pas toujours facile, la démarche est de plus en plus utilisée pour rendre plus pertinentes les questions de recherche par rapport aux besoins. La compréhension du rôle des politiques dans les chemins d'impact des recherches apparaît clairement comme une fréquente condition de l'impact, en particulier si on souhaite générer des impacts à l'échelle adéquate. La fréquence, la fluidité et la clarté des dialogues entre chercheurs et politiques – ce qui rejoint la 6^{ème} recommandation – sont donc clairement des ingrédients essentiels à un meilleur impact de nos recherches. Enfin, la réflexion pour la production d'une théorie de changement à l'échelle de l'établissement, souhaitée par le comité, est certes séduisante, en particulier pour nourrir le plaidoyer et la communication, mais nous avons aussi conscience du risque que représenterait une formulation générale qui voudrait couvrir de trop vastes questions, avec des jeux d'acteurs trop diversifiés pour être décryptés de manière pertinente avec un risque de dilution de la force du message.

2. Consolider le positionnement original du Cirad à la croisée des frontières de la science, des besoins des populations et des priorités nationales et locales des zones tropicales, et de la construction de partenariats institutionnels durables au Sud

Nous prenons acte de cette recommandation qui traduit bien les divers aspects de la mission du Cirad. A sa simple lecture, on mesure que l'établissement doit veiller à ce que son positionnement prenne en compte les multiples valences de l'environnement dans lequel il agit : système multilatéral et enceintes du débat mondialisé sur le développement, recherche agricole internationale avec le CGIAR, partenaires scientifiques du sud, espace européen de la recherche, système national de recherche et d'innovation, monde universitaire du nord et du sud, acteurs privés, etc. Cette lecture renvoie aussi à la diversité de la déclinaison de son mandat dans cet environnement (production scientifique, partenariat, formation, capacité d'impacter et de peser).

Nous prenons note des différents éléments de cette recommandation et souhaitons revenir sur quelques-uns d'entre eux :

- L'intérêt du Cirad est de poursuivre les collaborations avec le CGIAR, et si possible les renforcer, dans le cadre de la forte dynamique en cours du One-CG. Au-delà de l'accueil du siège du CGIAR à Montpellier, on peut attendre de réelles plus-values scientifiques de ce renforcement. A ce jour, plus de 20 chercheurs du Cirad sont affectés dans des centres du CG, nos équipes participent au montage de 6 nouvelles initiatives de recherche du One-CG et un chercheur senior du Cirad fait partie du conseil d'administration du système.

– Dans le jeu d'acteurs français, nos synergies avec l'AFD se sont considérablement renforcées avec l'élargissement de son mandat à l'appui au développement par la recherche et la formation, et la mise en œuvre de l'ambitieux accord cadre, récemment signé qui permettra de mieux aligner nos priorités thématiques. Les projets PACTE (Tunisie), SERTOES (Brésil), TERRAMAZ (Amazonie), TAZCO (Bénin) ainsi que le travail de grande ampleur qui a été commissionné par l'AFD sur les systèmes alimentaires dans l'outre-mer en sont des illustrations. Avec l'INRAE, un cadre opérationnel pour la coordination et le pilotage d'une stratégie africaine commune laisse espérer un plus grand investissement conjoint tant dans la recherche que dans la formation doctorale et dans l'appui à nos partenaires.

– Les relations avec le secteur privé sont tout à fait importantes pour le Cirad, bien au-delà de ses propres filiales. Il ne s'agit pas seulement ici de générer des ressources pour la recherche mais aussi et surtout d'associer les acteurs économiques à la construction des innovations au bénéfice des sociétés du sud. Le lancement de la marque « Cirad Innov », l'effort de consolidation des partenariats économiques avec des entreprises et des filières, la mutualisation des actions de transfert avec les outils de l'I-Site Muse sur le site de Montpellier, sont autant de moyens pour développer les partenariats utiles avec les acteurs économiques, publics ou privés.

– La visibilité du Cirad au niveau international est une condition de l'utilité de son action et elle doit s'appuyer sur un plaidoyer et une communication externe de qualité. Le comité a noté la progression de l'établissement dans ce domaine. La sixième recommandation concernant l'activité de plaidoyer est une voie à consolider pour faire encore progresser la notoriété du Cirad et de ses travaux.

– L'appel, inséré dans le rapport et non dans cette recommandation, à la vigilance pour préserver l'excellence des productions scientifiques dans un contexte où la diversité des activités demandées aux cadres scientifiques du Cirad augmente, a été bien entendu. Si la production scientifique en publications a légèrement baissé, la qualité des supports a aussi progressé. Cela étant, le Cirad restera très vigilant sur cette exigence d'une production scientifique de qualité et originale, en co-publication avec ses partenaires du sud, qui est possible grâce à l'accès aux terrains du sud, malgré la mobilisation croissante des chercheurs sur les projets plus orientés développement et sur la génération de ressources externes.

3. Moderniser en profondeur la gestion des ressources humaines, et le portefeuille d'outils au service de cette gestion

Le Cirad a progressé ces dernières années dans ce domaine et le rapport en rend justement compte. La direction du Cirad rejoint le comité sur les défis qu'il faut maintenant relever et qui portent sur le renforcement de son attractivité et de sa capacité de projection à l'international tout en confortant sa culture d'entreprise pour l'accomplissement de son mandat. Pour ce faire, le Cirad projette de poursuivre la modernisation de ses cadres d'intervention et de ses outils de gestion des ressources humaines. Un plan d'action pluriannuel a été établi dans ces trois directions :

– La première, c'est un plan emploi ambitieux, tant du point de vue des compétences à mobiliser pour ses missions d'aujourd'hui et celles de demain, mais aussi en termes de diversité – de genre comme de nationalités. Les campagnes de recrutement à venir doivent permettre de recruter un plus grand nombre de talents féminins, mais aussi étrangers, notamment des scientifiques des pays du nord et du sud. Un tel plan nécessite la constitution de viviers en amont du recrutement, une approche structurée de la « marque employeur » ainsi qu'une stratégie de *sourcing* proactive. La question de

l'attractivité salariale est essentielle pour y parvenir, face aux salaires offerts par les centres internationaux sur des profils de postes équivalents. La possibilité d'offrir des contrats de travail à durée déterminée sur une période plus longue, ajustés sur la durée des projets et des missions pluriannuelles, est aussi une option qu'il faudra utiliser pour tester la bonne adéquation des compétences, dans une logique de pérennisation.

– La deuxième a trait à la relance indispensable de la mobilité géographique. Celle-ci a connu une baisse significative sur la dernière période alors que l'activité contractuelle repart fortement à la hausse. Il y a là pour le Cirad un risque potentiel de non réalisation de ses engagements contractuels et, plus généralement, une remise en cause structurelle de sa capacité à remplir son mandat. Cette situation, en partie liée à des facteurs conjoncturels comme la crise sanitaire, tient à des raisons plus structurelles relevant des évolutions sociétales et du maintien de la culture d'entreprise. Pour y répondre, le Cirad doit agir rapidement selon un plan comportant des composantes incitatives, juridiques et managériales. La conclusion récente de la première phase de la négociation entre partenaires sociaux sur la mobilité géographique constitue une étape ; il faut la compléter par d'autres mesures permettant à plus de chercheurs juniors et seniors de partir en expatriation sur des profils différenciés d'activités. Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) de l'établissement affiche un objectif ambitieux de croissance avec 335 chercheurs en mobilité géographique. Toutes les régions du monde sont concernées, pas seulement l'Afrique qui reste la cible prioritaire, mais aussi l'Asie et l'Amérique latine avec une répartition recherchée de 50% / 25% / 25% entre les trois continents.

– La troisième, liée aux deux précédentes, concerne l'attractivité salariale des métiers du CIRAD. Pour mener à bien son mandat, le Cirad doit pouvoir non seulement recruter mais également retenir dans la durée les compétences de grande qualité, longues à former, dont il a besoin dans un contexte de forte compétition au plan national et international. Cela impose une refonte de la grille salariale et du processus de progression des salaires au cours de la carrière, aujourd'hui obsolètes l'un comme l'autre. Il convient aussi d'intégrer désormais des dispositifs de reconnaissance de la contribution individuelle à la réussite collective. Cela exige une négociation avec les partenaires sociaux, dont la réussite dépend en premier lieu des tutelles qui doivent donner au Cirad un cadrage financier dans la durée en croissance, permettant une revalorisation nécessaire des qualifications et des rémunérations associées.

4. Revoir le dispositif des DP, capital pour la structuration de l'engagement du Cirad au Sud, en s'appuyant sur leurs forces mais en réglant leurs points faibles

Le Cirad endosse ces recommandations sur les dispositifs en partenariat en soulignant quelques éléments qui ont été repris dans la feuille de route présentée en conseil d'administration début 2021 :

- Le paradoxe des DP est qu'ils ont été souvent initiés par le Cirad mais qu'ils ne lui « appartiennent » pas du fait de la volonté affichée d'emblée d'atteindre un équilibre institutionnel entre les partenaires et d'en partager la gouvernance ; dans le monde de la recherche pour le développement, ce type de partenariat de long terme n'est pas courant. Par ailleurs, ces DP sont sur une trajectoire de progrès et la symétrie institutionnelle n'est pas atteinte d'entrée ; dans certains cas après leur évaluation, au vu des trajectoires atones, certains DP se sont reconfigurés ou ont disparu ; dans d'autres cas, de nouveaux DP doivent voir le jour.
- C'est grâce au portefeuille de projets, à l'animation scientifique partagée, aux actions de formation et à la visibilité internationale patiemment gagnée que cette symétrie se construit

et que les mots d'ordre de co-construction et de co-valorisation peuvent se vérifier. Les grands projets structurants ont permis d'avancer dans cette voie, avec une participation pleine des chercheurs du sud. Le nombre élevé de co-publications du Cirad liées aux chercheurs des DP en témoigne, mais un effort de communication partagée, pour renforcer la visibilité des DP est sans doute à faire lorsque les partenaires y sont favorables.

- Les DP sont une des formes de partenariat du Cirad, importante certes, mais pas unique. Les partenariats historiques bilatéraux, scientifiques ou institutionnels - qui ont pour la plupart contribué au montage de DP - restent une matrice forte pour l'action du Cirad. La volonté de fédérer les DP par thématique, comme cela a été fait pour l'agroforesterie, l'agroécologie, les systèmes alimentaires, les politiques publiques ou One-Health, est une des plus-values du mandat international du Cirad ; elle sera poursuivie.
- La participation des porteurs d'enjeux locaux, en particulier les acteurs politiques, est un défi constant et qui a été perçu dans les quelques exercices ImpresS *ex ante* qui ont été menés dans les DP. Cela renvoie plus largement aux relations science-société qui, dans le contexte des pays du sud, posent aussi des questions de légitimité et de savoir-faire. Ce défi est une responsabilité partagée avec les partenaires des DP.

5. Poursuivre l'effort de modernisation des dispositifs de soutien au pilotage de l'établissement, dans l'objectif d'être plus complet et plus efficace

Le Cirad prend note de cette recommandation mais se permet deux réserves :

- Le rapprochement suggéré des instances chargées de l'évaluation, semble se fonder sur une prise en compte strictement fonctionnelle des différents instances chargées de l'évaluation au sein du Cirad. Cette approche par les fonctions ne nous paraît pas adaptée au contexte. En effet, la délégation aux évaluations, rattachée à la Présidence, a été créée en 2009 en lien avec la mise en place du processus d'évaluation national dans le cadre de la loi de programmation de la recherche. Elle est donc fortement liée aux orientations nationales en matière d'évaluation, mais se retrouve fort loin des questions de RSO par exemple. Comme le souligne le comité, des similarités peuvent être trouvées en termes de méthodes avec d'autres dispositifs du Cirad, mais les objectifs poursuivis et les objets d'étude sont différents.
- Le Cirad est engagé dans une dynamique de modernisation, de rationalisation, de simplification et de renforcement du management et de la prise de décision, et partage la recommandation de sobriété dans ces circuits. Il estime cependant que la participation des agents au pilotage et à la co-construction de la stratégie ainsi qu'à tout ce qui suscite l'adhésion des équipes et l'intelligence collective a un coût organisationnel qu'il est doit à assumer de manière délibérée au nom de l'efficacité et de la culture solidaire qu'il produit.

Le comité, dans son analyse de la politique qualité du Cirad, estime aussi qu'une certification ISO/AFNOR à l'échelle de tout l'établissement pourrait avoir du sens ; Le Cirad a quelques réserves sur cette certification qui n'est aujourd'hui promue par aucune de ses parties prenantes, qui exigerait par ailleurs un fort investissement et un coût élevé ; certains établissements de recherche qui s'étaient engagés dans la certification ISO 9001 ont fait machine arrière. Par contre, le Cirad poursuit son travail sur une labélisation de la famille RSO (par exemple le label Développement Durable et Responsabilité sociétale de l'ESR qui va probablement s'ouvrir prochainement aux organismes de recherche).

6. Pleinement développer le potentiel à contribuer à la construction des politiques publiques locales, nationales, internationales

Cette recommandation, très précise dans sa formulation, est tout à fait bienvenue tant le souci de l'action publique fait partie de la culture de l'impact au Cirad ; si les équipes du Cirad veulent contribuer à générer des changements, il est nécessaire qu'elles prennent en compte leur traduction au sein de la construction et du pilotage des politiques publiques. Le Cirad accueille donc cette recommandation avec intérêt et en souligne quelques aspects :

- À moyens sensiblement constants, toute priorité en termes de compétences liées à l'action publique entraîne des postériorités et au moment des plans de recrutements, les arbitrages sont parfois douloureux à faire d'autant que ces compétences, essentiellement au département ES, peuvent être très larges. Depuis plusieurs années, le Cirad a renforcé ses compétences dans ce champ en diversifiant leur profil (sciences politiques, sciences sociales, sciences économiques et de gestion) mais il est aussi attentif à l'accompagnement – collectif et individuel - qu'exige ce renforcement.
- Cette recommandation renvoie plus largement à la prise en compte des interactions Sciences-Société, avec la difficulté supplémentaire dans le cas du Cirad, que ses donneurs d'ordre, qu'ils soient tutelles ou bailleurs, ne sont généralement pas liés aux sociétés du sud pour lesquelles le Cirad travaille. Une réflexion globale sur les interactions Sciences-Société, et les différentes façons pour les chercheurs de s'y impliquer, est en cours au Cirad et un document de cadrage sera soumis aux conseils scientifique et d'administration dans les mois qui viennent.
- L'approche de type "*think tank*", recommandée par le comité pour nourrir les politiques publiques et renforcer le plaidoyer du Cirad, fait écho à ce qu'a déjà entrepris le Cirad pour augmenter ses actions de plaidoyers. La DIMS s'est dotée d'un pôle pour ce faire, en lien avec la délégation à la communication. Par ailleurs la création d'une délégation aux affaires publiques est le signe que le Cirad engage des moyens supplémentaires dans cette activité, et mobilise les compétences des spécialistes du Cirad dans ces domaines.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de nos sentiments les meilleurs.



M. Michel Eddi



Mme Elisabeth Claverie de Saint-Martin

Comité d'évaluation

Le comité était présidé par **Juan Lucas Restrepo**, directeur général de l'Alliance de *Bioversity International* et du Centre international pour l'agriculture tropicale (Ciat), qui fait partie du CGIAR. De nationalité franco-colombienne, il a occupé de nombreux postes liés à la politique et à la recherche agricoles dans les secteurs public et privé. Il a notamment été vice-ministre colombien de l'agriculture et du développement rural (2002-2004), directeur commercial de la Fédération colombienne des cultivateurs de café (2008-2010), et directeur général d'Agrosavia, le plus grand organisme de recherche agricole de Colombie (2010-2019). En parallèle de ces fonctions, il a participé aux négociations du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture mis en place par la FAO (2001) et présidé le *Global Forum on Agricultural Research and Innovation* (2013-2016). En 2017, avant de prendre ses fonctions actuelles, il a coordonné la mise en place du système national d'innovation agricole (loi de Colombie n°1876-2017), un ensemble d'outils juridiques et financiers visant à améliorer la productivité, la compétitivité et la durabilité du secteur agricole colombien.

Les experts suivants ont également participé à l'évaluation :

Vincent Gitz est directeur du programme collaboratif de recherche du CGIAR sur les forêts, les arbres et l'agroforesterie, au Centre international de recherche sur les forêts (CIFOR). Diplômé de l'École polytechnique, il effectue une thèse de doctorat à AgroParisTech sur l'utilisation des terres et les politiques climatiques globales qui a reçu le prix « Le Monde » de la recherche universitaire. Spécialiste de la gestion des ressources naturelles, de l'économie du développement et des systèmes alimentaires, il commence sa carrière en tant que chercheur pour le Cired (Centre international de recherche sur l'environnement et le développement, 1999-2004) puis pour le Cirad (2004-2007). Il devient ensuite conseiller pour le développement durable et la recherche du ministre français de l'agriculture et de la pêche Michel Barnier. Entre 2010 et 2015, il coordonne du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE), qui est l'interface science-politique du Comité des Nations Unies sur la sécurité alimentaire mondiale (CFS). En 2016, il coordonne le programme conjoint de la FAO et du Programme des Nations Unies sur l'environnement (PNUE) sur les systèmes alimentaires durables. Avant de rejoindre le CIFOR, il était sous-directeur de la politique de l'alimentation au ministère chargé de l'agriculture, à Paris.

Gilles Lajoie est professeur à l'Université de la Réunion et président du Conseil académique. Titulaire d'un doctorat en géographie, il exerce d'abord à l'Université de Rouen et au CNRS avant d'entrer en 1998 à l'Université de La Réunion où il est élu vice-président du Conseil des études et de la vie universitaire. Entre 2008 et 2015, il occupe le poste de Délégué régional à la recherche et à la technologie (D2RT) pour la Réunion et Mayotte. En 2017, il est nommé au sein du Conseil d'orientation stratégique de l'IRD avant de rejoindre son Conseil d'administration en 2019. Il est par ailleurs membre du Conseil économique, social et environnemental régional (Ceser) de la Réunion à partir de 2016, et a rejoint le Conseil de la culture de l'éducation et de l'environnement (CCEE) en 2019. En 2020, il est membre de la mission interministérielle de préfiguration des plateformes de recherche en Outre-mer. Ses domaines de spécialité sont l'analyse spatiale, la géographie urbaine et l'aménagement du territoire.

Jean Leger est secrétaire général de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera). Diplômé de Sciences Po Strasbourg, il commence sa carrière au sein de l'Armée de l'air où il occupe notamment les postes de directeur de missions du service d'audit (2007-2009) et directeur administratif et financier de la base aérienne de Châteaudun (2009-2010). Il entre ensuite à la Cour des comptes en tant que conseiller référendaire où il contrôle les secteurs « Pouvoirs publics » et « Justice ». En 2015, il prend ses fonctions en tant que secrétaire général de l'Onera et pilote tous les services de soutien ainsi que le regroupement des emprises immobilières franciliennes de l'organisme.

Pascale Parisot est directrice générale du groupe Alice, une union de coopératives d'élevage qui fédère toutes les entreprises françaises de sélection et de reproduction animales. Titulaire d'un doctorat en médecine vétérinaire, elle enseigne à l'École vétérinaire de Lyon en tant que maître de conférence (1987-1993) puis dirige le département « Éducation à l'environnement » de la Bergerie nationale de Rambouillet (1993-1997). Après quatre années au sein de l'Ambassade de France en Pologne (1997-2000), elle occupe deux postes au ministère chargé de l'agriculture, d'abord en tant qu'adjointe au chef de bureau « Sécurité sanitaire des aliments » (2001-2004), puis en tant que cheffe du bureau de l'appui scientifique et technique (2007-2010). Entre 2004 et 2006 elle dirige le service des affaires publiques et réglementaires au niveau mondial du groupe danois Danisco. A partir de 2010, elle occupe plusieurs fonctions de direction à l'Anses : directrice du Laboratoire de la santé des végétaux (2010-2011), directrice scientifique des laboratoires (2011-2018), et directrice générale déléguée du pôle Recherche et références (2014-2018). Elle est par ailleurs présidente du Réseau de santé publique vétérinaire.

Vanessa Weck est cheffe du service de la recherche et de l'innovation en disponibilité du Conseil régional de Guadeloupe. Elle travaille d'abord au sein du secrétariat technique commun du programme européen Interreg III B consacré à la coopération économique, sociale et territoriale de l'espace Caraïbes. Ensuite, elle rejoint la Direction de la stratégie et des interventions économiques en qualité de cheffe du service de la recherche et de l'innovation. À ce poste, elle participe pour le compte de la collectivité aux projets européens Era-Net (Net-Biome et Cofund) et Biodiversa3. Elle pilote les appels à projets de recherche collaborative locaux. Elle est l'interlocutrice de la Fondation pour la recherche sur la biodiversité pour la collectivité et assiste aux réunions du conseil d'orientation stratégique. Elle est actuellement responsable du cabinet Kali Terra.

Sanaa Zebakh est directrice adjointe chargée de la coopération, du partenariat et du développement à l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II (Maroc) depuis 2011. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur agricole, elle intègre d'abord le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique du Maroc, à la fois en tant que cheffe de la R&D chargée des ressources naturelles et comme responsable des programmes cadres européens (2002-2010). Elle est coordinatrice nationale d'une vingtaine de projets PDRD (6^{ème} et 7^{ème}), ERASMUS+, etc. Elle participe également à plusieurs programmes d'évaluation, dont celui du système de recherche marocain (appuyé par la Commission européenne en 2002), l'évaluation de la coopération Maroc-Union européenne S&T en 2014, et l'évaluation de projets Européens et Era-net. En parallèle, elle participe à la mise en place des programmes Euro-Med (Arimnet, Prima) et au dialogue bilatéral Maroc-UE et régional (EU-MED) en S&T.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation du Cirad a débuté par plusieurs rencontres entre le Cirad et le Hcéres dès novembre 2019. Le Cirad a pu exprimer ses attentes vis-à-vis de l'évaluation à l'occasion d'une visioconférence organisée le 14 octobre 2020 en présence du président du comité.

Le comité s'est réuni en formation plénière à deux occasions pour préparer l'évaluation :

- Réunion de préparation n°1 : 2 décembre 2020
- Réunion de préparation n°2 : 20 janvier 2021

La visite s'est déroulée les 23, 24 et 25 février 2021. Elle s'est tenue intégralement en visioconférences en raison de la situation sanitaire consécutive à la pandémie de Covid-19.

Pendant ces deux jours, les experts ont procédé à 35 entretiens, dont un entretien inaugural avec le PDG et son équipe, et un dernier entretien avec celui-ci seul.

Ces entretiens ont été l'occasion pour le comité d'entendre des partenaires du Cirad :

- Agence française de développement
- Organisations non gouvernementales
- Partenaires académiques français (université et organismes de recherche)
- Partenaires africains
- Partenaires asiatiques
- Partenaires entreprises
- Partenaires européens et organisations internationales
- Partenaires sud-américains

Ils ont permis au comité d'entendre les différents représentants des instances :

- Conseil scientifique
- Comité d'éthique
- Conseil social et économique

Enfin, vingt-quatre entretiens ont permis au comité d'entendre les membres du personnel représentant les différentes fonctions et activités du Cirad.

Suite à la visite, le comité a entamé une phase de rédaction du rapport. Le rapport a fait l'objet d'un examen en comité de lecture du Hcéres le 29 avril 2021, puis les experts se sont réunis une dernière fois collégalement le 7 mai 2021 afin de finaliser leurs échanges et converger vers une version partagée du rapport.

Laurent Daudeville, conseiller scientifique, et Amaury Barthet, chargé de projet, ont représenté le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

