

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'INSTITUT DE RECHERCHE POUR LE
DÉVELOPPEMENT (IRD)

Juillet 2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon,
Président du Hcéres

Au nom du comité d'experts² :

John Ludden,
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

L'Institut de recherche pour le développement (IRD) est un établissement public à caractère scientifique et technologique sous tutelle des ministères en charge de la recherche et de la coopération et du développement. 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). La rencontre 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 s'est déroulée les 7 et 8 décembre 2020. Elle s'est tenue 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 de l'IRD avait été réalisée par le Hcéres et avait fait l'objet d'un rapport publié en avril 2016.

Au 1^{er} janvier 2019, l'IRD comptait 2 050 agents dont 852 chercheurs et 935 ingénieurs et techniciens relevant du droit de la fonction publique répartis au sein de 72 unités de recherche implantées en France et à l'étranger dont 54 unités mixtes contribuant à inscrire l'IRD dans le paysage national de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le comité souligne le positionnement reconnu de l'IRD dans la recherche pour le développement et la qualité de son réseau de partenariats au Sud appuyé par des outils de collaboration pertinents.

Le comité remarque que l'IRD fait face à un double défi d'excellence de la recherche et de contribution au progrès économique, social et culturel des pays en développement. En outre, l'organisme n'est pas la seule institution de recherche française présente sur ces deux défis. Aussi, si le thème transversal et fédérateur des sciences de la durabilité inscrit pleinement l'action de l'IRD dans la réalisation des 17 objectifs de développement durable définis par les Nations unies, le comité recommande à l'organisme de mettre en œuvre des actions concrètes permettant à l'IRD d'affirmer son rayonnement dans tout ou partie des disciplines scientifiques relevant de cette thématique.

Enfin le comité note que les efforts de modernisation de l'organisation en termes de gestion ont été poursuivis, de même que la déconcentration de certaines fonctions.

À l'issue de son évaluation, le comité adresse les recommandations suivantes à l'IRD :

- Mieux promouvoir les sciences de la durabilité dans les partenariats nationaux et internationaux de façon à infléchir les politiques publiques de recherche dans ce domaine.
- Développer une culture d'ouverture internationale et sortir d'une logique encore trop franco-française.
- Renforcer le plus rapidement possible le leadership international (multilatéral) dans le développement et l'intégration des ODD dans le Sud.
- Réduire le nombre des objectifs stratégiques pour mieux valoriser la vocation de l'Institut.
- Stabiliser l'organisation fonctionnelle, les processus et consolider les outils de gestion afin d'assumer un pilotage stratégique se traduisant par des décisions éclairées et partagées.
- Mieux définir la stratégie en matière d'innovation ainsi que des procédures optimisées.
- Elaborer des indicateurs et tableaux de bord notamment pour apprécier l'impact spécifique de l'IRD par rapport aux autres organisations françaises.
- Piloter de grands projets multilatéraux de recherche au Sud.
- Poursuivre l'intégration des programmes structurants interdisciplinaires en partenariat dans un processus de développement de la stratégie institutionnelle.
- Développer une approche plus concertée autour des représentations communes pour renforcer la réponse à des projets européens associant des partenaires étrangers.
- Entamer l'adaptation de la taille des représentations aux évolutions des activités et des partenariats.

Sommaire

Résumé exécutif	3
Sommaire.....	4
Introduction	6
1/ Présentation de l'IRD.....	6
2/ Contexte de l'évaluation.....	7
Le positionnement et la stratégie institutionnels	8
1/ Une nécessaire consolidation de la recherche en développement durable pour parfaire le positionnement institutionnel de l'IRD.....	8
2/ Une gouvernance cohérente avec la nouvelle stratégie institutionnelle	9
3/ Une politique de partenariats à mieux préciser	10
a/ Les partenariats nationaux.....	10
b/ Les partenariats internationaux.....	10
La gouvernance et le pilotage	13
1/ Une organisation fonctionnelle et géographique qui doit être évaluée et mieux explicitée	13
a/ L'organisation géographique	13
b/ Moyens de projection de l'IRD hors métropole	13
c/ La structuration en entités opérationnelles.....	14
d/ Des instances de dialogue stratégique.....	14
e/ Organisation fonctionnelle de l'IRD : stabilisation et formalisation nécessaires.....	15
2/ Une déconcentration de la gouvernance adaptée à l'organisation de l'IRD et à poursuivre.....	16
a/ Instances et circuits de décision : améliorer leur visibilité et efficacité	16
b/ Politique qualité : une volonté à concrétiser.....	16
c/ Politique de communication : des actions ambitieuses à coordonner	17
3/ Un pilotage de l'IRD amélioré, mais des efforts à poursuivre.....	18
a/ Des ressources financières stabilisées.....	18
b/ Immobilier : des enjeux importants bien identifiés.....	19
c/ Système d'information et schéma numérique : maîtriser le pilotage	19
d/ Ressources humaines : une amorce de Gpeec à poursuivre	20
Les activités de l'organisme	22
1/ Les sciences de la durabilité, un axe vital qu'il convient de consolider.....	22
2/ Des dispositifs de recherche en partenariat adaptés au renforcement des capacités de formation et de recherche des pays partenaires	22
a/ Les dispositifs de recherche en partenariat : JEAI, LMI, GDRI-Sud.....	23
b/ La formation.....	24
c/ Le développement de la valorisation de la recherche au Sud.....	24
3/ Innovation et stratégie de propriété intellectuelle	25
4/ L'open science : la gestion et l'ouverture des données de la recherche et du développement.....	27
5/ La diffusion de la culture scientifique : un complément essentiel aux activités scientifiques.....	27
Conclusion.....	29
1/ Les points forts	29
2/ Les points faibles.....	29

3/ Les recommandations	29
Liste des sigles.....	31
Observations de la présidente-directrice générale de l'IRD	33
Comité d'évaluation.....	37
Organisation de l'évaluation	39

Introduction

1 / Présentation de l'IRD

L'Institut de recherche pour le développement (IRD) est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) créé par le décret n°84-430 du 5 juin 1984. Il est directement issu de l'Office de la recherche scientifique et technique Outre-mer (Orstom, créé en 1953), lui-même issu de l'Office de la recherche scientifique coloniale (ORSC, créé en 1944).

Selon le décret, « l'IRD est placé sous la tutelle conjointe 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 2016-2020 avec le Mesri et le MEAE.

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

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

En France métropolitaine, l'établissement a son siège social à Marseille et dispose de 4 délégations régionales (Occitanie, Île-de-France, Sud-Est et Ouest). En dehors de la France métropolitaine, la représentation de l'IRD est assurée par un réseau de 39 représentants et correspondants : 32 à l'étranger, 5 en Outre-mer, et 2 auprès de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)².

L'IRD est organisé en 3 pôles :

- le pôle Appui à la recherche et au rayonnement scientifique international (dit « pôle Appui ») est animé par la secrétaire générale et regroupe les fonctions support et soutien, dont les quatre délégations régionales en métropole ;
- le pôle Science est animé par le directeur délégué à la science et regroupe plusieurs structures / missions dont les 5 départements scientifiques³ ;
- le pôle Développement, enjeux globaux et partenariats (dit « pôle Développement ») est animé par la directrice générale déléguée et regroupe le département des relations internationales et européennes

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 13 du RAE : Liste des représentants de l'IRD à l'étranger et dans les Outre-mer.

³ Les 5 départements scientifiques sont : Dynamiques internes et de surface des continents (Disco), Écologie, biodiversité et fonctionnement des écosystèmes continentaux (Ecobio), Océans, climat et ressources (Océans), santé et sociétés (SAS), Sociétés et mondialisation (SOC).

(DRIE), le département mobilisation de la recherche et de l'innovation pour le développement (Dmob), et les 39 représentations à l'étranger et en Outre-mer.

Au 1^{er} janvier 2019, l'IRD comptait 72 unités de recherche implantées en France et à l'étranger⁴, dont 54 unités mixtes de recherche (UMR), 6 unités mixtes de service (UMS), 1 unité propre de service (UPS), 5 unités mixtes internationales (UMI) et 6 unités de recherche associées (UA).

Ces unités de recherche s'articulent également avec des dispositifs de recherche en partenariat : 40 jeunes équipes associées à l'IRD (JEAI)⁵, 37 laboratoires mixtes internationaux (LMI)⁶ et 21 groupements de recherche internationaux-Sud (GDRI-Sud)⁷.

Au 1^{er} janvier 2019, l'IRD comptait 2 050 agents (personnes physiques) dont 852 chercheurs et 935 ingénieurs et techniciens relevant du droit de la fonction publique. L'Institut présente aussi la spécificité d'avoir des personnels relevant de droit local : 227 personnels contractuels à l'étranger, et 36 personnels pour la Polynésie française et la Nouvelle-Calédonie⁸.

En 2019, le budget de l'établissement s'élevait à 240 M€, dont 13 % de ressources propres.

2/ Contexte de l'évaluation

La présente évaluation porte sur la période 2015-2019. La précédente évaluation de l'IRD par le Hcéres a eu lieu en octobre 2015 et a fait l'objet d'un rapport publié en avril 2016.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'établissement a été rédigé selon le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres. Le RAE a été rédigé au cours d'une période de transition et reflète la situation de l'IRD à l'époque de son élaboration. Depuis, des changements importants sont intervenus, y compris dans la gouvernance, et ils ont été examinés au cours des entretiens. Compte tenu de la durée de l'évaluation, les données reprises dans ce rapport peuvent être issues du RAE à date de 2019 ou des éléments plus récents obtenus en 2020.

La visite sur site n'a pu avoir lieu et les entretiens ont été réalisés à distance. La bonne organisation technique mise en place par l'IRD et le Hcéres n'a pas compensé l'absence de discussion informelle entre les membres du comité, ni les contacts plus directs avec les personnes rencontrées.

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

- rôle et place de l'IRD dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- sciences de la durabilité : articulations avec la recherche dans le domaine du développement et la coopération scientifique avec les pays du Sud ;
- gouvernance, pilotage et impacts de la nouvelle organisation ;
- rôle d'animation de l'IRD dans les grandes priorités internationales.

⁴ RAE, p. 24.

⁵ RAE, p. 56 : les JEAI sont des équipes de recherche implantées dans un pays du Sud et constituées d'au moins trois chercheurs du Sud. Elles sont associées à une unité de l'IRD et travaillent sur une thématique de recherche liée aux grands enjeux sociétaux, sanitaires et environnementaux actuels. Elles sont créées pour 3 ans.

⁶ RAE, p. 57 : les LMI sont des dispositifs codirigés par l'IRD et des partenaires du Sud. Ils ont pour vocation de devenir à terme des structures opérationnelles de recherche durable, placées directement sous la responsabilité du pays partenaire. Ils sont créés pour 5 ans, renouvelables une fois.

⁷ RAE, p. 58 : les GDRI-Sud sont un réseau de laboratoires français et étrangers travaillant autour d'une thématique stratégique pour la recherche sur et pour le développement durable dans la zone intertropicale ou méditerranéenne. Ils sont créés pour 4 ans, renouvelables une fois.

⁸ RAE, p. 35.

Le positionnement et la stratégie institutionnels

Le rapport d'indicateurs de l'Observatoire des sciences et techniques du Hcéres⁹ donne une bonne image du positionnement scientifique de l'IRD en France et à l'international. Ainsi, avec un volume en hausse de plus de 29 % sur la période 2014-2018, l'IRD participe, en 2018, à 6 % des publications françaises. Les publications sont réparties sur le territoire français avec plus du tiers en Occitanie (36 %). Les publications hors métropole (8 %) sont localisées dans les Régions d'Outre-mer (2 %), les Collectivités d'Outre-mer (2 %) et au Sénégal (4 %).

En 2018, l'IRD maintient sa forte spécialisation en sciences de la terre et de l'univers avec un indice 5 fois supérieur à la moyenne mondiale. Il est également spécialisé en biologie appliquée-écologie où il confirme sa spécialisation (2,9) et en biologie fondamentale (1,4). Dans les autres disciplines, l'IRD n'est pas spécialisé.

Les publications de l'IRD sont très majoritairement réalisées en co-publication avec une part de collaborations internationales (73 %) nettement plus élevée que la moyenne des publications françaises (63 %).

Le premier pays partenaire de l'IRD est les États-Unis, les partenaires suivants sont européens : Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie. Les parts de co-publication avec ces partenaires sont équivalentes à celles de la France avec ces mêmes pays.

1 / Une nécessaire consolidation de la recherche en développement durable pour parfaire le positionnement institutionnel de l'IRD

L'IRD est présent en France métropolitaine, en Outre-mer, auprès des organisations internationales et européennes à Bruxelles et surtout, et avant tout, dans les régions intertropicales et l'espace méditerranéen. Il s'appuie sur un réseau de 39 représentations pour organiser ses collaborations.

Par son réseau et sa présence dans une cinquantaine de pays, l'IRD défend un modèle original de partenariat scientifique équitable avec les pays du Sud. Sciences de la durabilité, innovation et interdisciplinarité constituent les piliers de sa recherche, engagée pour la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

La France, avec ses deux organismes exclusivement dédiés à la recherche dans le domaine du développement, l'IRD et le Cirad¹⁰, définit un modèle de collaboration internationale qui est unique à l'échelle mondiale. Ceci se traduit par une présence soutenue et fortement reconnue dans de nombreux pays en développement et en France d'Outre-mer.

Le rôle historique de l'IRD en coopération bilatérale semble être terminé et l'institut travaille en renforçant le maillage de la recherche au Sud, à l'image de ce qui existe dans le Nord. Par ailleurs, il collabore avec d'autres organisations françaises en Europe et dans le monde, en cohérence avec la stratégie affichée par la nouvelle direction sur la durabilité.

Certains organismes de recherche sont sceptiques quant à l'identité de l'IRD comme « Institut de la durabilité »¹¹, d'une part parce que cette place sera de plus en plus revendiquée, d'autre part parce qu'ils pensent que, dans les disciplines principales (climat, santé, etc.), leurs chercheurs sont plus reconnus internationalement, même s'ils lui concèdent d'incontestables compétences en sciences des sols, en biodiversité, dans le secteur des maladies tropicales, ou encore dans les sciences du littoral. La concurrence est rude, et parfois dépourvue de bienveillance.

Les chercheurs et autres personnels de l'IRD en métropole sont intégrés dans les unités de recherche dont la majorité sont mixtes. Leur rôle est notamment de promouvoir les sciences de la durabilité dans les pays du Sud afin de faire émerger des axes de recherche et de faciliter la R&D.

Afin de renforcer son rôle en sciences de la durabilité, l'IRD développe des Programmes structurants interdisciplinaires en partenariat (PSIP). Ceux-ci sont des lieux de réflexion où des stratégies de recherche interdisciplinaires et multi partenariales doivent émerger sur le modèle des *think tanks*. Selon le RAE¹², ils deviendront les sites de l'émergence de la science interdisciplinaire permettant ainsi la définition et l'orientation de la programmation scientifique. Ils devraient permettre de renforcer la mission de l'IRD par le déploiement de sa recherche partenariale et dans l'ancrage au Sud.

⁹ Le profil scientifique de l'IRD – Rapport d'indicateurs, Observatoire des sciences et techniques – Hcéres, Mars 2020.

¹⁰ Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.

¹¹ Informations recueillies en entretiens pendant la visite.

¹² RAE, p. 18-19.

2/ Une gouvernance cohérente avec la nouvelle stratégie institutionnelle

La présidente-directrice générale (PDG) de l'IRD, nommée le 12 février 2020, s'appuie notamment sur un directeur délégué à la science. La mission principale de ce dernier est de participer à l'élaboration de la stratégie scientifique de l'Institut, d'en assurer la coordination générale, et de traduire les orientations en termes d'organisation et d'animation du dispositif de recherche. Dès sa désignation, il a accompagné la PDG dans la coordination du pôle Science et engagé la réflexion sur les évolutions à lui apporter, en concertation avec les différentes composantes, pour mieux répondre aux défis et enjeux de l'Institut pour les années à venir.

La première orientation stratégique, définie en juin 2020, consiste à « développer les sciences de la durabilité », champ intrinsèquement interdisciplinaire, axé sur les problèmes à résoudre et mobilisant les disciplines des plus fondamentales aux plus appliquées en accordant aussi une attention particulière aux sciences participatives. C'est une orientation clé : l'IRD doit être à l'avant-garde des sciences de la durabilité, de la sensibilisation et de la formation de nos chercheurs à cette approche et contribuer à en faire une priorité dans la programmation de la R&D. Selon le RAE¹³, cette approche interdisciplinaire doit permettre d'éclairer la prise de décision tant dans les secteurs privé que public.

Lors du conseil d'administration (CA) du 26 juin 2020, la PDG a présenté les ajustements de l'organisation générale de l'IRD, destinés à affirmer la place singulière de l'Institut dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) français, au service du développement durable des sociétés du Sud.

Dans un communiqué de presse, à l'occasion du premier CA qu'elle présidait, elle a affirmé que « L'organisation et le fonctionnement de l'IRD traduisent un engagement marqué en faveur des sciences de la durabilité – conviction renforcée par la récente pandémie – et le lien qu'elle entretient avec des enjeux sanitaires, environnementaux et sociétaux majeurs », en précisant « Je souhaite mettre la diversité et la richesse des expertises et compétences de l'Institut au service de la recherche de solutions durables pour piloter, conduire les projets, moderniser et simplifier le fonctionnement de l'IRD ».

Elle a créé la fonction transversale de directeur délégué à la science adjoint en charge des sciences de la durabilité afin de les promouvoir dans l'ensemble des champs d'action de l'Institut.

Nommé en juillet 2020, ce directeur est un chercheur écologue reconnu par ses pairs comme un des (rares) chercheurs qui ont une vision des sciences de la durabilité, sciences d'autant plus complexes que, transversales, elles requièrent une compétence pointue dans de nombreux domaines, dont ceux des sciences climatiques et de la biodiversité.

Les deux disciplines principales des sciences de la durabilité à l'IRD, géophysique et biodiversité, sont illustrées dans cette codirection du pôle Science, d'autant que les deux dirigeants ont une bonne expérience des pays en voie de développement.

L'axe structurant de l'IRD consiste donc dans les sciences de la durabilité, avec un triple fondement : transversalité, dialogue Nord-Sud, intelligence collective et sciences participatives. Les PSIP, outils de réflexion et d'aide à la programmation stratégique de l'Institut, sont les instruments dédiés pour remplir cet objectif. Ils s'appuient sur l'approche interdisciplinaire des ODD¹⁴ et sont au nombre de 10 :

1. Aléas, risques et services climatiques ;
2. Vulnérabilité des zones littorales dans un contexte de changement global ;
3. Changements globaux et risques infectieux émergents ;
4. Séquestration continentale du carbone ;
5. Préservation et valorisation de la biodiversité ;
6. Dynamiques urbaines et développement durable ;
7. Géo-ressources, développement humain et environnement ;
8. Optimisation des systèmes alimentaires pour le développement durable et le bien-être des populations ;
9. Migrations, mobilités, circulations dans un monde globalisé ;
10. Identification et évaluation des politiques de réduction de la pauvreté et des inégalités.

¹³ RAE, p. 18 : les PSIP contribuent au dialogue « avec les différents acteurs, publics et privés, en particulier dans la perspective d'accroissement de l'impact de la science sur les politiques de développement et des financements disponibles de la recherche pour le développement. »

¹⁴ Cop 2016-2020.

Le comité souligne la nécessité d'un positionnement comparatif de l'IRD, avec les instituts des autres pays qui se réclament de la durabilité.

3/ Une politique de partenariats à mieux préciser

a/ Les partenariats nationaux

Le RAE précise que les modes d'intervention de l'IRD en Outre-mer reposent sur des partenariats sollicités et équilibrés sur la base de programmes de recherche co-construits et favorisant les implantations chez les partenaires¹⁵.

Il est indiqué que les chercheurs de l'IRD ont développé un maillage fort de partenariats inter-Outre-mer et internationaux dans chacun des trois bassins géographiques concernés, et que cette présence de l'IRD en Outre-mer est une priorité inscrite dans le Cop. Toutefois, le RAE ne précise ni le nombre de partenariats formalisés, ni leur montant budgétaire total, ni le nombre de personnes impliquées. Cela aurait eu cependant l'avantage d'éclairer le comité sur la matérialité de ce concept qui est central dans la stratégie de l'IRD.

En métropole, il est rappelé que la structuration de la recherche de l'IRD repose majoritairement sur les UMR réparties au sein de 4 délégations régionales. Près de 60 % des UMR sont en cotutelle avec le CNRS¹⁶, 13 % avec le Cirad et 87 % avec au moins un établissement d'enseignement supérieur et de recherche¹⁷.

L'IRD a établi des accords-cadres avec certains des principaux EPST et Epic¹⁸ partenaires de l'Institut (CNRS, MNHN¹⁹, Ined²⁰, Inrae²¹, Cnes²²). Notons que le Cirad et l'IRD n'ont pas signé d'accord-cadre mais le président de chacun des deux organismes siège au CA de l'autre et au moins trois comités de direction conjoints sont organisés chaque année²³.

Bien que l'IRD soit impliqué dans le domaine de la santé (santé publique, maladies infectieuses...), seulement quatre unités du département scientifique SAS ont l'Inserm²⁴ pour cotutelle.

La « systématisation du modèle des UMR » a permis un rapprochement avec les universités et écoles et une participation active aux politiques des sites de Montpellier, Toulouse, Sorbonne Université, Sorbonne Paris Cité²⁵, Campus Condorcet, Aix-Marseille, Grenoble, Nice, Clermont-Ferrand et Brest²⁶.

Le déménagement du siège de Paris vers Marseille a eu lieu en 2008. Ses conséquences ont été évaluées en 2015 par deux rapports : celui de la mission sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD²⁷ (audit interne) et celui du Hcéres, publié quelques mois plus tard. Le transfert du siège à Marseille s'inscrivait dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire qui devait renforcer le potentiel de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et favoriser son ouverture sur la rive sud de la Méditerranée. Selon ces deux rapports, le déménagement n'a pas eu les effets escomptés : il a « coupé le siège de l'IRD de son tissu national, sans avoir réellement permis de renforcer la place de l'IRD dans la communauté de recherche régionale et au sein du réseau des acteurs internationaux travaillant sur la coopération et le développement implantés à Marseille ». La direction de l'IRD reconnaît cette opportunité manquée : « en dépit de la présence de son siège et des liens étroits tissés avec Aix-Marseille université, force est de constater que l'Institut, établissement national, est encore insuffisamment intégré aux dynamiques et politiques des pouvoirs publics régionaux et locaux »²⁸.

b/ Les partenariats internationaux

Le RAE ne définit pas précisément ce que l'IRD entend par partenariat international. Cette dénomination recouvre des formes très diverses de relations bilatérales ou multilatérales, et d'amplitudes distinctes, à l'échelle d'un pays, d'une région (ou bassin, pour reprendre la dénomination choisie par l'IRD) ou sous une forme plus globale. Le DRIE, au sein du pôle Développement, est l'instance chargée de ce domaine.

¹⁵ RAE, p. 6.

¹⁶ Centre national de la recherche scientifique.

¹⁷ RAE, p. 24.

¹⁸ Établissement public à caractère industriel et commercial.

¹⁹ Muséum national d'histoire naturelle.

²⁰ Institut national d'études démographiques.

²¹ Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

²² Centre national d'études spatiales.

²³ RAE, p. 7.

²⁴ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

²⁵ Aujourd'hui Université de Paris.

²⁶ RAE, p. 7-11.

²⁷ Annexe 11 du RAE : Rapport de la mission sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD, juin 2015, ACAR – THIBAUT.

²⁸ RAE, p. 10.

Suivant ce qui a été évoqué lors des entretiens menés pendant la visite du comité, le réseau des 25 représentants et des 14 correspondants joue un rôle majeur dans le pays et (parfois) la région d'implantation. Ce sont eux qui animent et dynamisent en premier lieu les partenariats internationaux. Ceci est d'ailleurs implicitement confirmé sur la page web du DRIE : « l'IRD vise à se positionner comme un référent scientifique pour ses partenaires nationaux, européens et internationaux. Pour porter cette ambition, l'Institut s'appuie sur un département entièrement dédié à l'animation de son réseau des représentants, ainsi qu'aux affaires internationales et européennes ». Afin de renforcer ses relations avec les partenaires de l'ESR dans les pays où il intervient, l'IRD a mis en place des comités de pilotage scientifique et stratégique au sein de chacune de ses principales représentations. Ils sont le lieu du dialogue avec les partenaires scientifiques et institutionnels et donnent des avis de nature à éclairer la politique scientifique et partenariale de l'IRD dans le pays concerné.

Les représentants jouent un rôle moteur²⁹ et acceptent de mettre en veille leur carrière scientifique pour une mission essentiellement de représentation, avec des locaux, du personnel et des moyens. Dans certains pays, comme l'Afrique du Sud, il y a mutualisation de la représentation avec d'autres organismes français de recherche, à l'instar du CNRS ou du Cirad.

Dès 2015, un des principaux chantiers du pôle Développement a été de proposer un projet d'évolution du réseau des représentants à l'étranger et dans les Outre-mer. Il a permis d'étendre le réseau de représentants mais aussi de le différencier et de le rationaliser.

Il faut ajouter que l'IRD est représenté en tant que tel dans deux organisations internationales, l'UE et la FAO, et que l'Institut s'est aussi positionné en facilitateur des partenariats *Science, Technology and Innovation* entre l'Europe et l'Afrique. L'IRD est partie prenante de plusieurs programmes visant au renforcement de la coopération bi-régionale Afrique – Europe : coordination du projet *ERAfrica*³⁰, membre de *Caast'Net*³¹, de *Rinea*³² et de *Leap-Agri*³³.

Le comité recommande d'approfondir le développement des coopérations internationales entre l'IRD, des grands acteurs mondiaux et des partenaires du Sud. Cela permettrait par exemple de créer des consortiums de poids permettant de prétendre à des fonds européens ou globaux, tels que ceux de la Banque mondiale.

Le comité recommande également à l'IRD, qui a de grands atouts pour occuper la place qu'il revendique, de s'affirmer à la fois dans la production théorique et le rayonnement international. Le futur colloque de Brisbane³⁴ en est une occasion via la production d'indicateurs et la multiplication de productions scientifiques sur les ODD. Les instances d'évaluation et les différents comités scientifiques gagneraient à se mobiliser dans cette direction.

En conclusion du chapitre consacré aux partenariats, le comité recommande de :

- **définir plus explicitement ce que l'IRD entend par « partenariat international » afin de dépasser l'injonction et offrir un argumentaire plus solide en faveur d'un mode de relation expérimenté de longue date par l'IRD en faveur du développement durable ;**
- **mieux analyser les partenariats internationaux en cours, de manière à en connaître le nombre, les diverses formes prises, et leur ampleur en termes de ressources humaines et financières. Ceci permettrait à l'IRD d'en évaluer les modalités et leur impact, afin d'en dégager des stratégies et de conseiller les chercheurs lors du lancement de nouveaux projets ;**
- **veiller à une mutualisation plus importante au profit de montages de consortiums européens et internationaux, au profit de l'intégration des partenaires du Sud ;**
- **explicitier le rôle des représentants auprès de l'UE et de la FAO et en évaluer l'impact en termes de développement.**

Par ailleurs, le comité recommande à l'IRD de renforcer ses partenariats internationaux de recherche en sciences de la durabilité :

²⁹ Entretien avec le DRIE.

³⁰ ERAfrica : *European Research Area Network for Africa*.

³¹ Caast'Net: *Coordination and Advancement of Sub-Saharan Africa - EU Science and Technology Cooperation*.

³² Rinea : *Research and Innovation network for Europa and Africa*.

³³ Leap-Agri est une initiative conjointe entre l'Union européenne et l'Union africaine relative à la sécurité alimentaire et à l'agriculture durable.

³⁴ En juin 2021 se tiendra à Brisbane le premier congrès mondial consacré aux sciences de la durabilité et l'innovation durable : le *Sustainability Research & Innovation Congress 2021*. L'événement est organisé par le réseau scientifique *Future Earth*.

- **par une meilleure articulation de ses projets avec ceux de ses partenaires français ;**
- **en améliorant son *leadership* dans les projets européens ;**
- **en poursuivant une activité multilatérale par exemple dans les forums tels que *Future Earth*³⁵.**

Ceci permettrait une meilleure visibilité des rôles respectifs des opérateurs de recherche impliqués dans les sciences de la durabilité en France et devrait conduire à une rationalisation des activités de ces opérateurs notamment dans le Sud et en Outre-mer.

³⁵ <https://futureearth.org/> (consulté le 13 avril 2021)

La gouvernance et le pilotage

1/ Une organisation fonctionnelle et géographique qui doit être évaluée et mieux explicitée

a/ L'organisation géographique

Le rapport daté de 2015 de la mission sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD (*cf. supra*) a mis en évidence la nécessité de repenser la représentation de l'IRD à l'international au regard des niveaux de développement des pays du Sud et de la montée en puissance du fait régional.

L'IRD a fait évoluer son dispositif de 25 représentations autonomes et 14 correspondants à la date de la rédaction du RAE, à 26 représentations et 13 correspondants, en 2020, dont 5 dans les régions et collectivités d'Outre-mer (Rom-Com), 32 à l'étranger et 2 auprès d'organisations internationales et européennes (UE et FAO).

Sur la période, 3 représentations en Égypte, en Martinique et au Chili ont fermé. Un correspondant a été nommé dans chacun de ces pays à l'exception de l'Égypte rattachée à la représentation du Maroc. **Le comité s'interroge sur l'existence de certaines représentations qui présentent des masses salariales semblant déraisonnables** ou dont la proximité géographique aurait pu conduire à une régionalisation de la représentation, tout particulièrement en Asie du Sud-Est et en Afrique de l'Ouest.

Les implantations des Rom-Com de Nouméa, Papeete, Saint-Denis et Cayenne sont très particulières. Elles conjuguent plusieurs fonctions : rôle d'animation scientifique d'une unité, déploiement de partenariats avec les pays limitrophes, et pôle de gestion des ressources. La spécificité des représentations dans les régions d'Outre-mer, à la différence des représentations à l'étranger, peut prêter à confusion entre la présence d'une délégation régionale ou d'une unité de recherche en Outre-mer selon les situations locales et un besoin de représentation spécifique.

Le dimensionnement des implantations de l'IRD à l'international mériterait d'être justifié sur ce point (représentation, correspondant, délégation régionale). Le comité recommande d'effectuer une analyse stratégique sur le positionnement de ces sites de représentation et sur leur évolution envisagée.

b/ Moyens de projection de l'IRD hors métropole

En 2020, en Outre-mer et à l'étranger, l'IRD compte 26 implantations permanentes et déploie son activité dans plus d'une vingtaine de pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique Latine.

L'évolution des moyens de projection à l'international de l'IRD répondait à un besoin de rationalisation et d'optimisation de ses implantations à l'international, et à une maîtrise des dépenses publiques en matière de présence extérieure de ses agents (baisse de 8 M€ entre 2017 et 2022 de sa masse salariale des traitements de base et des frais d'expatriation associés)³⁶.

Depuis 2015, les évolutions des moyens de projection de l'IRD à l'international suivent les principes directeurs suivants :

- maintien historique des agents au plus près des acteurs locaux ;
- adaptation des modalités d'intervention au regard des contextes locaux ;
- renforcement des capacités au Sud ;
- favorisation de la mutualisation ;
- contre-balancement de la tendance à coopérer scientifiquement avec les pays du Sud les mieux dotés au détriment des pays les moins avancés (PMA) et rapprochement ainsi des priorités de la diplomatie française.

Bien que le pourcentage d'agents IRD (hors représentants et personnels locaux) hors métropole soit passé de 32,4 % en 2011 à 25,1 % en 2017 (417 agents contre 304)³⁷, les variations d'effectifs au regard des arbitrages des années passées et des nouvelles demandes dénotent une réelle volonté de maintenir un niveau significatif

³⁶ Annexe 14 du RAE : « Rationalisation du dispositif français de recherche pour le développement », Feuille de route IRD 2017 -2022, CA Juin 2019.

³⁷ Annexe 20 du RAE : « Analyse des moyens de projection de l'IRD dans les pays en développement et en Outre-mer de 2011 à 2017 », CA octobre 2018.

d'agents hors de métropole. Cependant, le pourcentage global d'agents affectés hors de métropole, en 2017, montre une évolution qui, à terme, pourrait remettre en cause le principe du maintien d'agents à l'étranger comme garant de l'excellence de la projection au Sud³⁸. La baisse du nombre d'agents IRD hors de métropole entre 2011 et 2017 semble avoir conduit à une répartition plus égalitaire des agents expatriés des différents départements scientifiques. Une analyse stratégique internationale aurait été utile au comité pour mieux évaluer les arbitrages dans les différents pays d'affectation des agents IRD.

Néanmoins, l'observation des principaux pays d'affectation des agents IRD à l'étranger³⁹ montre que seuls 4 d'entre eux (Bénin, Burkina Faso, Niger et Sénégal) se recoupent avec la liste des 19 pays prioritaires du MEAE pour l'aide française au développement. La spécificité du positionnement de l'IRD réside dans l'équilibre entre un opérateur de recherche et un opérateur de diplomatie pour le développement. La poursuite et le renforcement constaté d'un engagement au Sud de l'IRD sur ses zones historiques, ainsi qu'en Inde ou en Asie du Sud-Est et hors des pays PMA, pourraient compromettre cette spécificité et nécessiter des missions en collaboration avec d'autres opérateurs scientifiques français.

Le comité recommande de réaliser une analyse stratégique permettant de mieux comprendre l'évolution des représentations géographiques ou régionales de l'IRD ainsi que mieux évaluer les arbitrages dans les différents pays d'affectation des agents IRD.

c/ La structuration en entités opérationnelles

Le dispositif de représentation a évolué vers deux niveaux :

- le représentant est un chercheur cumulant les fonctions de représentation, de service d'appui et accessoirement de recherche. Sur la période évaluée, « la gouvernance de l'IRD s'est attachée à ce que les responsabilités exercées soient compatibles avec la poursuite des recherches »⁴⁰ ;
- le correspondant est « un chercheur ou ingénieur, affecté dans le pays pour un projet scientifique conduit dans le cadre de son unité, qui a été identifié par la gouvernance pour assurer des fonctions de représentation de l'Institut. (...) L'agent est censé n'y consacrer qu'une part minoritaire de son temps de travail, évaluée à environ 20 % ».⁴¹

Les postes de correspondants ont été créés dès 2016 pour atteindre, en 2020, le nombre de 12 dont 2 en Martinique et au Chili à la suite de la fermeture des structures d'appui. Les entretiens réalisés par le comité ont montré quelques limites dans le cumul d'activité d'accompagnement de la recherche et d'activité de recherche. Cela est particulièrement notable pour les chercheurs correspondants.

Au regard de la nécessaire professionnalisation des métiers de la représentation institutionnelle, le comité recommande de mettre en place une évaluation de ce dispositif de représentation, notamment en regard des risques liés au cumul d'activités d'accompagnement de la recherche et de recherche.

L'IRD a poursuivi son action de mutualisation des fonctions de représentation avec le CNRS et le Cirad en Afrique du Sud, avec le Cirad en Tunisie et avec le MNHN à Madagascar⁴². L'effort de mutualisation s'est aussi développé avec la création des postes de correspondants (Chili, Martinique et Colombie). Ces efforts de mutualisation des chercheurs correspondants peuvent être questionnés au regard du besoin de clarification de cette fonction.

d/ Des instances de dialogue stratégique

La mise en place, auprès de certaines représentations de l'IRD à l'étranger, de comités de pilotage scientifique et stratégique (CP2S) est une nouveauté particulièrement intéressante. Les CP2S permettent de rapprocher le réseau des représentants de l'IRD des partenaires des pays d'intervention et peuvent rendre très concret le principe de partenariat. Le Cop 2016-2020 prévoyait un suivi de l'intégration des éléments de stratégie identifiés par les CP2S dans les priorités de l'IRD et la programmation nationale de la recherche des pays d'implantation.

Les résultats de ces dialogues auraient mérité d'être mieux explicités, tant les attentes possibles peuvent être nombreuses :

- dialogue avec les partenaires scientifiques et institutionnels ;

³⁸ Annexe 20 du RAE : « Analyse des moyens de projection de l'IRD dans les pays en développement et en Outre-mer de 2011 à 2017 », Tableau 1.

³⁹ Annexe 20 du RAE : « Analyse des moyens de projection de l'IRD dans les pays en développement et en Outre-mer de 2011 à 2017 », Tableau 8.

⁴⁰ RAE, p. 25.

⁴¹ RAE, p. 25.

⁴² RAE, p. 26.

- outil de coordination des actions françaises et locales ;
- outil d'élaboration de la politique de site de l'IRD à l'étranger.

Depuis 2017 sont mises en place des réunions régionales réunissant les départements scientifiques et missions du pôle Science avec les représentants en Amérique latine, en Méditerranée, en Afrique de l'Ouest et Centrale et en Asie du Sud-Est. Cette démarche de consolidation de la programmation stratégique de l'IRD est saluée.

À la suite des entretiens réalisés, le comité a pu disposer de la feuille de route de l'IRD en Asie élaborée en 2019⁴³ ainsi que le compte rendu du second CP2S au Vietnam⁴⁴. Malgré ces deux documents, il n'a pas été possible pour le comité d'évaluer réellement le bilan et les programmations stratégiques dans les différentes régions des Sud et les arbitrages d'affectation dans ces mêmes régions. Le comité n'a pas pu confirmer tout l'intérêt de ce dispositif tant pour le renforcement d'un partenariat équitable que pour l'intégration d'éléments de stratégie dans les priorités de l'IRD.

Le comité recommande de généraliser les CP2S à toutes les zones d'implantation d'un bureau de représentation.

e/ Organisation fonctionnelle de l'IRD : stabilisation et formalisation nécessaires

Le rapport de la mission d'audit interne de 2015 sur « la modernisation, la simplification et l'innovation des fonctions appui » dressait un état des lieux et permet d'identifier les démarches engagées par la suite par l'IRD et que l'on retrouve pour partie dans le plan d'orientation stratégique (Pos) à l'horizon 2030 et dans le Cop 2016-2020 signé avec les tutelles.

L'ambition principale de ce Cop est la modernisation, la simplification et l'innovation dans toutes les activités support ou appui de l'IRD.

Le RAE confirme cette trajectoire avec la redéfinition des fonctions du siège en privilégiant « une logique de subsidiarité » et une « meilleure répartition et articulation entre les responsabilités des différents niveaux de l'organisation »⁴⁵.

Organisé autour de trois pôles (Appui à la recherche ; Science ; Développement, enjeux globaux et partenariats), l'IRD a par ailleurs mis en œuvre une déconcentration des fonctions ressources humaines (RH), finances, services partenariaux et contrats de recherche, notamment dans quatre délégations régionales et dans les plus grosses représentations.

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation continue à évoluer depuis la préparation du RAE et la nomination d'une nouvelle PDG.

Les entretiens menés par le comité ont permis d'éclairer les raisons de certaines évolutions – création d'une mission Science ouverte (MSO)⁴⁶ par exemple – mais **le comité recommande de mieux formaliser et expliciter la pertinence de certains choix d'organisation.**

Enfin certaines missions mentionnées par l'établissement lui-même comme essentielles et appréciées tant par les services déconcentrés que ceux du siège semblent pour le moment entre parenthèses, notamment au sein du pôle Appui, comme la Mission d'appui au changement (Mac), tandis que certaines n'ont pas de responsable en titre (affaires juridiques, finances) au moment de la visite.

D'autres évolutions constatées semblent relever de l'identification de fonctions ou réflexions nouvelles et l'on note alors la nomination de référents, chargés de mission, responsable d'une feuille de route, d'un groupe de travail⁴⁷.

L'établissement gagnerait à consolider toutes les évolutions après passage dans les instances adéquates et à établir un organigramme fonctionnel. La mise à jour indispensable de l'intranet apporterait ensuite plus de

⁴³ Feuille de route de l'IRD en Asie, issue de la réunion régionale Asie des 21 et 22 janvier 2019.

⁴⁴ IRD Vietnam: *Second Scientific and Strategic Advisory Committee*.

⁴⁵ RAE, partie 2.1.1.

⁴⁶ Ancienne mission infrastructures et données numériques du pôle science et direction pour le développement des usages numériques innovants du pôle appui.

⁴⁷ Exemples : mission générale de conseil et d'audit (ou cellule d'audit dans le dernier organigramme transmis), disparition de la mission pour la promotion de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité, transformation de la mission infrastructures et données numériques.

visibilité sur les attributions des différents services, missions, directions et conseillers et par conséquent plus de robustesse dans les processus de gestion et de pilotage, lesquels pourraient alors être formalisés et documentés de façon plus pérenne.

2/ Une déconcentration de la gouvernance adaptée à l'organisation de l'IRD et à poursuivre

a/ Instances et circuits de décision : améliorer leur visibilité et efficacité

L'IRD dispose de l'ensemble des instances statutaires prévues dans son décret : CA, conseil d'orientation stratégique (Cos), conseil scientifique (CS), commission de gestion de la recherche (CGR), commissions scientifiques sectorielles (CSS), comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et comité technique (CT). Il en a aussi créé d'autres : comité consultatif éthique pour la recherche en partenariat (CCERP)⁴⁸, comité d'éthique commun avec le Cirad, l'Inrae et l'Ifremer.

Par ailleurs l'établissement a mis en place des instances collégiales de direction⁴⁹ :

- Le comité exécutif (Comex) s'est resserré tout récemment autour de la PDG, de la directrice générale déléguée, du directeur délégué à la science et de la secrétaire générale. Il tient des réunions décisionnelles toutes les semaines.
- Le comité de direction (Codir) est un Comex élargi à l'ensemble des directeurs du siège et des délégués régionaux notamment. Il se réunit tous les deux mois pour « assurer la feuille de route de la gouvernance issue des objectifs définis par les tutelles »⁵⁰.
- Le comité stratégique de pilotage des ressources arbitre les décisions collectives et individuelles à partir du cadrage budgétaire annuel.

Par ailleurs, beaucoup de réunions favorisent les échanges soit au sein d'un pôle, soit entre les pôles ainsi qu'avec les échelons déconcentrés.

La déconcentration s'est concrétisée en 2016 par la création des délégations régionales, rattachées au pôle Appui et à la secrétaire générale, qui prennent en charge de plus en plus d'activités en plus des fonctions d'administration et de gestion (création de référents scientifiques, par exemple).

Bien que les dimensionnements en personnel soient différents entre délégations régionales (c'est un point que l'IRD entend améliorer), les délégations permettent à l'IRD le développement de son ancrage territorial et la prise en compte de ses particularités scientifiques.

Le comité recommande de poursuivre cette déconcentration mais de l'assortir d'une responsabilisation plus poussée pour les activités transférées (la notion de subsidiarité prendrait ici toute sa valeur), le maintien de référents par grandes fonctions et l'assurance d'outils numériques fiables (cf. *infra*).

De même, l'IRD gagnerait à davantage s'appuyer sur la Mac, notamment au regard des chantiers importants en cours (cf. *infra* en matière d'urbanisation du système d'information, d'outils et de procédures de gestion budgétaires et financières, de suivi d'opérations immobilières).

La déconcentration s'appuie également sur les réseaux des représentants évoqués ci-dessus, qui eux sont rattachés au pôle Développement, la partie administrative de leur fonction étant appuyée par les services du siège correspondants.

L'IRD a par ailleurs mis en place des réflexions sur la responsabilité sociétale qui se traduisent par exemple par la création d'un médiateur, d'un référent intégrité scientifique, et tout récemment d'une chargée de mission sur la parité. **L'explicitation de ces missions gagnerait à être formalisée, documentée et diffusée au plus grand nombre.**

b/ Politique qualité : une volonté à concrétiser

Bien qu'initiée dès 2001, la démarche qualité de l'IRD peine à se développer et n'occupe d'ailleurs que peu de place dans le RAE⁵¹

⁴⁸ RAE, p. 30.

⁴⁹ RAE, p. 28.

⁵⁰ RAE, p. 28.

⁵¹ RAE, p. 49.

Elle est pilotée depuis 2019 par le pôle Appui, dans une mission Qualité, santé, sécurité, environnement (MQSSE) au spectre très large, avec une chargée de mission qualité.

Après une démarche ISO 9001 orientée vers les services administratifs⁵² (service missions et voyages du siège et de deux délégations régionales), l'IRD abandonne cet aspect face aux contraintes qu'impose le respect de cette norme et actualise sa politique qualité en 2017.

La démarche est maintenant orientée vers les activités de recherche, y compris pour la visibilité que cette norme apporte. C'est ainsi que l'on peut identifier sur l'intranet un ingénieur qualité dans la mission Évaluation et programmation de la recherche du pôle Science. **Le comité recommande à l'établissement de veiller à la cohérence de son dispositif en matière de qualité et d'inscrire la nouvelle démarche dans la durée.**

c/ Politique de communication : des actions ambitieuses à coordonner

La stratégie de communication est déclinée dans le RAE⁵³ en plusieurs axes. Certains sont impulsés par la direction de la communication et du partage de l'information (DCPI) au sein du pôle Appui, d'autres par la mission Culture scientifique et technologique (MCST) au sein du pôle Science, d'autres enfin par les correspondants communication dans les délégations régionales et les représentations, réseau animé par les deux entités.

Présentée comme « un enjeu stratégique de l'organisation, de la consolidation du modèle de l'IRD et comme partie prenante à l'atteinte des objectifs du Cop », la communication a été pendant un temps intégrée au Comex par la voix de la directrice de la DCPI, jusqu'à une évolution récente de resserrement du Comex⁵⁴. Elle participe néanmoins aux réunions hebdomadaires et mensuelles du pôle Science.

De nombreux chantiers ont été déployés pendant la période évaluée, avec comme objectifs « l'harmonisation et le renforcement de l'identité de l'IRD » :

- nouvelle identité visuelle, nouveau logo et nouveau film institutionnel ;
- refonte du site web ;
- développement dans les réseaux sociaux ;
- renforcement des relations avec les médias ;
- nouveau site d'actualité scientifique.

D'autres projets sont encore en cours, notamment la mise à jour de l'intranet dans la poursuite de la refonte du site web. Cette mise à jour participe de l'amélioration de la communication interne identifiée comme un point important par l'établissement. **Le comité recommande de terminer rapidement ce chantier et de profiter de cette occasion pour améliorer le descriptif fonctionnel des différentes structures.**

Les nombreuses évolutions constatées dans le fonctionnement interne (procédures et organisation), les étapes successives de déconcentration, les évolutions réglementaires (frais d'expatriation par exemple) ou encore les changements d'outils informatiques (passage à Sifac⁵⁵ par exemple) ont nécessité la diffusion de messages internes et d'appuis techniques. Ces démarches participent de la communication interne, de même que l'harmonisation des fonctions de communication dans les délégations régionales.

Par ailleurs, un effort important a été réalisé avec la diffusion d'informations spécifiques au domaine RH, ainsi qu'avec la newsletter IRD Info qui touche très largement l'ensemble des personnes travaillant pour ou avec l'IRD.

Le comité encourage l'IRD à poursuivre ces actions d'harmonisation et de diffusion d'informations, en donnant une large place à celles venant du terrain grâce à un comité éditorial hebdomadaire et un outil de planification éditoriale.

Soucieux d'accompagner les personnels pendant cette période particulière due à la situation sanitaire, l'IRD anticipe également l'accompagnement qui sera nécessaire en sortie de crise.

⁵² Information recueillie pendant les entretiens.

⁵³ RAE, p. 32-35.

⁵⁴ Information recueillie pendant les entretiens.

⁵⁵ Système d'information financier analytique et comptable distribué par l'Agence de mutualisation des universités et des établissements (Amue).

Enfin, le comité recommande que les deux structures chargées de la communication d'une part, et de la culture scientifique d'autre part, poursuivent leur bonne collaboration, avec le souci permanent d'optimiser la répartition de leurs activités.

3/ Un pilotage de l'IRD amélioré, mais des efforts à poursuivre

Lors de l'autoévaluation qu'il a réalisée pour la précédente évaluation, l'IRD faisait un constat sévère : « les fonctions supports apparaissent aujourd'hui déconnectées de la recherche. »⁵⁶

Depuis ce constat, l'établissement a créé en 2015 la fonction de secrétariat général qui coordonne le pôle Appui regroupant une grande majorité des fonctions supports ainsi que les directeurs régionaux pour les activités correspondantes, les représentants reportant eux au DRIE.

L'UMRisation des unités de recherche a obligé l'établissement, dans cette même période, à s'approprier peu à peu des procédures et des outils plus standardisés et facilitant les échanges avec les partenaires⁵⁷.

En termes de pilotage et de projection pluriannuelle, l'IRD n'a pas encore pu développer totalement des outils intégrés et le besoin, nettement exprimé par la PDG, devient prioritaire si l'établissement veut asseoir le développement de ses orientations stratégiques sur des données fiables, pluriannuelles, permettant des analyses d'évolution et des projections, partagées par l'ensemble des acteurs.

La création d'une cellule audit rattachée à la direction générale⁵⁸ permettra la construction d'un tableau de bord et d'indicateurs. De même, le projet de règlement intérieur⁵⁹ et d'organigramme fonctionnel doit être une priorité afin que les nombreuses évolutions d'organisation soient explicites.

Enfin, le comité souligne les activités d'accompagnement menée par la Mac lors des évolutions menées au sein de l'établissement et encourage l'IRD à poursuivre ces actions dont le bénéfice a été reconnu lors des entretiens.

a/ Des ressources financières stabilisées

Doté en 2019 d'un budget de 240 M€ (dont 13 % de ressources propres)⁶⁰, l'établissement dispose d'un plafond d'emploi de 2 120 équivalents temps plein travaillé, inchangé depuis plusieurs années. Cinq processus concentrent l'essentiel des enjeux financiers :

- gestion du parc immobilier : 76,7 M€ en valeur brute ;
- autres immobilisations corporelles, équipements, etc. : 76 M€ en valeur brute ;
- dépenses de personnel : 159 M€ ;
- commande publique et dépenses sur marché : 36,6 M€ ;
- frais de déplacement, dont prestations d'hébergement : 13 M€.

Par ailleurs, les processus supports afférents au pilotage et au suivi du budget général, dont sa composante masse salariale, ont été identifiés comme prioritaires. Leur pleine maîtrise répond à de forts enjeux réglementaires et opérationnels.

L'IRD a pu reconstituer correctement son fonds de roulement et maîtriser ses investissements annuels. Un plan pluriannuel d'investissements (forte ambition affichée dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et le schéma directeur numérique) doit permettre de poursuivre la bonne maîtrise de ces opérations.

La trajectoire budgétaire intègre sans difficulté la réduction de la masse salariale demandée par les tutelles⁶¹, y compris parce que certaines mesures avaient été anticipées, d'autres appliquées après des évolutions réglementaires.

Conscient des efforts à poursuivre pour augmenter ses ressources propres afin de développer sa stratégie budgétaire, notamment en optimisant les moyens dévolus au Sud (mis en place de nouveaux outils de coopération)⁶², l'IRD a entamé une action volontariste de levée de fonds, notamment auprès de grands bailleurs internationaux, et a créé un fonds d'amorçage incitatif pour les unités de recherche doté d'un budget

⁵⁶ Précédent rapport d'évaluation de l'IRD par le Hcéres, 2016, p. 17.

⁵⁷ Information recueillie pendant les entretiens.

⁵⁸ Organigramme de décembre 2020.

⁵⁹ Pos, p. 24.

⁶⁰ Informations communiquées par l'établissement en décembre 2020.

⁶¹ RIM Action publique 2022 du 17 décembre 2018

⁶² RAE, p. 41.

annuel d'environ 1 M€. **La progression des ressources propres gagnerait sans doute à être améliorée** (de 24 M€ en 2015 à 31 M€ en 2018, mais en stagnation en dépenses exécutées annuellement depuis, et ce même si le volume de contrats signés augmente). L'appui des différents services impliqués (juridique, financier, mission d'appui au partenariat et à la science, délégations régionales) ainsi qu'un nouvel outil de gestion des contrats (IRD-contrats en janvier 2021) doivent être encouragés et correctement dimensionnés.

Par ailleurs, le pilotage budgétaire et financier doit être poursuivi, notamment en améliorant la maîtrise des processus grâce aux outils numériques, en développant le contrôle interne comptable, et en donnant toute sa place au comité des risques budgétaires créé en juillet 2019.

Enfin, le comité encourage l'IRD à réfléchir à l'opportunité de concentrer la gestion des contrats de recherche dans une même entité, et poursuivre les opérations de dématérialisation.

Toutes ces actions ne pourront qu'être bénéfiques lors des dialogues budgétaires avec les tutelles et permettront d'accompagner l'augmentation des ressources propres⁶³.

b/ Immobilier : des enjeux importants bien identifiés

Intégrée à la direction des finances, la fonction immobilière occupe 3 personnes et une affectée aux opérations du plan de relance⁶⁴. En métropole, la stratégie immobilière est très ancrée sur les délégations régionales qui intègrent les référents scientifiques dans leurs réflexions.

Un comité de pilotage a été mis en place et le SPSI⁶⁵, réalisé avec une aide externe, permet un état des lieux très précis. L'IRD poursuit une politique de réduction de surfaces (mutualisations, ventes) et occupe néanmoins 57 sites et 208 bâtiments pour 61 419 m² de surface utile brute dont il est propriétaire pour 32 %. Les coûts annuels (loyers, fonctionnement et gros entretien renouvellement) s'élèvent à 6,4 M€ par an.

Les ratios d'occupation semblent très perfectibles et l'IRD s'efforce de les améliorer, selon les contextes locaux.

Le SPSI identifie parfaitement les opérations urgentes ou importantes (mises aux normes, vétusté) et un plan pluriannuel de financement est affiché, essentiellement par prélèvement sur le fonds de roulement. Des opérations importantes à venir devraient permettre des recettes abondantes ou réduisant ces prélèvements.

Après un gros travail d'intégration dans Chorus, **l'IRD mentionne la nécessité d'avoir un outil informatique de gestion et le comité l'encourage vivement dans cette voie.**

Par ailleurs, **les projets ambitieux relevés dans le SPSI (15 M€)⁶⁶ nécessitent un accompagnement important ; le comité recommande que l'IRD étudie le dimensionnement des équipes dédiées afin de permettre la réussite des opérations**, au regard de sous-réalisations certaines années lors du précédent SPSI. Enfin, les activités de prévention, suivies par un service regroupant d'autres activités⁶⁷, doivent continuer à être parfaitement associées aux projets immobiliers.

c/ Système d'information et schéma numérique : maîtriser le pilotage

La feuille de route numérique de l'IRD établit de grandes ambitions qui vont de la science ouverte à la réduction des inégalités Nord/Sud (relocalisation de données chez les partenaires) de l'accompagnement du développement du e-learning (autour de la science ouverte, du big data et de l'intelligence artificielle) à la déclinaison des enjeux du développement durable.

Plusieurs entités vont concourir à la réussite de ce schéma qui prévoit 21 M€ d'investissements sur 5 ans, dont la Direction pour le développement des usages numériques innovants (DDUNI) au sein du pôle Appui (32 personnes au siège de l'établissement, 12 dans les délégations et quelques-unes dans les grosses représentations)⁶⁸, la MSO et la MCST.

Le comité recommande à l'IRD d'organiser le pilotage de la mise en œuvre et du suivi de ce schéma.

⁶³ Pos.

⁶⁴ Information recueillie pendant les entretiens.

⁶⁵ Annexe 26 du RAE.

⁶⁶ RAE, p. 46.

⁶⁷ MQSSE.

⁶⁸ Information recueillie au cours des entretiens.

Sur le déploiement proprement dit du système d'information, le RAE estime que l'IRD « a largement gagné en outils de pilotage »⁶⁹ et le contrat-cadre en cours de signature avec l'Amue est un élément important pour permettre à l'établissement de continuer à déployer des outils adaptés à sa stratégie et diminuer le recours à l'externalisation. L'accroche sur les outils largement déployés (Sifac par exemple) ou la construction d'outils propres (demande d'allocation de moyens qui doit être modernisée, moyens d'aide au pilotage ou encore l'intégration de la gestion des JEAJ et LMI) commencent à apporter à l'IRD des moyens intéressants en termes de gestion.

L'urbanisation est amorcée et la volonté de rationaliser et mutualiser là où l'IRD n'a pas de spécificité est visiblement réelle.

Les objectifs affichés d'agilité et de simplification ne peuvent qu'être encouragés et le comité souhaite que les moyens soient apportés à ces ambitions.

Le comité recommande d'accompagner ces évolutions de refonte des processus impliquant ainsi toutes les structures concernées. Cette stratégie doit aussi permettre la création d'entrepôts de données, tableaux de bord de suivi, contrôle et évaluation⁷⁰.

Par ailleurs, le comité encourage l'IRD à faciliter la coopération entre la DDUNI, la MSO et la MCST d'une part, le réseau des représentations et des délégations d'autre part, et les partenaires sur tous les projets d'accès à l'information scientifique et à la réduction de la fracture numérique.

d/ Ressources humaines : une amorce de Gpeec à poursuivre

Au 1^{er} janvier 2019 l'IRD compte 2050 agents⁷¹ dont 852 chercheurs, 935 ingénieurs et techniciens, 36 personnels (Nouvelle Calédonie et Polynésie française) et 227 personnels contractuels de droit local. La gestion des contractuels puis des fonctionnaires a été peu à peu déconcentrée auprès des délégations régionales. Au sein du pôle Appui, la Direction des ressources humaines dispose de 50 agents auxquels s'ajoutent quelques autres dans les grosses délégations régionales.

Les orientations stratégiques de l'IRD en matière de ressources humaines visent notamment à :

- donner priorité à l'emploi scientifique notamment en rééquilibrant les emplois d'IT et en stabilisant les personnes ;
- renforcer les moyens alloués aux dispositifs dédiés au Sud en s'appuyant sur des accords d'établissements.

Pour atteindre ces objectifs, l'établissement n'évoque pas particulièrement dans le RAE les évolutions lui permettant de mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) déjà évoquée dans le Cop 2016-2020. Certaines actions ont été néanmoins entreprises, comme une étude sur la trajectoire emplois 2010-2024 ainsi qu'une étude sur les moyens de projection dans les pays en voie de développement et en Outre-mer présentées au CA en 2018.

Par ailleurs, une démarche récemment initiée permet, avant les arbitrages, un dialogue avec chaque département scientifique permettant d'identifier les besoins.

Le projet de développement de l'outil Siham de l'Amue sera aussi l'occasion d'analyser les processus RH. **Le comité encourage l'établissement à finaliser une Gpeec lui permettant d'élaborer un schéma d'emplois pluriannuel tel que mentionné dans la feuille de route de 2019. De même, l'audit externe réalisé en 2018 sur les processus de gestion de la masse salariale devrait conduire l'établissement à sécuriser ce poste de dépense par une informatisation.**

La politique de prévention est pilotée par la MQSSE au spectre élargi depuis 2019⁷² (qualité et environnement) et dont les compétences sont essentiellement tournées vers l'hygiène et la sécurité (la responsable de la mission est d'ailleurs la conseillère de prévention). Un plan de prévention et le bilan santé et sécurité au travail ont été mis en place, de même qu'un baromètre social publié tous les 18 mois. Conséquence de l'organisation internationale de l'IRD, c'est tout un réseau d'assistants de prévention et de médecins qu'il convient d'animer, ainsi que les CHSCT régionaux et les CT spéciaux en Outre-Mer qui peuvent également traiter des sujets d'hygiène et de sécurité.

⁶⁹ RAE, p. 31.

⁷⁰ POS, p. 28.

⁷¹ RAE, p. 35.

⁷² Information recueillie en entretiens.

Le comité recommande à l'IRD d'examiner la large et lourde mission de la MQSSE, d'autant plus qu'une feuille de route environnement vient d'être établie pour l'ensemble des activités de l'établissement⁷³.

Il convient de noter également que le fonctionnaire sécurité défense, dont la mission est particulière à l'IRD au vu des implantations internationales, travaille étroitement avec la MQSSE et **le comité encourage l'établissement à poursuivre les actions transversales menées au sein d'un comité sécurité.**

⁷³ Document transmis en décembre 2020.

Les activités de l'organisme

1/ Les sciences de la durabilité, un axe vital qu'il convient de consolider

Les sciences de la durabilité constituent un axe principal et vital pour l'IRD qui veut en faire à la fois sa marque d'excellence au niveau de la recherche, et aussi l'illustration de son attractivité dans les PED. Il est donc très important que l'IRD soit un opérateur de recherche majeur dans ce thème, d'autant que, s'il a le vent en poupe, ce thème n'est pas clairement identifié au sein de l'IRD par les spécialistes reconnus internationalement des disciplines qui composent les sciences de la durabilité. Par exemple, l'IRD ne dispose d'aucun chercheur figurant en 2020 parmi les *Highly Cited Researchers*⁷⁴ contrairement au CNRS qui comprend beaucoup de chercheurs référencés, notamment dans les disciplines associées à ce thème. L'IRD pourrait également augmenter son taux de succès aux projets européens, dont les ERC. Les entretiens l'ont bien montré, le Cirad dispute âprement à l'IRD l'étendard des sciences de la durabilité au Sud et le CNRS « ne le reconnaît pas comme leader dans ce thème, plutôt comme accompagnateur ».

Pour devenir incontestable en sciences de la durabilité, une production théorique plus affirmée serait nécessaire, or peu de chercheurs IRD sont référencés internationalement dans ce thème, et un travail identifiant de production scientifique paraît indispensable. Certes, l'ancien PDG de l'IRD était un des auteurs du rapport global sur le développement durable publié en 2019, mais ce rayonnement ne s'est pas vraiment étendu à l'IRD, et il est à remarquer que l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement ne comporte que peu d'animateurs issus de l'IRD.

Enfin, la réalisation des ODD ne paraît pas sur une bonne trajectoire à l'échelle globale, et l'actuelle pandémie la retarde évidemment. **Le comité recommande à l'IRD de prendre en compte cette évolution afin de proposer des analyses critiques et des pistes, comme le fait par exemple le SDSN⁷⁵, dont fait partie l'IRD.**

Par ailleurs, l'IRD revendique être spécialiste de la durabilité au service du développement, or le comité a noté un déséquilibre réel entre la direction du développement et les autres directions. La PDG en convient, elle doit présenter début 2021 un plan de déploiement international et considère que ce déséquilibre est compensé par l'importance du réseau IRD. Néanmoins, et d'autant plus que l'Agence française de développement (AFD) est un allié et un soutien important de l'IRD, la déclinaison des sciences de la durabilité paraît plutôt tenir à l'excellence de certaines disciplines, en particulier les sols, que de la reconnaissance de la compétence transversale. Le comité a bien noté que des recrutements sont prévus dans ce domaine, ils lui paraissent indispensables.

Compte tenu de l'enjeu fondamental que constitue l'éthique, tant dans son aspect scientifique que dans les interactions avec les pays partenaires, **le comité d'évaluation recommande de renforcer le CCERP (comité d'éthique propre à l'IRD), la fréquence de ses réunions et son articulation avec le comité commun avec le Cirad, l'Inrae et l'Ifremer, avec une réflexion commune des parties prenantes et une feuille de route, en particulier sur les systèmes d'alerte.**

Dans le même esprit, le concept de recherche pour le développement qui est l'étendard de l'IRD gagnerait à être précisé avec les tutelles car il reste mal défini.

2/ Des dispositifs de recherche en partenariat adaptés au renforcement des capacités de formation et de recherche des pays partenaires

L'IRD développe un champ spécifique d'activité centré sur le renforcement des capacités des pays du Sud en recherche et formation. Ce renforcement est clairement affirmé dans le Pos et le Cop à travers la notion de « partenariat scientifique équitable ». L'IRD met en œuvre plusieurs actions pour atteindre cet objectif :

⁷⁴ Plus de 6 000 chercheurs, dans 21 domaines des sciences et des sciences sociales dans des catégories interdisciplinaires ont été sélectionnés sur la base du nombre d'articles hautement cités. La méthodologie s'appuie sur des données et des analyses de l'*Institute for Scientific Information* de Clarivate : <https://recognition.webofscience.com/awards/highly-cited/2020/> (consulté le 18 mars 2021).

⁷⁵ SDSN : initiative des Nations Unies pour un réseau de solutions de développement durable.

- soutien via les outils de coopération de l'IRD : JEAI, LMI, GDRI-Sud, observatoires ;
- le partage de données et le renforcement des infrastructures numériques ;
- le développement de la valorisation de la recherche ;
- l'appui à la formation individuelle et institutionnelle.

a/ Les dispositifs de recherche en partenariat : JEAI, LMI, GDRI-Sud

L'IRD met à disposition de ses équipes de recherche une batterie d'outils adaptés à la coopération internationale : les jeunes équipes associées à l'Institut (JEAI) pour l'émergence d'équipes de recherche au Sud (3 ans) ; les laboratoires mixtes internationaux (LMI) pour le renforcement, l'autonomisation et le rayonnement international des systèmes d'ESR des PED (5 ans renouvelable 1 fois) ; les groupements de recherche internationaux-Sud (GDRI-Sud) pour la mise en réseaux de laboratoires français et étrangers (4 ans renouvelable 1 fois).

Les outils JEAI, LMI, GDRI-Sud de l'IRD font l'objet d'appels à projet transparents et non ciblés scientifiquement soumis à l'arbitrage du PDG et des départements scientifiques après évaluation scientifique par une commission mixte composée des membres du CS et des CSS.

Un bilan des actions JEAI⁷⁶ entre 2002 et 2018 permet de mieux comprendre la très forte interaction des équipes IRD et des institutions locales d'ESR. Plus de 140 équipes ont été financées sur la période dans plus de 40 pays du Sud pour un investissement de l'IRD de près de 7 M€ (10-15 nouveaux projets par an). Une enquête a été effectuée sur 46 JEAI soutenues en Afrique subsaharienne. L'enquête montre des exemples de consolidation d'équipe de recherche dans les PED africains partenaires de l'IRD. Certaines des équipes soutenues sont aujourd'hui constituées en réseau de recherche, en projets collaboratifs européens ou en pôle d'appui aux politiques publiques. Le bilan réalisé constitue un très gros travail d'analyse permettant d'identifier le nombre de publications moyen de chaque projet (8 publications par projet) ainsi que l'impact réel en matière de formation (7 étudiants masters et 5 thèses par projet) comme indicateur des retombées au Sud de ce type de programme. L'enquête met en avant que les étudiants et doctorants formés restent en majorité dans l'ESR. Certains des projets de JEAI ont évolué en LMI poursuivant ainsi la volonté de l'IRD de construire un partenariat équitable et durable. Les effets de levier financier du programme JEAI sont très significatifs puisque sur un apport initial de l'IRD de 7 M€ (fonctionnement et salaires), l'IRD a réussi à lever près de 17 M€ (Commission européenne, Fondations, ANR⁷⁷, ONG⁷⁸, etc.). Une analyse plus fine des sources de financement aurait permis de faire la part des corrélations entre les projets JEAI et les sources de financement annexes.

La structuration du bilan proposé est principalement centrée sur la présentation de quelques JEAI ne permettant pas de faire une analyse des forces et faiblesses du dispositif. Cependant, au regard des projets mis en avant, le comité constate une tendance au développement de projets encore très franco-français.

Les LMI sont au cœur du dispositif de projection à l'international de l'IRD par l'ancrage du projet autour d'une plate-forme commune de recherche avec un partenaire du Sud. Ce type de projet est l'illustration opérationnelle de l'objectif principal de l'IRD d'incarner un modèle de partenariat scientifique équitable. Le LMI constitue une masse critique de compétences complémentaires entre les équipes de l'IRD et le ou les partenaires au Sud sur des objectifs scientifiques convergents. À terme, le succès d'un LMI est sa transformation en un centre autonome de recherche et de formation de référence labellisé par le système d'ESR du partenaire local. L'IRD dénombre, en 2019, 35 LMI répartis dans 22 pays. Une analyse globale des LMI, sur le modèle de l'analyse des JEAI, aurait été intéressante pour étudier l'évolution de cet outil et sa capacité réelle de transformation en centre de recherche autonome. Les entretiens réalisés ont mis en évidence le risque d'un usage excessif de personnel en CDI pour la réalisation des projets. L'incapacité d'un partenaire à reprendre à sa charge les postes ainsi mis en place par l'IRD crée une dépendance pouvant nuire à l'objectif de départ d'autonomisation et à la relation même de l'IRD avec son partenaire.

Le GDRI-Sud est un outil récent de l'IRD sur le modèle des ex-GDRI du CNRS, renommés récemment *International Research Network*. Il vise la mise en réseau d'équipe de recherche sur une thématique donnée. 21 GDRI-Sud sont en cours d'exercice actuellement.

Le comité recommande l'élaboration d'une analyse globale de l'ensemble des outils JEAI, LMI, GDRI-Sud pour étudier l'évolution des thématiques et des investissements de l'IRD par région en lien avec la stratégie déployée par l'organisme.

⁷⁶ Annexe 30 : « Bilan JEAI Afrique subsaharienne - Équipes soutenues de 2002 à 2018 ».

⁷⁷ Agence nationale de la recherche.

⁷⁸ Organisations non gouvernementales.

b/ La formation

Les chercheurs de l'IRD se sont investis depuis de nombreuses années dans le développement de parcours d'enseignement au Sud notamment au travers de montages de masters régionaux ou de l'implication des écoles doctorales intéressées, tout en concentrant ces efforts dans des domaines les mieux à même de s'articuler avec les outils de structuration scientifique de l'IRD. Cet investissement dans la formation est une réelle spécificité de l'IRD au regard d'autres opérateurs comme le CNRS ou l'Inserm. Cet investissement, lié aux relations établies avec les universités françaises dans le cadre des UMR, n'apparaît pas suffisamment dans la politique de site mise en place par l'IRD.

Cependant, la création récente de « projets structurants de formation au Sud » a pour objectif d'améliorer la visibilité des actions en partenariat avec les universités françaises ou européennes. Il s'agit d'un dispositif de formation co-porté par l'IRD et des universités du Sud qui comporte deux volets : l'appui aux institutions d'enseignement supérieur du Sud (création de masters ou d'écoles doctorales en collaboration avec des universités françaises ou européennes) et l'appui aux équipes de recherche (création d'écoles de formation à la recherche, montage d'ateliers ciblant les compétences de chercheur). Les projets sélectionnés obtiennent un cofinancement de 10 000 € par an pendant 3 ans⁷⁹.

Depuis 2015, l'IRD a soutenu 165 doctorants du Sud à travers le programme Allocations de recherche pour une thèse au Sud (ARTS)⁸⁰. L'IRD poursuit dans ces actions le souhait de faciliter l'accès des doctorants du Sud aux écoles doctorales françaises. Depuis 2018-2019, l'Institut construit un réseau Alumni IRD en se greffant sur la plateforme existante France Alumni (pour les doctorants). Ce sont ainsi 1 500 personnes qui ont bénéficié d'un soutien de l'IRD depuis 2002 via le programme ARTS ou d'autres outils spécifiques de l'IRD.

Le comité souligne l'importance que revêt le programme ARTS dans la stratégie de l'IRD. Un travail d'analyse sur ces doctorants du Sud, sur leur devenir et leur insertion dans leur système local d'ESR aurait permis de mieux rendre visible la stratégie Sud de l'IRD. Cette analyse est en cours et mériterait d'être mise en valeur notamment pour faire de ce programme une référence pour l'accueil en France des étudiants du Sud

c/ Le développement de la valorisation de la recherche au Sud

Les campus de l'innovation, proposés dans le Pos et dans les indicateurs de performance du Cos, sont une innovation de 2016 visant à promouvoir et à développer des projets de recherche participative en faveur d'une innovation ouverte et responsable associant les chercheurs, les universités, les entreprises, les bailleurs de fonds et les ONG. En France, l'incubateur de start-up Bond'innov à Bondy a donné naissance à des projets très concrets : Laboratoire Sols, savoirs, saveurs (Lab3S) ou la plate-forme FabLab (développement de micro-capteurs innovants). Au total, Bond'innov a mobilisé 1,5 M€ et accompagné plus de 150 start-up, dont 75 % sont toujours en activité⁸¹.

Dans le Sud, le concept de campus de l'innovation s'est aussi développé autour de la Maison des jeunes de Ouagadougou (surnommée « La Ruche »), un projet en discussion à la Cité des savoirs de Diamnadio (Sénégal) et un accord de partenariat avec la Cité de l'innovation de Rabat.

L'IRD développe aussi une approche multi-acteurs pour le co-design de solutions innovantes. Plusieurs programmes sont proposés : Colab sécurité alimentaire, proposant des ateliers d'intelligence collective impliquant Bond'innov, le MEAE et des co-constructions de projets au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire ou au Sénégal ; le programme Promotion de l'agroécologie en Afrique de l'Ouest (Parfao) en partenariat avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) constitué d'une composante formation et une composante science-société ; le Programme Sud expert plantes développement durable (SEP2D) en partenariat avec l'AFD, le Fonds français pour l'environnement mondial, le MNHN, le MEAE pour le soutien aux partenariats académiques et secteurs privés du Sud (30 projets de recherche scientifique, 11 ateliers).

L'ensemble de ces programmes « Action d'amorçage », Lab3S, FabLab, Colab sécurité alimentaire, Parfao, SEP2D sont des outils particulièrement utiles, qui participent activement au renforcement des capacités des partenaires au Sud.

En conclusion de ce chapitre dédié aux dispositifs de recherche en partenariat, le comité recommande de :

- mieux intégrer des partenaires tiers dans ses projets de coopération au Sud ;

⁷⁹ Informations issues du site internet de l'IRD : <https://www.ird.fr/projets-structurants-de-formation-au-sud> (consulté le 5 mars 2021).

⁸⁰ RAE, partie 3.1.

⁸¹ Chiffres issus du site internet de Bond'Innov : <https://bondinnov.com/> (consulté le 5 mars 2021).

- **évaluer le processus d'autonomisation des structures créées au Sud afin de mieux évaluer son engagement avec ses partenaires au Sud au regard des risques de dépendance potentielle ;**
- **bien tirer les enseignements sur l'analyse en cours et bien communiquer sur le programme Allocations de recherche pour une thèse au Sud qui constitue un levier important de renforcement des équipes scientifiques du Sud ;**
- **réaliser un bilan global de l'ensemble de ses dispositifs de valorisation de la recherche pour mesurer l'impact concret des projections au Sud.**

3/ Innovation et stratégie de propriété intellectuelle

Le RAE évoque à plusieurs reprises l'innovation, en montre des exemples, mais à aucun moment ne définit ce que l'Institut entend précisément par ce concept et ne décrit de manière explicite sa stratégie d'ensemble à cet égard. L'IRD est beaucoup plus précis dans la présentation de sa politique de propriété intellectuelle.

Il est ainsi affirmé que l'approche scientifique choisie est résolument interdisciplinaire et se fonde sur la recherche de solutions et d'innovations, tant technologiques que sociales (*solution-focused approach*) co-construites avec les partenaires du Sud.

Au sein du pôle Développement, le Dmob a pour mission d'amplifier l'impact de la recherche dans les pays du Sud, en renforçant la contribution sociétale de la recherche, en favorisant le continuum formation/recherche/innovation.

Le fonds d'amorçage de l'IRD mis en place en 2016 (cf. *supra*), a été étendu en 2018 au volet « innovation » dans le but de donner à l'Institut les moyens d'accompagner les chercheurs dans le développement d'innovations ou de valorisation sociétale à impact durable, en facilitant la co-création et en améliorant la professionnalisation et la visibilité des produits et services développés. Il s'agit, par un soutien financier octroyé au porteur de projet, d'appuyer, très en amont, des projets de valorisation de la recherche avec un partenaire, notamment au Sud. Ces actions d'amorçage, qui se sont traduites en 2018 par l'accompagnement de 10 projets innovants, ont permis de nourrir un partenariat stratégique qui rassemble des promesses d'investissements de plus d'1 M€⁸². Le RAE indique cependant que l'IRD souhaite « atteindre un meilleur taux d'utilisation du fonds d'amorçage »⁸³.

La principale action concrète est la mise en place du premier Campus de l'innovation sur son site de Bondy (cf. *supra*). Un deuxième exemple est la transformation récente du Consortium de valorisation thématique (CVT) « Valorisation Sud ». Lancé en 2013⁸⁴, ce CVT a pour mission principale d'assurer la valorisation et le transfert des technologies françaises présentant un intérêt socio-économique sur les marchés des pays du Sud⁸⁵. Selon le RAE, « après 6 ans d'approche *techno push* qui a conduit à vouloir créer un portefeuille le plus large possible de titres de propriété intellectuelle et d'actifs valorisables – approche inadaptée aux contextes Sud – et sans moyens dédiés à la maturation, le bilan du CVT Valorisation Sud n'est pas satisfaisant »⁸⁶. En conséquence, les membres fondateurs ont décidé en 2018 de transformer ce CVT en plateforme d'accélération de l'impact socio-économique au Sud pour assurer les meilleures chances de réussite à la diffusion, à la transposition et au transfert des innovations maturées pour et avec les pays des Sud en développement.

Il ressort par ailleurs de l'entretien tenu avec les partenaires académiques internationaux que l'IRD est également à l'origine de plusieurs programmes mettant en œuvre des approches multi-acteurs pour faire émerger des solutions innovantes issues de la recherche et répondant aux besoins du Sud. Le Colab « Sécurité alimentaire » (cf. *supra*) en est un exemple. Cinq projets multi-acteurs innovants ont été accompagnés sur ce même thème. En 2019, le programme a pour ambition d'essaimer sur d'autres territoires et d'autres problématiques.

En termes d'innovation, la nouvelle stratégie de propriété intellectuelle est considérée par l'IRD comme un des points forts dans la définition d'orientations stratégiques (Pos et Cop). Amorcée en 2017, elle a abouti à un nouveau document de cadrage intitulé « Partage des résultats et diffusion des savoirs au Sud : contribution à une nouvelle stratégie de propriété intellectuelle pour l'IRD », a été approuvé lors du CA de décembre 2018,

⁸² RAE, p. 54.

⁸³ RAE, p. 41.

⁸⁴ Le CVT Valorisation Sud est l'un des 5 CVT lancés dans le cadre du fonds national de valorisation. Ses membres fondateurs sont l'IRD, le Cirad, l'Institut Pasteur et les universités d'Outre-mer (La Réunion, Antilles-Guyane, Nouvelle-Calédonie et Polynésie française).

⁸⁵ Source : Présentation des CVT par le Mesri : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid95542/les-consortium-de-valorisation-thematique-c.v.f.html> (consulté le 8 mars 2021).

⁸⁶ RAE, p. 54.

après discussion avec le Mesri. Il s'agit pour l'IRD de se donner les moyens de reconnaître la propriété des résultats et d'identifier toutes les personnes à l'origine du savoir, de sortir de l'approche « tout brevet » en formalisant la protection adéquate pour toute invention, et de se donner les moyens de concilier maturation des technologies et maintien de l'accès au Sud. Elle s'appuie sur les recommandations de plusieurs groupes de travail organisés autour des grands enjeux que représentent le numérique, l'économie du libre accès aux données et la mise en œuvre du protocole de Nagoya⁸⁷. La mise en œuvre opérationnelle de cette nouvelle stratégie représente un des chantiers 2019-2020 importants.

Parallèlement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de propriété intellectuelle, l'IRD a engagé depuis 2015 une importante et progressive rationalisation de son portefeuille de brevets, en passant de 112 brevets en 2015 à 69 brevets en 2018, ce qui se traduit par une nette amélioration du ratio de « qualité du portefeuille ». 17 brevets du portefeuille sont sous contrat de licence, générant au total 1,2 M€ de redevances⁸⁸. Cependant, 2 contrats de licence génèrent des redevances d'exploitation significatives permettant d'avoir des recettes globales supérieures aux frais d'entretien du portefeuille de brevet de l'IRD (avec les entreprises Nutriset et Virbac)⁸⁹.

Afin de rationaliser et de limiter l'utilisation des outils de la PI uniquement à des domaines porteurs et stratégiques, l'IRD est en voie de définir des domaines de valorisation qui correspondraient à des axes scientifiques majeurs pour les défis des sociétés du Sud et leur développement durable de demain et pour lesquels l'IRD souhaite se positionner comme l'un des leaders institutionnels

La protection des résultats de la recherche par les outils de la PI permet à l'IRD de maîtriser le choix du licencié et les conditions de licence afin d'encourager la diffusion large de la technologie et la mise à disposition du produit fini pour les pays du Sud. Dans le cadre des partenariats (collaborations et licences d'exploitations) avec les industriels, l'Institut attache une attention particulière aux clauses relatives à l'accessibilité de nouveaux produits ou services aux PED. La stratégie de transferts de technologie et d'accord de licence doit être conforme à cette philosophie. Ceci se concentrera sur trois secteurs clés : santé, biotechnologies végétales, et numérique. Les critères de dépôt de brevet pourraient être les suivants :

- le réalisme économique en fonction des perspectives réelles de *licensing*, avec la question de savoir si en fonction des secteurs le brevet va vraiment attirer des partenaires privés pour le développement industriel ;
- avoir droit au titre de propriété industrielle portant sur l'invention objet de la demande de brevet d'invention ;
- être candidat pour exercer le mandat dans les conditions prévues au présent décret ; être hébergeur ; être employeur d'un ou plusieurs agents ayant une part inventive dans l'invention objet de la demande de brevet d'invention.

En termes de partenariats industriels et de valorisation économique de la recherche, l'IRD considère donc prioritairement l'impact des projets au service d'objectifs de développement humain et durable.

En conclusion de ce chapitre dédié à l'innovation, le comité recommande à l'IRD de :

- **définir plus explicitement ce qu'il entend par innovation et présenter clairement l'ensemble de sa stratégie pour ce secteur dans les années à venir, tenant compte du potentiel existant dans certains domaines scientifiques et technologiques que l'IRD recouvre ;**
- **mettre en place une communication actualisée et précise sur la nouvelle stratégie de propriété intellectuelle, pour autant que cela ne soit pas déjà le cas, auprès des partenaires Sud et Nord, comme auprès de l'ensemble des chercheurs de l'IRD en France, de manière qu'ils connaissent les objectifs et contenus de la politique PI, les modalités d'application et les appuis institutionnels dont ils peuvent profiter ;**
- **rendre facilement accessibles, sur le site web de l'IRD, les grandes lignes défendues à travers sa nouvelle stratégie de propriété intellectuelle, permettant de positionner l'IRD comme une institution à l'avant-garde dans l'émergence de résultats et de technologies favorisant le développement durable dans le Sud et l'équité partenariale.**

⁸⁷ <https://agriculture.gouv.fr/ressources-genetiques-application-du-protocole-de-nagoya-en-france> (consulté le 8 février 2021).

⁸⁸ Budget initial 2019.

⁸⁹ Annexe 28 du RAE : Vers une nouvelle politique et stratégie de propriété intellectuelle pour l'IRD.

4/ L'open science : la gestion et l'ouverture des données de la recherche et du développement

L'IRD s'est imposé comme un acteur-clé de l'open science français et de la politique européenne. Horizon, l'archive ouverte de l'Institut, développée par le service IST, a enregistré une augmentation de 2 615 nouveaux fichiers en 2019. Ces nouveaux titres sont automatiquement partagés avec HAL, l'archive nationale ouverte. Les téléchargements d'Horizon sont de l'ordre de 7 500 (2019) et près de 3 millions de fichiers PDF ont été consultés.

L'IRD joue un rôle unique dans la construction de bases de données ouvertes avec le Sud et plus particulièrement dans les pays francophones. Par exemple, l'IRD a organisé la première conférence internationale de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar sur les sciences ouvertes dans le Sud. Ceci a été réalisé en partenariat avec le Cirad, le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur et l'AUF et s'est déroulé sous le patronage de l'Unesco⁹⁰ à Dakar.

Le mouvement open science gagnerait à être consolidé par :

- **l'expansion de la base de données Horizon tant sur le plan technique que fonctionnel ;**
- **Le développement de collaborations interinstitutionnelles dans le système français, mais surtout à l'échelle mondiale. L'IRD a l'occasion de passer d'une mission française à une mission mondiale d'accès libre pour le Sud.**
- **Une comparaison avec d'autres organismes étrangers, beaucoup plus opérationnels serait souhaitable.**

5/ La diffusion de la culture scientifique : un complément essentiel aux activités scientifiques

Le RAE rappelle que l'IRD, par ses activités de recherche, d'expertise, de valorisation et de formation, a pour objectif de contribuer aux avancées de la connaissance scientifique en matière de développement durable et d'aider à mieux fonder les politiques de développement sur la science, ainsi que de renforcer les valeurs sociétale, économique et culturelle de la recherche pour un développement humain et durable. Cette volonté est inscrite également dans le Pos 2016-2030.

La MCST, intégrée au sein du pôle Science, comporte 34 agents et dispose d'environ 1 M€ de budget par an. Cette mission travaille très étroitement avec la DCPI avec laquelle elle partage d'ailleurs la structure IRD-Images et les relations avec les correspondants communication au sein des délégations et représentations. Dans un article sur la diffusion de la culture scientifique en Afrique, la responsable de la MSCT en précise les fondements⁹¹.

Le libre accès à l'information scientifique est effectivement particulièrement essentiel au renforcement des capacités de recherche des communautés scientifiques des pays du Sud, qui, pour diverses raisons, rencontrent des difficultés pour accéder aux publications internationales et aux données de la recherche. De même, la fracture entre science et société est encore plus marquée dans ces pays et l'on y observe, comme au Nord, une forte désaffection des jeunes générations pour l'enseignement et les filières scientifiques.

Les activités essentielles de la MCST se déploient ainsi :

- IRD Éditions, qui est le seul éditeur public français spécialisé dans le développement 87 ouvrages coédités (dont 20 titres avec des partenaires étrangers) entre 2015 et 2018 ;
- des projets pédagogiques innovants encadrés par des chercheurs de l'IRD et organismes partenaires ;
- une politique de production et de diffusion d'expositions itinérantes (une trentaine dans le catalogue) ;
- une politique incitant les chercheurs de l'IRD à intervenir dans des conférences ou débats pour dialoguer avec le grand public (Fête de la science, les Journées de la biodiversité ou des océans, Semaine du développement durable).

Le comité recommande à l'IRD d'améliorer la visibilité et la diffusion de ses réalisations. Un rapprochement encore plus étroit de la MCST avec la DCPI, voire une nouvelle réflexion qui pourrait réserver la réalisation des contenus au pôle Recherche et leur diffusion au pôle Appui pourraient être envisagés.

De même, la création récente de la MSO nécessitera sans doute une définition cohérente de ses activités par rapport à la MCST.

⁹⁰ Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

⁹¹ <https://journals.openedition.org/ocim/159> (consulté le 23 février 2021).

Le comité recommande également de faire appel à la mission Expertise, qui appartient également au pôle Science, pour procéder à une évaluation du réel impact des actions entreprises en matière de culture scientifique, afin de mieux définir les publics visés et les vecteurs les plus appropriés.

Conclusion

L'IRD est à un moment décisif de ses plus de 75 ans d'histoire. Créé pour renforcer l'influence politique et scientifique française après la seconde guerre mondiale, il a construit un réseau français d'influence globale au Sud en appui de la diplomatie scientifique des ambassades.

L'IRD se situe au milieu d'un environnement de recherche où l'excellence est le seul critère et où le développement et l'application de la science dans la résolution des problèmes doivent être les principales préoccupations. Le positionnement et l'équilibre entre les objectifs de recherche et de développement est un défi pour l'Institut, de même pour son identité dans les sciences de la durabilité.

Cette mission devient plus difficile avec le nombre d'institutions françaises et internationales qui occupent maintenant ce thème et la forte augmentation de la visibilité des ODD grâce à la promotion réussie par l'ONU.

L'IRD peut donc se promouvoir comme un des acteurs globaux dans le développement de la recherche et le développement durable pour le Sud. Il doit être pleinement soutenu par ses deux ministères de tutelle à cet égard et a besoin d'un accompagnement plus fort de leur part, notamment en veillant à la meilleure mutualisation possible des moyens mis en œuvre par les opérateurs de recherche français dans le domaine du développement.

Ses connaissances des réseaux scientifiques dans le Sud et sa capacité à mener des projets de développement scientifique à l'échelle internationale constituent un avantage considérable, propre à l'IRD et également au Cirad pour les projets plus finalisés en agriculture. Cet avantage doit être exploité dans un contexte européen et mondial. La PDG de l'IRD elle-même a déclaré que « les accords bilatéraux, s'ils sont utiles doivent aussi s'inscrire dans un cadre multilatéral au sein de dynamiques régionales et internationales en mobilisant réseaux et partenaires. L'IRD a l'ambition de faire connaître ses missions de recherche et formation au Sud et les valeurs qu'il porte pour un leadership de la recherche pour le développement au niveau international ».

L'IRD peut davantage tirer parti de la présence de ses chercheurs dans des unités de recherche mixtes en métropole pour effectuer une excellente recherche et pour trouver de nouvelles orientations scientifiques pour le développement de recherches et d'innovations dans les pays du Sud.

1/ Les points forts

- Positionnement reconnu en recherche pour le développement, appuyé par des réseaux de collaboration, notamment dans les pays du Sud.
- Adhésion et mobilisation des personnels, malgré les nombreuses évolutions, notamment organisationnelles.
- Intégration progressive dans les organisations de l'enseignement supérieur et de la recherche notamment grâce à la création des délégations régionales.
- Très bon dialogue avec les départements scientifiques.
- Très bonne collaboration avec l'Agence française de développement.
- Déploiement d'outils de collaboration flexibles et adaptés aux partenaires du Sud notamment. L'IRD commence à s'imposer comme un acteur clé de l'*open science* – orientation Sud.

2/ Les points faibles

- Rayonnement encore insuffisamment affirmé dans les sciences de la durabilité.
- Insuffisance de priorisation stratégique.
- Financements de dispositifs trop dispersés et trop réduits par rapport aux pratiques internationales.
- Faibles moyens compte-tenu de l'étendue du spectre scientifique en comparaison à d'autres organismes de même type mais sur un spectre plus étroit.
- Organisation et pilotage pas encore stabilisés et manque de tableaux de bord consolidés.

3/ Les recommandations

- Mieux promouvoir les sciences de la durabilité dans les partenariats nationaux et internationaux de façon à infléchir les politiques publiques de recherche dans ce domaine.
- Développer une culture d'ouverture internationale et sortir d'une logique encore trop franco-française.
- Renforcer le plus rapidement possible le leadership international (multilatéral) dans le développement et l'intégration des ODD dans le Sud.
- Réduire le nombre des objectifs stratégiques pour mieux valoriser la vocation de l'Institut.

- Stabiliser l'organisation fonctionnelle, les processus et consolider les outils de gestion afin d'assumer un pilotage stratégique se traduisant par des décisions éclairées et partagées.
- Mieux définir la stratégie en matière d'innovation ainsi que des procédures optimisées.
- Elaborer des indicateurs et tableaux de bord, notamment pour apprécier l'impact spécifique de l'IRD par rapport aux autres organisations françaises.
- Piloter de grands projets multilatéraux de recherche au Sud.
- Poursuivre l'intégration des programmes structurants interdisciplinaires en partenariat dans un processus de développement de la stratégie institutionnelle.
- Développer une approche plus concertée autour des représentations communes pour renforcer la réponse à des projets européens associant des partenaires étrangers.
- Entamer l'adaptation de la taille des représentations aux évolutions des activités et des partenariats.

Liste des sigles

A

AFD	Agence française de développement
Amue	Agence de mutualisation des universités et des établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
ARTS	Allocation de recherche pour une thèse au Sud
AUF	Agence universitaire de la francophonie

C

CA	Conseil d'administration
Caast'Net	<i>Coordination and Advancement of Sub-saharan Africa - EU Science and Technology Cooperation</i>
CCERP	Comité consultatif éthique pour la recherche en partenariat
CGR	Commission de gestion de la recherche
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
Cos	Conseil d'orientation stratégique
CP2S	Comité de pilotage scientifique et stratégique
CS	Conseil scientifique
CSS	Commission scientifique sectorielle
CT	Comité technique
CVT	Consortium de valorisation thématique

D

DCPI	Direction de la communication et du partage de l'information
DDUNI	Direction du développement des usages numériques innovants
Dmob	Département mobilisation de la recherche et de l'innovation pour le développement
DRIE	Département des relations internationales et européennes

E

Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERAfrica	<i>European Research Area Network for Africa</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche

F

FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
-----	---

G

GDRI-Sud	Groupements de recherche internationaux-Sud
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
--------	---

I

Ined	Institut national d'études démographiques
------	---

Inrae Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 IRD Institut de recherche pour le développement

J

JEAI Jeunes équipes associées à l'IRD

L

Lab3s Laboratoire sols, savoirs, saveurs
 LMI Laboratoire mixte international

M

Mac Mission d'appui au changement
 MCST Mission culture scientifique et technologique
 MEAE Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 MNHN Muséum national d'histoire naturelle
 MQSSE Mission qualité, santé, sécurité, environnement
 MSO Mission science ouverte de l'IRD

O

ODD Objectifs de développement durable des Nations unies
 ONG Organisations non gouvernementales
 ONU Organisation des nations unies
 ORSC Office de la recherche scientifique coloniale
 Orstom Office de la recherche scientifique et technique Outre-mer

P

Parfao Programme de promotion de l'agroécologie en Afrique de l'Ouest
 PDG Présidente-directrice générale
 PED Pays en développement
 PI Propriété intellectuelle
 PMA Pays les moins avancés
 Pos Plan d'orientation stratégique
 PSIP Programme structurant interdisciplinaire en partenariat

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RH Ressources humaines
 Rinea *Research and Innovation network for Europa and Africa*
 Rom-Com Régions et collectivités d'Outre-mer

S

SEP2D Programme Sud expert plantes développement durable
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

U

UA Unité de recherche associée
 UE Union européenne
 UMI Unité mixte internationale
 UMR Unité mixte de recherche
 UMS Unité mixte de service
 Unesco Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
 UPS Unité propre de service

Observations de la présidente-directrice générale de l'IRD



44 boulevard de Dunkerque - CS 90009
13572 Marseille cedex 02 - FRANCE
Tél +33 (0) 4 91 99 65 51 61
Fax +33 (0) 4 91 99 92 19
presidente-dirctricegenerale@ird.fr

La Présidente-Directrice générale

Marseille, le 2 juin 2021

Monsieur John LUDDEN,
Président du Comité d'experts

Monsieur Thierry COULHON,
Président du Hcéres

N/Réf. : PDG-2021-186

Objet : Observations de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) sur le rapport d'évaluation du Hcéres

Je suis particulièrement reconnaissante au Comité d'experts et au Hcéres pour ce rapport d'évaluation de l'IRD sur lequel je compte m'appuyer pour soutenir les nouvelles orientations stratégiques que j'ai définies pour l'Institut. Alors que la planète est toujours confrontée à une pandémie mondiale, votre rapport rappelle le rôle important de la recherche pour le développement et de la science de la durabilité pour apporter des réponses aux enjeux globaux.

Le rapport d'évaluation, complet et constructif, comporte de nombreuses recommandations pertinentes tant sur le positionnement singulier de notre Institut que sur sa gouvernance et ses principales activités. Elles constituent des pistes majeures dans l'élaboration et la négociation en cours de notre prochain Contrat d'objectifs et également dans l'amélioration de notre fonctionnement et du pilotage de l'Institut.

« Créé pour renforcer l'influence politique et scientifique française après la seconde guerre mondiale, l'IRD a construit un réseau français d'influence globale au Sud en appui de la diplomatie scientifique des ambassades... Ses connaissances des réseaux scientifiques dans le Sud et sa capacité à mener des projets de développement scientifique à l'échelle internationale constituent un avantage considérable... », c'est sur ces bases historiques, reconnues et d'excellence, que j'ai, depuis ma nomination le 12 février 2020, souhaité donner une impulsion plus forte à notre trajectoire positive. La période actuelle et les années à venir sont riches en défis pour la recherche pour le développement à co-construire avec nos partenaires du Sud. Nos actions et priorités doivent nous permettre d'accroître plus encore la force et l'impact de notre modèle original de partenariat scientifique équitable et juste, modèle unique dans l'écosystème mondial de la recherche.

Sans répondre à tous les points mentionnés, la gouvernance de l'IRD souhaite apporter quelques éléments d'observation et de contexte à ce rapport.

Sur le positionnement et la stratégie institutionnels

Comme mentionné dans le rapport, l'IRD a toujours défendu un modèle original de partenariat scientifique équitable avec les pays du Sud. La recherche co-construite avec nos partenaires de la zone intertropicale et méditerranéenne est non seulement une nécessité pour l'aide au développement mais avant tout, un enjeu-clé pour les avancées de la science universelle et sa capacité d'apporter des réponses innovantes aux grands défis sociétaux. Dans ce cadre, notre volonté est de se positionner à l'avant-garde de la science de la durabilité et de contribuer à en faire une priorité dans la programmation de la recherche pour le développement. Pour cela, la promotion de la science de la durabilité dans les partenariats nationaux et internationaux ainsi que le développement et l'intégration des Objectifs de développement durable (ODD) dans nos actions sont deux objectifs majeurs, inscrits notamment dans la lettre de mission du nouveau directeur délégué à la science adjoint (D2Sa), en charge de la durabilité. Depuis sa prise de fonction en septembre 2020, notre D2Sa a renforcé le leadership de l'IRD en science de la durabilité tant au niveau d'AllEnvi et de l'ANR (un axe « Science de la durabilité » devrait voir le jour dans la prochaine programmation de l'ANR) que du hub France de *Future Earth*, où il représentera l'IRD au *board* exécutif aux côtés du MESRI, du CNRS et d'AllEnvi dès 2021.

A travers notre implication dans *Future Earth International* et ses outils associés (le *Belmont Forum* où l'IRD et ses partenaires du Sud ont récemment remporté 6 des 10 premières places de l'APP « *Pathways to Sustainability* » ainsi que le Congrès international SRI 2021 « *Sustainability Research and Innovation* » pour lequel l'IRD finance près de 250 bourses pour ses partenaires du Sud), notre Institut est en passe de renforcer considérablement sa visibilité internationale en science de la durabilité et de générer un effet d'entraînement auprès de ses partenaires du Sud. Ces actions ont également été renforcées par la mise en place d'une stratégie scientifique axée autour de 9 défis sociétaux alignés sur les ODD, la nomination de conseillers scientifiques de haut niveau pour chaque défi et la co-construction de Communautés de Savoirs (CoSav) pour mettre en action la science de la durabilité et renforcer notre rôle pour conseiller les politiques publiques.

Nous partageons volontiers le besoin de mieux clarifier notre politique de partenariats nationaux, européens et internationaux. Plusieurs accords-cadres avec nos partenaires de l'ESR français ont été signés ou vont l'être dans les prochains mois, afin d'acter notre volonté de travailler ensemble, de manière coordonnée, afin de répondre au mieux aux attentes et aux besoins de nos partenaires du Sud. Nous tenons, tout particulièrement, à souligner le partenariat d'envergure signé avec l'AFD permettant ainsi de renforcer l'équipe France et qui a déjà permis de financer de nombreux projets de recherche (ARIACOV, ACE PARTNERS, revue *Global Africa*).

L'amélioration de notre *leadership* dans les projets européens est un axe de travail majeur. Avec le lancement des nouveaux programmes pour 2021-2027 (Horizon EUROPE et GLOBAL Europe), nous allons poursuivre et intensifier notre mobilisation pour continuer à faire progresser le nombre de projets européens avec des équipes au Sud à travers des consortium multi-acteurs et pluridisciplinaires en cohérence avec les 3 axes du plan d'action national Europe : Influencer-Inciter-Accompagner.

Tout début 2021, à l'initiative de l'IRD, du Cirad et de l'Inrae, et en concertation avec une dizaine d'autres organisations de recherche en France, en Allemagne et aux Pays-Bas, l'initiative PREZODE « Prévenir les risques d'émergences zoonotiques et de pandémies » a été lancée à l'occasion du *One Planet Summit*. Cette initiative, développée sous l'égide du MEAE et du MESRI, combinera des projets de recherche et des actions opérationnelles à l'international sur l'émergence des crises liées aux zoonoses. PREZODE s'inscrit dans le cadre de la création d'un conseil d'experts de haut niveau « Une seule santé » et regroupe déjà plus d'un millier de chercheurs dans 50 pays sur les 5 continents.

Sur la gouvernance et le pilotage

Au niveau de notre organisation géographique, notamment à l'étranger et en Outre-mer, des changements profonds ont été mis en œuvre au cours des dernières années. Cependant, comme le souligne le rapport, nous devons encore consolider notre réseau au travers de trois principes directeurs : un pilotage régional des activités avec un nombre restreint de représentations aux compétences territoriales élargies, une flexibilité au travers d'une analyse géographique annuelle de nos activités afin d'ajuster au mieux notre réseau et une politique de mutualisation à accroître. Afin de permettre le rapprochement entre le réseau des représentants de l'IRD et nos partenaires et de rendre très concret le principe de partenariat, nous devons également généraliser et nous appuyer encore plus sur les comités de pilotage stratégique et scientifique (CPSS) mis en place dans nos représentations. Ces comités ont pour but de contribuer à l'animation et la coordination scientifique et sont, surtout, des lieux de dialogue avec nos partenaires.

Au niveau du numérique, les enjeux sont majeurs pour l'IRD. Les projets programmés dans le Schéma Directeur du Numérique (SDN) continuent à être menés avec une bonne dynamique. Le pilotage du SDN sera renforcé en cours d'année en mobilisant une comitologie adaptée et en poursuivant les actions d'appropriation au sein de l'Institut (réunions des DU, réunions des CoSav...). Nous tenons aussi à souligner la conclusion en début d'année de l'accord de partenariat avec l'AMUE (Agence de mutualisation avec les universités et établissements) fixant un cap pour nos deux établissements. Le travail de programmation et de cadrage des projets du SDN permettra de déposer des dossiers visant à capter des fonds propres en 2021 (Fonds pour la transformation de l'action publique et Plan de relance). Plusieurs projets impliquent le réseau déconcentré des délégations régionales et des représentations IRD, comme le projet de refonte de la gestion des contrats et des conventions de l'IRD, application déployée en février 2021. D'autres projets particulièrement importants répondant à l'objectif de modernisation et de simplification devraient voir le jour dans les prochains mois et années : le renforcement du SI décisionnel, le changement de notre SIRH, un outil de gestion immobilière,

Au niveau budgétaire, le Comité soulève l'intérêt et l'importance d'approfondir le contrôle et la qualité budgétaire et comptable. La prise en compte de cette observation est déjà engagée au sein des directions concernées. Elle s'accompagnera d'une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'information financière et des processus qui y sont associés et afin de renforcer le dispositif existant. En ce qui concerne la politique des ressources propres, nous notons avec satisfaction le constat du Comité sur l'augmentation des ressources propres au cours de la période écoulée. Mais, l'IRD dispose encore d'une marge de progression pour capter de nouvelles ressources propres via l'augmentation du budget d'intervention de l'ANR, le nouveau programme européen Horizon Europe, les bailleurs du développement. Les nouvelles lois de programmation (LPR et le projet de loi relative à la politique de développement et de solidarité internationale) constituent également de réelles opportunités pour notre établissement. Un défi plus interne soulevé dans le rapport est celui du dimensionnement de la chaîne opérationnelle en charge de la gestion des contrats de recherche et la simplification des processus. Ce constat est partagé et fait actuellement l'objet d'une réflexion associant toutes les structures concernées pour apporter des réponses effectives dès 2021.

Au niveau des ressources humaines, nous avons bien conscience de l'enjeu essentiel relatif à notre politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous souhaitons aussi pouvoir défendre une politique de recrutement plus dynamique, et celle de l'accompagnement des parcours. Nous soutenons le renforcement de nos emplois, qu'ils soient IT ou chercheurs. Nous nous sommes positionnés dès 2021 sur les dispositifs créés et financés dans le cadre de la LPR (chaires de professeur junior, contrats doctoraux). Nous exploitons également toutes les opportunités permettant l'accès des jeunes à l'emploi (renforcement de l'apprentissage, politique de recrutement historique de VIA renforcée en 2021 par le déploiement de VSC en outremer). Dans le cadre du projet en cours de changement de SIRH, une cartographie des processus RH, préalable incontournable en vue de leur simplification et modernisation, a été réalisée.

Au niveau de la communication, la refonte de la présence digitale de l'IRD engagée il y a deux ans permet de couvrir nos priorités d'intervention scientifiques avec la création d'IRD le Mag', plateforme d'actualité des recherches de la planète IRD, de conforter notre visibilité avec un site institutionnel proposant une vision plus claire des enjeux de l'Institut et d'accompagner la transformation et la modernisation de l'IRD. Un nouvel espace Intranet (lancement en juin 2021) est destiné à faciliter la compréhension de l'organisation interne et à soutenir de nouvelles modalités de travail transversales. Il nous semble particulièrement important d'investir fortement les réseaux sociaux, de toucher tous les publics sur les enjeux de la recherche, de la science de la durabilité. La première émission trimestrielle « Hello, World ! » fin avril 2021 est une illustration concrète. En lien étroit avec la gouvernance, les départements scientifiques, les CoSav, les supports de communication de l'IRD doivent aussi être pensés en ce sens, pour une meilleure appropriation des enjeux institutionnels, des réponses apportées par la recherche, des travaux réalisés avec nos partenaires et assurer la cohérence et la qualité de traitement de l'information.

Enfin, au niveau de la politique environnementale, notre Institut, tant par ses missions que par le modèle de science interdisciplinaire et citoyenne, de science de la durabilité qu'il défend, se doit de répondre aux enjeux environnementaux par un mode de fonctionnement et des pratiques de recherche et d'administration de la recherche repensées. De ce constat est née la nécessité de construire une feuille de route environnementale institutionnelle dans laquelle les démarches déjà entreprises localement s'inscrivent pleinement. Cette feuille de route donne à l'Institut une trajectoire vertueuse, qui se déclinera en actions concrètes pour les prochains mois et années. En effet, l'IRD se doit d'être exemplaire tant dans ses recherches que son mode de fonctionnement. Il doit pouvoir mieux identifier et évaluer les éléments du budget de l'IRD impactant une ou plusieurs dimensions des actions environnementales (« budget vert »). La Mission en charge du suivi de cette feuille de route sera renforcée dès cette année.

Sur les activités de l'organisme

Au niveau de l'innovation et de la stratégie de propriété intellectuelle, un de nos objectifs est de mettre en avant la notion d'innovation responsable, une innovation qui prend en compte les impacts sur la société et la planète, qui associe l'ensemble des parties prenantes dans une démarche de co-construction et qui tient compte des usages et des besoins de nos partenaires Sud. Nous souhaitons donc positionner une offre de services qui permette aux acteurs de la société civile (entreprises et associations) de développer des produits et services innovants, répondant aux besoins des pays en développement, à partir des savoirs et connaissances scientifiques produits par nos unités de recherche. L'articulation avec notre stratégie de valorisation et de propriété intellectuelle se met également en place avec les CoSav. **Le Comité préconise de développer une communication actualisée sur notre nouvelle stratégie de propriété intellectuelle. Cette communication est en cours, que ce soit dans les ESR Nord ou Sud. Une charte dédiée est également en cours de finalisation.**

Au niveau de la diffusion de la culture scientifique, nous partageons le diagnostic posé par le Comité sur la nécessité d'une meilleure visibilité et diffusion de nos réalisations. A cette fin, pour chacune des réalisations phares, un plan de communication est d'ores et déjà réalisé à destination des publics cibles mais également des partenaires. La création récente d'un réseau social Jeune sur Instagram devrait contribuer aussi à une meilleure visibilité. La question de l'évaluation des actions de diffusion de la culture scientifique est récurrente pour toute institution engagée dans ce champ. Si nous avons le souci de collecter une large palette d'indicateurs quantitatifs, il est moins aisé de recueillir des indicateurs plus qualitatifs. Un rapprochement, comme préconisé dans le rapport, avec la Mission Expertise pourrait être pertinente au travers de l'outil « Expertise scientifique collective de l'IRD ».

Au niveau de la Science ouverte, plusieurs points relevés dans le rapport, tels que l'extension de la base de données Horizon et le développement de collaborations interinstitutionnelles dans le système français et à l'échelle mondiale, sont au cœur de la feuille de route Science ouverte et de son plan d'actions en cours de finalisation. Notre objectif est de pouvoir consolider le système d'information documentaire et de suivi des publications Horizon, mutualiser autant que possible notre offre de service Science ouverte avec celle des partenaires de l'ESRI et porter notre position dans les instances nationales et internationales où se définit la Science ouverte.

Pour conclure, les recommandations formulées dans le rapport confortent les nouvelles orientations stratégiques et les actions entreprises vers la science de la durabilité avec un ancrage fort sur les ODD et leurs cibles. Le développement de nos partenariats scientifiques, institutionnels et financiers permet d'accroître la pertinence et les impacts de nos travaux. Notre capacité d'influence est ainsi augmentée. Ce rapport donne aussi à l'IRD les arguments pour soutenir auprès de ses ministères de tutelle un nouveau contrat d'objectifs et de moyens. Je remercie de nouveau le Comité d'experts et le Hcéres pour le temps consacré à l'évaluation de l'IRD.



Valérie VERDIER
Présidente-directrice générale

Comité d'évaluation

Le comité était présidé par :

John Ludden, professeur à l'Université Heriot Watt (Royaume Uni). Titulaire d'un doctorat de géologie de l'Université de Manchester, il effectue un séjour postdoctoral de deux ans à l'Institut océanographique de Woods Hole (États-Unis) puis se tourne vers l'Université de Montréal où il occupe, entre 1978 et 1996, les postes de professeur associé, professeur, puis directeur d'institut de recherche. En 1996, il part en France pour diriger le Centre de recherches pétrographiques et géochimiques situé à Nancy. En 2002, il est nommé directeur scientifique adjoint du département des sciences de l'univers du CNRS. Il retourne au Royaume-Uni en 2006 pour prendre la tête du *British Geological Survey*, organisme de recherche dédié aux sciences de la terre, poste qu'il occupera pendant treize ans. En parallèle, il a présidé l'Union européenne des géosciences et EuroGeoSurveys. Il est également membre de l'*Academia Europaea*, de l'Académie des Sciences de Russie, et a reçu l'Ordre de l'Empire britannique en 2016.

Il était accompagné d'une rapporteure :

Martine Beurton, ancienne directrice générale des services de CentraleSupélec. Elle commence sa carrière au ministère chargé de l'Éducation nationale en tant que cheffe du bureau de la formation professionnelle et continue (1976-1992). Après avoir dirigé le Centre de formation des cadres supérieurs, elle prend la tête du département des affaires européennes, internationales et francophones au ministère chargé de la recherche (1993-1997). Elle devient par la suite secrétaire générale de l'Université de Reims Champagne-Ardenne (1997-2004), puis de l'École centrale de Paris (2004-2014). Après avoir géré la fusion administrative de l'École centrale et de Supélec, elle est nommée directrice générale des services de CentraleSupélec en 2015, poste qu'elle occupera jusqu'à faire valoir ses droits à la retraite en 2017.

Les experts suivants ont participé à l'évaluation :

Jean-Claude Bolay est professeur honoraire à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et consultant spécialisé dans les questions de coopération Nord-Sud. Titulaire d'un doctorat de sciences politiques de l'Université de Lausanne, il effectue un séjour doctoral de deux ans au *Colegio de México* puis à l'Université de Californie à Berkeley. Il commence sa carrière en 1986 à l'agence de coopération suisse pour le développement (SDC) où il travaille sur un projet de réhabilitation urbaine au Cameroun. Il entre à l'EPFL trois ans plus tard, d'abord comme chercheur sur des projets de recherche urbaine (1986-1989), puis comme directeur de la coopération internationale (2002-2019), et professeur titulaire (2005-2019). Il a publié une soixantaine d'articles et plusieurs ouvrages sur les questions de développement urbain dans les pays du Sud. Il a par ailleurs dirigé la chaire Unesco « Technologies et développement » et a organisé, à ce titre, 5 conférences internationales sur les liens entre la recherche et la mise en œuvre opérationnelle des projets de développement.

Dominique Costagliola est directrice de recherche à l'Inserm et directrice adjointe de l'Institut Pierre Louis d'épidémiologie et de santé publique (iPLESP, UMR S 1136 Inserm / Sorbonne Université). Titulaire d'un doctorat en biomathématique à l'Université de Paris 7, elle effectue toute sa carrière à l'Inserm en tant que chercheuse et s'est rapidement spécialisée sur l'infection à VIH/sida. À travers plus de 500 publications, elle a étudié les paramètres cachés de l'infection à VIH (incidence, moment de la transmission mère-enfant, cascade, etc.), les stratégies d'utilisation des traitements antirétroviraux, et la morbidité sévère, en particulier les cancers et les maladies cardiovasculaires chez les personnes vivant avec le VIH. Elle a dirigé l'iPLESP de 2014 à 2018 ainsi que son école doctorale de 2011 à 2018. À côté de son activité de recherche, Dominique Costagliola a une forte implication dans l'expertise, l'aide à la décision en matière de santé, et l'évaluation. Elle est membre de l'Académie des sciences depuis 2018 et a reçu en 2020 le grand prix de l'Inserm.

Bettina Laville est Conseiller d'État honoraire et présidente du Comité 21. Ancienne élève de l'École nationale d'administration et docteure en lettres, elle a été directrice de cabinet du ministre de l'Environnement Brice Lalonde, puis conseillère sur les questions d'environnement auprès de deux Premiers ministres – Pierre Bérégovoy et Lionel Jospin – ainsi que du président de la République François Mitterrand. À ce titre, elle fut responsable de la préparation des conférences de Rio, Kyoto et Johannesburg. Enseignante à Science Po pendant dix ans, elle a été chargée de plusieurs rapports sur l'environnement, en particulier lors du Grenelle de l'environnement et de la conférence environnementale. En 1995, elle cofonde le Comité 21, une association qui vise à accompagner les organisations publiques et privées dans la mise en place du développement durable, qu'elle préside depuis 2016. Elle est auteur et co-auteur de nombreux articles ainsi que de plusieurs ouvrages sur le développement durable et le changement climatique. Elle est également membre du conseil d'administration du CNRS, de l'Institut Agro, et du conseil scientifique de l'Institut Mines-Télécom.

Patrick Nédellec est directeur de recherche au CNRS et directeur Europe de la recherche et coopération internationale du CNRS. Titulaire d'un doctorat en médecine expérimentale de l'Université McGill (Canada), il débute comme chargé de recherche au CNRS à la faculté de pharmacie de l'Université Paris Descartes. En 1999, il rejoint le laboratoire Cytosquelette et développement (CNRS/UPMC/CHU Hôpital Pitié-Salpêtrière) pour étudier une forme particulière de dystrophie musculaire. Il poursuit sa carrière en tant qu'attaché de coopération scientifique et universitaire à l'Ambassade de France à Copenhague, puis attaché pour la science et la technologie à l'Ambassade de France à Pékin en 2007. En janvier 2011, il prend les rênes du bureau de représentation du CNRS en Chine. Deux ans et demi plus tard, en octobre 2013, Patrick Nédellec est nommé à la tête de la direction Europe de la recherche et coopération internationale. À ce titre, il coordonne les opérations du CNRS dans l'espace européen de la recherche, met en place les outils nécessaires au soutien des partenariats internationaux, et appuie les unités de recherche dans leurs actions structurantes à l'étranger.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'IRD a débuté par plusieurs rencontres entre l'IRD et le Hcéres dès décembre 2018. L'IRD a pu exprimer ses attentes vis-à-vis de l'évaluation à l'occasion d'une rencontre organisée le 26 mars 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 : 1^{er} avril 2020
- Réunion de préparation n°2 : 20 mai 2020

La visite s'est déroulée les 7 et 8 décembre 2020. 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 34 entretiens, dont un entretien inaugural avec la PDG et son équipe, et un dernier entretien avec celle-ci seule.

Ces entretiens ont été l'occasion pour le comité d'entendre des partenaires de l'IRD :

- Agence de mutualisation des universités et établissements
- Agence française de développement
- Jeunes équipes associées à l'IRD
- Laboratoires mixtes internationaux
- Partenaires académiques français (universités et organismes de recherche)
- Partenaires académiques étrangers
- Partenaires de valorisation de la recherche

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

- Conseil d'administration
- Conseil d'orientation stratégique
- Conseil scientifique
- Commissions scientifiques sectorielles
- Commission de gestion de la recherche et de ses applications
- Comité consultatif éthique pour la recherche en partenariat

Enfin, une vingtaine d'entretiens ont permis au comité d'entendre les membres du personnel représentant les différentes fonctions et activités de l'IRD.

À la suite de 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 3 mars 2021, puis les experts se sont réunis une dernière fois collégialement le 25 mars 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)