

Décision n° n° EI-2024-19 portant accréditation du Centre d'étude et de recherche de Djibouti**Le Président du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,**

Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-3-1 à L. 114-3-6 ;

Vu la délibération du collège du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur étranger ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention n° DEL_2023_CONV_12_AUF CERD du 06 juillet 2023 passée avec le Centre d'étude et de recherche de Djibouti en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 25 avril 2024,

Décide :**Article 1^{er}**

Après avoir constaté que le Centre d'étude et de recherche de Djibouti répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE

Critère 1 - L'organisme de recherche a une stratégie claire et cohérente avec son positionnement dans l'environnement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation auquel il appartient

L'État a confié au CERD un ensemble très large de missions d'études et de recherche, ce qui lui confère une position centrale dans le développement du pays. Le CERD identifie clairement ses missions et son positionnement par rapport à celles-ci, mais elles s'inscrivent dans un dispositif national qui manque de coordination, sans relations suivies avec les autres entités impliquées ou potentiellement intéressées. Ainsi plusieurs des objectifs, très pertinents, inscrits dans le document « Stratégie 2020-2024 » du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'ont pas encore été atteints.

Toutefois, l'absence d'un plan stratégique et d'un plan d'action spécifique au CERD, établi dans une démarche concertée et proactive, ne permet pas d'afficher les ambitions du CERD. Il en va de même de l'absence d'un rapport scientifique annuel résumant de manière concise les résultats acquis et les perspectives, outil de communication essentiel en direction des autorités, mais aussi de la société et de partenaires potentiels.

DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION

Critère 2- La gouvernance de l'organisme s'appuie sur des instances, des circuits de décision et une organisation adaptés à ses missions ; l'organisme en assure le suivi.

La gouvernance du CERD prévue par la loi n'a pas été déployée et les instances existantes telles que le conseil d'administration ne se réunissent pas de manière régulière. Ainsi, l'absence d'un conseil scientifique international, ou de réunions du directoire ne favorise pas la définition d'une stratégie scientifique validée au niveau local et international, d'une part, et partagée et discutée collégialement entre instituts et l'ORREC d'autre part.

De même, l'absence d'un bilan du plan triennal 2017-2019 puis de la définition d'un plan triennal pour la période 2020-2023 en lien avec le document stratégie 2020-2024 du MENSUR, ne permet pas d'identifier la trajectoire visée par le CERD et son degré de réalisation.

Sur le plan du fonctionnement interne, l'absence de règlement intérieur ne permet pas d'identifier les prérogatives de la direction générale et celles relevant des instituts ou de l'ORREC. D'une manière générale, la formalisation de certains processus internes manque.

La participation des personnels à la gouvernance n'est pas prévue par la loi rendant difficile celle-ci et la communication interne. Le CERD est conscient que la communication tant interne qu'externe doit être renforcée et qu'elle constitue un enjeu important pour montrer l'intérêt de l'organisme pour le pays, voire au niveau régional. Le recrutement récent d'une chargée de communication est un point positif si tant est qu'elle ait à sa disposition des éléments à communiquer et qu'elle puisse s'appuyer sur un projet stratégique.

DOMAINE 3 : LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

Critère 3 - L'organisme exerce un rôle dans l'environnement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, avec des modes d'action pertinents ; il participe au rayonnement international de son pays.

Le CERD dispose d'un très beau potentiel pour contribuer significativement au rayonnement de l'enseignement supérieur et de la recherche de Djibouti comme à ses capacités d'innovations au bénéfice de la société djiboutienne. À cet effet, il peut mobiliser des équipements de pointe et il a su démontrer son expertise à travers des pratiques originales et la qualité de ses travaux de terrain.

Toutefois, l'absence d'outils de pilotage ne lui permet pas de pleinement concrétiser ce potentiel stratégique. Ainsi, en l'absence d'une contractualisation avec le MENSUR pour asseoir le plan triennal, d'un partenariat effectif avec l'Université de Djibouti pour couvrir une offre technique plus large et enfin de peu de transversalités multidisciplinaires tout en ciblant et clarifiant son offre (par exemple par politique de grands programmes), le CERD peine à augmenter son impact scientifique et à consolider ses ressources financières, gage d'une plus grande autonomie.

Le CERD dispose d'un bon niveau de coopération internationale. Le centre a cependant conscience de manquer de partenariats intersectoriels et surtout d'une formalisation de sa vision et de sa politique à l'international. Ses actions sont plus opportunistes que choisies.

Critère 4 - L'organisme dispose d'une vision de l'évolution de ses ressources et de ses moyens et met en œuvre une politique de ressources humaines adaptée à sa stratégie.

Le CERD dispose de données précises sur ses ressources humaines et sur l'évolution de ses ressources financières obtenues au travers du fonds de recherche ou de programmes contractuels. Il existe également un potentiel de ressources supplémentaires sur des programmes de recherche avec des partenaires régionaux ou internationaux et avec le secteur économique. Néanmoins, ces ressources financières sont très variables d'une année sur l'autre. Le modèle économique actuel n'est donc pas suffisamment consolidé pour permettre une vision à moyen et long terme de l'évolution des ressources et des moyens adaptés à la stratégie globale de l'établissement.

Le statut des personnels de recherche datant de 2005 n'est pas adapté à une politique moderne de gestion des ressources humaines et est démotivant pour les personnels. Une évaluation précise des besoins humains et financiers liés aux activités récurrentes d'observatoire du CERD constituerait une base utile pour avoir une vision prospective. Cette analyse est en cours. La variabilité des fonds dont dispose le CERD associée à une absence de critères d'allocation transparente en fonction de projets rend la gestion financière difficile.

Critère 5 - L'organisme met en œuvre une politique affirmée en matière d'intégrité scientifique, d'éthique, de déontologie, de protection du patrimoine scientifique et technologique ainsi qu'en matière de développement durable.

L'organisme ne mène pas une politique active en matière d'intégrité scientifique et d'éthique, mais a engagé une réflexion avancée qu'il convient de finaliser rapidement. Le CERD s'inscrit dans une politique de développement durable grâce à ses activités de recherche, mais il n'y a pas de réflexion sur l'impact environnemental de celles-ci. La question de la propriété intellectuelle n'est pas traitée en l'absence de service

de valorisation. Les questions d'hygiène et de sécurité ne sont pas prises en compte. La protection des données numériques est satisfaisante, bien qu'elle ne s'appuie pas sur des serveurs extérieurs.

DOMAINE 4 : LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS

Critère 6 - L'organisme assure le dynamisme et la mise en valeur de ses activités de recherche et d'innovation ; il met en œuvre les orientations de sa politique scientifique.

Le CERD a une activité de recherche notable et ancrée dans les préoccupations de Djibouti. Ces activités lui permettent également de fournir des innovations au service de la société au sens large (industrie, population) et sur des domaines d'étude très diversifiés (géothermie, solaire, agriculture, risques naturels, etc.). Le CERD remplit donc les missions qui lui ont été confiées. Cet impact en termes de recherche et d'innovation est insuffisamment mis en valeur en l'absence d'une réflexion sur les moyens de réaliser une valorisation économique de la recherche vers les secteurs socio-économiques et cela de façon à distinguer les apports pour les acteurs industriels (secteur de l'énergie, des ressources minérales et agricoles) et institutionnels, qu'ils soient nationaux (ministères, collectivités) ou internationaux (Banque mondiale). La formation doctorale, qui constitue l'étape clé pour la promotion d'assistants-chercheurs déjà recrutés, manque de vision stratégique et ne prend pas en compte les formations disponibles de l'école doctorale de l'Université de Djibouti.

Critère 7 - Si l'organisme organise des appels à projets, l'évaluation des dossiers des candidats satisfait à des critères de qualité, respecte les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la science ouverte et de la protection du patrimoine scientifique et technologique.

Le CERD ne conduit pas actuellement d'appel à projets dans le cadre du fonds de recherche mais, avec l'appui d'experts, il a défini, selon les normes internationales, l'ensemble d'un processus qu'il souhaite rapidement appliquer. La mise en place de ces appels à projets devrait être précédée de formations puis d'une information transparente pour répondre aux craintes exprimées par les membres de certains instituts.

Critère 8 - L'organisme réalise des activités d'expertise en appui aux politiques publiques et met en œuvre les orientations de sa stratégie concernant l'inscription de la science dans la société.

Le CERD est un opérateur scientifique répondant aux sollicitations d'expertises ministérielles. À ce titre il participe activement aux politiques publiques. Ces activités permettent concrètement d'inscrire la science dans la société.

Critère 9 - L'organisme s'appuie sur des processus de gestion efficaces et sur des fonctions de support et de soutien performantes.

Le CERD bénéficie de fonctions de support et de soutien telles que la direction administrative et financière et la direction des systèmes d'information, mais ces dernières ne peuvent couvrir l'ensemble des enjeux liés à la gestion d'un centre de recherche. La création d'un service communication permettra d'étoffer les fonctions support. De plus, ces services n'offrent pas des processus de gestion efficaces permettant d'avoir une vision précise des allocations de moyens financiers et humains au niveau des instituts et de l'ORREC, d'assurer un suivi du patrimoine sur les volets entretien, rénovation, construction ou encore de sécuriser l'identification des personnels du CERD à travers des adresses électroniques institutionnelles par exemple.

DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNÉES

Critère 10 - Tenant compte de son autoévaluation pour la période de référence, l'organisme propose une vision de ses orientations stratégiques pour les prochaines années et des principales évolutions à mener au cours de cette période.

Les orientations stratégiques pour les prochaines années manquent encore de précisions. La réflexion en cours au niveau des instituts et des laboratoires est intéressante, en particulier en ce qui concerne les activités

récurrentes d'analyse du CERD. En revanche, la stratégie du CERD, vis-à-vis du financement de programmes de recherche par des bailleurs régionaux ou internationaux manque d'un cadrage global définissant les objectifs. L'absence d'un conseil scientifique est un élément préjudiciable en ce sens, d'autant plus qu'un nouveau plan quinquennal devrait être mis en place après 2024.

Le CERD a une bonne vision des améliorations qui seraient nécessaires pour son fonctionnement administratif : procédures simplifiées et formalisées, numérisation de l'administration, communication, service juridique).

Au-delà, la question de l'organisation de la recherche dans le pays, c'est-à-dire des relations du CERD avec l'Université de Djibouti et l'Institut supérieur des sciences de la santé, reste posée. En l'état, il apparaît difficile de mesurer la responsabilité de chacun dans cet état de fait, mais les entretiens effectués au CERD ne montrent pas une réelle volonté de sa part de rapprochement avec les autres institutions.

Article 2

Le Centre d'étude et de recherche de Djibouti est accrédité pour une durée de trois ans à compter de la date de la présente décision, avec une possibilité de prolongement à cinq ans sous condition.

Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

- Établir un plan stratégique pluriannuel et un plan d'action déclinant les priorités annuelles. Le suivi devrait faire l'objet chaque année d'une réunion spécifique du conseil d'administration, éventuellement en invitant d'autres bailleurs de fonds ou partenaires. Dans ce contexte l'objectif pourrait être d'aboutir à la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens avec les tutelles concernées. Ce contrat pourrait distinguer trois types de missions : (i) les missions récurrentes encapsulées sous un vocable d'observatoire (intégrant la diffusion de la culture scientifique) avec un budget dédié, (ii) les programmes de recherche sur financement spécifique (le fonds de recherche), (iii) les actions de prestation s'appuyant sur une grille de tarification négociée.
- Mettre en place le conseil scientifique international prévu par les textes, au niveau du CERD, en tant qu'instance de réflexion pour conduire à la définition d'un plan stratégique pluriannuel et à sa déclinaison en plan d'actions au niveau des instituts et de l'observatoire.
- Réunir régulièrement le directoire (au moins une fois par mois) afin de renforcer la coordination entre les instituts et l'observatoire. Développer l'implication des personnels et le sentiment d'appartenance à l'institution à partir d'initiatives favorisant l'échange et la convivialité entre ses membres.
- Définir et mettre en place les conditions d'une mutualisation, sur le plan national, des moyens humains et matériels entre les équipes du CERD et d'autres entités, en particulier avec l'Université de Djibouti, ayant des thématiques proches. Ce processus peut prendre la forme d'appels à projets interdisciplinaires, avec des critères de choix valorisant le co-portage entre institutions, l'inscription de doctorants du CERD au sein de l'école doctorale de l'Université de Djibouti, voire la création d'unités mixtes de recherche.
- Définir une stratégie de communication précisant les objectifs issus de la politique générale du CERD, les cibles et les messages associés, puis les moyens de leur mise en œuvre intégrant en particulier une cellule ou un service de communication rattaché à la direction générale. Disposer d'un site internet rénové et régulièrement mis à jour (extranet et intranet). Disposer d'une adresse électronique unique et d'un annuaire LDAP. Organiser et encourager la diffusion des connaissances auprès de la société civile.
- Clarifier l'organigramme interne des instituts en précisant la notion de laboratoire lorsque cela est nécessaire en fonction de la taille et des thématiques. Une solution pourrait être d'afficher des unités de recherche rassemblant des chercheurs sur une thématique ou un ensemble de thématiques proches et de conserver l'intitulé « laboratoire » pour les locaux de recherche dotés d'équipements spécifiques.
- Renforcer les services support avec la création d'une cellule d'appui de préférence mutualisée avec d'autres institutions comme l'Université de Djibouti, sur diverses problématiques communes : conseil juridique, veille sur les appels à projets internationaux, aide au montage et suivi des projets, montage et portage des contrats d'études pour les ministères, montage et portage des contrats d'innovation.
- Finaliser un ou des documents tels que la charte des chercheurs traitant des questions d'éthique, de déontologie et de plagiat et diffuser ces éléments auprès des personnels. Renforcer la sensibilisation des personnels sur les aspects hygiène et sécurité, éventuellement en créant un comité hygiène et sécurité chargé d'analyser la situation et de proposer des améliorations.
- Engager la politique de transformation numérique actuellement en phase de définition. Sensibiliser et former les personnels. Continuer la numérisation des archives et veiller à la protection des données.

Mettre en place la procédure d'appels à projets, déjà définie avec l'appui d'experts internationaux, en s'assurant, d'une part, de la formation préalable des chercheurs au montage de projets ou en utilisant la cellule d'appui de la recommandation 7 et, d'autre part, en évitant une trop grande complexité.

Article 4

La présente décision sera publiée sur le site internet du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Fait à Paris, le 17 mai 2024

Le président par intérim
signé
Stéphane Le Bouler