Rapport d'évaluation

Organisme national de recherche

Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)

Au nom du comité d'experts : Appolinaire Djikeng

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- Appolinaire Djikeng, directeur général de l'*International Livestock Research Institute* (ILRI) et ancien directeur du Centre for Tropical Livestock Genetics and Health de l'Université d'Édimbourg, président du comité ;
- Jean-Noël Aubertot, directeur de recherche en agronomie à INRAE ;
- Améline Vallet, enseignante-chercheuse à AgroParisTech et au Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired) ;
- Danielle Célestine-Myrtil-Marlin, ancienne chargée de mission sciences et société d'INRAE et ancienne présidente du centre INRAE Antilles-Guyane ;
- Valérie Mazza, présidente de la SATT Pulsalys ;
- Nicolas Fressengeas, professeur de physique, vice-président en charge du numérique, des données et de la science ouverte à l'Université de Lorraine ;
- Patrick Vincent, ancien directeur général délégué de l'Ifremer.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation. Une brève biographie de chaque expert figure également à la fin du présent rapport.

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Résumé exécutif

La période 2020-2024, évaluée par le comité, a mis à l'épreuve la capacité du CIRAD à conjuguer excellence scientifique, coopération internationale et engagement sociétal, dans un contexte profondément transformé, de la pandémie aux tensions géopolitiques. Le CIRAD a toutefois poursuivi ses activités scientifiques et partenariales, tout en faisant évoluer ses modalités d'action pour répondre aux transformations de son environnement. Il aborde la période qui s'ouvre avec un positionnement institutionnel distinctif, à l'interface entre recherche, développement et transfert vers les acteurs de terrain, les professionnels agricoles, les filières et les décideurs publics. Il peut également s'appuyer sur des équipes fortement engagées dans les missions de l'établissement, qui constituent un point d'appui important pour accompagner les transformations à venir.

Sa production scientifique, fortement engagée sur les objectifs de développement durable et largement ouverte à l'international, contribue à consolider son expertise et son positionnement au service des grands défis globaux, ainsi que sa reconnaissance dans le paysage mondial de la recherche. Cette expertise repose sur une capacité démontrée à mobiliser et à structurer des projets de recherche d'envergure, ainsi que sur un patrimoine scientifique, expérimental et partenarial de premier plan. À ce titre, ses centres de ressources biologiques conservent un patrimoine génétique de portée mondiale, essentiel à la souveraineté alimentaire, à la préservation de la biodiversité cultivée et à l'adaptation au changement climatique. Leur pérennité excédant désormais les seules capacités financières du CIRAD, le comité recommande l'élaboration, avec l'État, d'un plan pluriannuel garantissant leur préservation.

Au-delà de ces atouts scientifiques, le comité relève une présence encore limitée des sciences humaines, sociales et économiques, qui restreint certaines recherches sur les enjeux globaux, l'appui aux politiques publiques et l'ancrage territorial dans les outre-mer. Il appelle à développer ces compétences afin de mieux prendre en compte les comportements et les dynamiques des acteurs et d'enrichir l'analyse des grands enjeux environnementaux.

Le modèle partenarial du CIRAD, construit dans la durée avec les institutions des pays du Sud et les professionnels, constitue un atout différenciant, mais doit encore évoluer vers davantage de réciprocité avec ses partenaires du Sud. L'articulation encore insuffisante entre les différentes missions du CIRAD limite par ailleurs la cohérence et la lisibilité de son action, alors même que l'intensification des crises climatiques, alimentaires et sanitaires accroît la sollicitation de l'organisme. Le comité recommande donc au CIRAD de se doter d'une stratégie d'établissement claire et partagée, articulant plus explicitement ses différentes missions.

La coordination des forces nationales de recherche agronomique constitue également un enjeu pour le CIRAD. Or les collaborations avec INRAE, bien que nombreuses, reposent encore largement sur des dynamiques d'équipes plutôt que sur une vision stratégique explicitement partagée ; le comité juge indispensable de structurer ce partenariat autour de synergies scientifiques communes, y compris dans les outre-mer.

Dans un contexte marqué par une instabilité géopolitique croissante et une accentuation des enjeux de souveraineté alimentaire, énergétique et sanitaire, les besoins de recherche dans les territoires ultramarins revêtent une importance stratégique accrue. La présence scientifique du CIRAD y demeure toutefois inégale. Le comité recommande d'amplifier l'engagement du CIRAD dans les outre-mer et d'en faire un axe stratégique de son développement scientifique ; relevant que si la feuille de route Outre-mer 2024-2028 prévoit des indicateurs de suivi, et qu'un bilan des RITA intégrant des mesures d'impact est programmé, aucun dispositif ne permet encore de mesurer de façon systématique les impacts des actions conduites sur les territoires, il recommande également de mettre en place un tel suivi.

Les résultats obtenus par le CIRAD dans l'espace européen de la recherche sont solides, mais reposent encore largement sur des financements compétitifs de durée limitée, susceptibles d'en fragiliser la continuité. La capacité du CIRAD à contribuer à la définition des priorités scientifiques européennes, au-delà de la seule réponse aux opportunités de financement, conditionnera son influence future. Le comité recommande donc de faire du positionnement européen un véritable levier de la stratégie internationale du CIRAD, en confortant son rôle d'acteur de référence et d'animateur de coalitions dans ses domaines prioritaires, en déployant une stratégie d'accès aux financements européens et en renforçant les coopérations avec les régions ultrapériphériques et les partenaires des pays du Sud.

Le CIRAD affiche déjà des résultats solides en matière de science ouverte, avec des taux d'ouverture des publications supérieurs aux moyennes nationales ; le comité estime nécessaire d'en clarifier le portage institutionnel, afin que l'établissement s'affirme comme un acteur international de référence de la science ouverte au service des pays du Sud.

L'établissement occupe déjà une place importante au service de la société, des politiques publiques et de la diplomatie scientifique. Toutefois, il n'a pas encore pleinement affirmé sa politique science-société comme un axe stratégique à part entière. Le comité recommande notamment au CIRAD de doter le pôle Sciences-Société de moyens à la hauteur de sa feuille de route. Il recommande également de renforcer l'appui du CIRAD aux politiques publiques et sa diplomatie scientifique, par une implication plus soutenue au sein des organisations internationales clés et par une clarification des modalités de financement de ces missions, aujourd'hui trop dépendantes de ses ressources propres.

Avec ImpresS, le CIRAD s'est doté d'une culture de l'impact qui lui est propre, mais son appropriation reste hétérogène en interne. Centrée sur les impacts sociétaux des recherches, la méthode ne couvre pas leur impact scientifique, que le CIRAD n'appréhende aujourd'hui qu'au travers d'indicateurs bibliométriques. C'est un enjeu que le CIRAD partage avec les organismes engagés dans la coalition CoARA. Le comité recommande de généraliser l'appropriation d'ImpresS et de mettre en place, en complément, des dispositifs permettant de mesurer ces impacts dans la durée.

Sur le plan numérique, plusieurs actions ont déjà été engagées mais restent fragmentées, faute de vision d'ensemble, tandis que leur appropriation par les personnels demeure hétérogène. L'essor de l'intelligence artificielle générative et la dépendance croissante à des solutions extra-européennes accroissent les enjeux de souveraineté et de sécurité des données. Le comité recommande donc au CIRAD de se doter d'un schéma directeur du numérique à la hauteur de ces enjeux.

Le modèle économique du CIRAD reste fortement dépendant des financements publics et compétitifs pour assurer sa mission dans la durée : le comité recommande une diversification résolue des ressources, notamment via le secteur privé, et une professionnalisation de la fonction de valorisation et de partenariats privés. L'articulation entre le pilotage financier à moyen terme et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences restant insuffisante, le comité recommande aussi de renforcer les capacités de modélisation et de prospective de l'établissement, face à un environnement de plus en plus incertain sur les plans économique, géopolitique et numérique.

Enfin, l'attractivité salariale du CIRAD s'est fragilisée, touchant désormais aussi bien les jeunes recrutés que les personnels en cours de carrière. Les revalorisations issues de la loi de programmation de la recherche de 2020 ont surtout bénéficié aux personnels de droit public des universités et des EPST, et beaucoup moins aux salariés des EPIC comme le CIRAD, ce qui a creusé un écart d'attractivité entre opérateurs. Le comité y voit un enjeu stratégique pour la capacité de l'établissement à maintenir son excellence scientifique et à renouveler ses compétences, et appelle à une réforme du dispositif salarial conduite conjointement avec l'État.

Ces priorités dessinent une même exigence : faire correspondre les ambitions scientifiques du CIRAD aux moyens organisationnels, économiques et humains nécessaires pour les porter. Cette cohérence entre ambitions et moyens sera déterminante pour consolider, dans les années à venir, le positionnement du CIRAD au service du développement des pays du Sud et des territoires ultramarins, sur un continuum allant de la recherche à la mise en œuvre sur le terrain.

Forces

- Un positionnement institutionnel singulier et reconnu à l'interface entre recherche, développement, transfert vers les acteurs et les filières, et appui aux politiques publiques
- Un patrimoine scientifique, expérimental et partenarial exceptionnel, fondé sur un modèle de coopération de long terme avec les institutions des pays du Sud
- Une culture originale de l'impact et de la recherche finalisée
- Une production scientifique de qualité, fortement engagée sur les objectifs de développement durable et largement ouverte à l'international
- Une reconnaissance internationale et une expertise scientifique affirmées, mobilisées au service des grands défis globaux
- Une capacité scientifique renforcée à porter et coordonner des projets de recherche d'envergure
- Un niveau élevé de compétences en ingénierie de projets, au service du montage et du pilotage des projets
- Des pratiques de science ouverte reconnues pour la dissémination des produits de la recherche
- Des équipes engagées et une forte identité collective
- Une agilité et une capacité d'adaptation démontrées face aux crises, de la pandémie au cyclone Chido à Mayotte
- Une politique interne de prévention et de gestion des risques, consolidée et intégrée à la gouvernance de l'établissement
- Une présence marquée au service de la société, des politiques publiques et de la diplomatie scientifique

Faiblesses

- Une articulation entre les différentes missions du CIRAD qui demeure encore à clarifier
- Des dispositifs de mise en œuvre de la stratégie scientifique complexes, peu lisibles et insuffisamment articulés avec les objectifs scientifiques
- Un modèle partenarial appelé à évoluer vers davantage de réciprocité et de co-construction, condition de sa valeur ajoutée dans la durée
- Des dispositifs de pilotage encore à consolider : lisibilité de la gouvernance partagée des unités mixtes de recherche, stratégie partenariale avec INRAE, pilotage du numérique, suivi des activités de formation
- Une capacité à jouer un rôle moteur et d'initiative dans la stratégie européenne encore insuffisamment exploitée, malgré les atouts offerts par le statut d'EPIC
- Une appropriation encore hétérogène de la culture de l'impact au sein de l'établissement
- Un modèle économique sous tension, appelant une transformation durable
- Une pérennité à sécuriser pour certaines infrastructures patrimoniales
- Un portage institutionnel à renforcer en matière d'ouverture de la science, d'appui aux politiques publiques et de diplomatie scientifique
- Une stratégie d'innovation et de valorisation encore en deçà du potentiel scientifique, et une connaissance limitée de l'appropriation effective des innovations par leurs utilisateurs

- Un déficit de compétences en sciences humaines, sociales et économiques, qui limite certaines recherches sur les enjeux globaux, et une présence scientifique inégale entre les territoires ultramarins
- Une attractivité des ressources humaines fragilisée par les contraintes salariales et les tensions sur les compétences, dans un contexte de dialogue social à consolider

Recommandations principales

Les recommandations, détaillées au fil des chapitres, sont reprises ci-dessous et regroupées par grands domaines pour en faciliter la lecture.

A. Stratégie et enjeux nationaux (recommandations 1, 6 et 7)

Élaborer une stratégie d'établissement lisible et partagée, articulant les différentes missions du CIRAD et leur équilibre, en précisant les liens entre les dispositifs programmatiques et les objectifs scientifiques, et la décliner dans l'organisation, le pilotage et l'évaluation de la recherche. Ce travail doit s'appuyer sur un dialogue continu avec les partenaires, afin de mieux intégrer leurs préoccupations à ces choix d'orientation.

Renforcer le partenariat stratégique et opérationnel avec INRAE et élaborer une vision commune visant à accroître les synergies scientifiques, consolider la visibilité internationale de la recherche agronomique française et mobiliser les compétences complémentaires des deux établissements sur les grands enjeux globaux, et notamment dans les outre-mer où la présence du CIRAD constitue un atout stratégique à valoriser conjointement.

Définir conjointement avec ses ministères de tutelle un plan stratégique pluriannuel de maintenance, de valorisation et de financement des centres de ressources biologiques, en associant les principaux partenaires concernés, en sécurisant les moyens nécessaires aux investissements, au fonctionnement et aux compétences, et en mobilisant les financeurs nationaux et internationaux, afin d'assurer la pérennité de ces infrastructures essentielles à la souveraineté alimentaire, à la préservation de la biodiversité et à l'adaptation au changement climatique.

B. Rayonnement et ouverture (recommandations 4, 5 et 9)

Faire du positionnement européen un levier de la stratégie internationale du CIRAD, en confortant son rôle d'acteur de référence et d'animateur de coalitions et d'alliances dans ses domaines prioritaires. Structurer une stratégie d'accès aux financements européens, articulée avec la stratégie scientifique et d'innovation de l'établissement, afin de cibler les programmes les plus structurants, de développer des partenariats durables avec les acteurs publics et privés et de renforcer les coopérations avec les régions ultrapériphériques ainsi qu'avec les partenaires des pays du Sud.

Consolider et amplifier l'engagement du CIRAD dans les outre-mer comme un axe stratégique de son développement scientifique, en mobilisant les moyens humains, scientifiques et financiers nécessaires à la mise en œuvre de la feuille de route Outre-mer 2024-2028. Renforcer les approches inter-filières, les dispositifs d'animation territoriale, de démonstration participative et de transfert des innovations, ainsi que les compétences en sciences humaines et sociales dans les DROM, notamment aux Antilles. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les impacts des actions conduites sur les territoires et les populations.

Positionner le CIRAD comme un acteur international de référence de la science ouverte au service des pays du Sud, en se dotant d'une stratégie institutionnelle favorisant l'ouverture responsable des publications, des données et des logiciels de recherche, afin notamment de renforcer l'équité d'accès aux connaissances et les capacités de recherche de ses partenaires.

C. Modèle économique et ressources humaines (recommandations 3, 10 et 11)

Inscrire la diversification des ressources comme un axe stratégique prioritaire du CIRAD, indispensable à la soutenabilité de son modèle économique. Engager, avec le secteur privé, une stratégie de partenariats à la hauteur d'un potentiel aujourd'hui largement sous-exploité, qu'il conviendra de mieux valoriser. Porter sans délai le taux de couverture des coûts complets à un niveau soutenable et professionnaliser pleinement la fonction de valorisation et de partenariats privés, en renforçant les moyens dont elle dispose.

Poursuivre et renforcer les capacités de modélisation économique, budgétaire et prospective du CIRAD, en intégrant les projections d'emplois, de compétences et de masse salariale, ainsi que les principaux facteurs de risque économiques, géopolitiques, réglementaires et numériques, afin de disposer de moyens robustes d'anticipation des aléas et de construire des trajectoires pluriannuelles cohérentes avec la stratégie de l'établissement.

Engager sans délai une réforme du dispositif salarial en associant l'ensemble des acteurs concernés, afin de restaurer l'attractivité du CIRAD pour les jeunes recrutés comme pour les personnels en cours de carrière, tant dans les métiers de la recherche que dans les fonctions d'appui *(recommandation adressée au CIRAD et à l'État)*.

D. Confiance scientifique et sociétale, souveraineté (recommandations 2, 8 et 12)

Éclairer les orientations stratégiques de l'établissement par une analyse approfondie des impacts de la recherche, en généralisant l'appropriation de la méthode ImpresS par les personnels, dans le cadre d'une évaluation responsable de la recherche conforme aux engagements CoARA pris par le CIRAD, et en structurant des dispositifs permettant de mesurer dans la durée les impacts scientifiques, sociaux, économiques et environnementaux des recherches conduites.

Affirmer la politique science-société du CIRAD comme un axe stratégique de son engagement auprès de la société, en dotant le pôle Sciences-Société de moyens à la hauteur de sa feuille de route. **Renforcer l'appui aux politiques publiques et la diplomatie scientifique,** notamment via un positionnement plus affirmé au sein des organisations internationales clés, en clarifiant les modalités de financement et la coordination des acteurs.

Se doter d'un schéma directeur du numérique intégrant la sécurité du système d'information, la souveraineté des données et des logiciels de recherche, les usages de l'intelligence artificielle générative, la maîtrise des dépendances stratégiques vis-à-vis d'acteurs extra-européens, ainsi que l'accompagnement des personnels dans l'évolution des usages numériques.

Sommaire

Résumé exécutif ... 3
Forces ... 5
Faiblesses ... 5
Recommandations principales ... 7
Sommaire ... 9
Introduction ... 11
Présentation du CIRAD ... 11
Contexte de l'évaluation ... 11
1. Principaux éléments de contexte ... 11
2. Rapport d'auto-évaluation ... 12
3. Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation ... 12
Rôle et missions du CIRAD ... 14
Un établissement orienté vers les pays du Sud et les territoires ultramarins, avec une présence territoriale à rééquilibrer ... 14
Un modèle partenarial original à préserver et à faire évoluer vers davantage de réciprocité et de cohérence ... 16
La culture de l'impact : un acquis à renforcer dans l'évaluation de la recherche ... 17
Des transformations stratégiques et économiques à accélérer ... 18
Positionnement et partenariats ... 21
Positionnement international et stratégie européenne : des acquis à consolider ... 21
Une position de référence dans l'écosystème de recherche national ... 23
Les outre-mer : un ancrage à renforcer ... 25
Les centres de ressources biologiques : un patrimoine stratégique à préserver ... 27
Activités et résultats ... 30
Une recherche scientifique inscrite dans les grands défis sociétaux, qui doit gagner en notoriété ... 30
Une innovation riche, mais une valorisation économique encore sous-exploitée ... 32
Une contribution reconnue aux politiques publiques et à la diplomatie scientifique, à mieux positionner stratégiquement ... 34
Une activité de formation importante demandant toutefois à être mieux structurée ... 36
Ouverture à la société : des pratiques à consolider ... 37
Science ouverte et gestion des données : une ambition à développer ... 38
Gouvernance, organisation et appui aux missions ... 40
Gouvernance et organisation ... 40
Modèle économique, pilotage pluriannuel et dispositifs incitatifs ... 41
1. Poursuivre l'évolution du modèle économique ... 41
2. Une politique incitative structurante au service des priorités scientifiques ... 42
3. Renforcer les capacités de pilotage prospectif et de modélisation ... 42

Politique de ressources humaines et d'évaluation 43
1. Une politique RH engagée dans une phase de transformation 43
2. Restaurer l'attractivité du CIRAD par une réforme du dispositif salarial 43
3. Mieux accompagner les parcours professionnels et les mobilités internationales 44
4. Concrétiser l'adhésion à la démarche d'évaluation responsable de la recherche (CoARA) . 44
Déploiement des bonnes pratiques et responsabilité sociétale 45
1. Renforcer la capitalisation des expériences et la diffusion des bonnes pratiques 45
2. Structurer une démarche institutionnelle de responsabilité sociétale et de recherche responsable 45
Ingénierie de projets 46
1. Consolider une ingénierie de projets devenue un atout structurant 46
2. Développer une ingénierie de l'innovation au service de la valorisation 47
Transformations numériques 47
Gestion des risques 48
Conclusion 50
Recommandations principales 50
Observations du président-directeur général par intérim 52
Membres du comité d'évaluation 54
Déroulement de l'évaluation 57
Liste d'acronymes 58

Introduction

Présentation du CIRAD

Créé en 1984, le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la double tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

L'article R. 812-1 du code rural et de la pêche maritime dispose que le CIRAD a pour mission de contribuer au développement durable des régions tropicales et méditerranéennes par la recherche, l'innovation, la formation et l'appui aux politiques publiques. Il conduit ses activités en partenariat avec les établissements de recherche, d'enseignement supérieur, les acteurs du développement, les entreprises et les pouvoirs publics, principalement dans les pays du Sud, tout en contribuant au développement des territoires ultramarins français.

Le CIRAD mène des recherches sur les agricultures, les systèmes alimentaires, les ressources naturelles, la biodiversité, le climat, la santé (*One Health*) et les territoires. Son modèle repose sur des partenariats scientifiques de long terme avec les pays du Sud, la coproduction de connaissances, le renforcement des capacités de recherche et d'innovation et la contribution à des biens publics mondiaux. Il constitue aujourd'hui le principal organisme français de recherche agronomique entièrement dédié au développement durable des régions tropicales et méditerranéennes.

Fin 2024, le CIRAD comptait près de 1 750 personnes, dont 1 200 personnels scientifiques, parmi lesquels 850 cadres scientifiques. Son budget pour 2025 s'élève à 245 M€, dont 44 % de ressources propres. L'établissement s'appuie sur un réseau de plus de 200 institutions partenaires et mène ses activités dans plus de 100 pays, au travers notamment de 21 dispositifs de recherche et de formation en partenariat.

Contexte de l'évaluation

1. Principaux éléments de contexte

La précédente évaluation du CIRAD, conduite par le Hcéres en 2021, portait principalement sur la période 2015-2019. La présente évaluation couvre la période 2020-2024. Sa préparation a été engagée au cours du printemps 2025 à travers des échanges entre le Hcéres et le CIRAD afin d'en préciser le cadre, le périmètre et les objectifs.

À l'issue de ces échanges, et compte tenu des attentes exprimées par l'établissement et ses ministères de tutelle, le Hcéres a défini les principaux enjeux de l'évaluation. Le référentiel d'évaluation des organismes de recherche a ainsi été complété par un document spécifique intitulé « Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2026 du CIRAD », rendu public sur le site du Hcéres.

Ce document précise que l'évaluation porte sur les principales évolutions engagées par le CIRAD depuis 2020, notamment celles relatives à son positionnement stratégique, à son modèle partenarial et à leur mise en œuvre. Elle examine plus particulièrement sa capacité à développer des partenariats scientifiques durables avec les pays du Sud et les territoires ultramarins, à renforcer son implication dans les programmes européens et les grandes initiatives internationales, ainsi que sa contribution aux politiques publiques nationales, européennes et internationales et à la

diplomatie scientifique. L'évaluation analyse également sa politique scientifique, la qualité de sa production de connaissances, sa stratégie d'innovation et d'évaluation des impacts, son engagement en faveur de la science ouverte et du partage des données, ainsi que l'adéquation de sa politique de ressources humaines, de son modèle économique et de son allocation des moyens avec ses ambitions stratégiques, dans le cadre de ses contrats d'objectifs, de moyens et de performance 2019-2023 et 2024-2026.

Sur cette base, le CIRAD a élaboré son rapport d'auto-évaluation au cours de l'année 2025. Celui-ci a été remis au Hcéres le 27 novembre 2025. La visite du comité d'évaluation s'est déroulée du 31 mars au 2 avril 2026 sur le site de Montpellier, après une première visite organisée à La Réunion du 27 au 29 janvier 2026.

2. Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation du CIRAD se compose de six chapitres et 60 pages, dont le plan suit dans l'ensemble le référentiel d'évaluation des organismes du Hcéres ; onze annexes ainsi que des hyperliens en complètent utilement le contenu. Ce rapport d'auto-évaluation adopte une structure claire et une rédaction accessible, accompagné d'exemples concrets présentés en encadrés, ce qui permet au lecteur de s'approprier aisément le positionnement et les réalisations du CIRAD sur la période évaluée : c'est un document de bonne facture et riche dans son contenu.

Ce rapport d'auto-évaluation s'appuie sur deux contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) successifs conclus avec l'État - 2019-2023, aujourd'hui achevé, et 2024-2026, encore en cours - et se positionne à la fin du mandat de la présidente-directrice générale, achevé le 18 mai 2026. Il a enfin été construit sur la base des documents d'auto-évaluation des unités de recherche du CIRAD (vague A), et sa rédaction s'est appuyée sur une démarche participative, jalonnée par deux « Corum »[1], des réunions de travail ciblées et un atelier associant des représentants des institutions du Sud.

Il peut toutefois par moments manquer de précision sur les évolutions dans le temps, faute d'éléments de comparaison avec d'autres périodes ou d'autres structures similaires, ainsi que sur la description de certains résultats, en particulier dans les DROM. La structure du document donne par ailleurs parfois l'impression d'une déconnexion artificielle entre les ambitions affichées et les leviers opérationnels permettant de les concrétiser[2].

Le document complémentaire « Questions et réponses complémentaires au CIRAD » a permis d'apporter un éclairage utile sur les points les moins précis du rapport d'auto-évaluation et de répondre à plusieurs interrogations soulevées par le comité.

L'analyse SWOT ainsi que les axes d'adaptation et d'inflexion proposés pour la période du prochain COMP offrent au lecteur une vision claire de la trajectoire envisagée par l'établissement.

3. Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation

À l'issue de l'évaluation Hcéres de 2021, le comité avait adressé six recommandations au CIRAD, dont le présent comité a évalué la mise en œuvre de la façon suivante :

- Poursuivre le déploiement de la démarche ImpresS à tous les niveaux
    - Le CIRAD a significativement renforcé son engagement dans l'évaluation de l'impact de ses actions depuis 2021 ; l'appropriation de la démarche reste toutefois à généraliser, ce

[1] Le « Corum » selon la dénomination CIRAD est une réunion de direction générale avec l'ensemble des managers de l'établissement, scientifiques et administratifs.
[2] La structure même du document sépare la présentation des réalisations de celle des moyens disponibles (économiques, humains, technologiques, etc.).

qui conduit la présente évaluation à placer à nouveau ImpresS - et l'évaluation d'impact plus largement - parmi ses recommandations principales.

- Consolider le positionnement original du CIRAD à la croisée des frontières de la science, des besoins des populations et des priorités nationales et locales des zones tropicales, et de la construction de partenariats institutionnels durables au Sud
    - Il a consolidé ce positionnement, avec une présence géographique étendue et plus visible ainsi que des partenariats diversifiés, même si cette évolution ne semble pas encore de nature à compenser pleinement les risques géopolitiques présents en Afrique.

- Moderniser en profondeur la gestion des ressources humaines, et le portefeuille d'outils au service de cette gestion
    - Une modernisation de la gestion des emplois et des parcours professionnels a été engagée, avec plusieurs volets développés dans la section « Politique de ressources humaines et d'évaluation » ; ce chantier appelle une attention soutenue dans les prochaines années.

- Revoir le dispositif des dP[3], capital pour la structuration de l'engagement du CIRAD au Sud, en s'appuyant sur leurs forces mais en réglant leurs points faibles.
    - Le CIRAD a renforcé la gouvernance partagée des dP et développé le dialogue avec la société civile, les décideurs publics et les entreprises ; l'articulation entre les dP et la stratégie de l'établissement mériterait toutefois d'être approfondie.

- Pleinement développer le potentiel à contribuer à la construction des politiques publiques locales, nationales et internationales.
    - Il a engagé un rapprochement entre recherche et action publique et amorcé un renforcement de ses compétences en sciences humaines et sociales ; cette dynamique devra être résolument poursuivie.

- Poursuivre l'effort de modernisation des dispositifs de soutien au pilotage de l'établissement, dans l'objectif d'être plus complet et plus efficace
    - Le CIRAD a engagé une dynamique de modernisation et de simplification de son management et de ses processus décisionnels, dont plusieurs volets restent encore à finaliser.

[3] Dispositifs de recherche et de formation en partenariat.

Rôle et missions du CIRAD

Recommandation 1 : Élaborer une stratégie d'établissement lisible et partagée, articulant les différentes missions du CIRAD et leur équilibre, en précisant les liens entre les dispositifs programmatiques et les objectifs scientifiques, et la décliner dans l'organisation, le pilotage et l'évaluation de la recherche. Ce travail doit s'appuyer sur un dialogue continu avec les partenaires, afin de mieux intégrer leurs préoccupations à ces choix d'orientation.

Recommandation 2 : Éclairer les orientations stratégiques de l'établissement par une analyse approfondie des impacts de la recherche, en généralisant l'appropriation de la méthode ImpresS par les personnels, dans le cadre d'une évaluation responsable de la recherche conforme aux engagements CoARA pris par le CIRAD, et en structurant des dispositifs permettant de mesurer dans la durée les impacts scientifiques, sociaux, économiques et environnementaux des recherches conduites.

Recommandation 3 : Inscrire la diversification des ressources comme un axe stratégique prioritaire du CIRAD, indispensable à la soutenabilité de son modèle économique. Engager, avec le secteur privé, une stratégie de partenariats à la hauteur d'un potentiel aujourd'hui largement sous-exploité, qu'il conviendra de mieux valoriser. Porter sans délai le taux de couverture des coûts complets à un niveau soutenable et professionnaliser pleinement la fonction de valorisation et de partenariats privés, en renforçant les moyens dont elle dispose.

Un établissement orienté vers les pays du Sud et les territoires ultramarins, avec une présence territoriale à rééquilibrer

L'orientation du CIRAD vers les pays du Sud et les territoires ultramarins fonde, comme il le relève lui-même dans son rapport d'auto-évaluation, son positionnement distinctif au sein du paysage français de la recherche agronomique. Cette orientation structure ses missions, son organisation, ses partenariats et son implantation géographique. Les outre-mer français n'y constituent pas uniquement des territoires d'intervention ; ils participent pleinement au modèle scientifique et partenarial du CIRAD, en tant qu'espaces de recherche sur les agricultures tropicales, d'appui aux politiques publiques françaises et européennes, et interfaces avec les dynamiques régionales du Sud.

La période 2020-2024 a confronté le CIRAD à de profondes évolutions de son environnement : crise sanitaire mondiale, tensions géopolitiques, contraintes pesant sur la coopération scientifique internationale et évolution des attentes des partenaires vers des relations davantage fondées sur la réciprocité et la co-construction. Cette section examine dans quelle mesure le CIRAD a préservé cette orientation de long terme vers les pays du Sud et les outre-mer tout en adaptant ses modalités de présence et de coopération à ces évolutions.

Le CIRAD présente, au sein des organismes français de recherche, un profil géographique marqué : en 2024, 310 ETPT[4] (hors doctorants) exercent leurs activités en mobilité géographique, dont 203 à

[4] Sur 2020-2024, la moyenne s'établit à environ 284 ETPT, soit un retrait d'environ 9 % par rapport à la période précédente ; le niveau atteint en 2024 (310 ETPT) dépasse toutefois déjà l'objectif de stabilisation à 285 ETPT fixé par le COMP 2024-2026. Ces 310 ETPT représentent environ 18 % des effectifs du CIRAD. À titre indicatif, 24 % des 2 317 employés de l'IRD étaient affectés hors métropole en 2023 (rapport d'évaluation Hcéres de l'IRD, 2026) ; ce chiffre inclut toutefois les personnels de droit local, qui ne sont pas comptés dans les 310 ETPT du CIRAD (lequel emploie par ailleurs une quarantaine de contrats locaux à l'étranger).

l'étranger et 107 dans les territoires ultramarins, soit environ 18 % de ses effectifs. Cette présence durable traduit une capacité à construire des partenariats de long terme, que le comité considère comme l'un des principaux atouts de l'organisme. Elle lui permet de développer une recherche au plus près des besoins des acteurs (producteurs agricoles, organisations professionnelles agricoles et décideurs publics locaux) et des territoires, tout en renforçant son rayonnement scientifique international.

La crise liée à la Covid-19 a fortement perturbé les mobilités internationales et les activités de terrain entre 2020 et 2021. Le CIRAD est néanmoins parvenu à préserver la continuité de ses coopérations en développant les outils de travail à distance et en renforçant les capacités scientifiques et techniques de ses partenaires. Cette adaptation a contribué à renforcer l'autonomie scientifique de ses partenaires et a fait évoluer durablement certaines modalités de coopération : le CIRAD a notamment standardisé le dispositif de missions longue durée et créé une équipe d'appui dédiée à la mobilité géographique[5], illustrant sa capacité d'anticipation au-delà de la seule gestion de crise.

Au-delà de cette adaptation conjoncturelle, le modèle scientifique du CIRAD connaît une évolution plus structurelle : il repose sur une conception de la recherche fondée sur la production de connaissances en partenariat, au plus près des contextes dans lesquels se posent les enjeux scientifiques, sociaux et environnementaux. Dans un contexte où les partenaires - au premier rang desquels les centres nationaux de recherche agronomique et les universités du Sud - aspirent à des relations plus équilibrées et davantage fondées sur la réciprocité, le CIRAD - qui le reconnaît dans son rapport d'auto-évaluation - doit faire évoluer certaines modalités de son modèle partenarial.

Les territoires ultramarins occupent une place particulière dans les missions du CIRAD. Ils constituent à la fois des territoires français, des espaces de recherche et d'innovation pour les agricultures tropicales et des interfaces privilégiées avec les régions voisines. Ils offrent un cadre propice au développement de recherches finalisées, à l'expérimentation de solutions adaptées aux contextes tropicaux et à l'appui aux politiques publiques nationales et européennes. Toutefois, les enjeux scientifiques, agronomiques, environnementaux et socio-économiques diffèrent sensiblement d'un territoire à l'autre et appellent des réponses adaptées à chaque contexte.

Dans ce cadre, le comité constate que la présence scientifique du CIRAD dans les outre-mer demeure inégale. Si La Réunion et les Antilles bénéficient d'une présence forte, la Guyane et Mayotte disposent encore de moyens insuffisamment dimensionnés au regard des enjeux auxquels ces territoires sont confrontés[6]. Les enjeux scientifiques, environnementaux et agricoles propres à ces territoires appellent une adaptation des dispositifs de recherche[7], ainsi qu'un renforcement des coopérations avec les acteurs locaux. Les enjeux spécifiques aux territoires ultramarins, ainsi que les orientations de la feuille de route Outre-mer 2024-2028, sont analysés plus en détail dans la section du chapitre suivant consacrée aux outre-mer.

Selon le comité, le CIRAD a préservé, au cours de la période évaluée, les fondements de son identité et de son modèle d'intervention. Son implantation internationale de long terme, son expérience de la recherche en partenariat et son ancrage dans les territoires ultramarins constituent des atouts majeurs. **Les transformations du contexte international, les attentes croissantes en faveur de partenariats plus équilibrés et les défis propres aux outre-mer appellent toutefois une évolution du modèle partenarial du CIRAD, afin d'en renforcer la cohérence et la lisibilité.** Ces enjeux sont examinés dans la section suivante, consacrée au modèle partenarial du CIRAD.

[5] Rapport d'auto-évaluation.
[6] Selon la feuille de route Outre-mer 2024-2028 du CIRAD, La Réunion compte 180 personnes et 15 unités de recherche représentées, la Guadeloupe 95 personnes et neuf unités, la Martinique 47 personnes et cinq unités, la Guyane 30 personnes et six unités, et Mayotte trois personnes et une unité.
[7] Par exemple une recherche centrée sur l'écologie forestière tropicale en Guyane, ou encore un plan d'action agronomique et sanitaire d'urgence à Mayotte depuis le cyclone Chido.

Un modèle partenarial original à préserver et à faire évoluer vers davantage de réciprocité et de cohérence

Le modèle partenarial du CIRAD constitue l'un des principaux leviers de mise en œuvre de ses missions. Il repose sur une présence durable auprès des partenaires et sur une recherche conduite en co-construction avec les institutions des pays du Sud et des territoires ultramarins.

Cette stratégie partenariale s'appuie sur plusieurs instruments complémentaires : les directions régionales, la mobilité des chercheurs, les accords institutionnels, les dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP), ainsi que la participation à des alliances et initiatives internationales. Leur articulation permet de rapprocher production scientifique, renforcement des capacités, innovation et appui aux politiques publiques.

Grâce à ses directions régionales, le CIRAD conduit des coopérations scientifiques dans plus de 100 pays. Ces directions assurent la représentation institutionnelle de l'établissement, l'animation des relations avec les partenaires, la veille scientifique et l'accompagnement des activités conduites avec les acteurs locaux. Cette présence inscrite dans la durée constitue un atout majeur du CIRAD. Elle favorise l'établissement de relations de confiance avec les institutions partenaires et permet d'ancrer les recherches dans les réalités scientifiques, sociales et territoriales.

Les résultats observés sur la période 2020-2024 témoignent de la solidité de ce modèle. Au 31 décembre 2024, le CIRAD assure la coordination scientifique et l'animation de 21 dispositifs de recherche et de formation en partenariat, mobilisant près de 1 400 personnes issues de 207 organisations dans 81 pays[8] ; tous bénéficient d'un cofinancement de leur animation par le CIRAD via sa politique incitative. Selon le rapport d'auto-évaluation, plus de la moitié des publications à comité de lecture produites sur la période sont cosignées avec des institutions des pays du Sud, témoignant de l'importance des collaborations scientifiques internationales dans la production des connaissances de l'établissement.

Le renforcement des capacités scientifiques constitue un autre pilier du modèle partenarial du CIRAD. Environ 75 thèses dirigées ou co-encadrées par ses personnels sont soutenues chaque année[9], dont 42 % concernent des doctorants originaires des pays du Sud - une part quasiment équivalente à celle des doctorants de France métropolitaine -, avec une forte représentation de l'Afrique, en cohérence avec les priorités de partenariats géographiques du CIRAD. Cette activité participe au développement de communautés scientifiques locales et à la consolidation, dans la durée, des capacités de recherche des institutions partenaires.

Selon le comité, ces éléments témoignent de l'originalité et de la solidité d'un modèle fondé sur une présence scientifique de long terme, la construction conjointe des agendas de recherche et le développement de capacités locales. Ce modèle constitue un atout du CIRAD et contribue à sa reconnaissance scientifique et institutionnelle dans le champ de la recherche pour le développement.

Ce modèle doit cependant continuer à s'adapter aux transformations du contexte international. Les contraintes financières, les difficultés d'accès à certains terrains, les recompositions géopolitiques et les attentes croissantes des partenaires en matière d'équité conduisent l'établissement à faire évoluer ses coopérations[10].

[8] Ce nombre de dP est resté stable dans la durée (21 en 2021, 22 en juin 2022, 21 fin 2024).
[9] Rapport d'auto-évaluation.
[10] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

Le comité observe notamment que la diminution[11] des mobilités longues et des mises à disposition de chercheurs auprès des institutions partenaires pourrait fragiliser une dimension historique du modèle du CIRAD. **Le comité souligne l'intérêt de préserver ces modalités d'engagement, en particulier avec les organisations partenaires stratégiques,** afin de maintenir la profondeur des relations scientifiques construites dans la durée.

Par ailleurs, si la dynamique vers des partenariats plus équilibrés est engagée[12], elle doit encore être approfondie : la co-construction effective des agendas scientifiques, le partage de la gouvernance des projets et la participation accrue des partenaires des pays du Sud à la définition des orientations scientifiques restent des enjeux importants, tout comme l'articulation entre les différents dispositifs partenariaux et programmatiques du CIRAD, qui reste à consolider afin de limiter le risque de dispersion des efforts scientifiques[13]. **Le comité invite donc le CIRAD à poursuivre ses efforts dans ces deux dimensions : l'équilibre de ses partenariats, ainsi que l'articulation et la complémentarité de ses dispositifs partenariaux et programmatiques.**

Cette dynamique partenariale s'inscrit plus largement dans l'ambition du CIRAD de démontrer la valeur de sa recherche, dont la mesure fait l'objet de la section suivante.

La culture de l'impact : un acquis à renforcer dans l'évaluation de la recherche

La notion d'impact occupe une place centrale dans la stratégie du CIRAD. Le rapport d'auto-évaluation traduit cette ambition, en faisant de l'impact une dimension importante de l'identité de l'établissement. Cette orientation témoigne de la volonté du CIRAD de dépasser une approche limitée à la seule production de connaissances pour analyser la manière dont la recherche contribue effectivement à des transformations sociales, économiques, environnementales et scientifiques. Elle est cohérente avec la vocation de l'établissement, dont le modèle repose sur une recherche finalisée, conduite en partenariat et orientée vers la production de solutions appropriables par les acteurs des territoires.

Pour concrétiser cette ambition, le CIRAD a développé depuis plus d'une décennie la démarche ImpresS, conçue pour les recherches conduites en partenariat dans les pays du Sud, qui constitue aujourd'hui un élément différenciant de son positionnement. Cette méthode vise à analyser les processus par lesquels les activités de recherche produisent des changements, en identifiant les chemins d'impact et les conditions nécessaires à leur réalisation. Elle repose sur deux approches complémentaires : un volet *ex ante*, permettant d'expliciter les chemins d'impact dès la conception des projets, et un volet *ex post*, destiné à analyser les effets produits à plus long terme par les recherches. Sur la période 2019-2024, la politique incitative du CIRAD a financé sept études *ex post* et cinq évaluations de changement, soit douze évaluations sur les 105 projets soutenus par ce dispositif. Le nombre encore limité d'évaluations *ex post* tient en partie à la charge méthodologique de la démarche, chaque évaluation demandant un investissement important en temps et en expertise. Cette démarche constitue un atout important pour le CIRAD : elle contribue à améliorer la conception des projets, à expliciter les objectifs poursuivis et à structurer le dialogue avec les partenaires et les bailleurs.

La richesse de cette démarche constitue toutefois également un facteur de complexité. Le comité constate que, si la notion d'impact est largement intégrée dans les orientations stratégiques du CIRAD, son appropriation demeure encore hétérogène. Les échanges conduits avec les équipes ont

[11] La mobilité longue durée est passée d'une moyenne de 313 ETPT sur 2015-2019 à environ 284 ETPT sur 2020-2024, soit une baisse d'environ 9 % (voir note 4).
[12] Rapport d'auto-évaluation.
[13] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

montré que les liens entre la démarche ImpresS, les pratiques quotidiennes de recherche, l'évaluation des personnels et le pilotage stratégique ne sont pas toujours suffisamment explicites. Cette situation limite la capacité du CIRAD à faire de sa culture de l'impact un cadre véritablement partagé par l'ensemble de ses communautés.

Par ailleurs, la conception de l'impact portée par le CIRAD doit continuer à évoluer pour intégrer les transformations récentes des pratiques d'évaluation de la recherche. Le comité relève que l'impact scientifique n'est aujourd'hui pas couvert par la démarche ImpresS. Interrogé sur ce point, le CIRAD a fait valoir des indicateurs bibliométriques - notamment la part des publications dans des revues à facteur d'impact ou de premier quartile - qui témoignent d'une production scientifique de qualité, mais qui ne constituent pas, à eux seuls, un dispositif structuré permettant d'en mesurer les effets dans la durée. Cette approche reste en décalage avec les engagements pris par le CIRAD au titre de CoARA, dont le premier engagement invite au contraire à élargir la notion d'impact scientifique au-delà des seuls indicateurs bibliométriques.

Le CIRAD dispose, avec ImpresS, d'un acquis que le comité juge original et différenciant. L'enjeu pour la prochaine période est désormais de franchir une nouvelle étape en intégrant pleinement cette démarche dans une approche globale d'évaluation responsable de la recherche. Cela suppose de mieux articuler culture de l'impact, évaluation des chercheurs et des collectifs, dispositifs programmatiques de l'établissement et engagements pris au titre de CoARA. Une telle intégration permettrait de mieux reconnaître la diversité des contributions scientifiques, partenariales et sociétales du CIRAD.

Le comité recommande au CIRAD d'éclairer ses orientations stratégiques par une analyse approfondie des impacts de sa recherche. Cela suppose de **généraliser l'appropriation de la méthode ImpresS par l'ensemble des personnels,** dans le cadre d'une évaluation responsable de la recherche conforme aux engagements CoARA, et **de structurer des dispositifs permettant de mesurer dans la durée les impacts scientifiques, sociaux, économiques et environnementaux des recherches conduites**. Cette démarche constitue un enjeu transversal, en lien étroit avec les questions de partenariat et de gouvernance stratégique développées dans ce chapitre.

Des transformations stratégiques et économiques à accélérer

Le CIRAD se présente comme l'un des rares organismes de recherche en Europe disposant d'un mandat centré sur l'agriculture, l'alimentation et les ressources naturelles des régions tropicales, subtropicales et méditerranéennes, à l'interface entre production de connaissances, innovation, expertise et appui aux politiques publiques[14]. Cette spécificité constitue un atout majeur dans un contexte marqué par l'intensification des crises climatiques, alimentaires, sanitaires et géopolitiques, qui accroît d'autant la sollicitation du CIRAD sur un mandat déjà large. Elle requiert toutefois une aptitude accrue à expliciter ses choix stratégiques, à hiérarchiser ses priorités et à adapter ses modes d'action.

L'analyse SWOT présentée dans le rapport d'auto-évaluation met en évidence plusieurs vulnérabilités pour la période à venir. Sur le plan opérationnel, l'instabilité géopolitique, la multiplication des risques sécuritaires, sanitaires et cyber ainsi que les difficultés croissantes d'accès à certains terrains du Sud fragilisent les conditions d'exercice du mandat du CIRAD. Sur le plan scientifique et partenarial, l'évolution rapide des attentes des sociétés, des partenaires et des bailleurs crée une tension entre la temporalité longue nécessaire à la recherche agronomique et la demande croissante de réponses opérationnelles. Enfin, la transformation des équilibres internationaux et la fragilisation de certains cadres multilatéraux imposent une adaptation continue des modalités de coopération scientifique.

[14] Rapport d'auto-évaluation.

Dans ce contexte, l'agilité de l'établissement constitue un atout essentiel. La période 2020-2024 a illustré l'aptitude du CIRAD à mobiliser rapidement ses compétences scientifiques et ses réseaux partenariaux face à des situations exceptionnelles, notamment lors de la crise sanitaire liée à la Covid-19 ou dans son appui aux acteurs publics confrontés aux conséquences du cyclone Chido à Mayotte [15] . Ces expériences soulignent la valeur ajoutée d'un organisme disposant d'une implantation territoriale forte, de partenariats établis dans la durée et d'une capacité de mobilisation interdisciplinaire.

La diversité des missions du CIRAD - recherche, innovation, expertise, formation, partenariat et appui aux politiques publiques - constitue une richesse mais nécessite une clarification de leur articulation et de leur équilibre stratégique. Le comité observe que l'articulation de ces missions n'est pas toujours suffisamment explicite ni traduite en orientations opérationnelles partagées par l'ensemble des membres de l'établissement[16]. Une meilleure lisibilité est nécessaire pour préciser les liens entre les dispositifs programmatiques, les priorités scientifiques et les choix d'allocation des moyens, ainsi que leurs conséquences concrètes pour les unités, les équipes et les personnels.

Le comité recommande au CIRAD d'élaborer une stratégie d'établissement lisible et partagée. Cette stratégie devra articuler les différentes missions de l'établissement, préciser les liens entre les dispositifs programmatiques et les objectifs scientifiques et se décliner dans l'organisation, le pilotage et l'évaluation de la recherche, en s'appuyant sur un dialogue continu avec les partenaires.

Cette clarification suppose également de renforcer la capacité du CIRAD à apprendre collectivement de ses actions. La profondeur historique de ses partenariats, la diversité de ses terrains d'intervention et l'expérience accumulée dans la recherche en partenariat constituent un capital important. Celui-ci pourrait être davantage valorisé par une démarche structurée de retour d'expérience, permettant d'identifier les conditions de réussite des projets, de mieux comprendre les facteurs favorisant ou limitant l'appropriation des innovations et d'alimenter l'évolution des stratégies scientifiques et partenariales. Alors que le CIRAD présente en moyenne 16 nouveaux « grands projets » (>1 M€ en coûts complets) par an sur la période 2020-2024, soit près de 80 au total, un tel dispositif reste « prévu » et n'a pas encore été mis en œuvre[17]. Cette démarche s'inscrit dans l'ambition développée par le CIRAD sur la culture de l'impact, examinée dans la section précédente, et rejoint les enjeux de pilotage et de soutenabilité économique de l'établissement, développés au chapitre consacré à la gouvernance, à l'organisation et à l'appui aux missions.

La consolidation du modèle économique constitue également une condition essentielle de la mise en œuvre des ambitions du CIRAD. Malgré les progrès réalisés depuis le Pacte des ressources de 2015, qui ont permis d'améliorer le taux de couverture des coûts complets, passé de 46 % en 2014 à 54 % en 2024[18], la situation financière demeure fragile : après cinq exercices positifs de 2018 à 2022, avec un résultat allant jusqu'à +3,1 M€, le résultat net redevient négatif en 2023 (-4,3 M€), puis en 2024 (-1,9 M€, soit moins de 1 % du budget annuel d'environ 245 M€), ce qui souligne les limites d'un modèle économique encore fortement dépendant des financements publics et compétitifs. Dans ce contexte, la diversification des ressources apparaît comme un enjeu stratégique.

Le statut d'EPIC confère au CIRAD une capacité d'action et une souplesse partenariale qui peuvent constituer un avantage pour développer de nouvelles formes de collaboration, notamment avec les acteurs économiques. Toutefois, ce potentiel reste encore insuffisamment exploité : le CIRAD recense plus de 1 000 partenaires privés, mais ceux-ci ne contribuent qu'à environ 12 % de ses ressources financières[19]. Le développement d'activités d'innovation, de transfert et de valorisation

[15] Rapport d'auto-évaluation.
[16] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.
[17] Rapport d'auto-évaluation.
[18] Rapport d'auto-évaluation.
[19] Rapport d'auto-évaluation.

des résultats de recherche peut accroître la diffusion des connaissances produites et contribuer à la diversification des ressources.

Le comité recommande au CIRAD d'inscrire la diversification des ressources comme un axe stratégique prioritaire, indispensable à la soutenabilité de son modèle économique. Il recommande deux leviers pour y parvenir : engager avec le secteur privé une stratégie de partenariats, dont le potentiel reste aujourd'hui largement sous-exploité et qu'il conviendra de mieux valoriser, et porter sans délai le taux de couverture des coûts complets à un niveau soutenable, en professionnalisant pleinement la fonction de valorisation et de partenariats privés et en renforçant les moyens dont elle dispose.

Ces enjeux de clarification stratégique, de soutenabilité économique et d'adaptation du modèle partenarial constituent des dimensions transversales qui seront approfondies dans les chapitres consacrés au positionnement et aux partenariats, à l'innovation et à la valorisation, ainsi qu'à la gouvernance, à l'organisation et à l'appui aux missions.

Positionnement et partenariats

Recommandation 4 : Faire du positionnement européen un levier de la stratégie internationale du CIRAD, en confortant son rôle d'acteur de référence et d'animateur de coalitions et d'alliances dans ses domaines prioritaires. Structurer une stratégie d'accès aux financements européens, articulée avec la stratégie scientifique et d'innovation de l'établissement, afin de cibler les programmes les plus structurants, de développer des partenariats durables avec les acteurs publics et privés et de renforcer les coopérations avec les régions ultrapériphériques ainsi qu'avec les partenaires des pays du Sud.

Recommandation 5 : Consolider et amplifier l'engagement du CIRAD dans les outre-mer comme un axe stratégique de son développement scientifique, en mobilisant les moyens humains, scientifiques et financiers nécessaires à la mise en œuvre de la feuille de route Outre-mer 2024-2028. Renforcer les approches inter-filières, les dispositifs d'animation territoriale, de démonstration participative et de transfert des innovations, ainsi que les compétences en sciences humaines et sociales dans les DROM, notamment aux Antilles. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les impacts des actions conduites sur les territoires et les populations.

Recommandation 6 : Renforcer le partenariat stratégique et opérationnel avec INRAE et élaborer une vision commune visant à accroître les synergies scientifiques, consolider la visibilité internationale de la recherche agronomique française et mobiliser les compétences complémentaires des deux établissements sur les grands enjeux globaux, et notamment dans les outre-mer où la présence du CIRAD constitue un atout stratégique à valoriser conjointement.

Recommandation 7 : Définir conjointement avec ses ministères de tutelle un plan stratégique pluriannuel de maintenance, de valorisation et de financement des centres de ressources biologiques, en associant les principaux partenaires concernés, en sécurisant les moyens nécessaires aux investissements, au fonctionnement et aux compétences, et en mobilisant les financeurs nationaux et internationaux, afin d'assurer la pérennité de ces infrastructures essentielles à la souveraineté alimentaire, à la préservation de la biodiversité et à l'adaptation au changement climatique.

Positionnement international et stratégie européenne : des acquis à consolider

La période 2020-2024 a constitué un test important pour l'engagement international du CIRAD. La crise sanitaire mondiale a d'abord fortement affecté les mobilités et les coopérations de terrain, avant que la reprise ne s'accompagne d'un approfondissement des dynamiques européennes et multilatérales. Cette période a également marqué une évolution du contexte international, avec la réforme du système CGIAR[20] (One CGIAR), le lancement d'Horizon Europe, la montée en puissance de l'agenda climatique et la reconfiguration des relations Nord-Sud dans la recherche, ouvrant pour le CIRAD de nouvelles opportunités tout en renforçant les exigences en matière de positionnement stratégique.

Sur la période 2020-2024, le CIRAD a consolidé sa présence dans les grands consortiums européens (H2020 puis Horizon Europe), signant 41 projets pour un total de 38 M€, en particulier dans les

[20] Consultative Group on International Agricultural Research, principal réseau mondial de centres de recherche agricole internationale.

domaines de l'agroécologie, des systèmes alimentaires durables et des approches *One Health*[21]. Selon l'OST, le taux de succès de ses candidatures atteint 25,5 % (157 candidatures déposées), soit près du double de la moyenne des programmes-cadres (13,4 %) et nettement au-dessus de celui de la France (16,6 %)[22] ; ces résultats témoignent de la qualité et de la compétitivité des projets portés par l'établissement dans l'espace européen de la recherche. Ils illustrent également la capacité des équipes du CIRAD à s'inscrire dans des consortiums internationaux complexes et à porter des thématiques en cohérence avec les priorités européennes en matière de transition agroécologique, de systèmes alimentaires durables et de santé globale. Dans le cadre de la réforme One CGIAR, il a réaffirmé et repositionné son engagement au sein du système CGIAR, en participant à plusieurs initiatives de recherche thématiques et en maintenant des liens privilégiés avec des centres tels que l'Alliance Bioversity International–CIAT[23], le CIMMYT[24], l'ICARDA[25], le CIFOR-ICRAF[26] et l'ILRI[27]. Un chercheur du CIRAD siège par ailleurs depuis 2020 au conseil d'administration du CGIAR, dont il est vice-président depuis 2023. Cette articulation entre le CIRAD et le CGIAR constitue un levier important pour amplifier la portée internationale des recherches de l'établissement, accéder à des réseaux de terrain dans des pays où il n'est pas accueilli par des partenaires et contribuer à la définition des priorités scientifiques internationales dans le domaine de l'agriculture et du développement. Le comité a constaté que la qualité de l'action du CIRAD dans ces dispositifs est reconnue par ses partenaires et par les institutions européennes, ce qui renforce sa crédibilité scientifique et sa capacité d'influence dans les instances internationales.

Les données disponibles pour la période témoignent d'une progression globale de l'engagement international du CIRAD[28]. Sur le plan financier, les ressources d'origine européenne et internationale représentent une part croissante du budget de l'établissement, reflétant une compétitivité accrue dans les appels à projets publics : le nombre de grands projets publics du CIRAD supérieurs à 1 M€ est passé de six par an avant 2020 à quatorze par an sur la période 2020-2024 (chiffre d'affaires annuel contractualisé de 26,1 M€), une dynamique à laquelle Horizon Europe contribue aux côtés d'autres guichets, notamment l'ANR. Sa participation au programme DeSIRA, avec 32 projets représentant 47,3 M€, illustre la solidité de son positionnement dans la coopération internationale financée par l'Union européenne. Parallèlement, son partenariat avec l'Agence française de développement (AFD) a connu une progression significative, le chiffre d'affaires annuel signé passant de 2,4 M€ à 9,4 M€, pour un total de 48 M€ sur cinq ans, témoignant d'une diversification effective des financements internationaux. Sur le plan scientifique, près des trois quarts des publications du CIRAD (74 % selon l'OST) sont cosignées avec des partenaires internationaux, traduisant une forte insertion de l'établissement dans les réseaux scientifiques internationaux. La participation limitée aux programmes ERC apparaît cohérente avec le positionnement historiquement orienté vers la recherche finalisée du CIRAD.

Ces résultats traduisent un renforcement significatif du positionnement international de l'établissement. Ils reposent toutefois encore largement sur des financements compétitifs de durée limitée, susceptibles de fragiliser la continuité des partenariats et la capacité à inscrire certaines coopérations dans le temps long. Cette dépendance justifie une approche plus sélective des financements européens ou internationaux, privilégiant les projets les plus structurants et permettant au CIRAD de conforter son rôle de coordinateur et de chef de file dans les domaines correspondant à ses priorités scientifiques.

[21] Rapport d'auto-évaluation. Le rapport de l'OST, fondé sur la base e-Corda (projets rattachés à l'année de l'appel), recense pour sa part 39 projets financés et 21,8 M€ de contributions nettes perçues sur 2020-2024.
[22] Observatoire des sciences et techniques (Hcéres), *Profil scientifique et technologique du Cirad*.
[23] Alliance de Bioversity International et du Centre international d'agriculture tropicale (CIAT).
[24] Centre international d'amélioration du maïs et du blé.
[25] Centre international de recherche agricole dans les zones arides.
[26] Centre de recherche forestière internationale et World Agroforestry (ICRAF).
[27] Institut international de recherche sur l'élevage.
[28] Sauf mention contraire, toutes les données de ce paragraphe sont issues du rapport d'auto-évaluation.

Par ailleurs, la répartition géographique de la présence du CIRAD demeure marquée par une forte concentration en Afrique subsaharienne (109 personnes) ; l'Amérique latine-Caraïbes (36 personnes hors DROM), l'Asie (34 personnes) et le Maghreb (9 personnes) représentent des implantations plus modestes[29]. Le développement d'actions dans les régions ultrapériphériques, pourtant cohérent avec les missions du CIRAD et les priorités européennes, apparaît encore insuffisamment intégré aux stratégies de programmation. Le comité observe en outre que l'accès aux programmes européens demeure encore insuffisamment structuré. Il repose aujourd'hui principalement sur une mobilisation de la direction générale et des équipes scientifiques, sans cadre stratégique partagé permettant d'identifier les programmes prioritaires, de cibler les opportunités les plus structurantes et d'organiser une démarche proactive de construction des partenariats. Enfin, si les partenariats avec les pays du Sud sont nombreux et anciens, leur traduction en véritables démarches de co-construction des projets et de partage de leur gouvernance demeure variable selon les dispositifs mobilisés, ce qui peut limiter leur appropriation et la pérennité des résultats. Ces constats soulignent l'intérêt de formaliser une stratégie d'engagement international de plus long terme, articulant plus étroitement les priorités scientifiques de l'établissement, les partenariats stratégiques et les opportunités offertes par les financements européens.

Le CIRAD dispose aujourd'hui d'atouts importants pour amplifier cette dynamique. Son expérience reconnue dans le montage et la coordination de projets européens, sa présence durable au sein de l'écosystème bruxellois et les responsabilités qu'il exerce dans les instances internationales lui confèrent une aptitude particulière à développer des partenariats avec les acteurs de la recherche, de l'innovation et du développement. Son statut d'EPIC constitue à cet égard une carte à jouer : il lui confère une flexibilité contractuelle et une capacité partenariale que les établissements publics classiques n'ont pas, à condition de s'appuyer sur une stratégie d'innovation et une approche sélective des projets pour en tirer pleinement parti. L'évolution des programmes européens, qui accordent une place croissante aux démonstrateurs, aux partenariats public-privé et aux dispositifs d'innovation, ouvre de nouvelles perspectives que le CIRAD est en mesure de saisir. Ces atouts doivent désormais être pleinement mobilisés afin de permettre au CIRAD de passer d'une logique de réponse aux opportunités à une stratégie proactive d'influence, de structuration des alliances et de contribution à la définition des priorités scientifiques.

Le comité recommande au CIRAD de faire de son positionnement européen un levier de sa stratégie internationale, en confortant son rôle d'acteur de référence et d'animateur de coalitions et alliances relevant de ses domaines prioritaires. Il recommande de structurer une stratégie d'accès aux financements européens, articulée avec la stratégie scientifique et d'innovation de l'établissement, afin de cibler les programmes les plus structurants, de développer des partenariats durables avec les acteurs publics et privés et de renforcer les coopérations avec les régions ultrapériphériques et les partenaires des pays du Sud.

Une position de référence dans l'écosystème de recherche national

Les missions du CIRAD - production de connaissances, innovation, expertise, formation et appui aux politiques publiques - sont centrées sur le développement durable des régions tropicales, subtropicales et méditerranéennes, dans des domaines aussi variés que les systèmes agricoles et alimentaires, les forêts, l'élevage, la biodiversité et la gestion des ressources naturelles. Son identité repose sur une recherche conduite en partenariat étroit avec des institutions locales, une présence internationale importante et une capacité à articuler excellence scientifique, innovation et coopération pour le développement. Cette connaissance approfondie des contextes des pays du Sud, combinée à son ancrage en Europe, confère au CIRAD, comme il le souligne dans son rapport d'auto-évaluation et comme l'a relevé le comité au chapitre précédent, un positionnement distinctif au sein de l'écosystème français de la recherche, complémentaire de celui des grands organismes

[29] Effectifs en mobilité à l'étranger fin 2024 sur un total de 203 personnes ; données transmises par le CIRAD.

nationaux de recherche (INRAE, CNRS, IRD, etc.). Cette spécificité, développée dans la suite de cette section, a également été confirmée par les entretiens conduits avec les partenaires institutionnels du CIRAD.

Cette insertion nationale repose sur une présence active dans les dispositifs de programmation et de coordination de la recherche, ainsi que sur une forte intégration dans les réseaux académiques et partenariaux. Le CIRAD participe à la programmation scientifique d'Agralife, agence de programme pilotée par INRAE qui structure les priorités de la recherche agronomique nationale, ainsi qu'à celles de l'agence CBSD[30] pilotée par le CNRS, de l'agence de programmes pour la recherche en santé pilotée par l'Inserm et de l'agence du numérique pilotée par l'Inria, à travers des groupes de travail, des comités interagences et le co-portage de programmes ciblés, comme AIKO[31] avec l'Inria[32]. Au 31 décembre 2024, le CIRAD compte 27 unités de recherche dont 21 UMR[33], témoignant d'une intégration profonde dans le tissu scientifique national. Son implantation à Montpellier lui fait jouer un rôle moteur au sein de l'Université de Montpellier, devenue établissement public expérimental (EPE) en janvier 2022, où il occupe des responsabilités clés - conseil d'administration, vice-présidence, direction du pôle AEB[34] - et contribue à la construction du site universitaire, tout en participant activement à son rayonnement international. Il a notamment initié l'Institut MAK'IT[35] pour accélérer les transitions vers les objectifs de développement durable, et codirige l'Institut ExposUM, projet Excellence France 2030 structurant pour l'EPE.

Le CIRAD entretient également des liens avec les unités et réseaux mixtes technologiques (32 UMT et 38 RMT existent aujourd'hui au niveau national) ; sa participation à ces dispositifs aurait toutefois mérité d'être mieux documentée et valorisée dans le RAE, notamment en ce qui concerne les liens avec les instituts techniques œuvrant dans les DROM. En outre, l'initiative Prezode, lancée en 2021 par INRAE, l'IRD et le CIRAD pour la prévention et la détection précoce des maladies zoonotiques, et associant 25 autres acteurs français dont l'Anses, l'Institut Pasteur, l'Inserm et le CNRS, illustre la capacité du CIRAD à fédérer des coalitions scientifiques autour d'enjeux globaux.

La relation entre le CIRAD et INRAE mérite une attention particulière, tant elle est centrale pour l'avenir de la recherche agronomique française. Les deux organismes partagent des missions et des compétences proches, mobilisent des approches interdisciplinaires face aux grands défis de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, et entretiennent des collaborations étroites au travers de plusieurs UMR communes, de projets communs et de thèses cofinancées. Leur complémentarité repose moins sur une séparation stricte des périmètres que sur des capacités d'intervention différentes : INRAE œuvre sur les systèmes agricoles et alimentaires français et européens, tandis que le CIRAD apporte une expertise internationale centrée sur les agricultures tropicales, subtropicales et méditerranéennes et sur les dynamiques de développement en partenariat.

Ils partagent toutefois un territoire commun : les outre-mer, où le CIRAD compte 355 personnes réparties dans les cinq DROM, dont 125 en Guadeloupe et en Guyane, territoires où INRAE dispose pour sa part de 216 salariés permanents. Ces implantations en outre-mer, avec leurs infrastructures et équipements, leurs dispositifs expérimentaux ainsi que leurs compétences et approches scientifiques respectives, font des outre-mer français un ensemble représentatif de nombreuses problématiques agri-environnementales communes aux régions tropicales, insulaires comme continentales. Ce potentiel, partagé par le CIRAD et INRAE, gagnerait à être mieux valorisé dans des projets de recherche communs au profit de ces territoires et des pays tropicaux.

[30] Climat, biodiversité et sociétés durables.
[31] AI for scientists: publication KnOwledge.
[32] Rapport d'auto-évaluation.
[33] Rapport d'auto-évaluation.
[34] Agriculture-Environnement-Biodiversité (AEB).
[35] Montpellier Advanced Knowledge Institute on Transitions.

Cette complémentarité est réelle, mais elle reste un levier insuffisamment exploité à l'échelle des établissements. Le comité a en effet constaté, lors des entretiens conduits avec les deux organismes, que les collaborations, nombreuses et souvent structurantes pour les équipes concernées, reposent encore largement sur des dynamiques d'équipes et des opportunités de projets, sans s'inscrire dans une vision stratégique partagée et explicitement définie. Or les grands enjeux agricoles, alimentaires et environnementaux appellent désormais des capacités de recherche et d'innovation accrues, capables d'articuler les expertises nationales, européennes et internationales. Organiser cette complémentarité dans un cadre stratégique commun permettrait de dépasser la simple juxtaposition des coopérations existantes.

Le comité recommande au CIRAD de développer et structurer la dynamique partenariale stratégique et opérationnelle avec INRAE, et d'élaborer une vision commune visant à accroître les synergies scientifiques, consolider la visibilité internationale de la recherche agronomique française et mieux mobiliser les compétences complémentaires des deux établissements sur les grands enjeux globaux, notamment dans les outre-mer où la présence du CIRAD constitue un atout stratégique à valoriser conjointement.

Le CIRAD partage également avec les grands organismes nationaux de recherche - CEA, CNES, CNRS, Ifremer, Inria, Inserm, IRD - un objectif commun de production scientifique d'excellence pour répondre aux grands enjeux sociétaux : adaptation et atténuation du changement climatique, transition énergétique, *One Health*, préservation de la biodiversité, souveraineté alimentaire. Des collaborations existent avec ces organismes, avec des niveaux inégaux de structuration, parfois porteuses d'enjeux prioritaires - à l'instar de l'initiative Prezode, déjà mentionnée, qui illustre la capacité du CIRAD à s'inscrire dans des coalitions scientifiques larges au service d'enjeux globaux.

Parmi eux, le CIRAD et l'IRD apparaissent davantage comme des partenaires naturels que comme des acteurs aux missions redondantes : l'IRD couvre un spectre disciplinaire très large au service du développement, tandis que le CIRAD concentre son expertise sur les agricultures du Sud et les systèmes alimentaires. Des initiatives récentes illustrent le potentiel d'une coopération élargie : le réseau Sol AfricaO, qui associe le CIRAD, INRAE et l'IRD sur la fertilité et la dégradation des sols en Afrique, ou encore l'initiative Tsara, portée par le CIRAD et INRAE, qui étend la coopération scientifique internationale pour transformer les systèmes alimentaires et l'agriculture par la recherche en partenariat avec l'Afrique. Cette coopération produit déjà des résultats concrets : l'initiative Tsara a notamment permis à des UMR communes au CIRAD et à INRAE de devenir partenaires du projet européen AUSO[36] pour développer un observatoire des sols africains. Ces exemples montrent qu'une dynamique « *Team France* » associant le CIRAD, INRAE et l'IRD est déjà à l'œuvre. **Sa structuration et sa valorisation accrues constitueraient un levier pour renforcer la visibilité internationale de la recherche agronomique française, mieux coordonner ses capacités d'intervention et accroître son influence dans les grands partenariats européens et internationaux.**

Les outre-mer : un ancrage à renforcer

L'analyse de la présence territoriale conduite au précédent chapitre a mis en évidence la nécessité pour le CIRAD de consolider son implication dans les territoires ultramarins. La présente section examine spécifiquement les acquis, les fragilités et les orientations prioritaires pour la prochaine période.

Les territoires ultramarins français (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte et La Réunion) présentent des contextes divers mais partagent des enjeux majeurs liés aux transitions agroécologiques, à la souveraineté alimentaire et énergétique, à l'adaptation au changement climatique et à la préservation de la biodiversité. Ces territoires constituent également des espaces

[36] African Union Soil Observatory, projet coordonné par le FARA (*Forum for Agricultural Research in Africa*).

stratégiques pour le rayonnement régional et européen du CIRAD, en offrant des interfaces privilégiées avec leurs environnements géographiques respectifs et avec les politiques européennes relatives aux régions ultrapériphériques. Ils constituent ainsi des terrains privilégiés pour développer des recherches finalisées, expérimenter des solutions adaptées aux contextes tropicaux et renforcer les coopérations régionales et européennes. Leur importance dans le dispositif du CIRAD est à la mesure des moyens qui leur sont consacrés : les DROM mobilisent environ 20 % des effectifs de l'établissement (355 personnes selon la feuille de route Outre-mer) et génèrent environ 25 % de son chiffre d'affaires (15,5 M€ par an en moyenne sur 2020-2024) ; le CIRAD y consacre 19 % de son budget, soit environ 40 M€ par an, et les fonds structurels européens (FEDER, FEADER) y représentent plus de 80 % des financements externes mobilisés[37].

Le comité reconnaît la qualité des travaux réalisés, la solidité des compétences mobilisées et l'importance de l'ancrage territorial du CIRAD, notamment à La Réunion où les infrastructures de recherche ont bénéficié d'investissements significatifs de l'Europe et des collectivités locales. Il souligne la qualité des équipes et la diversité des recherches conduites sur les filières tropicales, les systèmes agricoles, la biodiversité et l'accompagnement au développement. Le CIRAD dispose d'acquis scientifiques importants dans plusieurs filières tropicales. Les travaux conduits sur la gestion agroécologique des bioagresseurs, la création variétale, l'adaptation des espèces au changement climatique et la préservation de la biodiversité ont produit des résultats concrets : le déploiement du démonstrateur EcoBan a par exemple contribué à la réduction des impacts négatifs de l'utilisation des pesticides de synthèse dans la filière banane en Guadeloupe et en Martinique, illustrant la capacité du CIRAD à transformer des résultats de recherche en solutions opérationnelles, en lien avec les acteurs des filières et des territoires. Plus généralement, le CIRAD a vocation à jouer un rôle accru dans la mise en œuvre de la stratégie Écophyto 2030 dans les territoires ultramarins. Le comité encourage un dialogue avec le coordinateur interministériel de la stratégie Écophyto 2030, afin d'identifier les modalités d'un engagement renforcé du CIRAD dans sa mise en œuvre dans les DROM.

La feuille de route Outre-mer 2024-2028 traduit une ambition cohérente avec les besoins des territoires : accompagner les transitions agroécologiques, renforcer la souveraineté alimentaire, préserver la biodiversité, répondre aux risques sanitaires et contribuer aux souverainetés économique et énergétique. Le comité note que les orientations formulées par le précédent comité d'évaluation sont largement reprises dans cette feuille de route, ce qui témoigne d'une aptitude réelle d'adaptation stratégique.

Plusieurs fragilités demeurent toutefois et appellent une évolution des approches. Comme indiqué au chapitre précédent, sur la base des données de la feuille de route Outre-mer du CIRAD, la présence territoriale reste inégale entre les DROM. Les entretiens conduits lors de la visite ont par ailleurs mis en évidence que les résultats scientifiques et techniques produits restent trop peu connus et appropriés par les acteurs locaux. Malgré les interactions fortes avec les partenaires professionnels, notamment via les RITA, les acquis de la recherche doivent davantage être valorisés et transférés afin d'accroître leur impact sur les pratiques. Le développement de dispositifs territoriaux de démonstration participatifs, construits avec les professionnels et permettant d'analyser les conditions d'adoption des innovations, apparaît à cet égard comme un levier essentiel pour renforcer l'impact des recherches conduites dans les DROM. **Le comité recommande au CIRAD de développer les dispositifs d'animation territoriale, de démonstration participative et de transfert des innovations afin de favoriser leur appropriation par les acteurs et d'identifier les conditions de leur diffusion.**

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a mis en évidence la forte dépendance alimentaire des DROM vis-à-vis des importations et la vulnérabilité des territoires face aux perturbations des chaînes logistiques internationales - une part importante de l'alimentation consommée dans ces territoires

[37] Rapport d'auto-évaluation.

reposant encore sur des produits importés, malgré les ambitions affichées en matière d'autonomie alimentaire. Les conclusions de l'étude réalisée par le CIRAD en 2021 sur les freins et leviers de l'autosuffisance alimentaire dans les DROM restent pleinement pertinentes : elles soulignent la nécessité de soutenir des systèmes de production diversifiés fondés sur les associations culturales, les rotations longues et la valorisation de l'agrobiodiversité. Dans cette perspective, le CIRAD est invité à compléter ses approches, historiquement organisées par filière, par une analyse intégrée des exploitations et des systèmes alimentaires ultramarins, en favorisant notamment la diversification des exploitations spécialisées en canne à sucre ou en banane vers des modèles agricoles plus résilients et davantage orientés vers les besoins alimentaires locaux. **Le comité recommande au CIRAD de renforcer les approches inter-filières afin d'accompagner la transformation des systèmes alimentaires ultramarins et des transitions territoriales intégrées.**

Les entretiens conduits par le comité ont également fait apparaître un besoin émergent de renforcement des compétences en sciences humaines et sociales dans les DROM, en particulier aux Antilles. Ces compétences sont indispensables pour analyser les comportements des producteurs, des consommateurs et des acteurs économiques, ainsi que les conditions d'appropriation des innovations. Elles apparaissent également nécessaires pour mieux intégrer les dimensions sociales, économiques et territoriales des transitions agroécologiques, conduire les travaux relatifs aux impacts du chlordécone et accompagner les réflexions sur la sécurité alimentaire. **Le comité recommande au CIRAD de consolider les compétences en sciences humaines et sociales dans les DROM, en priorité aux Antilles, tout en veillant à les étendre aux autres territoires, afin de mieux analyser les conditions d'appropriation des innovations et d'accompagner les travaux relatifs aux impacts du chlordécone et à la sécurité alimentaire.**

Le CIRAD est encouragé à poursuivre les travaux sur la canne multi-usage, en explorant en priorité le potentiel et la faisabilité de la « canne énergie » à forte teneur en fibres pour la production d'électricité, dont les résultats concerneraient principalement la Guadeloupe et La Réunion. Ces travaux s'inscrivent dans l'ambition 4 de la feuille de route Canne à sucre 2023-2033 et pourraient contribuer à réduire la dépendance énergétique des DROM, tout en veillant à préserver les objectifs de souveraineté alimentaire.

Dans un contexte géopolitique marqué par une instabilité croissante et par une intensification des enjeux de souveraineté alimentaire, énergétique et sanitaire, les besoins de recherche, d'innovation et d'appui au développement dans les territoires ultramarins apparaissent plus que jamais stratégiques. **Le comité recommande au CIRAD de consolider et d'amplifier son engagement dans les outre-mer comme un axe stratégique de développement scientifique,** en mobilisant les moyens humains, scientifiques et financiers nécessaires à la mise en œuvre de la feuille de route Outre-mer 2024-2028. Si la feuille de route prévoit des indicateurs et un comité de suivi, et qu'un bilan des RITA intégrant des mesures d'impact est programmé, aucun dispositif ne permet encore de mesurer de façon systématique les impacts des actions conduites sur les territoires ; **le comité recommande également de mettre en place un tel suivi, afin de pouvoir objectiver l'adéquation des moyens engagés aux enjeux.**

Les centres de ressources biologiques : un patrimoine stratégique à préserver

Les centres de ressources biologiques (CRB) constituent une composante patrimoniale majeure des infrastructures du CIRAD. Ils assurent l'acquisition, la conservation pérenne, la caractérisation, la traçabilité et la diffusion de ressources génétiques végétales indispensables à la recherche, à l'amélioration variétale et à l'innovation agronomique. En France, ils s'appuient sur le label national IBiSA[38] et sur la norme NF S96-900 pour structurer leur démarche qualité. Ils sont également

[38] Infrastructures en Biologie, Santé et Agronomie.

intégrés à RARe[39], l'infrastructure nationale de recherche inscrite sur la feuille de route du ministère chargé de la recherche.

Les ressources génétiques végétales constituent un levier essentiel pour préserver, caractériser et valoriser la diversité des plantes cultivées, dans un contexte où l'agriculture doit s'adapter à des conditions environnementales inédites et à de nouvelles priorités agroécologiques. Elles sont indispensables pour le développement de variétés capables de répondre aux défis du changement climatique, de l'évolution des bioagresseurs et de la préservation de la biodiversité cultivée. Ces ressources sont accessibles via le portail Florilège, qui fédère les centres de ressources biologiques végétales gérés par INRAE, le CIRAD et l'IRD en métropole et dans les DROM.

Le CIRAD gère trois centres de ressources biologiques de plantes tropicales dans les DROM[40] : le CRB Plantes tropicales aux Antilles (CRB-PT), cogéré avec INRAE, qui conserve plus de 1 600 accessions de bananiers, cannes à sucre, ignames, manguiers et ananas réparties entre la Guadeloupe et la Martinique ; le CRB Plantes pérennes de Guyane, qui conserve des collections de café, cacao et hévéa ; et le CRB Vatel de La Réunion, qui regroupe plus de 900 accessions de plantes tropicales cultivées. Ces trois CRB sont labellisés IBiSA et certifiés ISO 9001. En métropole, le CIRAD cogère également avec INRAE, à Montpellier, le CRB GAMET[41], hébergé au sein du centre ARCAD[42], où le CIRAD et ses partenaires apportent des ressources génétiques du Sud (riz, sorgho, fonio, coton, niébé, arachide, etc.) et qui constitue un pôle de formation et d'échange. Ces centres figurent parmi les collections de référence au niveau mondial dans leurs domaines respectifs, en conservant des ressources génétiques collectées dans l'ensemble de la ceinture tropicale - Afrique, Amérique et Asie.

Ces collections constituent un patrimoine scientifique de portée mondiale. Elles jouent un rôle déterminant dans la préservation de la diversité génétique des plantes cultivées et dans le développement des variétés qui permettront de répondre aux défis du changement climatique, des maladies émergentes et de l'évolution des systèmes agricoles. Plus largement, sur la période 2020-2024, le CIRAD a contribué à l'homologation et à la diffusion d'une quarantaine de variétés de riz, sorgho, igname, bananier, coton et hévéa, ainsi qu'au développement de variétés hybrides F1 de café Arabica reconnues pour leur adaptation aux conditions climatiques futures[43].

Le comité a pris connaissance, lors des entretiens conduits à La Réunion et à Montpellier, des difficultés croissantes à assurer les investissements, les coûts de fonctionnement et les moyens humains nécessaires au maintien de ces infrastructures au meilleur niveau, ainsi qu'à garantir leur financement dans la durée[44]. Le comité considère que cette situation appelle une attention particulière. Elle fragilise des infrastructures scientifiques d'intérêt stratégique dont dépend la conservation de ressources génétiques essentielles à la souveraineté alimentaire, à la préservation de la biodiversité cultivée et à l'adaptation des agricultures au changement climatique.

La préservation de ces collections dépasse désormais la seule capacité d'intervention du CIRAD. Elle relève d'un enjeu collectif associant les ministères de tutelle, les infrastructures nationales de recherche et les principaux partenaires scientifiques nationaux et internationaux. Dans cette perspective, la mise en place d'un cadre stratégique partagé et pluriannuel apparaît nécessaire afin d'assurer la maintenance, la valorisation et le financement pérenne de ces infrastructures, tout en confortant leur rôle au service de la recherche, de l'innovation et des politiques publiques.

[39] Ressources Agronomiques pour la Recherche.
[40] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.
[41] Graines Adaptées aux conditions Méditerranéennes et Tropicales.
[42] Agropolis Resource Centre for Crop Conservation, Adaptation and Diversity.
[43] Rapport d'auto-évaluation.
[44] Le rapport d'auto-évaluation ne quantifie pas le coût de cette difficulté de financement. Ce constat qualitatif est cependant formulé par le CIRAD lui-même dans son auto-évaluation, qui reconnaît que le développement de ses infrastructures ne doit pas « cacher la difficulté à assurer leur financement […] sur le long terme au-delà des phases d'investissement initiales », une situation qui « peut être particulièrement critique » pour les infrastructures de certains DROM - un constat confirmé par les entretiens conduits par le comité.

Le comité recommande au CIRAD et à ses ministères de tutelle de définir conjointement un plan stratégique pluriannuel de maintenance, de valorisation et de financement des centres de ressources biologiques. Ce plan, élaboré avec les principaux partenaires nationaux et internationaux, devrait sécuriser les moyens nécessaires aux investissements, au fonctionnement et aux compétences, tout en mobilisant les financeurs nationaux et internationaux afin d'assurer la pérennité de ces infrastructures essentielles à la souveraineté alimentaire, à la préservation de la biodiversité et à l'adaptation de l'agriculture au changement climatique.

Activités et résultats

Recommandation 8 : Affirmer la politique science-société du CIRAD comme un axe stratégique de son engagement auprès de la société, en dotant le pôle Sciences-Société de moyens à la hauteur de sa feuille de route. Renforcer l'appui aux politiques publiques et la diplomatie scientifique, notamment via un positionnement plus affirmé au sein des organisations internationales clés, en clarifiant les modalités de financement et la coordination des acteurs.

Recommandation 9 : Positionner le CIRAD comme un acteur international de référence de la science ouverte au service des pays du Sud, en se dotant d'une stratégie institutionnelle favorisant l'ouverture responsable des publications, des données et des logiciels de recherche, afin notamment de renforcer l'équité d'accès aux connaissances et les capacités de recherche de ses partenaires.

Une recherche scientifique inscrite dans les grands défis sociétaux, qui doit gagner en notoriété

Dans un contexte marqué par l'accélération des changements globaux, la multiplication des crises géopolitiques et leurs conséquences sur la sécurité alimentaire, les ressources naturelles et les populations, le CIRAD inscrit ses activités de recherche au cœur des grands défis sociétaux du XXIe siècle : adaptation et atténuation du changement climatique, préservation de la biodiversité, gestion durable des ressources naturelles, maîtrise des crises sanitaires selon une approche *One Health*, transitions agroécologiques et alimentaires, et enjeux énergétiques.

La stratégie scientifique du CIRAD repose sur des orientations aussi ambitieuses que pertinentes. Elles couvrent un continuum allant des recherches les plus fondamentales jusqu'aux systèmes de production. Toutefois, le comité souligne un manque de lisibilité et d'articulation entre les nombreux dispositifs mobilisés pour mettre en œuvre cette stratégie. Les neuf axes scientifiques apparaissent principalement comme des vitrines thématiques pour les unités de recherche, mais sont insuffisamment articulés avec les autres dispositifs que sont les champs thématiques stratégiques (CTS), les dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP) et les filières, sans compter les futures initiatives transformatrices étendards (ITE). Leurs rôles respectifs et leurs interactions sont peu explicites.

L'organisation en six CTS [45] traduit cette volonté d'articuler production de connaissances, développement de méthodes et construction de références à différentes échelles, en intégrant les dimensions agricoles, environnementales, sanitaires, économiques et sociales. Animés par des collectifs associant les trois départements scientifiques, les CTS constituent un cadre structurant pour favoriser la transversalité et les collaborations interdisciplinaires[46]. Sur la période 2020-2024, ils ont contribué à renforcer les interactions scientifiques internes et la visibilité externe du CIRAD, notamment par l'organisation de séminaires, la production de synthèses scientifiques, l'animation de réseaux et la participation aux grandes initiatives internationales telles que l'IPBES, le GIEC ou les COP.

[45] Systèmes Alimentaires Durables et Inclusifs, Changement Climatique, Agroécologie, Biodiversité, Santé, Territoires et Actions Collectives.
[46] Rapport d'auto-évaluation.

Les dP constituent un point fort reconnu, notamment pour leur capacité à structurer les partenariats internationaux et les collaborations avec les pays du Sud, alors que l'approche par filière, malgré son importance historique et son rôle dans les relations avec les acteurs socio-économiques, mérite d'être renouvelée pour mieux intégrer les enjeux de développement durable et les sciences humaines et sociales, accroissant ainsi l'impact des innovations développées.

La multiplication des dispositifs organisationnels insuffisamment articulés entre eux peut contribuer à une surcharge administrative et à une lassitude évitable des personnels. **Le comité invite donc le CIRAD à s'engager dans une démarche de simplification, rationalisation et coordination des dispositifs organisationnels de mise en œuvre de sa stratégie scientifique, en clarifiant leurs fonctions respectives comme leurs interactions, en s'assurant de la pertinence de chacun au regard des objectifs scientifiques de l'organisme, afin de permettre à tous, en interne comme en externe, de mieux appréhender la cohérence de la stratégie.**

Le rapport de l'Observatoire des sciences et techniques[47] apporte un éclairage quantitatif sur la production scientifique du CIRAD entre 2020 et 2024. Celle-ci demeure fortement concentrée dans les sciences de la vie (75,9 % des publications), avec des spécialisations marquées en écologie (14,1 % des publications, indice de spécialisation 12,1 - soit une surreprésentation d'un facteur douze par rapport à la moyenne mondiale), en botanique et biologie végétale (14,5 %, indice 9,4) et en science et technologie alimentaires (6,1 %, indice 4,8). Ce profil disciplinaire, intermédiaire parmi les organismes comparables analysés par l'OST, reflète la cohérence du positionnement historique du CIRAD autour de ses domaines d'expertise.

L'engagement de l'établissement dans les objectifs de développement durable est particulièrement affirmé : 87 % des publications sont associées à au moins un ODD, contre 68,3 % au niveau mondial et 63,8 % pour la France. Cette contribution concerne principalement le changement climatique, la sécurité alimentaire et l'agriculture durable ainsi que la préservation des écosystèmes terrestres. La production scientifique repose en outre sur une forte ouverture internationale : plus de 97 % des publications sont des copublications et près des trois quarts (74 %) sont issues de collaborations internationales, une proportion largement supérieure à la moyenne française.

Ces résultats confirment la cohérence entre le profil scientifique du CIRAD et son mandat de recherche finalisée, fortement orienté vers les enjeux du développement durable et structuré par des partenariats internationaux. Ils mettent également en évidence plusieurs points d'attention.

Le premier concerne l'équilibre disciplinaire. La part des sciences humaines et sociales (9,6 %) demeure nettement inférieure à celle du CGIAR (22,2 %). Cette situation est cohérente avec le positionnement historique du CIRAD, mais constitue un point de vigilance dans un contexte où les transitions agroécologiques, alimentaires et territoriales nécessitent une intégration plus forte des dimensions sociales, économiques et institutionnelles. L'enjeu est donc moins d'élargir le périmètre disciplinaire de l'établissement que de renforcer l'intégration effective de ces compétences dans des approches interdisciplinaires.

Le deuxième concerne l'évaluation de la performance et de l'impact de la recherche. Sur la période 2020-2023, l'impact moyen normalisé des publications du CIRAD (0,93) se situe sous la moyenne mondiale, légèrement en deçà de celui de la France (0,95) et en retrait par rapport au CGIAR (1,21). Il est en outre orienté à la baisse : de 0,99 en 2020, il passe à 0,87 en 2023, soit un recul plus marqué que celui de la France (de 0,96 à 0,90). À un niveau disciplinaire plus fin, cette moyenne recouvre des situations contrastées : l'écologie dépasse la moyenne mondiale (1,22), contrairement à la botanique et biologie végétale (0,80) et à la science et technologie alimentaires (0,71). Ces résultats constituent une marge de progression pour la visibilité scientifique de l'établissement. Or la méthode ImpresS, développée par l'établissement pour appréhender les effets socio-économiques et

[47] Observatoire des sciences et techniques (Hcéres), *Profil scientifique et technologique du Cirad*.

environnementaux des recherches, ne couvre pas cette dimension bibliométrique. L'enjeu pour le CIRAD, déjà identifié dans la section de ce document dédiée à la culture d'impact, est désormais de mieux articuler cette culture de l'impact avec les cadres émergents d'une évaluation responsable de la recherche, notamment dans le cadre de CoARA.

Le troisième concerne la qualité des partenariats internationaux. Si les principaux copubliants en volume sont des pays du Nord (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne), les indices d'affinité les plus élevés mesurés par l'OST concernent des pays du Sud - Sénégal, Colombie, Afrique du Sud, Brésil -, ce qui confirme les éléments analysés dans la section consacrée au modèle partenarial du CIRAD. Ce profil appelle toutefois à **poursuivre l'analyse qualitative de ces collaborations**, notamment en matière de co-construction des agendas scientifiques, de partage des responsabilités et de reconnaissance des contributions respectives des partenaires, dans le prolongement des enjeux identifiés concernant l'évolution du modèle partenarial de l'établissement.

Dans cette perspective, la politique incitative interne constitue un levier structurant et témoigne d'un engagement budgétaire significatif au service des priorités scientifiques de l'établissement. **Le comité souligne son rôle déterminant pour favoriser l'émergence de nouvelles initiatives scientifiques et soutenir les collaborations interdisciplinaires.** Son maintien à un haut niveau de priorité budgétaire constitue une condition essentielle pour renforcer la capacité de l'établissement à produire des connaissances à fort impact.

Une innovation riche, mais une valorisation économique encore sous-exploitée

Conformément à son mandat et à son statut d'EPIC, le CIRAD inscrit l'innovation dans le prolongement de sa mission de recherche finalisée : produire des connaissances, des méthodes, des outils et des solutions répondant aux besoins de ses partenaires et des acteurs des territoires, notamment dans les pays du Sud. Cette ambition s'inscrit dans la continuité de la posture de recherche-développement déjà évoquée, fondée sur un continuum entre production scientifique, transfert et appropriation des résultats. Elle appelle toutefois une meilleure lisibilité du pilotage institutionnel de l'innovation : son portage principal est assuré par la Direction générale déléguée à la Recherche et à la Stratégie (DGD-RS), qui ne porte cependant pas l'innovation dans son intitulé, révélant un décalage entre la portée stratégique de cet enjeu et la lisibilité de son pilotage.

Le potentiel d'innovation du CIRAD repose sur une gamme diversifiée de résultats mobilisables : méthodes et protocoles techniques, logiciels et bases de données, prototypes de systèmes de production, outils numériques d'aide à la décision, ressources génétiques, référentiels, prestations d'expertise, de formation et de conseil. Plusieurs dispositifs contribuent à leur développement et à leur diffusion. La politique de propriété intellectuelle est active, avec 24 brevets et 88 marques déposés entre 2020 et 2024 ; une charte de propriété intellectuelle est en cours de révision et un comité dédié en assure le pilotage. La Direction de l'Impact et du Marketing de la Science (Dims), créée en 2019 et regroupant 50 permanents, joue un rôle central dans l'ingénierie des projets, l'accompagnement à la valorisation des résultats et le développement des ressources contractuelles, notamment à travers la marque Cirad'Innov.

La transformation de ce potentiel scientifique en transferts économiques structurés demeure néanmoins encore limitée au regard des objectifs de diversification des ressources propres. Les filières agricoles tropicales constituent à cet égard un levier important. L'approche systémique portée par les CTS et l'approche par filière, davantage centrée sur les chaînes de valeur et les acteurs économiques, apparaissent complémentaires. **L'enjeu pour le CIRAD est désormais de mieux articuler ces deux dimensions afin de relier les grands défis scientifiques aux besoins opérationnels des filières.** Les feuilles de route établies pour les 13 principales filières, associant groupes d'experts inter-unités et interdisciplinaires, ainsi que les bilans triennaux fondés sur des

indicateurs de progrès, constituent des outils structurants dans cette perspective. En 2023, 61 % des techniciens et 42 % des cadres de recherche déclaraient participer à l'appui à une filière, témoignant de l'ancrage de cette dynamique dans l'établissement[48].

Les deux filiales privées du CIRAD illustrent sa capacité à construire des modèles de valorisation partenariaux. Vitropic SA assure la production et la commercialisation de vitroplants de plantes tropicales en lien avec les activités de recherche et d'amélioration variétale du CIRAD. PalmElit SAS, filiale créée en 2009 par le CIRAD avec Sofiprotéol (groupe Avril), consacrée à l'amélioration génétique du palmier à huile, a généré sur la période 2020-2024 plus de 11 M€ de retours financiers vers l'établissement[49]. Ces exemples témoignent d'une aptitude réelle à développer des dispositifs de transfert originaux, mais interrogent également la manière dont ces filiales peuvent être pleinement intégrées à la stratégie d'influence et de rayonnement international du CIRAD.

Trois points d'attention principaux apparaissent néanmoins. Le premier concerne la capacité à mesurer l'appropriation effective des innovations par leurs utilisateurs finaux. Si les retours des partenaires associés aux projets permettent d'apprécier la pertinence des solutions développées, l'établissement dispose encore d'une vision limitée de leur diffusion, de leur usage dans la durée et de leur adéquation aux besoins des bénéficiaires finaux. **Le comité invite le CIRAD à développer un suivi systématique de la diffusion et de l'usage de ses innovations auprès des bénéficiaires finaux.** Cet enjeu rejoint la recommandation formulée sur le renforcement de l'évaluation de l'impact et de l'appropriation des résultats de recherche.

Le deuxième concerne la propension à générer davantage de retours économiques au-delà des filiales existantes. Malgré un potentiel important dans les domaines agricoles et alimentaires, les transferts vers des entreprises commerciales restent limités. Le statut d'EPIC offre également des possibilités de développement de prestations, de partenariats économiques et de transferts compatibles avec les missions d'intérêt général du CIRAD. **Le comité encourage le CIRAD à mieux exploiter les marges de manœuvre offertes par son statut d'EPIC pour diversifier ses transferts économiques au-delà de ses deux filiales actuelles.** Cet enjeu rejoint directement la recommandation formulée sur la diversification des ressources de l'établissement.

Le troisième concerne la valorisation des infrastructures de recherche auprès des acteurs économiques, encore modeste au regard de leur potentiel. Si les plateformes analytiques, serres expérimentales et équipements spécialisés du CIRAD constituent un patrimoine scientifique reconnu, leur ouverture au secteur privé reste ponctuelle et peu structurée à l'échelle de l'établissement. **Le comité invite le CIRAD à structurer une offre d'accès pérenne à ses infrastructures pour les acteurs économiques externes, dans un cadre compatible avec ses missions d'intérêt général.**

Ces trois enjeux s'inscrivent pleinement dans l'ambition 3 du CIRAD visant à « développer une ingénierie de l'innovation et renforcer la politique de la valorisation des recherches ». Ils nécessitent de mieux structurer le passage entre résultats scientifiques, impacts socio-économiques et environnementaux, services et partenariats durables. Dans cette perspective, la politique incitative interne constitue un levier stratégique à mobiliser directement sur ces trois enjeux : elle pourrait notamment financer des dispositifs pilotes de suivi de l'appropriation des innovations, des phases d'amorçage pour de nouveaux partenariats économiques s'appuyant sur le statut d'EPIC, ainsi que des actions ciblées d'ouverture des infrastructures de recherche au secteur privé, en complément de son rôle actuel de soutien à l'émergence de nouvelles recherches.

Le comité incite le CIRAD à maintenir la politique incitative interne parmi ses priorités budgétaires, en la consolidant comme levier stratégique pour soutenir l'émergence de nouvelles recherches,

[48] Rapport d'auto-évaluation.
[49] Rapport d'auto-évaluation.

développer de nouveaux services, renforcer les transferts vers les partenaires privés et ouvrir davantage les infrastructures de recherche au secteur privé - contribuant ainsi à la diversification des ressources de l'établissement.

Une contribution reconnue aux politiques publiques et à la diplomatie scientifique, à mieux positionner stratégiquement

Le COMP 2024-2026 affirme le rôle du CIRAD en matière d'appui à la décision, au Nord comme au Sud, à travers une recherche finalisée robuste scientifiquement, légitime socialement et pertinente politiquement. Cette orientation est cohérente avec son mandat fondateur, avec la place du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères parmi ses tutelles, ainsi qu'avec l'implication de personnalités internationales, notamment issues des pays du Sud, dans ses instances scientifiques.

Le CIRAD structure son action autour de quatre dimensions complémentaires[50] : production de connaissances et d'expertises stratégiques, appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques, facilitation du dialogue et renforcement des capacités, et participation au débat public. Ces activités prolongent la posture de recherche-développement analysée dans les deux premières sections de ce chapitre, en rapprochant production scientifique, expertise et accompagnement des transitions.

L'expertise scientifique du CIRAD bénéficie d'une reconnaissance internationale dans plusieurs domaines liés aux grands enjeux globaux. Sa participation à des instances telles que le GIEC, l'IPBES, le HLPE, l'OHHLEP, Prezode ou les secrétariats des conventions des Nations unies témoigne de ce potentiel d'influence scientifique. Cette reconnaissance se traduit également par la production de 85 policy briefs entre 2020 et 2024, contre 53 sur la période précédente, ainsi que par la création en 2023 de deux postes dédiés à la capitalisation et aux événements internationaux[51].

Cette visibilité pourrait cependant être davantage mise au service du rayonnement du modèle partenarial du CIRAD. Plusieurs partenaires des pays du Sud rencontrés par le comité ont ainsi indiqué ne pas se sentir suffisamment associés à la communication institutionnelle de l'établissement, dans la continuité des enjeux identifiés en matière d'équilibre et de reconnaissance des partenariats scientifiques.

L'appui aux politiques publiques se déploie à plusieurs échelles. En France, il s'illustre notamment par la contribution du CIRAD à la gestion de la crise de dermatose nodulaire contagieuse, à travers le développement d'outils d'aide à la décision en lien avec le ministère chargé de l'Agriculture. Dans les DROM, l'établissement intervient sur la structuration des filières agricoles, la prospective territoriale et l'accompagnement des politiques de transition.

Ces interventions appellent toutefois une clarification régulière du positionnement du CIRAD au regard des autres acteurs présents dans ces territoires, notamment les chambres d'agriculture et les instituts techniques, afin de concentrer son action sur les domaines correspondant pleinement à sa valeur ajoutée scientifique et d'éviter une dispersion des moyens.

À l'échelle européenne et internationale, le CIRAD occupe une position structurante à l'interface entre science et politiques publiques. Son rôle dans Agrinatura, son implication dans les programmes DeSIRA, FEADER et INTERREG, ainsi que l'animation de dispositifs en partenariat et de réseaux régionaux contribuent à son influence scientifique et institutionnelle.

[50] Rapport d'auto-évaluation.
[51] Rapport d'auto-évaluation.

Au niveau national, la délégation aux affaires publiques a accompagné la direction de l'établissement et des chercheurs et chercheuses dans près d'une centaine d'auditions auprès des administrations et des élus depuis sa création, et le CIRAD est auditionné chaque année depuis 2023 par les rapporteurs budgétaires chargés de la mission Recherche.

Plusieurs marges de progrès subsistent néanmoins. La visibilité du CIRAD auprès de l'Assemblée nationale et du Parlement européen demeure inférieure à celle observée au Sénat, sa participation aux débats publics internationaux reste insuffisamment documentée, et le nombre de personnels mis à disposition dans les organisations internationales est en baisse[52]. Or ces positions ont historiquement permis au CIRAD de contribuer à la définition des agendas scientifiques internationaux. **Le comité recommande au CIRAD d'examiner les conditions d'un positionnement ciblé de ses personnels au sein d'organisations clés pour son mandat (FAO[53], FIDA[54], PNUE[55], UICN[56], Commission européenne, CGIAR), en priorisant les postes les plus susceptibles de peser sur la définition des agendas scientifiques internationaux.**

Le pilotage transversal de ces activités demeure perfectible. La coordination entre la délégation aux affaires publiques, la délégation aux affaires européennes, la cellule CISPo[57] et la Dims mériterait d'être renforcée, tandis que le suivi des contributions du CIRAD aux politiques publiques demeure fragmenté.

Le comité relève également une hétérogénéité de la culture d'expertise en appui aux politiques publiques entre équipes, solidement ancrée dans le département Environnements et Sociétés (ES) mais moins affirmée dans les départements Bios et Persyst, où l'expertise s'exerce davantage en réponse aux demandes du secteur privé. Il invite l'établissement à renforcer les recrutements en sciences humaines et sociales, notamment en sciences politiques et en économie, en particulier dans les outre-mer. Il souligne également que les critères d'évaluation des chercheurs devraient mieux reconnaître l'engagement en matière d'expertise et d'appui aux politiques publiques, dans le prolongement de la démarche d'évaluation responsable recommandée au titre de CoARA.

Enfin, le CIRAD contribue régulièrement aux actions de diplomatie scientifique portées par la France, notamment en contribuant à l'organisation et au contenu scientifique de sommets internationaux tels que le *One Health Summit* ou le *One Forest Summit*. Cette contribution correspond pleinement à son mandat et à son positionnement d'opérateur de recherche finalisée au service des politiques publiques. **Le comité recommande au CIRAD de clarifier les modalités de financement de ses missions de diplomatie scientifique**, afin qu'elles ne reposent pas durablement sur les seules ressources propres de l'établissement.

Dans cette perspective, le CIRAD est encouragé à poursuivre le dialogue avec ses tutelles, notamment avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, afin d'examiner les conditions d'un soutien financier récurrent pour ces activités.

Plus largement, au-delà de ces différents constats**, le comité recommande au CIRAD de renforcer la coordination des acteurs contribuant à l'appui aux politiques publiques, d'associer plus étroitement les équipes de recherche et les fonctions d'appui, et de mettre en place un dispositif consolidé de suivi permettant de mieux piloter la contribution de ces activités aux objectifs scientifiques, partenariaux et diplomatiques de l'établissement.**

[52] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.
[53] Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.
[54] Fonds international de développement agricole.
[55] Programme des Nations unies pour l'environnement.
[56] Union internationale pour la conservation de la nature.
[57] Scientific Knowledge Brokerage and Support to Science-Policy Interfaces.

Une activité de formation importante demandant toutefois à être mieux structurée

La formation « à la recherche et par la recherche », en France comme dans les pays du Sud, constitue une composante essentielle du mandat du CIRAD. Elle recouvre trois volets : la formation doctorale, la formation initiale et la formation professionnelle continue. Elle contribue au renforcement durable des capacités scientifiques, techniques et institutionnelles de ses partenaires et constitue un levier majeur de sa stratégie partenariale, comme souligné dans la section consacrée au modèle partenarial du CIRAD. S'agissant de la formation doctorale, cette activité s'appuie très largement, en France, sur les écoles doctorales de l'Université de Montpellier, où sont inscrits la grande majorité des doctorants encadrés par le CIRAD. À l'international, elle repose sur des partenariats avec les universités des pays du Sud accueillant les doctorants co-encadrés. Pour la formation initiale, elle s'appuie sur des conventions avec des établissements tels que l'Université de Montpellier, l'ISTOM (École supérieure d'agro-développement international) et l'Institut Agro Montpellier, ainsi que sur les universités des pays partenaires et des DROM.

Sur la période 2020-2024, entre 63 et 90 thèses dirigées ou co-encadrées par des personnels du CIRAD ont été soutenues chaque année, soit environ 75 thèses par an en moyenne, dont 42 % concernent des doctorants originaires des pays du Sud[58]. Environ 40 % des doctorants bénéficient d'un cofinancement CIRAD. L'établissement accueille également près de 400 stagiaires par an[59], tous niveaux de diplôme confondus (dont 43 % en master), notamment dans le cadre de partenariats avec l'enseignement supérieur, et contribue à plusieurs formations internationales, telles que le master franco-thaï InterRisk dans le domaine *One Health* ou le parcours professionnel en agronomie en Nouvelle-Calédonie. La formation professionnelle constitue également un vecteur de diffusion des expertises du CIRAD auprès des acteurs publics et privés, avec environ 30 formations annuelles représentant près de 7 000 heures stagiaires[60].

Ces résultats témoignent de l'importance de la formation dans le modèle du CIRAD, en particulier dans sa contribution au développement des compétences scientifiques des partenaires du Sud. Ils mettent toutefois en évidence plusieurs enjeux de structuration et de pilotage. L'établissement ne dispose pas aujourd'hui d'un dispositif consolidé de suivi institutionnel des doctorants permettant d'avoir une vision complète du nombre des étudiants, de leurs parcours, des conditions de réalisation des thèses, des abandons ou des situations de cotutelle internationale. Le suivi principalement fondé sur les copublications ne permet notamment pas de rendre compte de manière satisfaisante de certaines disciplines, en particulier les sciences humaines et sociales.

Le comité relève également des disparités importantes dans les conditions de réalisation des thèses, qu'il s'agisse des niveaux de rémunération, de l'accès aux moyens de fonctionnement ou de l'environnement scientifique disponible selon les dispositifs de financement et les unités d'accueil[61]. Ces différences appellent une réflexion institutionnelle afin de renforcer l'équité entre doctorants et de mieux harmoniser les conditions d'accueil, en proposant par exemple une assistance aux doctorants expatriés dans le cas d'une inscription dans une école doctorale métropolitaine.

Au-delà du suivi administratif et scientifique, l'accompagnement des doctorants dans leur parcours professionnel apparaît encore insuffisamment structuré. Les possibilités d'accès à l'enseignement pendant le doctorat relèvent des règles des écoles doctorales et des universités d'inscription, en France comme dans les pays partenaires ; elles restent de ce fait inégales selon les situations des doctorants, alors même qu'elles constituent une étape importante dans la construction des

[58] Rapport d'auto-évaluation.
[59] Rapport d'auto-évaluation.
[60] Rapport d'auto-évaluation.
[61] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

trajectoires académiques. De plus, malgré un potentiel important avec 202 HDR recensés fin 2024[62], le CIRAD ne dispose pas d'un dispositif organisé d'accompagnement vers l'HDR permettant de mieux suivre et soutenir cette étape de carrière.

Le développement d'une politique de formation plus lisible suppose également de mieux reconnaître la contribution des personnels du CIRAD à l'enseignement. Le nombre de jours déclarés par les cadres scientifiques a diminué sur la période 2020-2024, passant de 509 à 346 jours[63], tandis que l'implication des cadres juniors et des doctorants demeure limitée. Cette évolution appelle une réflexion sur les modalités de reconnaissance et d'encouragement de l'investissement pédagogique, qui constitue pourtant un vecteur essentiel de transmission des connaissances, de visibilité scientifique et de renforcement des capacités des partenaires.

Les activités d'enseignement international restent en outre concentrées principalement en Afrique et dans l'océan Indien, avec une présence encore limitée en Amérique latine malgré l'importance des partenariats du CIRAD dans cette région. Un meilleur équilibre géographique apparaît souhaitable, en cohérence avec la stratégie internationale de l'établissement.

Ainsi, la formation constitue un atout majeur du modèle du CIRAD, mais nécessite désormais une approche plus intégrée reliant suivi des doctorants, accompagnement des trajectoires scientifiques, reconnaissance de l'enseignement et stratégie partenariale internationale.

Le comité invite le CIRAD à consolider le suivi des doctorants et des trajectoires professionnelles de ses agents vers l'HDR, à réduire les disparités de conditions de réalisation des thèses, et à développer une stratégie d'enseignement mieux articulée avec ses missions partenariales et son rayonnement international.

Ouverture à la société : des pratiques à consolider

L'ouverture de la science à la société constitue désormais un enjeu majeur pour les organismes de recherche. Pour le CIRAD, elle s'inscrit dans la continuité de son modèle de recherche finalisée et de son ambition de produire des connaissances utiles aux transitions agricoles, alimentaires et environnementales. Le rapport d'auto-évaluation et le document de positionnement *Une science avec et pour la société* traduisent cette volonté de renforcer les interactions entre recherche, acteurs des territoires, décideurs publics, entreprises et citoyens, afin d'accroître la pertinence et l'impact des travaux conduits.

Cette ambition se formalise à travers le Plan d'action Science-Société (PASS), engagé en 2023. Bien que celui-ci n'ait pas encore été formellement adopté au moment de l'évaluation, il propose un cadre structurant autour de deux dimensions complémentaires : d'une part, le développement d'une recherche davantage orientée vers les impacts, fondée sur la participation des acteurs et la co-construction des connaissances ; d'autre part, le renforcement des pratiques de science ouverte, de médiation scientifique et de dialogue avec la société.

Plusieurs dynamiques sont déjà engagées. Les démarches participatives se développent dans de nombreux projets associant producteurs, entreprises, collectivités et organisations de la société civile à la définition, à l'expérimentation et à l'évaluation des solutions proposées. Les travaux conduits selon la méthode ImpresS, le développement de dispositifs collaboratifs tels que les living labs ou encore l'Initiative française pour un cacao durable illustrent cette évolution vers des approches davantage partenariales. Ces démarches contribuent à rapprocher la programmation scientifique des besoins exprimés par les acteurs des territoires et à renforcer les conditions d'appropriation des résultats.

[62] Rapport d'auto-évaluation.
[63] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

Des marges de progrès subsistent toutefois. Les interactions entre chercheurs et acteurs de terrain demeurent encore inégalement structurées, tant dans l'identification des besoins de recherche que dans le suivi de l'appropriation des résultats. La reconnaissance de la contribution des partenaires aux projets collaboratifs pourrait également être renforcée dans les actions de valorisation et de communication de l'établissement. Le déploiement du PASS suppose de développer les fonctions d'intermédiation permettant d'accompagner les unités de recherche dans la conduite de démarches participatives, la gestion des relations avec les parties prenantes et la valorisation des résultats auprès des différents publics.

En matière de médiation scientifique et d'implication citoyenne, la communication institutionnelle nationale s'est renforcée, notamment grâce aux supports numériques. La visibilité des actions conduites dans les territoires demeure cependant plus hétérogène, en particulier dans certains DROM. Les démarches de médiation scientifique et de sciences participatives apparaissent encore insuffisamment développées au regard des enjeux locaux, notamment de santé publique. Les travaux du CIRAD menés sur le transfert du chlordécone dans les végétaux produits sur les sols contaminés comportent un potentiel important d'actions permettant de mieux partager les connaissances produites avec les citoyens, les publics scolaires et les acteurs concernés. Il s'agirait de mieux partager les résultats obtenus avec la société civile, en lien avec les autorités sanitaires compétentes, afin de contribuer à l'information des populations sur les risques de contamination et les moyens de s'en prémunir.

Le comité considère que le PASS constitue un cadre pertinent pour donner davantage de cohérence aux actions conduites en matière de science avec et pour la société. Son déploiement devra permettre de mieux articuler activités de recherche, fonctions d'appui, démarches participatives et médiation scientifique, tout en renforçant la capacité du CIRAD à produire des connaissances scientifiquement robustes, socialement appropriables et utiles à l'action publique.

Plus largement, l'ouverture à la société constitue désormais une dimension de la qualité de la recherche elle-même : elle contribue à la légitimité sociale des travaux conduits, à leur appropriation par les acteurs et à leur aptitude à produire des effets durables dans les territoires. **Le comité recommande au CIRAD de poursuivre la structuration des démarches participatives, des actions de médiation scientifique et des fonctions d'intermédiation nécessaires à la pleine mise en œuvre de cette ambition**. Cela nécessite, comme les entretiens menés l'ont indiqué, une reconnaissance forte du pôle Sciences-Société tant par la direction que par le personnel, ainsi qu'un renforcement de ses moyens pour atteindre les objectifs fixés dans le PASS.

Science ouverte et gestion des données : une ambition à développer

Complémentaire de l'ouverture à la société, la politique de science ouverte constitue un levier essentiel pour renforcer la diffusion, la réutilisation et la visibilité des productions scientifiques du CIRAD. Elle contribue également à une circulation plus équitable des connaissances, au renforcement des capacités des partenaires et au rayonnement international de l'établissement.

L'engagement du CIRAD en faveur de la science ouverte, de la gestion des données et de la diffusion des logiciels de recherche apparaît encore insuffisamment valorisé dans le rapport d'auto-évaluation. Les travaux conduits par le comité montrent toutefois que l'établissement dispose d'un dispositif solide, reposant sur des infrastructures, des compétences et des pratiques déjà largement structurées.

Le CIRAD dispose aujourd'hui des principaux outils nécessaires au déploiement d'une politique ambitieuse de science ouverte : plateformes d'archives ouvertes, dispositifs d'édition scientifique, entrepôts de données et forges logicielles. Ces dispositifs s'inscrivent dans les cadres nationaux et

internationaux et répondent aux principes FAIR de découvrabilité, d'accessibilité, d'interopérabilité et de réutilisation des productions scientifiques. L'accompagnement des chercheurs est structuré pour le dépôt des publications, l'ouverture des données et les activités éditoriales. Le comité souligne notamment l'engagement du CIRAD dans le développement de revues en accès ouvert selon le modèle « diamant » ainsi que dans l'accompagnement éditorial de ses partenaires scientifiques des pays du Sud, contribuant ainsi à une plus grande équité dans l'accès aux connaissances scientifiques. Les taux d'ouverture des publications mesurés par le baromètre de la science ouverte du CIRAD sont par ailleurs supérieurs aux moyennes nationales, ce que confirme l'OST : sur la période 2020-2024, 76,5 % des publications du CIRAD sont en accès ouvert, contre 68,7 % pour la France, l'écart étant particulièrement marqué en sciences humaines et sociales (69,1 % contre 46,9 %).

Dans le domaine des données, le CIRAD participe activement à l'atelier de la donnée ÉcoDor, qui constitue un dispositif structurant à l'échelle du site montpelliérain. Les modalités de gouvernance, de mutualisation des compétences et d'accompagnement des chercheurs pourraient toutefois être clarifiées afin de renforcer la lisibilité et l'intégration de ce dispositif. L'ouverture des logiciels de recherche apparaît en revanche moins structurée, même si cette situation reste largement partagée au niveau national. La mise en place progressive d'un *Open Source Program Office* (OSPO) pourrait constituer un levier utile pour accompagner cette dimension.

Ces réalisations témoignent d'un potentiel important, encore insuffisamment affirmé dans le positionnement stratégique de l'établissement. Au regard de la qualité de ses infrastructures, de son expertise en matière de partenariats internationaux et de son engagement historique auprès des pays du Sud, le CIRAD dispose d'atouts majeurs pour renforcer son positionnement comme acteur de référence dans le développement d'une science ouverte au service des communautés scientifiques partenaires. Cette ambition dépasse la seule ouverture des publications : elle participe pleinement à la diplomatie scientifique de l'établissement, au renforcement des capacités et à une diffusion plus équitable des connaissances.

La concrétisation de cette ambition suppose cependant un portage institutionnel plus clairement identifié. La désignation d'un administrateur des données, des algorithmes et des codes sources (ADAC), positionné au niveau approprié, permettrait de mieux coordonner la politique de l'établissement en matière de données et de logiciels de recherche, en articulation avec les réseaux nationaux, et de renforcer la cohérence entre les différentes dimensions de la science ouverte. Cette dimension devra également être pleinement intégrée aux évolutions des pratiques d'évaluation de la recherche, conformément aux engagements pris dans le cadre de CoARA.

Le comité recommande au CIRAD de se positionner comme un acteur international de référence de la science ouverte au service des pays du Sud, en se dotant d'une stratégie institutionnelle favorisant l'ouverture responsable des publications, des données et des logiciels de recherche, afin de renforcer l'équité d'accès aux connaissances et les capacités de recherche de ses partenaires.

Gouvernance, organisation et appui aux missions

Recommandation 10 : Poursuivre et renforcer les capacités de modélisation économique, budgétaire et prospective du CIRAD, en intégrant les projections d'emplois, de compétences et de masse salariale, ainsi que les principaux facteurs de risque économiques, géopolitiques, réglementaires et numériques, afin de disposer de moyens robustes d'anticipation des aléas et de construire des trajectoires pluriannuelles cohérentes avec la stratégie de l'établissement.

Recommandation 11 (adressée au CIRAD et à l'État) **:** Engager sans délai une réforme du dispositif salarial en associant l'ensemble des acteurs concernés, afin de restaurer l'attractivité du CIRAD pour les jeunes recrutés comme pour les personnels en cours de carrière, tant dans les métiers de la recherche que dans les fonctions d'appui.

Recommandation 12 : Se doter d'un schéma directeur du numérique intégrant la sécurité du système d'information, la souveraineté des données et des logiciels de recherche, les usages de l'intelligence artificielle générative, la maîtrise des dépendances stratégiques vis-à-vis d'acteurs extra-européens, ainsi que l'accompagnement des personnels dans l'évolution des usages numériques.

Gouvernance et organisation

Sur la période 2020-2024, le CIRAD s'est appuyé sur une organisation institutionnelle et une gouvernance clairement établies [64] . Le comité constate que l'établissement dispose d'une gouvernance structurée autour de trois niveaux complémentaires : le conseil d'administration, le comité de direction et les instances de pilotage scientifique. Cette organisation lui confère une réelle stabilité tout en lui permettant de s'adapter à l'évolution de son environnement scientifique, partenarial et international.

Le comité relève toutefois que l'articulation entre ces différentes instances et les unités de recherche pourrait être renforcée afin de faciliter la déclinaison opérationnelle des orientations scientifiques, de rendre les circuits de décision plus lisibles dans une logique de subsidiarité renforcée, et de conforter le pilotage de l'établissement. Une clarification des responsabilités respectives des instances apparaît souhaitable.

L'organisation en trois départements scientifiques (Bios, ES et Persyst), structurés autour d'unités mixtes de recherche associant principalement le CIRAD, INRAE, l'IRD, l'Université de Montpellier et l'Institut Agro constitue un atout important. Elle favorise les collaborations scientifiques, l'ancrage territorial de l'établissement et son intégration dans les grands sites académiques nationaux et internationaux.

La gouvernance et l'organisation du CIRAD présentent ainsi une solide assise institutionnelle. Le comité identifie néanmoins des axes de progrès prioritaires : renforcer la fluidité des interactions entre le niveau stratégique et les unités opérationnelles ; développer un dispositif plus structuré de suivi et d'évaluation interne afin d'alimenter le pilotage de l'établissement ; mieux expliciter la gouvernance des unités mixtes de recherche.

[64] Rapport d'auto-évaluation.

Sur ce dernier point, le RAE présente les unités de recherche principalement sous l'angle du CIRAD, alors que la plupart sont des unités mixtes de recherche placées sous la responsabilité conjointe de plusieurs établissements. Cette dimension partenariale est insuffisamment explicitée et n'a été qu'assez peu abordée au cours de la visite. Or, le pilotage des UMR repose sur une coordination permanente entre les établissements partenaires, notamment pour la définition des priorités scientifiques, l'allocation des moyens et la gestion des ressources humaines. Cette dimension gagnerait à être davantage intégrée dans la présentation de la stratégie et du pilotage de l'établissement.

Le comité appelle le CIRAD à mieux expliciter la gouvernance partenariale de ses unités mixtes de recherche, en renforçant la coordination de sa politique scientifique avec celle de ses principaux partenaires. Ce flou dans la présentation de la gouvernance partagée fragilise la lisibilité des arbitrages sur les moyens et les emplois auprès des établissements cotutelles. Le comité encourage l'établissement à développer un dialogue stratégique de gestion intégrant pleinement le caractère multi-tutelles des unités, notamment en coordonnant, lorsque cela est pertinent, les échanges relatifs aux moyens, aux emplois et aux priorités scientifiques avec les autres établissements partenaires.

Au-delà de ces aspects organisationnels, le comité relève que le dialogue social apparaît encore insuffisamment consolidé au regard des transformations auxquelles l'établissement est confronté. Si cette situation devait perdurer, elle pourrait affecter sa capacité à conduire les évolutions nécessaires de son organisation, à accompagner les changements liés à l'évolution de ses missions et de ses compétences, ainsi qu'à maintenir une dynamique collective dans un environnement en constante évolution.

Le comité considère que le renforcement du dialogue social constitue une condition importante de réussite des transformations à venir. Il encourage le CIRAD à consolider les modalités de concertation interne afin d'en faire un levier pleinement intégré à la conduite du changement.

Modèle économique, pilotage pluriannuel et dispositifs incitatifs

1. Poursuivre l'évolution du modèle économique

Le CIRAD a engagé au cours de la période 2020-2024 un important travail d'évolution de son modèle économique, en renforçant ses investissements dans les infrastructures et en cherchant à diversifier ses sources de financement.

Le Pacte des ressources, engagé dès 2015, a permis de soutenir significativement les ressources mobilisées par l'établissement, avec notamment une hausse de 45 % des investissements annuels, passés de 5,8 M€ en moyenne sur 2017-2020 à 8,5 M€ sur 2021-2024[65]. Mais la stabilisation durable du modèle économique demeure un enjeu important : après cinq exercices positifs entre 2018 et 2022, le résultat net est redevenu négatif en 2023 (-4,3 M€) puis en 2024 (-1,9 M€), malgré l'amélioration du taux de couverture des coûts complets sur la période (passé de 46 % en 2014 à 54 % en 2024). Le comité formule en conséquence, dans le chapitre consacré au rôle et aux missions du CIRAD, une recommandation visant à diversifier les ressources de l'établissement.

Le premier levier mobilisé par le CIRAD pour diversifier ses sources de financement a été la croissance de son activité contractuelle, qui a permis d'accroître ses ressources propres. Cette dynamique témoigne de la qualité scientifique des équipes et de leur capacité à répondre aux grands appels à projets nationaux et internationaux. Toutefois, dans les cadres actuels de financement sur

[65] Rapport d'auto-évaluation.

projets, une croissance supplémentaire de cette activité ne suffira pas, à elle seule, à garantir la soutenabilité du modèle économique de l'établissement.

Un second levier réside dans une politique d'innovation élargie - déjà identifiée comme un potentiel encore sous-exploité dans la section de ce document consacrée à l'innovation -, susceptible d'accroître la valorisation des résultats de recherche, des compétences et des infrastructures de l'établissement. **Le développement de partenariats avec les acteurs socio-économiques, la valorisation des plateformes et équipements de recherche, le développement de prestations d'expertise ainsi que la mobilisation des leviers liés au statut d'EPIC constituent autant de voies à approfondir.**

Comme développé dans la section de ce chapitre consacrée à l'ingénierie de projets, le développement de ces activités suppose également de renforcer l'ingénierie de l'innovation afin de lui donner un niveau de structuration comparable à celui atteint par l'ingénierie de projets.

2. Une politique incitative structurante au service des priorités scientifiques

Comme déjà souligné, la politique incitative interne constitue un levier structurant de la stratégie scientifique du CIRAD. Dotée d'un budget annuel d'environ 1,8 M€, elle permet de soutenir l'émergence d'initiatives scientifiques, de favoriser les collaborations interdisciplinaires et d'accompagner les priorités institutionnelles, notamment à travers le financement de thèses, de projets internes, de dispositifs partenariaux et d'évaluations d'impact.

Le comité souligne le rôle stratégique de ce dispositif comme outil de pilotage scientifique et d'accompagnement des transformations de l'établissement. Son articulation avec les orientations institutionnelles, les recommandations issues des évaluations externes et les lettres pluriannuelles d'objectifs établies entre les départements et les unités contribue à renforcer la cohérence des choix scientifiques et partenariaux.

Dans un contexte international marqué par une forte incertitude et par une évolution rapide des priorités scientifiques et géopolitiques, **le maintien d'un niveau adapté de soutien incitatif apparaît nécessaire pour permettre au CIRAD d'accompagner les évolutions de son environnement et de faire émerger de nouvelles dynamiques collectives.**

3. Renforcer les capacités de pilotage prospectif et de modélisation

Le comité relève les efforts importants engagés par le CIRAD pour développer des outils de gestion et de suivi budgétaire permettant d'améliorer ses capacités d'analyse, de réaction face aux perturbations de court terme et de construction de scénarios pluriannuels.

Ces outils constituent une base solide. Le comité considère toutefois que leur développement doit désormais s'inscrire dans **une approche plus intégrée de modélisation économique et prospective**, afin de permettre à l'établissement d'anticiper les évolutions majeures de son environnement et d'éclairer ses choix stratégiques.

Cette démarche suppose notamment de renforcer l'articulation entre le plan à moyen terme (PMT) et les dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Les évolutions de masse salariale constituent en effet un déterminant majeur des équilibres économiques futurs et doivent être pleinement intégrées dans les scénarios prospectifs.

La capacité de modélisation devra également intégrer les principaux facteurs susceptibles d'influencer les trajectoires de l'établissement, notamment les évolutions économiques, géopolitiques, réglementaires et numériques.

Le comité recommande au CIRAD de poursuivre le développement de ses capacités de modélisation économique, budgétaire et prospective, en intégrant notamment les projections relatives aux emplois, aux compétences et à la masse salariale ainsi que les principaux facteurs de risque économiques, géopolitiques, réglementaires et numériques, afin de disposer de moyens robustes d'anticipation des aléas et de construction de trajectoires pluriannuelles cohérentes avec la stratégie de l'établissement.

Politique de ressources humaines et d'évaluation

1. Une politique RH engagée dans une phase de transformation

L'adhésion forte des équipes du CIRAD aux valeurs de l'établissement et l'engagement collectif observé lors des échanges conduits pendant la visite constituent un point particulièrement positif. Cet attachement aux missions de l'organisme constitue un atout majeur pour accompagner les évolutions organisationnelles, scientifiques et partenariales auxquelles le CIRAD devra répondre dans les prochaines années.

Au cours de la période évaluée, l'établissement a engagé une évolution progressive de sa politique de ressources humaines visant notamment à développer les compétences, à accompagner le renouvellement des effectifs, à structurer une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) et à renforcer l'accompagnement des parcours professionnels.

Le comité considère que ces orientations constituent des évolutions positives qui devront être poursuivies et consolidées dans un contexte marqué par la transformation rapide des métiers scientifiques, une concurrence accrue sur les compétences et un besoin croissant de renouvellement des expertises.

2. Restaurer l'attractivité du CIRAD par une réforme du dispositif salarial

L'attractivité du CIRAD repose sur plusieurs facteurs différenciants : la richesse des thématiques scientifiques couvertes, son positionnement original à l'interface entre recherche, partenariat et développement, les possibilités de mobilité internationale offertes aux personnels ainsi que la proximité avec les acteurs de terrain.

Ces atouts ne permettent toutefois plus de compenser durablement la fragilisation de l'attractivité salariale. Le comité relève que le dispositif actuel constitue désormais un facteur de difficulté pour le recrutement et la fidélisation des personnels, aussi bien pour les jeunes recrutés que pour les personnels expérimentés, dans les métiers scientifiques comme dans les fonctions d'appui.

Cette situation est reconnue par la direction de l'établissement et par les représentants du personnel. Le comité observe également que les revalorisations prévues par la loi de programmation de la recherche (LPR) et l'accord du 12 octobre 2020 sur les rémunérations et les carrières portent principalement sur les régimes indemnitaires des personnels de droit public des universités et des EPST[66]. Pour les EPIC, dont les salariés relèvent du droit privé, l'accompagnement financier de l'État dépend des négociations salariales conduites dans chaque établissement. Le CIRAD a financé sur

[66] Loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 et accord du 12 octobre 2020 sur les rémunérations et les carrières.

ses ressources des revalorisations du point d'indice et des mesures ciblées en faveur des jeunes chercheurs, mais n'a pas encore pu engager la révision d'ensemble de son système de rémunération, ce qui contribue à maintenir un écart de situation avec d'autres acteurs de la recherche publique.

Le comité considère que la question salariale constitue désormais un enjeu stratégique pour la capacité du CIRAD à maintenir son niveau d'excellence scientifique, à renouveler ses compétences et à poursuivre ses ambitions partenariales. Elle dépasse le seul cadre de l'établissement et nécessite une réflexion associant l'ensemble des acteurs concernés, notamment les ministères de tutelle et les administrations compétentes.

Le comité recommande au CIRAD et à ses ministères de tutelle d'engager sans délai une réforme du dispositif salarial, associant l'ensemble des acteurs concernés, afin de restaurer durablement l'attractivité de l'établissement pour les jeunes recrutés, comme pour les personnels en cours de carrière, dans les métiers scientifiques comme dans les fonctions d'appui.

3. Mieux accompagner les parcours professionnels et les mobilités internationales

Le comité considère que la réussite des mobilités internationales repose sur une préparation approfondie des personnels avant leur départ. Ces mobilités constituent un élément important de l'identité du CIRAD et de son modèle partenarial ; elles nécessitent donc un accompagnement structuré afin de sécuriser les trajectoires individuelles tout en préservant la continuité des relations avec les partenaires.

Le comité relève qu'aucun parcours d'intégration formalisé n'existe aujourd'hui pour préparer les personnels à une affectation à l'étranger[67], et souligne l'intérêt d'en développer un combinant une période d'immersion au siège, des missions préparatoires et un accompagnement progressif avant la prise de fonction.

Afin de favoriser la transmission des connaissances et la continuité des activités, le comité relève également l'intérêt de rechercher, lorsque les conditions le permettent, une période de recouvrement entre le titulaire sortant et son successeur. Cette phase facilite l'appropriation du contexte local, la continuité des relations partenariales et l'intégration dans les réseaux existants.

Enfin, le comité note que le retour d'expatriation constitue une étape importante du parcours professionnel. Des dispositifs d'accompagnement à la réintégration semblent exister, selon les entretiens conduits par le comité, sans que leur contenu précis ait pu être documenté.

Le comité invite le CIRAD à poursuivre la structuration de l'accompagnement des mobilités internationales, notamment en renforçant la préparation au départ, les modalités de transmission entre personnels et l'accompagnement au retour, afin de mieux sécuriser les trajectoires professionnelles et valoriser les compétences acquises.

4. Concrétiser l'adhésion à la démarche d'évaluation responsable de la recherche (CoARA)

Le comité souligne positivement l'adhésion du CIRAD à la coalition CoARA, cohérente avec son positionnement international. L'évaluation constitue déjà un élément important de la culture managériale du CIRAD. Toutefois, la traduction opérationnelle demeure encore à consolider, alors

[67] Informations recueillies au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

même qu'elle constitue un engagement structurant pour faire évoluer les pratiques d'évaluation de la recherche.

Le comité encourage donc le CIRAD à concrétiser son adhésion à CoARA en formalisant un plan d'action institutionnel précisant les évolutions envisagées des dispositifs d'évaluation individuelle et collective. Cette démarche participative permettra de mieux connaître et reconnaître la diversité des contributions scientifiques, partenariales, collectives et sociétales, en cohérence avec les ambitions internationales de l'établissement.

Elle contribuera également à renforcer l'appropriation par les personnels d'une culture de l'impact, en articulant plus explicitement les approches développées par le CIRAD avec les évolutions internationales portées par CoARA.

Déploiement des bonnes pratiques et responsabilité sociétale

1. Renforcer la capitalisation des expériences et la diffusion des bonnes pratiques

La diversité des implantations géographiques, des partenariats et des domaines d'intervention confère au CIRAD un potentiel important d'apprentissage collectif. Le comité observe néanmoins que cette richesse demeure encore insuffisamment transformée en connaissances partagées et en capital institutionnel collectif, dans un contexte où les unités et les équipes disposent d'une large autonomie de fonctionnement.

Les échanges conduits lors de la visite ont fait ressortir une attente des partenaires en matière de continuité des relations, en particulier lors des renouvellements de personnels en affectation à l'étranger. Plus largement, les démarches de retour d'expérience, de partage des pratiques et de capitalisation des enseignements apparaissent encore hétérogènes selon les équipes et pourraient être davantage structurées afin de favoriser la transmission des connaissances et des savoir-faire, de sécuriser les transitions et de renforcer la qualité des partenariats dans la durée.

Une démarche plus systématique de capitalisation des expériences constituerait un levier d'amélioration continue des pratiques de l'établissement. Fondée sur les retours d'expérience des projets et des collaborations, l'écoute des parties prenantes et l'identification des pistes de progrès, elle permettrait de mieux valoriser les acquis, de faciliter les changements d'interlocuteurs et de diffuser plus largement les pratiques ayant démontré leur efficacité.

Le comité invite le CIRAD à renforcer les dispositifs de capitalisation des retours d'expérience et de diffusion des bonnes pratiques, en portant une attention particulière à la transmission lors des changements d'interlocuteurs, au partage des expériences entre équipes et au développement d'une démarche d'amélioration continue des partenariats.

2. Structurer une démarche institutionnelle de responsabilité sociétale et de recherche responsable

Le comité constate que le CIRAD est engagé de longue date dans plusieurs démarches contribuant à une conduite responsable de la recherche. Les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale, d'éthique, de déontologie, d'intégrité scientifique, d'évaluation de la recherche et d'impact des activités scientifiques sont pris en compte au sein de l'établissement à travers plusieurs directions, dispositifs et instances spécialisées.

Ces différentes politiques demeurent toutefois encore largement portées de manière sectorielle. Leur articulation dans une démarche institutionnelle intégrée permettrait de mieux structurer les engagements de l'établissement, d'en renforcer la cohérence et la lisibilité, et d'en faire un levier plus explicite du pilotage stratégique. Cette démarche pourrait notamment s'appuyer sur un référentiel reconnu et sur une cartographie des principales parties prenantes afin de mieux éclairer les priorités stratégiques ainsi que les arbitrages opérationnels.

Le comité souligne l'engagement du CIRAD dans les évolutions internationales relatives à la recherche responsable, notamment à travers son adhésion à la coalition CoARA. Cette démarche s'inscrit dans la culture de l'impact développée par l'établissement, notamment au travers de la méthode ImpresS, et contribue à articuler plus étroitement les finalités scientifiques, partenariales et sociétales de la recherche avec les évolutions internationales des pratiques d'évaluation.

L'adhésion à CoARA demeure néanmoins encore insuffisamment explicitée et sa traduction opérationnelle, notamment à travers un plan d'action institutionnel élaboré de manière participative, reste à concrétiser. Ce chantier rejoint celui évoqué à propos des pratiques d'évaluation des personnels.

La réussite de cette démarche repose enfin sur son appropriation par l'ensemble des personnels. Le renforcement des actions de sensibilisation, de formation et de communication, y compris auprès des doctorants, constitue à cet égard un levier important pour inscrire durablement ces enjeux dans les pratiques de l'établissement.

Le comité engage le CIRAD à consolider les dispositifs et l'organisation en matière d'éthique, de déontologie, d'intégrité scientifique et de responsabilité sociétale et environnementale, en s'appuyant notamment sur un référentiel reconnu et une cartographie de ses principales parties prenantes. Il l'incite également à renforcer l'appropriation de ces démarches par les personnels et les doctorants grâce à des actions de formation et de communication adaptées, et à amorcer la conception participative d'un plan d'action CoARA.

Ingénierie de projets

1. Consolider une ingénierie de projets devenue un atout structurant

Au cours de la période 2020-2024, le CIRAD a engagé une structuration importante de son ingénierie de projets afin de renforcer sa capacité à répondre aux grands appels à projets nationaux, européens et internationaux et d'accompagner la mise en œuvre du Pacte des ressources.

La création, en 2019, de la Dims a permis de développer un ensemble de services d'appui aux équipes de recherche couvrant le montage, le pilotage et le suivi des projets. Cette organisation s'est accompagnée d'une progression significative de l'activité contractuelle sur la période, traduisant l'aptitude accrue de l'établissement à se positionner sur des financements compétitifs.

Le comité souligne également l'intérêt du déploiement de chargés de projet au plus près des équipes scientifiques. Cette organisation contribue à professionnaliser la réponse aux appels à projets, à sécuriser leur mise en œuvre et à renforcer l'accompagnement des équipes. Plus largement, les services développés au sein de la Dims couvrent aujourd'hui une large partie de la chaîne d'appui aux projets et constituent un atout important pour l'établissement, tant pour son développement scientifique que pour ses partenariats.

Le comité encourage le CIRAD à poursuivre le développement de cette ingénierie de projets, en privilégiant des projets de grande ampleur, fédérateurs et structurants, susceptibles de renforcer

simultanément l'excellence scientifique, la visibilité internationale et la soutenabilité économique de l'établissement.

2. Développer une ingénierie de l'innovation au service de la valorisation

L'analyse conduite par le comité met en évidence un niveau élevé de compétences[68] en ingénierie de projets. En revanche, les dispositifs consacrés à la valorisation des résultats de la recherche et au développement des partenariats économiques apparaissent nettement moins structurés que l'ingénierie de projets, et restent en retrait au regard des ambitions affichées par l'établissement.

Comme indiqué dans les parties consacrées à l'innovation et au modèle économique, l'évolution future des ressources propres repose moins sur une augmentation quantitative de l'activité contractuelle que sur une meilleure valorisation des résultats de recherche, des compétences et des infrastructures du CIRAD. Dans ce contexte, le développement de partenariats avec les acteurs socio-économiques constitue un levier complémentaire à cette valorisation, pour accroître l'impact des activités de recherche et leurs retombées pour les partenaires et bénéficiaires.

Le comité partage l'ambition de l'établissement de développer une véritable ingénierie de l'innovation. Celle-ci devra permettre de renforcer les capacités de détection, de maturation, de protection, de transfert et de valorisation des innovations, qu'elles soient technologiques, numériques, organisationnelles, institutionnelles ou sociales, conformément à l'approche large de l'innovation portée par le CIRAD.

À terme, cette ingénierie de l'innovation devra atteindre un niveau de structuration comparable à celui aujourd'hui atteint par l'ingénierie de projets. Une telle évolution contribuera à mieux valoriser les résultats de recherche, à développer les partenariats avec les acteurs socio-économiques et à renforcer l'impact scientifique, sociétal et économique des activités de l'établissement. Cette évolution suppose également de clarifier le pilotage institutionnel de l'innovation, dont la portée stratégique dépasse aujourd'hui le seul portage assuré par la DGD-RS, en l'articulant étroitement avec l'ingénierie de projets portée par la Dims.

Le comité engage le CIRAD à développer prioritairement son ingénierie de l'innovation, en parallèle de la consolidation de son ingénierie de projets déjà engagée, **afin de renforcer la valorisation des résultats de recherche, de diversifier ses partenariats et de contribuer durablement à l'impact et à la soutenabilité du modèle de l'établissement.**

Transformations numériques

Le CIRAD dispose d'une direction des systèmes d'information (DSI) assurant le déploiement, la sécurité et le maintien en conditions opérationnelles des infrastructures numériques de l'établissement. Les échanges conduits lors de la visite mettent en évidence une gouvernance du système d'information structurée, un pilotage rigoureux des projets numériques et une gestion maîtrisée des risques opérationnels.

Le comité souligne également les efforts engagés en matière de mutualisation des infrastructures numériques avec les partenaires du site montpelliérain, notamment pour les besoins informatiques courants et les infrastructures de calcul intensif. Cette organisation contribue à la maîtrise des coûts, à la réduction de l'impact environnemental des infrastructures numériques et au renforcement des capacités mises à disposition des équipes.

[68] Constat fondé sur les entretiens réalisés par le comité et sur les outils développés par le CIRAD pour accompagner le montage et le suivi des projets, notamment son guide de montage des grands projets.

Au-delà de ces acquis, le comité considère que l'évolution rapide des technologies numériques conduit à élargir les enjeux de gouvernance des systèmes d'information. La sécurité des infrastructures, la maîtrise des données et des logiciels de recherche, les dépendances vis-à-vis de solutions numériques externes, notamment lorsqu'elles reposent sur des acteurs extra-européens, ainsi que les usages de l'intelligence artificielle générative constituent désormais des enjeux stratégiques pour les établissements de recherche.

Le comité relève que la DSI a développé une bonne connaissance de ces enjeux et que plusieurs actions ont déjà été engagées, alors que d'autres peinent à l'être par manque de moyens. L'ensemble de ces initiatives gagnerait à être intégré dans un schéma directeur global du numérique permettant d'articuler les dimensions techniques, organisationnelles, budgétaires, stratégiques et éthiques de la transformation numérique.

Les enjeux de souveraineté concernent notamment les infrastructures numériques, les services collaboratifs, les plateformes de stockage et de communication, les logiciels de recherche ainsi que les outils d'intelligence artificielle générative. Ces derniers peuvent créer des dépendances technologiques, soulever des questions de protection des données ou entraîner des transferts d'informations vers des environnements extérieurs au contrôle de l'établissement. Le comité observe que la stratégie institutionnelle relative aux usages de l'intelligence artificielle générative demeure encore à formaliser, notamment en ce qui concerne les données sensibles, les usages autorisés et les principes encadrant son déploiement.

Les échanges conduits lors de la visite montrent par ailleurs que les personnels sont sensibilisés à ces enjeux, mais que leur niveau d'appropriation demeure hétérogène. Le comité considère qu'un schéma directeur du numérique devra donc être accompagné d'actions de sensibilisation, de formation et de communication permettant une appropriation partagée des enjeux numériques par l'ensemble des personnels.

Le comité recommande au CIRAD de se doter d'un schéma directeur du numérique intégrant la sécurité du système d'information, la souveraineté des données et des logiciels de recherche, les usages de l'intelligence artificielle générative, la maîtrise des dépendances stratégiques vis-à-vis d'acteurs extra-européens, ainsi que l'accompagnement des personnels dans l'évolution des usages numériques. Ce schéma devra être articulé avec les principes d'éthique, de déontologie, d'intégrité scientifique et de responsabilité sociétale portés par l'établissement.

Gestion des risques

Le CIRAD évolue dans un environnement marqué par une diversité croissante de risques susceptibles d'affecter la mise en œuvre de ses missions, notamment sur les plans géopolitique, sécuritaire (y compris pour les personnels affectés à l'étranger), sanitaire et opérationnel.

Au cours de la période 2020-2024, l'établissement a engagé un travail significatif sur sa politique de prévention et de gestion des risques. Cette démarche a permis de consolider les fonctions associées, de se doter de dispositifs de pilotage et de mieux intégrer la gestion des risques dans la gouvernance de l'établissement.

Cette évolution s'est notamment traduite par la création de la DPAI (Délégation à la Performance et à l'Audit Interne), chargée de la cartographie des risques et des audits internes, par la mise en place d'un comité d'audit et des risques rattaché au conseil d'administration, ainsi que par le renforcement des fonctions relatives à la santé et sécurité au travail, à la conformité juridique et à la protection du potentiel scientifique et technique.

Le CIRAD dispose désormais de plusieurs outils contribuant à une meilleure maîtrise des risques, notamment une cartographie des risques stratégiques, une politique de prévention des risques professionnels et différents dispositifs de suivi et de pilotage.

L'évolution de l'environnement du CIRAD conduit à élargir progressivement le périmètre des risques à prendre en compte. Les enjeux liés aux transformations numériques constituent désormais une catégorie de risques transversale, notamment au regard des dépendances technologiques, de la sécurité des systèmes d'information et de la protection des données.

L'établissement a identifié ces enjeux et engagé plusieurs actions pour y répondre. Leur intégration dans une approche globale de maîtrise des risques doit toutefois être poursuivie, en articulant les dimensions techniques, organisationnelles et stratégiques.

La structuration engagée par le CIRAD constitue un socle solide pour la prévention et la gestion des risques, pleinement articulé avec le pilotage stratégique de l'établissement. Cette démarche devra néanmoins continuer à s'élargir pour intégrer pleinement les risques liés aux transformations numériques - dépendances technologiques, sécurité des systèmes d'information, maîtrise des données - qui rejoignent les enjeux déjà identifiés dans la section consacrée à la transformation numérique de l'établissement.

Conclusion

L'évaluation de la période 2020-2024 met en évidence un établissement qui a su préserver ses fondamentaux tout en adaptant progressivement son organisation et ses pratiques. Face aux difficultés rencontrées, le CIRAD a démontré sa résilience, fondée sur une implantation internationale de long terme, des partenariats construits dans la durée et un modèle original associant recherche, coopération et développement.

Le CIRAD aborde la période qui s'ouvre dans un environnement international profondément transformé, marqué par l'intensification des crises climatiques, alimentaires, sanitaires, environnementales et géopolitiques. Dans ce contexte, sa mission de production de connaissances, de coopération scientifique, d'appui aux politiques publiques et de diplomatie scientifique prend une importance sans précédent pour accompagner les transitions agricoles, alimentaires et environnementales.

Dans un contexte où les attentes à l'égard de la recherche se renforcent pour éclairer l'action publique, accompagner les transitions et contribuer au développement durable, le comité d'évaluation a formulé 12 recommandations principales. Ces recommandations portent sur les principaux leviers identifiés par le comité pour consolider la position du CIRAD comme acteur scientifique de référence au service des pays du Sud, des territoires ultramarins et des grands défis globaux.

Recommandations principales

Recommandation 1 : Élaborer une stratégie d'établissement lisible et partagée, articulant les différentes missions du CIRAD et leur équilibre, en précisant les liens entre les dispositifs programmatiques et les objectifs scientifiques, et la décliner dans l'organisation, le pilotage et l'évaluation de la recherche. Ce travail doit s'appuyer sur un dialogue continu avec les partenaires, afin de mieux intégrer leurs préoccupations à ces choix d'orientation.

Recommandation 2 : Éclairer les orientations stratégiques de l'établissement par une analyse approfondie des impacts de la recherche, en généralisant l'appropriation de la méthode ImpresS par les personnels, dans le cadre d'une évaluation responsable de la recherche conforme aux engagements CoARA pris par le CIRAD, et en structurant des dispositifs permettant de mesurer dans la durée les impacts scientifiques, sociaux, économiques et environnementaux des recherches conduites.

Recommandation 3 : Inscrire la diversification des ressources comme un axe stratégique prioritaire du CIRAD, indispensable à la soutenabilité de son modèle économique. Engager, avec le secteur privé, une stratégie de partenariats à la hauteur d'un potentiel aujourd'hui largement sous-exploité, qu'il conviendra de mieux valoriser. Porter sans délai le taux de couverture des coûts complets à un niveau soutenable et professionnaliser pleinement la fonction de valorisation et de partenariats privés, en renforçant les moyens dont elle dispose.

Recommandation 4 : Faire du positionnement européen un levier de la stratégie internationale du CIRAD, en confortant son rôle d'acteur de référence et d'animateur de coalitions et d'alliances dans ses domaines prioritaires. Structurer une stratégie d'accès aux financements européens, articulée avec la stratégie scientifique et d'innovation de l'établissement, afin de cibler les programmes les plus structurants, de développer des partenariats durables avec les acteurs publics et privés et de renforcer les coopérations avec les régions ultrapériphériques ainsi qu'avec les partenaires des pays du Sud.

Recommandation 5 : Consolider et amplifier l'engagement du CIRAD dans les outre-mer comme un axe stratégique de son développement scientifique, en mobilisant les moyens humains, scientifiques et financiers nécessaires à la mise en œuvre de la feuille de route Outre-mer 2024-2028. Renforcer les approches inter-filières, les dispositifs d'animation territoriale, de démonstration participative et de transfert des innovations, ainsi que les compétences en sciences humaines et sociales dans les DROM, notamment aux Antilles. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les impacts des actions conduites sur les territoires et les populations.

Recommandation 6 : Renforcer le partenariat stratégique et opérationnel avec INRAE et élaborer une vision commune visant à accroître les synergies scientifiques, consolider la visibilité internationale de la recherche agronomique française et mobiliser les compétences complémentaires des deux établissements sur les grands enjeux globaux, et notamment dans les outre-mer où la présence du CIRAD constitue un atout stratégique à valoriser conjointement.

Recommandation 7 : Définir conjointement avec ses ministères de tutelle un plan stratégique pluriannuel de maintenance, de valorisation et de financement des centres de ressources biologiques, en associant les principaux partenaires concernés, en sécurisant les moyens nécessaires aux investissements, au fonctionnement et aux compétences, et en mobilisant les financeurs nationaux et internationaux, afin d'assurer la pérennité de ces infrastructures essentielles à la souveraineté alimentaire, à la préservation de la biodiversité et à l'adaptation au changement climatique.

Recommandation 8 : Affirmer la politique science-société du CIRAD comme un axe stratégique de son engagement auprès de la société, en dotant le pôle Sciences-Société de moyens à la hauteur de sa feuille de route. Renforcer l'appui aux politiques publiques et la diplomatie scientifique, notamment via un positionnement plus affirmé au sein des organisations internationales clés, en clarifiant les modalités de financement et la coordination des acteurs.

Recommandation 9 : Positionner le CIRAD comme un acteur international de référence de la science ouverte au service des pays du Sud, en se dotant d'une stratégie institutionnelle favorisant l'ouverture responsable des publications, des données et des logiciels de recherche, afin notamment de renforcer l'équité d'accès aux connaissances et les capacités de recherche de ses partenaires.

Recommandation 10 : Poursuivre et renforcer les capacités de modélisation économique, budgétaire et prospective du CIRAD, en intégrant les projections d'emplois, de compétences et de masse salariale, ainsi que les principaux facteurs de risque économiques, géopolitiques, réglementaires et numériques, afin de disposer de moyens robustes d'anticipation des aléas et de construire des trajectoires pluriannuelles cohérentes avec la stratégie de l'établissement.

Recommandation 11 (adressée au CIRAD et à l'État) **:** Engager sans délai une réforme du dispositif salarial en associant l'ensemble des acteurs concernés, afin de restaurer l'attractivité du CIRAD pour les jeunes recrutés comme pour les personnels en cours de carrière, tant dans les métiers de la recherche que dans les fonctions d'appui.

Recommandation 12 : Se doter d'un schéma directeur du numérique intégrant la sécurité du système d'information, la souveraineté des données et des logiciels de recherche, les usages de l'intelligence artificielle générative, la maîtrise des dépendances stratégiques vis-à-vis d'acteurs extra-européens, ainsi que l'accompagnement des personnels dans l'évolution des usages numériques.

Observations du président-directeur général par intérim

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

cirad
LA RECHERCHE AGRONOMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Madame Coralie CHEVALLIER
Présidente du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)
19 rue Poissonnière
75002 Paris

Paris, le 27 octobre 2026

Objet : Réponse du PDG du CIRAD à l'avis du Comité d'évaluation du HCERES

Madame la Présidente,

Je souhaite remercier très sincèrement l'ensemble des membres du comité d'évaluation et son président le Professeur Appolinaire DJIKENG, pour le travail effectué en amont de la rédaction de ce rapport, la qualité des analyses et l'attention portée aux missions, aux activités et aux évolutions du CIRAD au cours de la période 2020-2024.

Je retiens en premier lieu l'appréciation positive portée par le Comité sur la pertinence et la singularité du positionnement du CIRAD au sein de l'écosystème international de la recherche, ainsi que sur l'importance de ses missions pour l'ensemble des parties prenantes : acteurs de terrain, professionnels agricoles, filières et décideurs publics.

Le Comité souligne la qualité et la diversité des productions de l'établissement — publications scientifiques, connaissances mobilisées pour l'action et solutions coproduites avec les acteurs des transitions — ainsi que la richesse de son patrimoine scientifique, expérimental et partenarial. Il relève également la solidité des collaborations construites dans la durée avec les institutions des pays du Sud et les acteurs privés. Le Comité met en lumière l'engagement des équipes, leur capacité d'adaptation et la qualité de la gestion des risques de l'établissement face aux crises successives, notamment la pandémie de Covid-19 et les instabilités politiques et géopolitiques affectant plusieurs pays d'intervention. Ces constats font ressortir l'importance du modèle de recherche en partenariat développé par le CIRAD et sa capacité à faire évoluer ses modalités d'action dans des contextes changeants.

Le Comité d'évaluation formule douze recommandations précises portant sur le fonctionnement et la stratégie du CIRAD. Elles font à plusieurs égards écho aux cinq ambitions que l'établissement présente dans son rapport d'autoévaluation et qui constituent le cadre envisagé pour ses prochaines évolutions. Les nombreuses convergences entre les recommandations du Comité d'évaluation et ces cinq ambitions permettent de conforter leur pertinence d'ensemble. Des inflexions et de nouveaux chantiers seront mis en œuvre au regard des recommandations du Comité afin de mieux articuler les missions, les priorités scientifiques et les moyens de l'établissement.

CIRAD - www.cirad.fr Innovons ensemble pour les agricultures de demain
42 rue Scheffer
75116 – Paris

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

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

cirad
LA RECHERCHE AGRONOMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les analyses et les recommandations proposées par le Comité sont d'une grande valeur pour l'établissement et guideront la future gouvernance du CIRAD qui sera bientôt en place. Ces recommandations, notamment la poursuite du positionnement européen du CIRAD, l'évolution nécessaire de ses partenariats, la nécessité d'intensifier la diversification de ses ressources, les dialogue avec les tutelles sur le financement de la diplomatie scientifique et des infrastructures, seront mises à profit pour la construction du prochain contrat d'objectifs, de moyens et de performance de l'établissement.

Je tiens également à remercier le département d'évaluation des organismes du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, qui a grandement contribué au bon déroulé de cette évaluation. Mes remerciements vont enfin à l'ensemble des équipes du CIRAD, dans l'Hexagone, dans les territoires d'Outre-mer et à l'étranger. Elles se sont pleinement investies tout au long du processus, permettant au Comité d'évaluation une compréhension fine des caractéristiques et des réalisations du CIRAD, dans leur diversité.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations respectueuses.

Anthony FARISANO
Président-directeur général du CIRAD par intérim

CIRAD - www.cirad.fr Innovons ensemble pour les agricultures de demain
42 rue Scheffer
75116 – Paris

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

Membres du comité d'évaluation

Appolinaire DJIKENG
Président du comité d'évaluation
Le professeur Djikeng est le quatrième directeur général de l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI).
Avant de rejoindre l'ILRI et le CGIAR, le professeur Djikeng a dirigé le Centre for Tropical Livestock Genetics and Health (CTLGH) depuis l'Institut Roslin et a occupé la chaire d'agriculture tropicale et de développement durable à l'Université d'Édimbourg (Écosse, Royaume-Uni). Il possède plus de vingt ans d'expérience dans la recherche, la gestion de la recherche et le développement institutionnel, tant dans le milieu universitaire qu'au sein d'institutions de recherche internationales à but non lucratif en Afrique, en Amérique et en Europe. Il est professeur à l'Université d'Édimbourg (Royaume-Uni), membre honoraire du Scotland's Rural College (SRUC, Royaume-Uni), professeur émérite à l'Université d'Afrique du Sud et professeur honoraire au Centre des sciences animales de l'Université du Queensland (Australie).
Le professeur Djikeng siège à de nombreux conseils consultatifs scientifiques et philanthropiques : il préside le conseil d'administration du Sainsbury Laboratory (TSL, Royaume-Uni) et le Kirkhouse Trust (Royaume-Uni) ; il est membre du comité consultatif externe du Norwich Institute for Sustainable Development (NISD, Royaume-Uni), membre du conseil d'administration de la Science for Africa Foundation (Kenya) et de la fondation 2Blades (États-Unis), ainsi que membre du groupe consultatif technique du programme d'amélioration génétique de la BAIF (Inde).

Jean-Noël AUBERTOT
Directeur de recherche en agronomie à INRAE
Après le doctorat en agronomie de l'Institut national agronomique Paris-Grignon (aujourd'hui, AgroParisTech) et l'habilitation à diriger les recherches à l'INP Toulouse, Jean-Noël Aubertot est directeur de recherche dans l'unité mixte de recherche AGroécologie – Innovations – TeRritoires (AGIR) d'INRAE.
De 2017 à 2021 il a coordonné, avec E. Justes (CIRAD), le projet européen H2020 *Redesigning European cropping systems based on species MIXtures* (ReMIX), visant l'exploitation des avantages des mélanges d'espèces pour concevoir des systèmes de cultures arables plus diversifiés et plus résilients, en utilisant les principes de l'agroécologie. Comme enseignant, il intervient sur la protection des cultures et la modélisation dans plusieurs écoles d'ingénieurs (AgroParisTech ; Agrosup Dijon ; Bordeaux Sciences Agro ; Montpellier SupAgro).
Spécialiste reconnu de l'agroécologie, il préside le Comité scientifique et technique (CST) de la stratégie Écophyto 2030 portée par le Gouvernement. Il participe régulièrement à l'évaluation de projets de recherche nationaux et internationaux.

Améline VALLET
Enseignante-chercheuse à AgroParisTech et au Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired)
Améline Vallet est enseignante-chercheuse d'économie écologique à AgroParisTech, au sein du Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired). Ses travaux portent sur les inégalités environnementales, à l'aide de la modélisation spatiale (y compris l'apprentissage automatique), des réseaux sociaux et de l'analyse des parties prenantes. Elle développe des approches interdisciplinaires pour faciliter la prise de décision et fournir des outils pour une gestion durable et équitable des terres. Elle est membre du conseil scientifique et technique de l'Évaluation française des écosystèmes et des services écosystémiques (EFESE). Elle a été l'auteure principale de l'évaluation portée par la plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES) sur les liens entre la

biodiversité, l'eau, l'alimentation et la santé.

Danielle CÉLESTINE-MYRTIL-MARLIN
Ancienne présidente et chargée de mission sciences et société du centre INRAE Antilles-Guyane
Ingénieure de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon en Bio-Sciences, elle a occupé le poste d'ingénieure de recherche au centre INRAE Antilles-Guyane (1983-2025). Elle a consacré sa carrière à la création et l'adaptation de nouvelles formes d'interactions entre la recherche et la société, articulées autour de trois axes structurants : économique, humain et sociétal. Après des recherches menées sur la canne à sucre et ses co-produits (1983-1992), elle devient conseillère technique du président du conseil départemental de Guadeloupe pour le développement agricole, agro-industriel et rural (1992-1999), puis est nommée déléguée régionale à la recherche et à la technologie en Guadeloupe (1999-2005), et ensuite déléguée régionale INRAE pour la Guadeloupe, la Guyane et la Martinique et présidente du centre INRAE Antilles-Guyane (2005-2012). Elle y termine sa carrière comme chargée de mission sciences et société (2014-2025). Son parcours professionnel s'inscrit dans une démarche de valorisation scientifique, économique et culturelle de la recherche, en réponse à des besoins sociétaux identifiés en Guadeloupe et présentant un caractère générique favorisant leur transfert vers d'autres territoires.

Valérie MAZZA
Présidente de la SATT Pulsalys
Ancienne élève de l'École Normale Supérieure, et titulaire d'un doctorat en physique des solides dans le domaine des nanotechnologies, Valérie Mazza a suivi un parcours professionnel placé sous le signe de l'innovation.
Elle a travaillé pendant sept ans chez Thales, puis dans une start-up du domaine biomédical. Ensuite, elle a rejoint le ministère de la recherche, en tant que déléguée régionale à la recherche et à la technologie en Auvergne. Par la suite, Valérie Mazza est restée dix-sept ans chez Limagrain, coopérative agricole, en tant que responsable des relations avec l'écosystème de recherche, de la mise en place des partenariats, de la stratégie de collaboration avec les start-up et de la RSE.
Depuis 2024, elle est présidente de la société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Pulsalys, acteur de la *deeptech* sur Lyon et Saint-Étienne.

Nicolas FRESSENGEAS
Professeur de physique, vice-président en charge du numérique, des données et de la science ouverte à l'Université de Lorraine
Diplômé de Supélec et docteur de l'université de Metz, Nicolas Fressengeas devient professeur des universités en 2004. Il enseigne à l'Université de Lorraine la physique, la physique numérique, l'informatique, la pédagogie universitaire et la science ouverte. Entre 2017 et 2022, il a été directeur du Laboratoire Matériaux Optiques, Photonique & Systèmes (LMOPS), rattaché à l'Université de Lorraine et à CentraleSupélec.
Ses intérêts de recherche ont évolué de l'optique non linéaire aux matériaux pour l'optique, impliquant à la fois des travaux expérimentaux et théoriques, avec un accent sur la simulation et l'optimisation au cours de la dernière décennie.
Il a été nommé en 2019 chargé de mission science ouverte pour l'Université de Lorraine, en charge des politiques éditoriales et des données de recherche. En 2022 il a pris simultanément les fonctions de vice-président de l'Université de Lorraine, chargé du numérique, des données et de la science ouverte, et chargé de mission science ouverte, volet international, pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, cette dernière mission s'étant achevée en 2025.

Patrick VINCENT
Ancien directeur général délégué de l'Ifremer
Ingénieur de l'École nationale supérieure de techniques avancées (1982), Patrick Vincent est également docteur en mécanique des milieux géophysiques et environnement de l'Université de Grenoble (1987).

Il entre au CNES en 1987 en tant qu'ingénieur chercheur à la division « Groupe de recherche de géodésie spatiale ». À partir de 1993, Patrick Vincent occupe successivement plusieurs fonctions de responsabilité dans le développement et l'exploitation de systèmes-sol scientifiques dans le domaine de l'altimétrie spatiale de l'océan dans le cadre des missions spatiales telles que Topex-Poseidon. Il s'engage dès 1995 dans le développement de l'océanographie opérationnelle en participant à la mise en place de Mercator Océan.
En 2005, il entre à l'Ifremer comme responsable du thème « Circulation et écosystèmes marins : mécanismes, évolution et prévision ». Il devient directeur des programmes et de la coordination des projets en 2008. En 2011, il est nommé directeur général délégué, poste qu'il occupe jusqu'en 2023, en charge de l'ensemble de la stratégie et du fonctionnement de l'institut.

Déroulement de l'évaluation

L'évaluation du CIRAD a débuté par des échanges entre l'établissement et le Hcéres au printemps 2025. À l'issue de ces échanges, un document spécifique intitulé « Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2026 du CIRAD », intégrant notamment les attentes du CIRAD ainsi que celles de ses ministères de tutelle, a été élaboré et rendu public sur le site du Hcéres. Entre le printemps et l'automne 2025, le CIRAD a préparé son rapport d'auto-évaluation en s'appuyant sur ces « Éléments de problématique » et sur le Référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres. La présidente-directrice générale du CIRAD a également pu présenter ses attentes concernant l'évaluation lors d'un entretien avec le président du comité d'évaluation.

Le comité d'évaluation a tenu deux réunions préparatoires le 9 décembre 2025 et le 26 février 2026 afin d'examiner le rapport d'auto-évaluation, de partager les premières analyses et de préparer les visites sur site.

L'évaluation s'est déroulée en deux temps. Une première visite a eu lieu à La Réunion, du 27 au 29 janvier 2026, afin de rencontrer les équipes et les partenaires du CIRAD impliqués dans les activités conduites dans les territoires ultramarins. Une seconde visite s'est tenue au siège du CIRAD, à Montpellier, du 31 mars au 2 avril 2026. Au cours de ces deux visites, le comité d'évaluation a conduit de nombreux entretiens avec les membres de la direction, les responsables scientifiques et administratifs, les personnels de l'établissement, les représentants du personnel ainsi que des partenaires institutionnels, académiques, socio-économiques et internationaux. Ces échanges ont permis d'approfondir la compréhension de la stratégie, des activités, de l'organisation, du fonctionnement et des partenariats du CIRAD, ainsi que de son positionnement au service du développement durable des pays du Sud et des territoires ultramarins.

Le programme des visites comprenait également des séances de travail à huis clos du comité d'évaluation, au cours desquelles les membres ont partagé leurs analyses, confronté leurs observations et identifié les principaux constats et recommandations. À l'issue des visites, le comité a poursuivi ses travaux de rédaction du rapport d'évaluation, qui a fait l'objet d'échanges avec le Hcéres avant d'être approuvé collégialement par l'ensemble des membres du comité.

Le rapport d'évaluation a ensuite été transmis au CIRAD afin que l'établissement puisse formuler ses observations sur d'éventuelles erreurs factuelles, omissions, incompréhensions, formulations impropres ou assertions insuffisamment fondées. Enfin, le président-directeur général du CIRAD par intérim a été invité à rédiger une lettre d'observations, insérée dans la version finale du rapport.

Liste d'acronymes

A	
ADAC	Administrateur des Données, des Algorithmes et des Codes Sources
AEB	Pôle Agriculture Environnement Biodiversité
AFD	Agence Française de Développement
ANR	Agence Nationale de la Recherche
Anses	Agence Nationale de Sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
ARCAD	Agropolis Resource Centre for Crop Conservation, Adaptation and Diversity
AUSO	African Union Soil Observatory
C	
CBSD	Climat, biodiversité et sociétés durables
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIAT	Centre international d'agriculture tropicale
CIFOR-ICRAF	Center for International Forestry Research and World Agroforestry
CIMMYT	Centre International d'Amélioration du Maïs et du Blé
CISPo	Scientific Knowledge Brokerage and Support to Science-Policy Interfaces
CNES	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CoARA	Coalition for Advancing Research Assessment
COMP	Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Performance
COP	Conférence des parties
CRB	Centre de Ressources Biologiques
CRB-PT	Centre de ressources biologiques Plantes tropicales
CTS	Champ Thématique Stratégique
D	
DeSIRA	Development Smart Innovation through Research in Agriculture
DGD-RS	Direction Générale Déléguée à la Recherche et à la Stratégie
Dims	Direction de l'Impact et du Marketing de la Science
dP	Dispositif de recherche et de formation en partenariat
DPAI	Délégation à la Performance et à l'Audit Interne
DROM	Départements et régions d'outre-mer
DSI	Direction des Systèmes d'Information
E	
EPE	Établissement Public Expérimental
EPIC	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	European Research Council
ES	Département Environnements et Sociétés du CIRAD
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
F	
FAIR	Findable, Accessible, Interoperable, Reusable
FAO	Food and Agriculture Organization (United Nations)
FARA	Forum for Agricultural Research in Africa
FEADER	Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural

FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
G	
GAMET	Graines Adaptées aux conditions Méditerranéennes et Tropicales
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
H	
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à Diriger des Recherches
HLPE	High Level Panel of Experts
I	
IBiSA	Infrastructures en biologie, santé et agronomie
ICARDA	International Center for Agricultural Research in Dry Areas
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
ILRI	International Livestock Research Institute
ImpresS	Impact des recherches au Sud
INRAE	Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'alimentation et l'Environnement
Inria	Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INTERREG	Programme Européen de Coopération Territoriale
IPBES	Plate-forme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques
IRD	Institut de recherche pour le développement
ISTOM	École supérieure d'agro-développement international
ITE	Initiative transformatrice étendard
L	
LPR	Loi de Programmation de la Recherche
M	
MAK'IT	Montpellier Advanced Knowledge Institute on Transitions
O	
ODD	Objectif de Développement Durable
OHHLEP	*One Health* High Level Expert Panel
OSPO	Open Source Program Office
OST	Observatoire des sciences et techniques
P	
PASS	Plan d'Action Science-Société
PMT	Plan à moyen terme
PNUE	Programme des Nations unies pour l'Environnement
Prezode	Preventing Zoonotic Disease Emergence
R	
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RARe	Ressources agronomiques pour la recherche
RITA	Réseaux d'Innovation et de Transfert Agricole
RMT	Réseau Mixte Technologique
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

S

SATT	Société d’accélération du transfert de technologies
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

U

UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UMR	Unité Mixte de Recherche
UMT	Unité Mixte Technologique

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- Monsieur Stéphane Régnier, conseiller scientifique,
- Madame Valentine Vigné, chargée de projet.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres
Coralie Chevallier, Présidente

Évaluation • Recherche • Enseignement supérieur

Hcéres

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