



Évaluation des organismes de recherche

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

**Février 2026**

Au nom du comité d'experts :

Jean Chambaz, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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

# Résumé exécutif

L'Institut français de recherche pour le développement (IRD) est un établissement public à caractère scientifique et technologique placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé du développement international.

L'article R325-1 du code de la recherche fixe les missions de l'IRD. Notamment, l'Institut « a pour missions, en France et hors de France, en particulier par des actions de recherche en coopération de longue durée, en accord avec les États avec lesquels sont établis des protocoles et conventions :

- de promouvoir et de réaliser tous travaux de recherche scientifique et technologique susceptibles de contribuer au progrès économique, social, environnemental et culturel des pays en développement, en particulier :
  - par l'étude des milieux physiques, biologiques et humains de ces pays ;
  - par des recherches visant à donner à ces pays la maîtrise de leur développement ;
  - par des expertises scientifiques dans ses domaines de compétences ;
- de participer à l'élaboration des orientations proposées conjointement par les organismes de recherche et les établissements publics d'enseignement supérieur ;
- de contribuer, sur toute question de science liée au développement, en cohérence avec la politique française d'aide au développement :
  - à la coordination nationale de la recherche pour le développement ;
  - à la définition de stratégies européennes et multilatérales en ce domaine ;
  - à la structuration de l'offre partenariale de formation, de recherche et d'innovation à destination des pays en développement ;
- [...] de contribuer à l'application et à la valorisation scientifique, sociale, économique et culturelle des résultats des recherches ;
- [...] de participer à l'analyse de la conjoncture nationale, européenne et internationale et de ses perspectives d'évolution en vue de l'élaboration de la politique nationale en ce domaine ; [...]. »

Héritier d'une longue histoire dont les racines datent du milieu du siècle dernier, l'IRD occupe une place singulière dans le dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche. Il se caractérise notamment par son ancrage dans un vaste ensemble de pays « du Sud », une très large expérience de partenariat avec de nombreux acteurs du Sud, et un spectre disciplinaire étendu, allant des sciences de la vie aux sciences de la Terre et de l'environnement et aux sciences humaines et sociales.

En 2023, l'IRD comptait 2317 employés dont 24% affectés hors France métropolitaine, en Outre-mer et à l'étranger. Son budget s'établissait en 2023 à 275 M€. En métropole et en Outre-mer, l'IRD mène ses activités de recherche dans 72 unités de recherche communes avec des institutions partenaires, principalement des universités et des organismes nationaux de recherche. Ces unités sont localisées dans une vingtaine de sites. Elles regroupaient fin 2024 environ 9000 personnes, dont 18 % de personnels IRD. À l'étranger, l'IRD déploie des dispositifs de recherche en partenariat (laboratoires mixtes internationaux (LMI), jeunes équipes associées à l'IRD (JEA), etc.) dans une cinquantaine de pays d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et du Pacifique.

L'activité de l'IRD en France métropolitaine est organisée autour de trois délégations régionales : Ile-de-France et Ouest, Occitanie, Sud-Est. En Outre-mer et à l'étranger, l'IRD s'appuie sur 35 représentants et correspondants. Le siège de l'Institut est situé à Marseille.

\* \* \*

La précédente évaluation de l'IRD a été réalisée par le Hcéres en 2020. Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation préparé par l'IRD s'est appuyé sur le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* du Hcéres et sur un document spécifique intitulé « Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024-2025 de l'IRD », qui intègre les attentes de l'IRD et celles de ses ministères de tutelle, et est accessible sur le site internet du Hcéres. Le rapport d'autoévaluation de l'IRD a été livré au Hcéres en janvier 2025.

Le comité d'évaluation rassemblait huit membres reconnus pour leur excellence scientifique et leur expérience de management dans de grandes institutions de recherche et d'innovation, et en matière de politiques publiques dans les domaines du développement et de l'environnement. La visite d'évaluation a eu lieu à l'IRD à Marseille en juin 2025.

Le comité a porté une attention particulière aux évolutions conduites par l'IRD depuis 2019, notamment celles liées aux engagements et objectifs de son Contrat d'objectifs, de moyens et de performance avec l'État pour la période 2021-2025. Le comité a identifié les principaux sujets de l'évaluation comme suit : le positionnement de l'IRD, sa stratégie scientifique, ses partenariats au Sud et son engagement européen, l'évaluation des impacts de ses activités, ainsi que les sujets d'organisation, de management et de fonctionnement interne.

\* \* \*

Au cours de la période évaluée, l'Institut a renforcé ses partenariats avec les acteurs du Sud, amplifié son implication en appui de la « diplomatie scientifique » de la France, accru son engagement dans l'espace européen de la recherche, dynamisé sa politique de ressources humaines, et développé avec succès sa politique de science ouverte. Sur la base de ces avancées, le comité d'évaluation invite l'IRD à aller plus loin, pour mieux encore affirmer son positionnement d'organisme de recherche engagé en faveur du développement durable des pays du Sud.

L'IRD promeut depuis une dizaine d'années son orientation vers les « sciences de la durabilité » et le comité d'évaluation a constaté que l'Institut a commencé à construire sur cette base une dynamique intéressante. Il considère que, avec son engagement dans les sciences de la durabilité avec les pays du Sud, dans une perspective d'interdisciplinarité, de co-construction des projets de recherche avec les partenaires du Sud et d'orientation vers les « solutions » pour le développement durable des sociétés du Sud, l'IRD détient les éléments d'une identité scientifique originale et pertinente. Le comité encourage l'IRD à affirmer plus clairement ce positionnement et à prendre ainsi toute sa place dans le dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche, tout en étant attentif à anticiper le mieux possible les tensions inhérentes à ce positionnement dans un contexte géopolitique et diplomatique difficile.

Portant une appréciation positive sur la qualité des recherches menées à l'IRD, le comité encourage l'Institut à construire, avec des partenaires européens et internationaux, une approche permettant de mieux définir le champ des sciences de la durabilité pour le Sud, et de mieux évaluer qualitativement et quantitativement la qualité de ses contributions à ce champ. Il recommande à l'IRD d'engager, dans les deux ou trois prochaines années, une évaluation de l'apport des « communautés de savoir » qu'il a mises en place en 2021, et à mener une réflexion sur les évolutions à mener concernant son organisation scientifique. Il souligne que l'Institut doit accroître ses forces scientifiques dans le domaine des sciences humaines et sociales. Il préconise aussi que l'IRD poursuive résolument sa politique de science ouverte et ses actions dans les domaines de l'éthique, de l'intégrité scientifique et de la déontologie, en s'attachant à les adapter pour les partager le mieux possible avec les acteurs du Sud.

Notant que le champ des sciences de la durabilité est très large, que le champ géographique dans lequel l'IRD intervient est très vaste, et que les sollicitations venant de l'appareil diplomatique français et des acteurs du Sud peuvent être très nombreuses, le comité d'évaluation souligne que l'IRD doit absolument renforcer sa capacité à faire des choix, en fixant des orientations stratégiques claires et bien partagées. Ceci implique de construire une véritable politique scientifique, appuyée sur des priorités scientifiques opérationnelles clairement affirmées, fondées sur une prospective scientifique et sur une prospective des besoins et des attentes des partenaires. Ceci implique aussi de bâtir une stratégie partenariale avec les acteurs du Sud et avec les bailleurs européens et internationaux permettant de mieux cibler les projets prioritaires au croisement des priorités scientifiques et géographiques. Ceci réclame enfin de renforcer très nettement la capacité de l'Institut à mobiliser ses décisions d'allocation des moyens humains et budgétaires au service de la mise en œuvre de sa stratégie, notamment celles qui concernent les recrutements de personnels permanents, les expatriations au Sud, et la gestion du portefeuille de partenariats. Ces recommandations sont au centre des analyses présentées dans ce rapport.

D'autres recommandations portent sur la poursuite des efforts pour accroître l'engagement et l'influence de l'IRD dans l'espace européen de la recherche, et sur le nécessaire renforcement de ses travaux pour mieux évaluer l'ensemble des impacts de ses travaux, et mieux reconnaître l'ensemble des activités – notamment l'innovation et les expertises en appui aux politiques publiques – dans les évaluations des chercheurs. Le comité d'évaluation invite aussi l'IRD à poursuivre son implication dans les partenariats avec les universités françaises sur les sites où il est impliqué, et sa politique de concentration de ses forces dans un nombre limité d'unités mixtes de recherche pilotées conjointement avec les établissements partenaires.

Enfin le comité souligne la grande ampleur des efforts à réaliser en interne au sein de l'IRD. L'Institut doit renforcer la capacité de pilotage de sa direction, clarifier ses processus de décision, renforcer le rôle du comité de direction et améliorer la cohésion de l'action des directions et missions qui composent sa direction nationale. Il doit aussi se donner pleinement les moyens de relever les défis que représentent d'une part la mise en œuvre de sa politique de ressources humaines, dans une période à venir qui sera marquée par de très nombreux départs à la retraite, d'autre part la nécessaire diversification des ressources financières.

\* \* \*

À l'issue de son évaluation, le comité d'évaluation formule 16 recommandations adressées principalement à l'IRD, une recommandation étant adressée à l'État ; elles sont présentées ci-après, et reprises dans chacun des chapitres du présent rapport. Le comité a également identifié les principales forces et faiblesses de l'IRD, présentées dans la conclusion du rapport.

## Recommandations principales

Le comité d'évaluation formule les 16 recommandations suivantes, adressées principalement à l'IRD ; la Recommandation 12 est adressée à l'État. Elles sont énumérées ci-dessous dans l'ordre dans lequel elles apparaissent dans le texte du rapport.

**Recommandation 1** : Préciser et mieux partager l'identité scientifique et la dynamique de l'IRD centrées sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud.

**Recommandation 2** : Construire – avec des partenaires européens et internationaux – une approche permettant de mieux définir le champ des sciences de la durabilité pour le Sud, et de mieux évaluer qualitativement et quantitativement les contributions de l'IRD à ce champ et leurs impacts.

**Recommandation 3** : Élaborer et partager au sein de l'IRD une véritable stratégie sur les sciences de la durabilité, fondée sur une prospective scientifique et sur une prospective des besoins et des attentes des partenaires, incluant des priorités scientifiques clairement affirmées et décrivant comment l'IRD mettra en œuvre ces priorités.

**Recommandation 4** : Définir une stratégie de renforcement dans le domaine des sciences humaines et sociales pour améliorer la capacité de l'IRD à appréhender les transformations des sociétés du Sud.

**Recommandation 5** : Poursuivre résolument la politique de science ouverte en amplifiant les efforts pour la partager et l'adapter avec les partenaires du Sud, afin qu'ils en soient pleinement acteurs et bénéficiaires.

**Recommandation 6** : Renforcer les actions de sensibilisation et de formation en éthique, intégrité scientifique et déontologie adaptées à des recherches responsables co-construites avec les partenaires du Sud.

**Recommandation 7** : Construire une stratégie partenariale avec les acteurs du Sud et avec les bailleurs européens et internationaux, permettant de mieux cibler les projets prioritaires au croisement des priorités scientifiques et géographiques. Dans ce cadre, développer les coopérations avec les gouvernements locaux afin d'accroître l'apport de l'IRD pour les politiques publiques des pays du Sud.

**Recommandation 8** : Poursuivre les efforts pour diversifier et accroître sa participation aux programmes financés par la Commission européenne. Développer avec les partenaires de l'alliance ERASuD les synergies programmatiques et scientifiques, et les initiatives conjointes auprès des bailleurs internationaux.

**Recommandation 9** : Renforcer les travaux, en lien avec des agences de développement, des universités et des organismes de recherche, sur les méthodes avancées d'évaluation de l'impact des activités de recherche, d'innovation, d'expertise et de formation pour le développement durable au Sud. Rendre pleinement opérationnel l'Impact Lab et amplifier la communication sur les impacts des activités de l'IRD.

**Recommandation 10** : Mieux affirmer la vision stratégique de l'IRD concernant ses activités de renforcement des capacités, de formation, d'ouverture de la science à la société, d'innovation dans toutes ses dimensions, et d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques. Renforcer la mise en valeur de ces activités et améliorer leur prise en compte dans les évaluations des chercheurs et des unités de recherche.

**Recommandation 11** : Poursuivre l'implication de l'IRD dans le renforcement des sites universitaires en s'appuyant sur son identité propre et en faisant mieux connaître la valeur ajoutée potentielle du partenariat. Poursuivre résolument une politique de concentration de ses forces dans un nombre limité d'UMR, et renforcer le pilotage conjoint de ces UMR avec les établissements partenaires.

**Recommandation 12 (adressée à l'État)** : Affirmer dans le prochain Comp l'identité spécifique de l'IRD sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud afin de lui permettre de prendre toute sa place dans le dispositif national de recherche. Encourager les échanges entre établissements afin de fédérer leurs stratégies et coordonner leurs actions vers les pays du Sud en s'appuyant sur l'IRD – et le Cirad – chaque fois que c'est pertinent.

**Recommandation 13** : Renforcer la capacité de pilotage de la direction de l'Institut, à travers des processus de décision mieux explicités, et renforcer le rôle du comité de direction comme instance d'élaboration des orientations et des décisions, et de coordination de l'action des pôles Développement, Science et Appui et des directions et missions qui les composent.

**Recommandation 14** : Mieux mobiliser les décisions d'allocation des moyens humains et budgétaires au service de la mise en œuvre de la stratégie, notamment celles qui concernent les recrutements de personnels permanents, les expatriations au Sud, et la gestion du portefeuille de partenariats.

**Recommandation 15** : Poursuivre l'ambitieuse politique de ressources humaines engagée en se donnant une vraie capacité de pilotage alignée sur la stratégie. Renforcer notamment la gestion pluriannuelle des effectifs et des compétences, y compris au Sud, la prise en compte dans l'évaluation de toutes les activités des chercheurs, et la qualité du dialogue social.

**Recommandation 16** : Mettre en place l'organisation et l'ensemble des dispositifs nécessaires au développement des ressources propres.



# Sommaire

Résumé exécutif .....	3
Recommandations principales .....	5
Sommaire .....	8
Introduction.....	11
1 / Composition du comité d'évaluation .....	11
2 / Brève présentation de l'IRD .....	11
3 / Contexte de l'évaluation.....	12
a/ Principaux éléments de contexte .....	12
b/ Rapport d'auto-évaluation .....	12
c/ Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation .....	13
I. Un positionnement pertinent qui reste à clarifier .....	14
1 / Une identité à affirmer, centrée sur les sciences de la durabilité avec le Sud .....	14
2 / Une implication forte dans les recherches avec le Sud .....	16
3 / Un outil assumé de « diplomatie scientifique » .....	17
II. Renforcer le positionnement et la stratégie scientifiques.....	19
1 / Mettre en œuvre une véritable stratégie scientifique sur les sciences de la durabilité .....	19
a/ Une dynamique significative qui doit être poursuivie et amplifiée .....	19
b/ Quelques enseignements des études bibliométriques .....	20
c/ Définir et mettre en œuvre une véritable politique scientifique .....	22
2 / Une politique ambitieuse de science ouverte et partagée .....	23
3 / Une recherche responsable : éthique, déontologie et intégrité scientifique .....	25
III. Partenariats au Sud et coopération européenne.....	26
1 / Une analyse prospective des partenariats au Sud est nécessaire .....	26
2 / Un engagement européen renforcé .....	27
3 / Diversifier les partenariats avec les bailleurs internationaux .....	28
IV. Évaluer l'impact, un enjeu majeur.....	30
1 / Mieux évaluer l'impact scientifique et académique .....	31
2 / Ouvrir plus à la société .....	32
3 / Promouvoir l'innovation dans toutes ses dimensions .....	33
4 / Valoriser les expertises en appui aux politiques publiques .....	34

V. Efficience dans la mise en œuvre .....	36
1 / Poursuivre l'engagement dans la structuration des sites universitaires.....	36
2 / Prendre toute sa place dans le dispositif national de recherche .....	37
3 / Adapter l'organisation et renforcer le management .....	38
4 / Renforcer l'allocation des moyens au service de la stratégie .....	40
5 / Continuer à dynamiser la politique de ressources humaines .....	42
a/ La gestion des effectifs et des compétences .....	42
b/ L'accompagnement des personnels et des parcours .....	44
c/ L'évaluation de la recherche .....	45
d/ L'égalité entre femmes et hommes.....	45
e/ Le dialogue social.....	46
6 / Se donner les moyens de mettre en œuvre la stratégie de diversification des ressources.....	46
Conclusion .....	49
1 / Forces.....	50
2 / Faiblesses .....	50
3 / Recommandations principales .....	50
Observations de la présidente directrice générale .....	52
Membres du comité d'évaluation.....	56
Conduite de l'évaluation .....	58
Liste des acronymes .....	59



# Introduction

## 1 / Composition du comité d'évaluation

Le comité d'évaluation comprenait 8 experts :

- Jean Chambaz, ancien président de Sorbonne Université, président du comité ;
- Vincent Gitz, directeur Programme et plateformes et directeur Amérique latine au Centre de recherche forestière internationale (Cifor-Icraf) ;
- Guillaume Grosso, directeur général chargé de la région EMEA (*Europe, Middle East and Africa*) et des politiques et plaidoyers internationaux, *Global Citizen*, ancien directeur général adjoint du CGIAR (*Consultative group on international agricultural research*) ;
- Maggy Heintz, directrice du département International Geoscience au *British geological survey (BGS)*, ancienne directrice exécutive de l'*UK Collaborative on development research (UKCDR)* ;
- Sandra Lavorel, directrice de recherche CNRS au laboratoire d'écologie alpine (CNRS, Université Grenoble Alpes) ;
- Franck Lecocq, chercheur senior à AgroParisTech, ancien directeur du Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired), directeur adjoint scientifique de l'Institut des sciences humaines et sociales du CNRS ;
- Anne Renault, ancienne directrice de recherche CNRS, ancienne directrice scientifique de l'Ifremer ;
- Pierre Tattevin, professeur des universités et praticien hospitalier, chef du service des maladies infectieuses au Centre hospitalier universitaire de Rennes.

Une brève biographie de chaque expert figure à la fin du présent rapport.

## 2 / Brève présentation de l'IRD

L'Institut français de recherche pour le développement (IRD) est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé du développement international<sup>1</sup>. Directement issu de l'Office de la recherche scientifique et technique Outre-mer (Orstom) créé en 1953, lui-même issu de l'Office de la recherche scientifique coloniale créé en 1944, l'Institut a été créé par le décret n°84-430 du 5 juin 1984 sous la dénomination « Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération », avant d'être renommé « Institut de recherche pour le développement » en 1998.

L'article R. 325-2 du code de la recherche fixe que l'IRD a « pour missions, en France et hors de France, en particulier par des actions de recherche en coopération de longue durée, en accord avec les États avec lesquels sont établis des protocoles et conventions :

- de promouvoir et de réaliser tous travaux de recherche scientifique et technologique susceptibles de contribuer au progrès économique, social, environnemental et culturel des pays en développement, en particulier :
  - par l'étude des milieux physiques, biologiques et humains de ces pays ;
  - par des recherches visant à donner à ces pays la maîtrise de leur développement ;
  - par des expertises scientifiques dans ses domaines de compétences ;
- de participer à l'élaboration des orientations proposées conjointement par les organismes de recherche et les établissements publics d'enseignement supérieur ;
- de contribuer, sur toute question de science liée au développement, en cohérence avec la politique française d'aide au développement :
  - à la coordination nationale de la recherche pour le développement ;
  - à la définition de stratégies européennes et multilatérales en ce domaine ;
  - à la structuration de l'offre partenariale de formation, de recherche et d'innovation à destination des pays en développement ;
- d'assurer l'information scientifique et technique dans les divers milieux sociaux, professionnels et culturels concernés ;
- de contribuer à l'application et à la valorisation scientifique, sociale, économique et culturelle des résultats des recherches ;
- d'apporter son concours à la formation à la recherche et par la recherche de Français et d'étrangers ;
- de favoriser, par la conclusion de contrats, l'action en commun des organismes travaillant dans son domaine de compétence ;

---

<sup>1</sup> Aujourd'hui les ministères correspondants sont le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace (MESRE) et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE).

- de participer à l'analyse de la conjoncture nationale, européenne et internationale et de ses perspectives d'évolution en vue de l'élaboration de la politique nationale en ce domaine ;
- d'accueillir des personnels appartenant à des organismes extérieurs. »

En 2023, l'IRD comptait 2317 employés dont 946 chercheurs, 1136 ingénieurs et techniciens – au nombre desquels 501 ingénieurs et techniciens de recherche et 635 ingénieurs et techniciens administratifs – et 235 personnels relevant du droit local dans les représentations à l'étranger et dans les collectivités d'Outre-mer ; sur ces 2317 employés, 24 % sont affectés hors France métropolitaine, dont 8 % en Outre-mer et 16 % à l'étranger<sup>2</sup>. Le budget de l'IRD en 2023 s'établissait à 275 M€, dont 220 M€ de subvention pour charges de service public (SCSP) et 55 M€ (20 %) de ressources propres.

En métropole et en Outre-mer, l'IRD mène ses activités de recherche dans 72 unités de recherche – plus précisément, 61 unités mixtes de recherche (UMR) et 11 unités d'appui et de recherche (UAR) – qui sont des unités communes avec des institutions partenaires, principalement des universités et des organismes nationaux de recherche. Ces unités sont localisées dans une vingtaine de sites en métropole et en Outre-mer. Elles regroupaient environ 9000 personnes, dont 18 % de personnels IRD<sup>3</sup>. À l'étranger, l'IRD déploie des dispositifs de recherche en partenariat (laboratoires mixtes internationaux (LMI), jeunes équipes associées à l'IRD (JEAI), réseaux de recherche internationaux, etc.) dans une cinquantaine de pays d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et du Pacifique<sup>4</sup>.

L'activité de l'IRD en France métropolitaine est organisée autour de trois délégations régionales : Ile-de-France et Ouest<sup>5</sup>, Occitanie, Sud-Est. En Outre-mer et à l'étranger, l'IRD s'appuie sur 35 représentants et correspondants. Le siège de l'Institut est à Marseille.

Les recherches de l'IRD couvrent cinq grands domaines correspondant aux cinq départements scientifiques de l'IRD : ressources océaniques, système Terre, santé et sociétés, écologie et biodiversité, sociétés et mondialisation.

## 3 / Contexte de l'évaluation

### a/ Principaux éléments de contexte

La précédente évaluation de l'IRD, organisée par le Hcéres, a eu lieu en 2020. La période de référence de la présente évaluation est la période 2019-2023. La préparation de cette évaluation a démarré entre décembre 2023 et mai 2024 par des réunions entre le Hcéres et l'IRD qui ont permis d'en préciser le cadre, le périmètre et les objectifs. Sur la base de ces échanges et des attentes exprimées par l'IRD et par ses ministères de tutelle, le Hcéres a explicité les principaux éléments de problématique de l'évaluation : le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* du Hcéres a été enrichi d'un document spécifique intitulé « Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024-2025 de l'IRD » rendu public en juillet 2024 sur le site du Hcéres. Ce document précise que l'évaluation examinera avec une attention particulière les principales évolutions conduites par l'IRD depuis 2019, notamment celles qui concernent son positionnement et sa stratégie, au regard des engagements et objectifs de son Contrat d'objectifs, de moyens et de performance avec l'État pour la période 2021-2025. S'appuyant sur ces deux documents, l'IRD a élaboré son rapport d'auto-évaluation entre juillet 2024 et janvier 2025. La visite d'évaluation a eu lieu à l'IRD à Marseille en juin 2025.

### b/ Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation est un document de 69 pages accompagné de 80 annexes environ.

- Le rapport d'auto-évaluation résulte d'une démarche qui a associé la direction et les instances de l'IRD. Il suit le plan du Référentiel d'évaluation du Hcéres et il résulte de la compilation d'informations recueillies auprès de l'ensemble des entités de l'Institut ; il est de ce fait plus descriptif et analytique que critique.
- La rédaction du rapport d'auto-évaluation est parfois imprécise et désordonnée, ce qui le rend difficile à lire.
- Le rapport décrit davantage les méthodes et les processus de l'IRD que ses résultats et leurs impacts, et il manque d'exemples concrets et de faits marquants. Il donne peu d'informations sur les unités de recherche de l'Institut.

<sup>2</sup> Rapport d'activité 2023.

<sup>3</sup> Ces informations sur les unités et leurs effectifs, communiquées par l'IRD en réponse à une question écrite du comité d'évaluation, correspondent à la situation fin 2024.

<sup>4</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>5</sup> Les délégations régionales Ile-de-France et Ouest ont été fusionnées début 2025.

- Les questions liées au positionnement de l'IRD sont évoquées en détail dans le rapport d'auto-évaluation qui reconnaît la nécessité de poursuivre le changement et notamment d'améliorer la gouvernance et le management. Pour autant, le rapport ne propose pas une grille d'analyse positionnant l'IRD et sa valeur ajoutée face aux autres acteurs français et internationaux.
- Le rapport d'auto-évaluation n'aborde que superficiellement la question de la soutenabilité financière et les défis en matière de ressources humaines.
- Le plan d'orientation stratégique 2016-2031 révisé en 2023, fourni en annexe, aborde de façon plus stratégique les enjeux de l'action de l'IRD et complète utilement le rapport d'auto-évaluation.
- Même s'il identifie certaines faiblesses de l'Institut, le rapport d'auto-évaluation n'inclut pas une réelle analyse « SWOT » (forces, faiblesses, opportunités, menaces) qui aurait permis de porter un regard synthétique et critique sur le chemin parcouru au cours de la période évaluée et sur les enjeux et défis des prochaines années.

Il est certain que la collecte des données et la rédaction du rapport d'auto-évaluation et de ses annexes ont nécessité un travail important. Le comité remercie l'IRD pour ce travail, et pour ses réponses écrites aux questions écrites posées par le comité pour obtenir des informations plus complètes.

### *c/ Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation*

Le précédent rapport d'évaluation de l'IRD, publié en juillet 2021 par le Hcéres, incluait 11 recommandations :

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

Le rapport d'auto-évaluation de l'IRD souligne que ces recommandations, ainsi que celles formulées par la Cour des comptes en 2021, ont servi de cadre pour bâtir le Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (Comp) 2021-2025. Le rapport d'auto-évaluation donne aussi une présentation synthétique des actions conduites par l'IRD pour mettre en œuvre ces recommandations. La mise en place des communautés de savoir, la révision en 2023 du plan d'orientation stratégique 2016-2031, le développement et la formalisation des partenariats avec les pays du Sud font partie des actions les plus notables et sont évoqués plus loin dans ce rapport.

Le comité d'évaluation note cependant que les évolutions préconisées dans le précédent rapport d'évaluation sont encore, bien souvent, inachevées. Une bonne part des recommandations de la présente évaluation font écho, d'une manière ou d'une autre, à certaines des recommandations de la précédente évaluation et invitent l'IRD à aller plus loin.

# I. Un positionnement pertinent qui reste à clarifier

**Recommandation 1** : Préciser et mieux partager l'identité scientifique et la dynamique de l'IRD centrées sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud.

L'IRD se présente comme un acteur central de la coopération scientifique internationale, avec un rôle particulier dans les partenariats Sud-Nord et Sud-Sud<sup>6</sup>. Sur la période évaluée, il a commencé à consolider son identité scientifique autour de la durabilité, sur la base de son plan d'orientation stratégique 2016-2031 révisé en 2023, et il a contribué aux orientations politiques françaises en matière de développement durable. Le positionnement de l'IRD s'appuie sur une reconnaissance solide dans les pays du Sud.

L'orientation prioritaire de l'IRD vers les sciences de la durabilité avec les pays du Sud, dans une perspective de science ouverte et de mise en œuvre en partenariat avec les acteurs locaux, revêt une importance majeure et croissante au niveau mondial. Les changements climatiques, la montée des mouvements « anti-sciences », le contexte international de désengagement de l'appui au développement durable au Sud renforcent la pertinence et la valeur particulière d'un effort de recherche de haut niveau sur cette orientation sur laquelle l'IRD dispose d'une légitimité indiscutable. L'étendue de la tâche exige des choix stratégiques forts et leur mise en œuvre dans la durée.

La dynamique entre recherche et action diplomatique, traduite dans le rattachement de l'IRD à ses deux ministères de tutelle, enseignement supérieur, recherche et espace (MESRE) d'une part, Europe et affaires étrangères (MEAE) d'autre part, mérite d'être évaluée à travers ses bénéfices et ses contraintes, notamment dans un environnement géopolitique instable dont les logiques d'action s'opposent parfois au temps long de la recherche.

## 1 / Une identité à affirmer, centrée sur les sciences de la durabilité avec le Sud

L'IRD se positionne dans l'introduction du rapport d'auto-évaluation comme un « modèle français des sciences du développement ». Le plan d'orientation stratégique 2016-2031 souligne cependant que « au cours des dernières décennies, le terme générique de développement a perdu de son sens comme concept unificateur et surplombant, synonyme de mouvement univoque vers l'enrichissement et l'amélioration des conditions de vie ». Néanmoins, l'Institut continue d'utiliser le mot « développement »<sup>7</sup> dans son organisation interne en trois grands pôles : un pôle Science, un pôle Développement et un pôle Appui.

L'IRD réaffirme depuis une dizaine d'années son identité autour des « sciences de la durabilité », terminologie qui semble se substituer au terme de « développement ». Le rapport d'auto-évaluation n'en donne pas de définition précise mais, sur la base des éléments présentés dans ce rapport et recueillis au cours des entretiens réalisés au cours de la visite d'évaluation, le comité peut, en synthèse, proposer de présenter les sciences de la durabilité comme des sciences centrées sur les Objectifs de développement durable (ODD)<sup>8</sup> et qui s'appuient sur deux piliers : d'une part l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité, d'autre part une démarche d'accompagnement de la transformation des sociétés vers des modèles sociaux, économiques et écologiques plus justes et durables. Les sciences de la durabilité se déclinent ainsi selon trois niveaux : comprendre, co-construire et transformer. L'IRD promeut dans cette optique des recherches appuyées le plus possible sur une vision holistique, incluant une part de recherche fondamentale visant à produire de nouvelles connaissances, menées en partenariat avec des acteurs du Sud et orientées vers des « solutions ». Les questions de recherche sont élaborées – le plus souvent possible co-construites – avec les partenaires académiques du Sud, les autorités, les acteurs de terrain et les populations locales. Les équipes croisent les regards, les disciplines et les connaissances, à travers des partenariats s'inscrivant le plus possible dans le long terme, pour construire des pistes de solutions robustes et adaptées au territoire concerné.

Pour illustrer de façon plus concrète ce que recouvrent les sciences de la durabilité, on peut citer les thèmes des neuf « communautés de savoir » (CoSav) mises en place par l'IRD en 2021 (voir la section II.1.a) : Une seule

<sup>6</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>7</sup> Le plan d'orientation stratégique et le rapport d'auto-évaluation utilisent aussi le terme « développement durable ».

<sup>8</sup> Les Objectifs de développement durable (ODD) ont été adoptés par l'Organisation des nations unies en 2015. Ils forment « un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la Planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité d'ici à 2030 ». Voir <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>.

santé (*One health*) ; Littoral et océan ; Terres et sols ; Systèmes alimentaires durables ; Biodiversité ; Villes durables ; Migrations ; Changements climatiques ; Géorressources et durabilité.

Au cours des nombreux entretiens réalisés sur ce sujet, le comité d'évaluation a constaté qu'une réelle dynamique de travail sur les sciences de la durabilité est perceptible au sein de l'Institut. Souvent considérées comme une démarche de recherche plutôt que comme des thématiques, les sciences de la durabilité sont perçues comme porteuses d'un espace de dialogue au sein duquel les jeunes chercheurs souhaitent être impliqués et moteurs. Plusieurs interlocuteurs rencontrés par le comité soulignent que la dynamique observée sur les sciences de la durabilité contribue à l'attractivité de l'IRD pour des jeunes scientifiques. Le comité d'évaluation perçoit cependant que le niveau d'acculturation n'est pas homogène au sein de l'Institut, et qu'il reste encore un chemin important à parcourir ; on revient sur ces sujets dans la section II.1.

\* \* \*

Le comité d'évaluation constate que l'affirmation de l'orientation de l'IRD vers les sciences de la durabilité reste parfois marquée par des hésitations qui peuvent entraîner une certaine confusion et ainsi brouiller les messages institutionnels, avec le risque d'affaiblir la place de l'Institut au sein du dispositif français de recherche publique. Le comité souhaite partager à ce sujet les analyses et recommandations suivantes :

- L'IRD n'a pas fait de choix clair entre affirmer son orientation vers les sciences de la durabilité, au pluriel, ou vers la science de la durabilité, au singulier ; l'expression est principalement utilisée au singulier (plusieurs dizaines de fois) dans le rapport d'auto-évaluation, mais souvent interprétée, au cours des entretiens que le comité a réalisés, comme une démarche, un espace de dialogue. L'utilisation du singulier peut être en français une source d'incompréhension<sup>9</sup> et peut affaiblir la pertinence et la légitimité du positionnement de l'IRD. L'explication donnée par la direction de l'IRD pour justifier l'emploi de cette expression, mettant en avant que la science de la durabilité devrait être vue comme une nouvelle discipline scientifique<sup>10</sup>, contribue à accroître l'incompréhension. Pour ces raisons, le comité retient, dans son rapport le terme pluriel des sciences de la durabilité, par nature inter- et trans-disciplinaires et considère que l'utilisation par l'IRD du pluriel (en français) contribuerait à lever des ambiguïtés et renforcerait son positionnement.
- Comme le notait déjà le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, la spécificité de l'IRD dans le concert des organismes nationaux de recherche repose sur son double positionnement sur les sciences de la durabilité avec les partenaires du Sud, et mettre davantage en avant les sciences de la durabilité que l'orientation vers le Sud place l'Institut dans une position de relative faiblesse<sup>11</sup>. Ainsi, son positionnement et son apport semblent mieux reconnus aujourd'hui par le ministère chargé des relations internationales, du fait de la reconnaissance dont bénéficient les actions de l'IRD en partenariat avec les acteurs du Sud et son implication dans la diplomatie scientifique (voir les sections I.2 et I.3), que par le ministère chargé de la recherche<sup>12</sup>. Le comité note aussi que la Cour des comptes, dans son rapport public annuel 2021, a recommandé un « rapprochement organique » « pouvant aller jusqu'à l'intégration » de l'IRD dans le CNRS<sup>13</sup>.
- Sensible à la dynamique de l'Institut, à l'importance spécifique de son positionnement, et à ses particularités qui le différencient clairement du CNRS, le comité d'évaluation ne partage pas cette recommandation de la Cour. **Le comité recommande que l'IRD affirme son identité comme centrée sur « les sciences de la durabilité au Sud », ou sur « les sciences de la durabilité avec les pays du Sud »** comme écrit plus haut. Le fort ancrage au Sud de l'IRD et les succès d'un certain nombre de ses travaux en partenariat avec les acteurs locaux sont des spécificités et des atouts incontestables qui rendent ce positionnement très légitime. Le comité d'évaluation en est convaincu : **c'est bien sur ce positionnement – qui concerne des enjeux majeurs pour l'avenir de nos sociétés, au Nord et au Sud – et en mettant en œuvre une stratégie ambitieuse et mieux affirmée** (voir les recommandations des chapitres II à V) **que l'IRD pourra renforcer sa place dans le dispositif national, européen et international de la recherche et de l'enseignement supérieur** (voir aussi la section V.2 et la Recommandation 12).

Le comité note que l'affirmation d'une identité plus claire pourrait passer par un changement du nom d'usage de l'Institut qui pourrait, en accord avec ses ministères de tutelle, conserver la « marque IRD » et se désigner

<sup>9</sup> Alors que l'IRD et les communautés scientifiques concernées parlent de sciences de la Terre, de sciences de l'environnement, de sciences de la vie, de sciences de l'information, pourquoi parler d'une science de la durabilité ?

<sup>10</sup> Information recueillie au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

<sup>11</sup> Rapport d'évaluation de l'IRD, Hcéres, juin 2021 (p. 8) : *Certains organismes de recherche sont sceptiques quant à l'identité de l'IRD comme « Institut de la durabilité », d'une part parce que cette place sera de plus en plus revendiquée, d'autre part parce qu'ils pensent que, dans les disciplines principales (climat, santé, etc.), leurs chercheurs sont plus reconnus internationalement [...]. La concurrence est rude, et parfois dépourvue de bienveillance.*

<sup>12</sup> Le ministère chargé de la recherche est celui qui attribue à l'IRD sa subvention pour charges de service public.

<sup>13</sup> Voir <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/55058>.

désormais comme « l'Institut de recherche pour le développement durable au Sud », ou bien « l'Institut de recherche sur les sciences de la durabilité avec le Sud »<sup>14</sup>.

## 2 / Une implication forte dans les recherches avec le Sud

La spécificité de l'IRD dans l'écosystème français de la recherche est son fort ancrage au Sud. Avec l'orientation vers les sciences de la durabilité et la démarche de co-construction de travaux de recherche avec les partenaires locaux, cet ancrage au Sud contribue à l'attractivité de l'Institut pour les jeunes chercheurs qui y voient une « passerelle vers le Sud ». L'IRD a contribué à définir les outils et les paradigmes des sciences de la durabilité et il a été un catalyseur de leur développement dans une démarche de recherche-action et en dehors d'un positionnement hexagonal. Les grands projets et programmes développés par l'IRD avec les pays du Sud bénéficient d'une belle image de co-construction, éthique, intègre et responsable.

Dans les pays du Sud où il est historiquement bien intégré au paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, l'IRD estime qu'il joue, avec ses partenaires, un rôle de chef de file<sup>15</sup>. Le réseau des représentants de l'IRD porte les orientations de l'Institut et accompagne la structuration des activités de recherche auxquelles il participe. Ce réseau important de représentants à l'étranger est un facteur différenciant pour la construction des partenariats et l'ancrage au Sud. Si le CNRS a des bureaux à l'étranger et si le Cirad est également implanté régionalement dans certaines géographies, la force et l'originalité de l'IRD reposent dans sa présence dans de nombreux pays et pas seulement dans une implantation régionale. Par exemple, en Afrique Australe, Afrique de l'Est et Océan Indien, l'IRD est présent au Zimbabwe, au Kenya, en Afrique du Sud, en Éthiopie, en Ouganda, au Rwanda, au Burundi, à Djibouti et en Tanzanie, ainsi qu'à la Réunion, à Madagascar, aux Comores, à Mayotte, aux Maldives ou aux Seychelles. L'originalité du dispositif est aussi liée à l'antériorité de la présence de l'IRD dans certains pays dont sa connaissance est souvent très appréciée par des universités ou d'autres institutions françaises.

Des efforts de mutualisation ont été entrepris pour co-localiser les implantations des acteurs français de l'enseignement supérieur et de la recherche dans certains pays du Sud. Si des bureaux conjoints Cirad-CNRS-IRD existent, il est certain que ces efforts doivent être poursuivis et amplifiés. Plusieurs interlocuteurs du comité ont souligné le manque de coordination entre les organismes nationaux de recherche, malgré la masse critique faible que représentent leurs implantations dans la majorité des pays du Sud. **Cette coordination entre organismes concernant leurs implantations au Sud devrait être renforcée.**

Sur les sites universitaires où il est implanté en France, l'IRD vise d'exercer un rôle moteur en matière « d'entraînement » des universités pour l'ouverture au Sud et pour porter des projets de recherche communs vers et avec le Sud. Cette démarche a été renforcée depuis 2020. Les entretiens du comité d'évaluation avec des représentants des universités françaises ont montré que l'IRD est clairement perçu par ses partenaires comme un atout pour le montage de projets internationaux, notamment dans le cadre de programmes de renforcement des capacités<sup>16</sup>, mais également pour le déploiement d'outils de formation et de projets de recherche. Les synergies pour les recherches au Sud se traduisent dans les accords-cadres que l'Institut signe avec ses partenaires académiques français comme c'est notamment le cas avec le Cirad, le CNRS, l'Ifremer, INRAE, le MNHN et plusieurs universités. Ces accords font l'objet de suivis annuels.

En termes de représentation de la France à l'étranger, l'IRD joue un rôle majeur de mise en relation, d'intermédiaire, de facilitateur qui connaît les acteurs locaux. Ce rôle est fortement plébiscité par les ambassades de France, qui mettent en avant l'expertise de l'IRD comme « vitrine » de la qualité de la recherche française, dans un contexte de concurrence accrue. L'action de terrain de l'IRD et ses recherches portant sur des thématiques ayant de réels impacts socio-économiques et liées à des enjeux de développement durable (souveraineté alimentaire, santé, emploi des jeunes) permettent de donner une vision positive de l'action de la France et apportent des contributions appréciées dans des relations géopolitiques souvent complexes.

Le rapport d'auto-évaluation mentionne que, sur la seule période de 2021 à 2024, environ 300 accords-cadres ont été signés ou renouvelés avec des partenaires du Sud. Les moyens limités de l'IRD peuvent difficilement lui permettre de mettre en œuvre l'ensemble de ces accords, mais les projets qui sont effectivement réalisés se traduisent par une véritable valeur ajoutée. Les partenaires du Sud rencontrés par le comité portent une

---

<sup>14</sup> À titre d'exemple, Inria, autre EPST, tout en conservant son nom fixé par décret et en l'utilisant comme « nom de marque », se présente désormais comme l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique. On peut noter que, en anglais, l'IRD se présente sur son site internet comme 'French national research Institute for sustainable development'.

<sup>15</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>16</sup> Le renforcement des capacités, essentiel pour l'atteinte des ODD, englobe principalement des activités de formation visant à renforcer la montée en compétences des étudiants, chercheurs, enseignants chercheurs, ingénieurs et techniciens des Suds, à renforcer la structuration des communautés scientifiques et techniques du Sud et à accroître leur visibilité internationale.

appréciation très positive sur l'action de l'IRD et soulignent une réelle force des partenariats avec l'Institut, mettant en avant l'importance de la démarche de co-construction, basée sur les priorités des acteurs du Sud, et l'attention portée à l'impact des recherches. Il est fait état notamment des bénéfices :

- des actions de renforcement des capacités, telles que des formations de stagiaires de master et de doctorants dans le cadre des projets de recherche ;
- de valorisation scientifique (participation des partenaires dans les publications scientifiques, impact des publications sur les politiques publiques nationales) ;
- de contributions à la mise en œuvre des recommandations d'organisations multinationales telles l'Organisation mondiale de la santé (mise en place de veille sanitaire, recommandations en matière d'usages et d'alimentation) ;
- de transferts de technologies (par exemple, mise en place au Sénégal du premier laboratoire de biologie moléculaire dans un hôpital public du pays, et du premier appareil de séquençage viral, avec un transfert de technologie permettant l'amélioration de la santé des populations) ;
- et d'innovations sociales.

Le comité d'évaluation observe que l'IRD est bien reconnu pour sa capacité à initier de nouveaux travaux de recherche en partenariat, mais que des difficultés subsistent pour mobiliser les résultats obtenus en appui aux politiques publiques. Certains partenaires font état d'un investissement insuffisant de l'IRD dans les collaborations avec les gouvernements locaux pour identifier les principaux défis auxquels ils font face et pour contribuer à élaborer les solutions à mettre en œuvre. **Un positionnement plus affirmé de l'IRD lui permettrait de renforcer sa légitimité auprès des gouvernements locaux afin d'accroître son apport pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques des pays du Sud** et d'accompagner plus activement les communautés et bénéficiaires locaux (voir la Recommandation 7).

Le comité note aussi que l'IRD a rencontré des difficultés pour inscrire dans la durée certains projets de recherche importants, qui ont été interrompus au détriment des résultats scientifiques et des apports pour les partenaires du Sud. Il serait important d'**établir des choix de priorités scientifiques et géographiques clairement articulées, et de mettre en place une capacité renforcée de mise en œuvre de ces priorités, qui passe notamment par la pérennisation et la diversification des sources de financement** (voir les sections II.1, III.1 et III.3).

### 3 / Un outil assumé de « diplomatie scientifique »

Le rapport d'auto-évaluation affirme que le positionnement de l'IRD repose sur « une traduction active des orientations politiques de la diplomatie française », fixées par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement, qui « définit la politique française d'aide au développement et les modalités de l'aide publique au développement de la France, détermine les zones géographiques et les thématiques prioritaires, et inscrit son action dans le cadre des ODD et de l'accord de Paris sur le climat de 2015 »<sup>17</sup>.

Le plan d'orientation stratégique 2016-2031 révisé en 2023 fixe l'objectif de renforcer l'implication de l'IRD dans la diplomatie scientifique et définit celle-ci comme « l'utilisation de la science, de la technologie et de la recherche pour promouvoir la coopération internationale, la diplomatie et les relations internationales ». Il s'agit « de renforcer les liens entre les pays par le biais de la collaboration scientifique, de l'échange de connaissances et du partage des innovations pour résoudre des problèmes mondiaux et favoriser le développement durable ».

Cette orientation a conduit l'institut à mettre en avant ses initiatives et à souligner la reconnaissance croissante de son rôle, notamment à travers une plus grande visibilité dans la presse spécialisée et nationale. La participation de l'IRD à la diplomatie scientifique peut déboucher sur des échanges scientifiques, des programmes de recherche conjoints, des conférences et ateliers, ainsi que sur des initiatives de formation et de renforcement des capacités. La gouvernance de l'Institut reflète cette orientation, notamment avec la présence d'un diplomate au poste de directeur général délégué, responsable du pôle Développement.

Sur le plan international, le positionnement de l'IRD sur les sciences de la durabilité lui a permis de prendre part à plusieurs initiatives gouvernementales d'envergure inspirées du *One Planet Summit* : *One Biodiversity Summit*, *One Ocean Summit*, *One Forest Vision*, *One Water Summit*<sup>18</sup>. Dans ses réflexions sur les orientations stratégiques pour les prochaines années, l'IRD affirme l'ambition « d'être au cœur de l'agenda politique mondial 2030 et post-2030, et moteur de la diplomatie scientifique européenne »<sup>19</sup>, en s'appuyant notamment sur l'Alliance ERASuD à laquelle il contribue activement (voir la section III.2).

---

<sup>17</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>18</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>19</sup> Rapport d'auto-évaluation.

Au plan local, l'IRD inscrit son action au Sud dans « l'équipe France » que vise à former dans chaque pays l'Ambassade de France, notamment au sein des conseils locaux de développement présidés par l'ambassadrice ou l'ambassadeur. Cette articulation vise à répondre aux priorités du gouvernement français tout en tenant compte des besoins exprimés par les partenaires du Sud. Ainsi, chaque représentant de l'IRD a la responsabilité de participer à la diplomatie scientifique locale au sein de « l'équipe France », de répondre aux priorités de ses ministères de tutelle et aux besoins exprimés par les partenaires<sup>20</sup>.

L'Institut a démontré sa capacité d'adaptation dans des contextes difficiles, comme l'illustre sa réponse à la crise du Sahel. Les tensions géopolitiques actuelles, notamment au Burkina Faso, au Mali et au Niger, ainsi que le développement d'un sentiment de rejet des politiques françaises dans plusieurs pays d'Afrique francophone, ont contraint l'IRD à ajuster sa stratégie, pouvant aller jusqu'à un désengagement partiel. Dans ce contexte, le maintien de relations scientifiques de long terme est difficile mais apparaît comme un enjeu majeur, qui doit éviter l'écueil d'un calibrage des activités de recherche au service de priorités diplomatiques immédiates. Le rapport d'auto-évaluation souligne à juste titre l'importance pour l'IRD de « savoir maintenir l'agilité [...] pour s'adapter aux situations des pays d'accueil ».

\* \* \*

Le comité d'évaluation salue la qualité de l'engagement de l'IRD dans la diplomatie scientifique, très clairement reconnu par le MEAE et par les ambassadrices et ambassadeurs qu'il a rencontrés. Il souhaite cependant souligner une ambivalence dans la qualification de l'IRD comme « instrument de « diplomatie scientifique ». L'articulation entre priorités diplomatiques et priorités scientifiques ne va pas de soi. En tant qu'établissement public, l'IRD doit répondre aux orientations fixées par ses ministères de tutelle. En tant qu'organisme de recherche, il a pour rôle de développer des recherches partenariales et co-construites, incluant une part de recherche fondamentale inscrite dans le temps long. Son positionnement sur les « sciences de la durabilité », la co-construction et le partenariat éthique et responsable doivent lui permettre d'apporter une contribution singulière, notamment par la capacité à faire émerger de nouveaux thèmes de recherche en partenariat avec les communautés scientifiques du Sud, qui peuvent ensuite inspirer des politiques publiques.

Si les sollicitations découlant de la politique internationale de la France sont légitimes, le comité note la difficulté pour l'IRD de répondre à des injonctions qui sont parfois contradictoires et à des demandes qui dépassent ses capacités d'intervention. **Le comité recommande que l'IRD veille attentivement à répondre aux demandes du ministère de l'Europe et des affaires étrangères à l'aune de ses orientations stratégiques et scientifiques, qu'il doit privilégier sur le long terme.** Ceci suppose de clarifier ces orientations stratégiques et scientifiques et de renforcer leur appropriation au sein de l'Institut. Un dialogue stratégique entre le MEAE et l'IRD devrait aussi garantir la pérennité de ces priorités, tout en permettant, avec des ressources nouvelles, d'apporter des réponses agiles à des demandes stratégiques à court terme.

Tout en soulignant l'importance que les acteurs de la recherche publique se mobilisent pour apporter leur expertise en appui pour les politiques publiques, et pour la diplomatie scientifique, le comité d'évaluation souhaite insister sur le fait que les évolutions récentes observées dans plusieurs pays – notamment aux États-Unis – concernant les relations de la science avec le pouvoir politique montrent la nécessité d'une vigilance particulière sur ces questions. Dans une période où nul ne peut raisonnablement faire l'hypothèse que la France serait à l'abri d'évolutions semblables, **le comité d'évaluation recommande à l'IRD d'approfondir ses réflexions sur les difficultés nouvelles susceptibles de survenir dans les prochaines années concernant son implication dans la diplomatie scientifique.**

---

<sup>20</sup> Rapport d'auto-évaluation.

## II. Renforcer le positionnement et la stratégie scientifiques

**Recommandation 2 :** Construire – avec des partenaires européens et internationaux – une approche permettant de mieux définir le champ des sciences de la durabilité pour le Sud, et de mieux évaluer qualitativement et quantitativement les contributions de l'IRD à ce champ et leurs impacts.

**Recommandation 3 :** Élaborer et partager au sein de l'IRD une véritable stratégie sur les sciences de la durabilité, fondée sur une prospective scientifique et sur une prospective des besoins et des attentes des partenaires, incluant des priorités scientifiques clairement affirmées et décrivant comment l'IRD mettra en œuvre ces priorités.

**Recommandation 4 :** Définir une stratégie de renforcement dans le domaine des sciences humaines et sociales pour améliorer la capacité de l'IRD à appréhender les transformations des sociétés du Sud.

**Recommandation 5 :** Poursuivre résolument la politique de science ouverte en amplifiant les efforts pour la partager et l'adapter avec les partenaires du Sud, afin qu'ils en soient pleinement acteurs et bénéficiaires.

**Recommandation 6 :** Renforcer les actions de sensibilisation et de formation en éthique, intégrité scientifique et déontologie adaptées à des recherches responsables co-construites avec les partenaires du Sud.

La mission première de l'IRD est de réaliser des recherches ; c'est ce qui fonde sa légitimité. Le plan d'orientation stratégique indique légitimement que cette recherche doit être à la fois d'excellence et – spécificité de l'IRD – construite dans le cadre de partenariats équitables avec les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche des pays partenaires. Cette excellence repose sur le temps long du processus de la recherche et sur la liberté académique tout en s'inscrivant dans le cadre des priorités stratégiques fixées par l'établissement et dans une démarche de recherche de solutions pour éclairer l'avenir.

### 1 / Mettre en œuvre une véritable stratégie scientifique sur les sciences de la durabilité

L'IRD est un organisme de recherche à spectre thématique plus large que le Cirad, mais moins large que le CNRS. Thématiquement, l'IRD contribue à construire les compétences et à développer les connaissances nécessaires pour rendre compatibles les luttes contre la pauvreté, les inégalités, les changements globaux et l'atteinte des cibles des ODD<sup>21</sup>. Le plan d'orientation stratégique décline cet objectif général en 9 enjeux structurants, complémentaires et partiellement recouvrants, qui sont devenus les thèmes des communautés de savoir (CoSav) créées en 2021 : Une seule santé (*One health*) ; Littoral et océan ; Terres et sols ; Systèmes alimentaires durables ; Biodiversité ; Villes durables ; Migrations ; Changements climatiques ; Géorressources et durabilité. D'autres enjeux majeurs pour le développement comme les infrastructures, le développement industriel et économique ou encore l'énergie restent hors du champ.

Ce positionnement « à mi-chemin » est compréhensible du fait de l'histoire de l'Institut, et apparaît également raisonnable du fait de sa taille limitée par rapport à l'étendue de ses champs d'intervention thématique et géographique. L'adéquation entre ce positionnement et les besoins des pays du Sud est un sujet sur lequel l'Institut doit rester en vigilance, et qui doit nourrir ses réflexions sur les complémentarités à développer avec d'autres acteurs du dispositif national de recherche.

#### *a/ Une dynamique significative qui doit être poursuivie et amplifiée*

L'IRD s'est engagé depuis 2016 vers les ODD et les sciences de la durabilité. Le rapport d'auto-évaluation montre clairement les efforts entrepris pour mettre en œuvre cette orientation, en interne et avec ses partenaires. Les entretiens réalisés par le comité d'évaluation confirment une appropriation significative du concept de sciences de durabilité, à tous les niveaux de l'Institut. Le concept est défini différemment selon les interlocuteurs, avec ses trois dimensions : tantôt comme un domaine scientifique à part entière, tantôt comme une manière particulière de faire de la recherche (inter- et transdisciplinaire, orientée vers les solutions, holistique, travail avec les parties prenantes), tantôt comme un objet (répondre aux défis globaux que sont le changement climatique,

<sup>21</sup> Plan d'orientation stratégique, p. 3.

la santé, la préservation de la biodiversité, la gestion des ressources en eau ou les inégalités). Mais à ce stade, cette ambiguïté apparaît plutôt féconde en ce qu'elle permet de fédérer plus largement.

La stratégie de communication de l'IRD soutient le renouvellement de son identité en tant que « champion » des sciences de la durabilité. Même si cette nouvelle identité doit encore être précisée (voir la section I.1), elle semble largement perçue par les partenaires extérieurs de l'Institut, en particulier dans l'écosystème français et européen d'enseignement supérieur et de recherche<sup>22</sup>. Elle est aussi vectrice d'attractivité de l'Institut en termes de recrutement chez les jeunes.

L'accent mis sur les sciences de la durabilité s'est principalement traduit par la mise en place des neuf communautés de savoir. Les CoSav sont les lieux de réflexion prospective et d'animation scientifique créés par l'IRD pour travailler sur les évolutions des orientations scientifiques et stratégiques de l'Institut et de ses unités de recherche, dans un rôle d'animation scientifique et de prospective de moyen terme. Elles mobilisent des communautés très larges, de l'ordre de 300 à 400 personnes, dont 10 % environ sont particulièrement actives et motrices. Elles ont déjà eu des impacts mesurables en termes de dépôts de projet. Les interlocuteurs internes à l'IRD rencontrés par le comité d'évaluation estiment que le bilan des premières années d'activité des CoSav est positif ; ils soulignent que les CoSav jouent un rôle de décloisonnement en interne (entre disciplines scientifiques, entre départements, et entre le pôle Science et le pôle Développement) et d'ouverture vers l'externe.

Le comité d'évaluation partage cette appréciation positive sur les travaux des CoSav et sur leurs apports à la dynamique et à l'ouverture des recherches menées à l'IRD. Il considère que ces communautés sont indispensables pour soutenir l'ambition de l'Institut dans une organisation qui ne soit pas uniquement structurée en communautés disciplinaires, et **il recommande de poursuivre et de renforcer les travaux des CoSav**. Tout en ayant entendu au cours de la visite d'évaluation que l'orientation vers les sciences de la durabilité a permis de vraies transformations à l'échelle de certaines unités de recherche, il a constaté cependant que, selon plusieurs interlocuteurs, cette appropriation dans les unités de recherche est encore très inégale. De plus, le comité a moins clairement perçu le rôle et l'apport des quatre « groupes transversaux » que l'IRD a mis en place en 2020, sur quatre « défis transversaux » : Agroécologie ; Inégalités ; Eau comme bien commun ; Risques et crises.

Le comité note aussi que les travaux des CoSav s'inscrivent dans un dispositif d'organisation et d'évaluation de la recherche à l'IRD dont les fondamentaux n'ont pas sensiblement évolué, avec :

- d'une part cinq départements scientifiques organisés selon des grands domaines scientifiques – Océans, climat et ressources ; Dynamiques internes et de surface des continents ; Santé et sociétés ; Sociétés et mondialisation ; Écologie, biodiversité et fonctionnement des écosystèmes continentaux – qui conservent l'essentiel des moyens et des responsabilités opérationnelles ;
- d'autre part cinq commissions d'évaluation principalement disciplinaires, les « commissions scientifiques sectorielles » (CSS) : Sciences physiques et chimiques de l'environnement planétaire ; Sciences biologiques et médicales ; Sciences des systèmes écologiques ; Sciences humaines et sociales ; Sciences des données et des modèles<sup>23</sup>. L'IRD organise chaque année depuis 2021 un concours de recrutement « inter-CSS », ciblé sur les sciences de la durabilité et dont le rapport d'auto-évaluation souligne l'attractivité croissante.

Le comité d'évaluation a constaté au cours des entretiens qu'il a réalisés que, après une période initiale de flottement, l'articulation entre départements et CoSav semble assez bien en place. Cependant l'appropriation de l'orientation vers les sciences de la durabilité par les départements et les CSS apparaît variable, certains déclarant s'y référer et d'autres peu voire pas du tout. Plusieurs interlocuteurs du comité ont aussi exprimé le regret que les CoSav ne soient pas en situation d'effectuer des arbitrages stratégiques.

Le comité d'évaluation considère que l'IRD est encore « au milieu du gué » en matière d'organisation et d'évaluation de la recherche. **Le comité recommande que l'IRD réalise dans deux ou trois ans une évaluation de l'apport des CoSav et engage une réflexion sur les évolutions à mener concernant les départements, les CoSav et les CSS, et sur les évolutions des rôles respectifs des départements et des CoSav.**

## *b/ Quelques enseignements des études bibliométriques*

Comme c'est le cas pour l'évaluation de chaque organisme national de recherche, l'Observatoire des sciences et techniques (OST, un département du Hcéres) a produit un document intitulé « Analyse du profil scientifique de l'IRD »<sup>24</sup>. Ce document inclut des analyses des publications scientifiques et des analyses de la participation

<sup>22</sup> Sans que le comité d'évaluation ait pu l'analyser en détail, il a constaté que la perception de l'identité de l'IRD centrée sur les sciences de la durabilité semble plus inégale parmi les partenaires de l'Institut au Sud. Ce sujet mérite certainement une attention accrue.

<sup>23</sup> Les cinq CSS sont chargées de l'évaluation périodique des chercheurs permanents de l'IRD ; elles donnent un avis sur leurs candidatures pour les promotions, et elles siègent en jury d'admissibilité pour les recrutements de chercheurs permanents.

<sup>24</sup> Voir <https://www.hceres.fr/fr/analyse-profil-scientifique-ird>.

de l'IRD aux programmes-cadres de recherche et innovation de la Commission européenne. Les analyses bibliométriques sont réalisées en utilisant la base de publications de l'OST, une version enrichie du *Web of science*. Le corpus de publications qui est considéré inclut toutes les publications ayant au moins un auteur au sein d'une unité de recherche rattachée à l'IRD – que l'IRD soit ou non l'employeur de cet auteur – au cours de la période 2018-2022. Ces analyses bibliométriques incluent des comparaisons avec des institutions choisies sur proposition de l'IRD, notamment l'Université des ressources naturelles et des sciences de la vie de Vienne en Autriche (*Universität für Bodenkultur*, « Boku »), l'IIASA (*International Institute for applied systems analysis*) (Vienne), le Postdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK), et la School for environment and sustainability (SES) de l'Université du Michigan aux États-Unis. Les principaux enseignements de ces analyses sont les suivants :

- Les co-publications internationales représentent 73 % des publications des unités de recherche de l'IRD au cours de la période 2018-2022, proportion supérieure de 10 points à la part des co-publications internationales dans les publications françaises de la même période. Parmi les comparants, IIASA (93 %) et PIK (84 %) ont des parts de co-publications supérieures à celle de l'IRD, alors que les parts de Boku (69 %) et SES (67 %) sont un peu inférieures.
- Les principaux pays partenaires de l'IRD dans le cadre des co-publications internationales sont des grands pays scientifiques du Nord : les États-Unis, puis le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, la Suisse et le Canada. L'indice d'affinité<sup>25</sup> (qui corrige les effets de taille) donne un éclairage intéressant sur les co-publications avec les pays du Sud ; il fait apparaître la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Sénégal et le Burkina Faso comme principaux partenaires de l'IRD.
- La part des publications des unités de recherche de l'IRD en accès ouvert, en hausse au cours de la période 2018-2022, s'élève en moyenne à 77 %, soit 12 points au-dessus de la moyenne des publications françaises.
- La répartition des publications entre les trois grands domaines scientifiques (sciences de la vie, sciences physiques et ingénierie, sciences humaines et sociales) montre des différences importantes entre les profils scientifiques des institutions examinées. La part des publications des unités de recherche de l'IRD en sciences de la vie est de 54 % ; elle est proche de celles de Boku (55 %) et de SES (51 %), et très supérieure à celles de IIASA (19 %) et PIK (15 %). Surtout, la part des publications en sciences humaines et sociales (SHS) est beaucoup plus faible pour l'IRD (5 %) que pour les autres institutions : 11 % pour Boku, 19 % pour PIK, 24 % pour SES et 31 % pour IIASA<sup>26</sup>.
- Les analyses montrent aussi les scores de citation moyens normalisés des publications sur la période 2018-2021. Toutes disciplines confondues, le score de citation normalisé des publications des unités de recherche de l'IRD est de 1,1 (un peu supérieur à la moyenne française et à la moyenne mondiale<sup>27</sup>). Le score des autres institutions est égal ou supérieur : 1,1 pour Boku, 1,4 pour SES, 1,7 pour IIASA et 1,8 pour PIK.

\* \* \*

L'IRD assure un suivi attentif de ses publications scientifiques, et a joint en annexe à son rapport d'auto-évaluation sa propre analyse bibliométrique. Cette analyse porte sur la base bibliométrique « Horizon » constituée par l'IRD à partir du *Web of science* (WoS) : le corpus de publications inclut uniquement les publications dont au moins un auteur est employé de l'IRD, et il est donc un sous-ensemble du corpus analysé par l'OST<sup>28</sup>.

Cette analyse apporte plusieurs enseignements complémentaires :

- L'analyse fournit une description plus détaillée du profil scientifique de l'IRD, montrant que, en moyenne annuelle sur la période 2018-2022, les personnels de l'IRD publient :
  - entre 600 et 700 publications en « sciences de la Terre et de l'Univers »,
  - entre 600 et 700 publications en « biologie fondamentale » et en « recherche médicale »,
  - entre 500 et 600 publications en « biologie appliquée et écologie »,
  - entre 200 et 300 publications en « sciences sociales » et « sciences humaines »,
  - moins de 100 publications en « sciences de l'ingénieur ».
- En 2022, 83 % des publications des personnels de l'IRD sont des co-publications internationales, et 68 % sont des co-publications avec le Sud. L'IRD a une part de co-publications internationales plus importante que celle de la France avec chacun des 30 pays qui sont ses 30 premiers pays partenaires au Sud.

\* \* \*

---

<sup>25</sup> Cet indice mesure le ratio entre la part d'un pays dans les co-publications internationales de l'IRD et sa part dans l'ensemble des co-publications internationales.

<sup>26</sup> Selon une autre étude réalisée par l'OST, portant sur l'ensemble des notices issues des unités de recherche de l'IRD et déposées dans la base nationale ouverte HAL, 12 % de ces notices relèvent des SHS. Bien sûr, cette étude portant sur la base HAL ne permet pas de faire des comparaisons avec des institutions étrangères.

<sup>27</sup> Qui est égale par construction à 1,0.

<sup>28</sup> L'analyse de l'OST porte sur 26 694 publications sur la période 2018-2022, et l'analyse réalisée par l'IRD sur 8 246 publications.

L'IRD a aussi mené une analyse bibliométrique visant à analyser ses contributions aux sciences de la durabilité. Se tenant bien informé des travaux menés à l'échelle internationale sur « la bibliométrie de la durabilité », l'IRD a mis au point une sorte de « définition des sciences de la durabilité », sous la forme d'une requête pour interroger les bases de publications telles que le WoS ; cette requête combine des mots-clés, une liste de journaux scientifiques dédiés au champ de la durabilité, et une « catégorie » disciplinaire du WoS. L'analyse de l'IRD fournit les résultats suivants :

- Le nombre annuel de publications des personnels de l'Institut dans les sciences de la durabilité a crû de 53 % en quatre ans.
- Toutefois, sur la période 2018-2022, ces publications portant sur les sciences de la durabilité représentent seulement 8,7 % des publications des personnels de l'Institut.
- De plus, l'IRD apparaît comme la 5ème institution publiante sur la durabilité en France sur la période, derrière le CNRS, INRAE, l'Université de Montpellier et Université Paris Cité (en comptant l'ensemble des publications issues des unités de recherche attachées à chaque institution).

L'OST a mené une analyse similaire en utilisant la requête spécifiée par l'IRD pour « définir » le champ des sciences de la durabilité, et cette analyse donne des résultats concordants. L'analyse apporte les résultats suivants :

- Au niveau mondial, le nombre de publications portant sur les sciences de la durabilité a augmenté de 88 % entre 2018 et 2022 (alors que la croissance du nombre total de publications scientifiques, tous domaines confondus, dans la même période, est de 20 %).
- Le nombre annuel de publications des unités de recherche de l'IRD dans les sciences de la durabilité a crû de 50 % en quatre ans.
- Sur la période 2018-2022, ces publications portant sur les sciences de la durabilité représentent 5,1 % des publications des unités de recherche de l'Institut.

En première analyse, la forte croissance du nombre des publications de l'IRD dans ce champ semble montrer que l'orientation de l'Institut vers les sciences de la durabilité porte ses fruits. Mais certains des résultats évoqués ci-dessus – notamment la faible proportion de la production scientifique de l'Institut répertoriée comme portant sur les sciences de la durabilité – restent modestes, montrant le chemin qu'il reste à parcourir. Cette statistique peut être trompeuse et ne pas mettre en valeur la pleine contribution de l'IRD.

**Le comité recommande à l'IRD d'amplifier ses efforts pour améliorer sa capacité à suivre et analyser sa production scientifique, en étant impliqué dans les réflexions internationales pour bien définir – par des études bibliométriques avec une typologie plus fine et adaptée à son corpus scientifique ou par d'autres approches – le champ des sciences de la durabilité pour le Sud et l'impact des recherches menées dans ce domaine. Il recommande aussi que l'Institut inclue dans ses analyses des comparaisons avec des institutions européennes et internationales du meilleur niveau.**

### *c/ Définir et mettre en œuvre une véritable politique scientifique*

Le comité d'évaluation a constaté que, au-delà d'un discours général sur les sciences de la durabilité que l'IRD porte avec constance depuis presque une dizaine d'années, l'Institut n'a pas encore défini une véritable stratégie scientifique dans ce domaine, incluant quelques priorités clairement affirmées. Alors que le champ des sciences de la durabilité est très large, que le champ géographique dans lequel l'IRD intervient est très vaste, et que les sollicitations venant de l'appareil diplomatique français et des acteurs du Sud peuvent être très nombreuses, il est indispensable que l'Institut renforce sa capacité à faire des choix, dans le cadre d'orientations stratégiques claires et bien partagées.

**Le comité recommande de co-construire et partager au sein de l'IRD une véritable stratégie sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud en associant les départements scientifiques, les CoSav et les représentants de l'IRD dans les pays du Sud. Cette stratégie devra s'appuyer sur des priorités scientifiques opérationnelles clairement affirmées, fondées sur une prospective scientifique et sur une prospective des besoins et des attentes des partenaires.** Le travail d'élaboration de cette stratégie devrait être mené en y associant étroitement le conseil scientifique, et en lien avec les autres acteurs du dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche et les acteurs de l'alliance européenne ERASuD (voir la section III.2).

**Cette stratégie devra aussi décrire comment l'IRD mettra en œuvre ces priorités,** à travers ses partenariats avec les établissements français d'enseignement supérieur et de recherche et en renforçant sa capacité à mobiliser à cette fin ses recrutements et ses décisions d'allocation de moyens alloués aux unités de recherche et aux projets réalisés en partenariat au Sud (voir la section V.4).

\* \* \*

Le comité d'évaluation considère aussi que la faiblesse relative de l'IRD dans le domaine des SHS est un sujet majeur. L'écart que révèlent les analyses bibliométriques par rapport à des institutions comparables – choisies par l'IRD – est frappant. Plusieurs partenaires de l'Institut au Sud et Outre-mer ont également insisté sur le constat

que le manque de forces dans le domaine des SHS est un frein à l'ambition de l'IRD de contribuer au développement durable des sociétés du Sud. Deux explications possibles ont été avancées lors des entretiens : un déficit de recrutement en SHS relatif aux autres domaines scientifiques, d'une part, et un besoin d'accompagner les communautés pour aller vers des projets interdisciplinaires incluant les SHS.

Or, alors que l'Institut affirme lui-même dans son analyse bibliométrique que les SHS ont un rôle majeur dans le champ de la durabilité, les entretiens du comité avec la direction de l'Institut n'ont pas montré qu'elle s'est pleinement saisie de ce sujet. **Le comité d'évaluation considère que l'IRD doit mener une réflexion approfondie pour examiner comment l'équilibre de ses forces de recherche** – hérité de son histoire, avec un poids fort dans les sciences de la Terre, les sciences de la vie et de la santé, et les sciences de l'environnement, mais un poids faible dans les sciences humaines et sociales – **doit progressivement évoluer au regard des enjeux de son action dans les prochaines années. Il recommande de définir une stratégie de renforcement en interne et en partenariat avec les universités et les organismes nationaux de recherche dans le domaine des SHS**, dont la contribution est cruciale pour une appréhension pertinente des systèmes intégrés (planète-économie-sociétés) et pour la compréhension des chemins d'impact, dans une perspective d'interdisciplinarité.

## 2 / Une politique ambitieuse de science ouverte et partagée

L'IRD a massivement investi pour le développement de la science ouverte au sein de l'organisme, dans ses unités de recherche et avec ses partenaires au Sud. L'organisme a lancé dès 2019 une réflexion approfondie sur la politique de science ouverte et il a créé en 2020 la « mission pour la science ouverte » au sein du pôle Science.

La mission pour la science ouverte pilote et coordonne la politique de science ouverte de l'IRD, ainsi que sa mise en œuvre, y compris au Sud. Elle a produit deux documents majeurs depuis 2021 : une feuille de route 2021-2024 enrichie ensuite d'un plan de 70 actions accompagnant sa mise en œuvre. Ses missions incluent la sensibilisation et la formation à la science ouverte des partenaires de l'IRD ; la veille juridique ; la formation des formateurs sur ces questions ; l'administration des archives ouvertes de l'IRD et de l'ensemble des dispositifs numériques afférents à la science ouverte ; l'administration des centres de documentation ; la participation aux dispositifs nationaux et aux politiques de site sur les questions de science ouverte. Les services fournis par la mission pour la science ouverte sont accessibles à l'ensemble des personnels des unités de recherche, au-delà des personnels de l'IRD.

À terme, l'objectif est d'avoir un dispositif de correspondants dans chaque unité de recherche pour la sensibilisation et la formation, en particulier sur la question de la qualité et de la gouvernance des données, tout en conservant les missions transversales au sein d'une mission pour la science ouverte qui aurait à peu près la même taille qu'aujourd'hui (19 personnes, sur trois sites : Marseille, Montpellier et Paris-Condorcet). La mission pour la science ouverte mutualise le développement d'outils et assure la coordination avec les universités et les organismes partenaires (Cirad, CNRS, INRAE, Inserm).

Le comité recommande de conforter la place de la mission pour la science ouverte dans son rôle de pilotage de la mise en œuvre de la politique de science ouverte, sur les publications et les données, en renforçant ses relais dans les unités de recherche.

\* \* \*

L'IRD mène une politique visant à rendre accessibles les publications scientifiques à tous, notamment aux chercheurs des pays du Sud. Elle s'accompagne d'un budget dédié et d'une forte implication de ses chercheurs. L'IRD a intégré le libre accès comme un élément central de sa politique éditoriale, avec des initiatives garantissant l'accessibilité des résultats de recherche. Il impose aux chercheurs financés par l'Institut le dépôt en accès libre des articles, ouvrages, communications et mémoires de thèse. Le dépôt s'effectue sur la plateforme Horizon Pleins Textes, qui alimente directement l'archive nationale HAL. Le bilan de cette politique est très positif avec 83 % d'articles actuellement publiés en libre accès<sup>29</sup>. On compte sur Horizon Pleins Textes, 100 000 fichiers numériques disponibles, 80 000 documents PDF accessibles en libre accès, 3 000 nouveaux documents déposés chaque année, et 10 000 téléchargements par jour ; en 2023, 70 % des consultations provenaient des pays d'Afrique francophone. Les chercheurs sont encouragés à éviter les revues hybrides (avec accès payant partiel) et les éditeurs prédateurs. Vu l'importance de faciliter l'accès des acteurs du Sud aux résultats scientifiques et les difficultés économiques que ces derniers rencontrent pour accéder aux revues payantes, **le comité d'évaluation recommande à l'IRD de soutenir les revues vertueuses fonctionnant selon le modèle d'accès ouvert « Diamant » préconisé par l'Unesco<sup>30</sup> et d'encourager les personnels des unités de recherche à publier dans ces revues.**

<sup>29</sup> Rapport d'auto-évaluation. La cible 2025 fixée dans le Comp est de 85 %. L'analyse bibliométrique de l'OST donne un taux d'accès ouvert du même niveau en 2020 et 2021, puis en légère baisse en 2022.

<sup>30</sup> Voir <https://www.unesco.org/fr/diamond-open-access>.

Les données associées aux publications sont stockées dans l'entrepôt DataSuds de l'IRD, en assurant le respect des principes *Fair* : faciles à trouver, accessibles, interopérables et réutilisables<sup>31</sup> ; depuis sa création en 2019, environ 300 jeux de données<sup>32</sup>, plus de 5 000 fichiers et plus de 100 collections ont été publiés, et près de 20 000 fichiers ont été téléchargés<sup>33</sup>. L'entrepôt DataSuds est articulé avec l'entrepôt national des données de la recherche Recherche Data Gouv. L'IRD a lancé plusieurs expérimentations autour du partage de ses données de recherche ; ces initiatives, souvent lancées dans le cadre de partenariats avec les pays du Sud, contribuent à redéfinir les pratiques de production et de diffusion de la recherche.

Au sein de l'IRD, la politique d'ouverture des données est cependant plus ou moins facile à mettre en œuvre selon les disciplines, leur culture et leurs réglementations spécifiques. Par exemple, les sciences de la santé et les SHS ont des contraintes particulières, et la préparation d'un plan de gestion des données est souvent vue par les chercheurs comme une charge supplémentaire. Le comité recommande d'accélérer la mise en œuvre de la politique de science ouverte sur les données en appliquant le principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire » et en tenant compte des spécificités des différents domaines scientifiques. **Le comité préconise aussi que l'IRD se donne la capacité à mesurer la part des données de recherche qui sont ouvertes et qui sont effectivement réutilisées.**

L'IRD promeut une politique proactive de formation à la science ouverte, mais le bilan présente des disparités de mise en œuvre. Des formations (notamment des webinaires et des Mooc) sont proposées pour aider les chercheurs à publier en accès ouvert et intégrer les principes de la science ouverte, y compris sur les données. Un réseau de référents a été créé pour accompagner cette stratégie. **Le comité recommande de poursuivre activement le déploiement de la formation à la science ouverte, en particulier auprès des jeunes chercheurs et des partenaires du Sud, en prenant en compte les spécificités disciplinaires et géographiques.** Le comité note que la formation des personnels de l'IRD à la science ouverte est assurée par la direction des ressources humaines et non par la mission pour la science ouverte, alors qu'un guichet unique aurait des avantages.

L'IRD promeut la prise en compte de la science ouverte dans les évaluations des scientifiques. Les membres des CSS ont été formés à ces enjeux par la mission pour la science ouverte. Cette prise en compte doit devenir plus effective, notamment par une meilleure reconnaissance des *data papers*, et des publications dans des revues vertueuses. Le comité recommande à l'IRD d'amplifier ses efforts pour une évaluation qualitative de la recherche prenant en compte les critères de la science ouverte.

\* \* \*

La stratégie de science ouverte vers le Sud s'est traduite vers l'Afrique dès 2019 par une déclaration commune à plusieurs pays. Ce travail s'est poursuivi avec un fort investissement de l'IRD, marqué notamment par l'organisation du colloque international « Science ouverte au Sud » à Dakar en 2019, à Cotonou en 2022 et au Cap en 2024. De nouvelles actions co-construites sont mises en place pour accompagner les acteurs du Sud dans une politique de science ouverte.

Néanmoins, la politique de la science ouverte rencontre, dans les pays du Sud, de nombreux obstacles liés aux stratégies propres à chaque pays, avec des difficultés qui peuvent aller des incitations à la publication dans des revues commerciales de grande notoriété, à des choix de certains pays en matière de souveraineté des données, en passant par le manque de moyens mais aussi l'absence d'une volonté politique dans ce domaine. La mission pour la science ouverte a mis en place un large éventail d'actions (mise en réseau, sensibilisation, formation) pour essayer de surmonter certains de ces obstacles. **Le comité recommande que les futurs accords de partenariat de l'IRD avec les acteurs du Sud incluent des clauses portant sur la gestion et l'ouverture des données dans le respect du principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire ».**

En outre, **les efforts de renforcement des capacités en matière de gestion des données et de développement d'infrastructures de données doivent s'inscrire dans le temps long et être résolument poursuivis avec une priorité en Afrique sub-saharienne et francophone.** L'étape suivante sera de déployer vers Afrique de l'Est et globalement anglophone. En parallèle, **l'IRD doit poursuivre son action pour que les problèmes spécifiques des acteurs du Sud soient pris en compte dans les débats internationaux sur la science ouverte.** Cette politique a pour objectif général de mettre en visibilité la recherche africaine, peu référencée car publiée dans des revues absentes des grandes bases de données bibliométriques internationales. L'IRD agit auprès des différents acteurs pour faire reconnaître ces revues dans les arènes de discussions internationales sur la science ouverte.

<sup>31</sup> En anglais : *findable, accessible, interoperable, reusable*.

<sup>32</sup> L'indicateur 8 du Comp indique que 66 jeux de données ont été déposés en 2023, dont 96 % en libre accès.

<sup>33</sup> Voir <https://data.ird.fr/l-entrepot-datasuds/>.

### 3 / Une recherche responsable : éthique, déontologie et intégrité scientifique

L'IRD accorde une attention particulière à promouvoir une recherche responsable qui repose sur la convergence des principes de l'éthique, la déontologie et l'intégrité scientifique.

Les questions d'éthique sont traitées au sein du Comité consultatif éthique pour la recherche en partenariat (CCERP) de l'IRD, et dans le cadre du Comité Éthique en commun INRAE-Cirad-Ifremer-IRD. Le CCERP donne des avis opérationnels sur l'application des principes d'éthiques dans les projets de recherche de l'IRD ; il s'occupe en particulier des protocoles de recherche en partenariat, mais mène aussi des réflexions de fond, par exemple sur les financements de la recherche issus des fondations et acteurs privés. Le comité Éthique en commun examine les questions éthiques que peuvent soulever les recherches, en France et à l'étranger, dans les domaines de l'alimentation, l'agriculture, la mer, l'environnement et le développement durable, en particulier, celles qui intéressent les relations entre sciences et société.

Une mission Déontologie et intégrité scientifique a été mise en place en 2021, directement rattachée à la présidence. Elle réunit les fonctions de référent « Déontologie, lanceur d'alerte et laïcité », de référent Intégrité scientifique et de médiateur. La référente « Déontologie, lanceur d'alerte et laïcité » a un rôle de conseil aux agents et à la direction de l'Institut ; elle peut être consultée sur toute question de déontologie et a aussi pour fonction de recevoir les signalements, de vérifier s'ils sont recevables au sens de la loi et de les instruire ; elle a aussi une fonction de conseil et de sensibilisation en tant que référente Laïcité. La mission du référent Intégrité scientifique, basée sur les dispositions législatives inscrites dans le code de la recherche, porte sur la politique générale de l'Institut en matière d'intégrité scientifique ; la formation et la sensibilisation ; l'instruction des cas de possibles manquements aux exigences de l'intégrité scientifique sur la base de signalements ou d'auto-saisine. Il assume aussi une mission de conseil. Enfin, le médiateur est chargé de faciliter le règlement des conflits interpersonnels et de fluidifier les interactions entre les agents et l'administration de l'IRD.

L'IRD est en outre doté depuis 2016 d'un comité interne relatif au Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation. Ce comité examine les protocoles relatifs aux actions de recherche susceptibles d'entrer dans le champ du Protocole, et promeut des actions de formation.

Les entretiens réalisés par le comité montrent un intérêt fort au sein de l'IRD pour les questions d'éthique, de déontologie, et d'intégrité scientifique, mais un niveau de connaissances disparate, et un important besoin de formation et de sensibilisation des personnels de l'IRD sur ces sujets. Le travail de sensibilisation reste à ce jour partiel, et n'a concerné qu'une partie des CSS et un petit nombre d'unités de recherche. **Le comité d'évaluation recommande de construire un support de formation unifié sur éthique, intégrité scientifique, déontologie, médiation et Protocole de Nagoya, et de le déployer auprès des nouveaux entrants, des unités de recherche et des CSS, et à tous les niveaux de l'Institut.**

\* \* \*

La singularité de l'IRD est l'importance de la recherche partenariale avec de nombreux acteurs du Sud, dans de nombreux pays, qui requiert d'adapter les pratiques en termes d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique aux différents contextes et aux différents partenaires. Pour prendre un exemple de sujet que le CCERP a eu à traiter, la question du consentement pour des travaux expérimentaux ne se pose pas du tout de la même façon selon les contextes et les cultures.

En particulier, les discussions avec les différents pays partenaires autour des ressources génétiques ne sont pas toujours simples. Les représentants de l'IRD à l'étranger jouent ici un rôle crucial. L'IRD a ainsi mis en place un mécanisme automatique de notification des représentants dès lors que des missions à l'étranger ont des implications en termes de ressources génétiques.

**Le comité recommande de développer une base de connaissances** – incluant les dispositions législatives et réglementaires ainsi que la jurisprudence – **relatives au traitement des questions d'éthique, d'intégrité scientifique et de déontologie dans les différents pays partenaires et dans le cadre des différents projets de l'Institut. Le comité recommande également que l'IRD formalise davantage ses procédures de gestion des risques de conflits d'intérêts, afin de continuer à consolider les relations de confiance avec ses partenaires.**

### III. Partenariats au Sud et coopération européenne

**Recommandation 7** : Construire une stratégie partenariale avec les acteurs du Sud et avec les bailleurs européens et internationaux, permettant de mieux cibler les projets prioritaires au croisement des priorités scientifiques et géographiques. Dans ce cadre, développer les coopérations avec les gouvernements locaux afin d'accroître l'apport de l'IRD pour les politiques publiques des pays du Sud.

**Recommandation 8** : Poursuivre les efforts pour diversifier et accroître sa participation aux programmes financés par la Commission européenne. Développer avec les partenaires de l'alliance ERASud les synergies programmatiques et scientifiques, et les initiatives conjointes auprès des bailleurs internationaux.

#### 1 / Une analyse prospective des partenariats au Sud est nécessaire

La richesse des partenariats de l'IRD au Sud, fruits de son histoire et du dynamisme de ses équipes actuelles, est un atout majeur qui semble faire l'unanimité auprès des partenaires de l'Institut, au Nord comme au Sud. On peut même parler de foisonnement, comme l'illustre le fait que, sur la seule période de 2021 à 2024, environ 300 accords-cadres ont été signés ou renouvelés avec des partenaires du Sud<sup>34</sup>. Le revers de la médaille est que cette richesse des projets partenariaux rend parfois difficile de comprendre les politiques partenariales et les objectifs stratégiques dans lesquels ils s'insèrent, leurs modalités de construction, et leurs principaux résultats. Comme on l'a écrit (voir la section I.2), l'IRD rencontre aussi des difficultés pour faire face au foisonnement de ses accords de partenariat, et pour réussir à inscrire dans la durée certains projets importants ; ces difficultés ont été soulignées par des acteurs du Sud rencontrés par le comité.

Cette richesse des partenariats et des projets soulève de nouveau la question de la capacité de l'Institut à faire des choix, dans le cadre d'orientations stratégiques clairement affirmées. **Le comité d'évaluation est convaincu que l'IRD gagnerait à réaliser une analyse critique prospective de ses partenariats et des projets au Sud.** Cette analyse devrait distinguer les projets selon leur typologie, le niveau de leur inscription dans les priorités scientifiques et/ou géographiques, leur échelle de temps (long-terme ou court-terme), la part respective des objectifs de science et des objectifs de développement durable, les modalités de réponses aux demandes formulées par les partenaires du Sud et par les ministères de tutelle, la participation de partenaires tiers du Nord et la méthodologie appliquée, la contribution de ces partenariats au Sud pour une meilleure reconnaissance de l'impact et de l'influence de l'IRD (voir section IV), etc.

L'IRD pourrait réaliser un suivi systématique permettant de bien identifier les points forts de ces projets menés avec des partenaires du Sud : co-construction, innovations sociales, impact sur les politiques publiques et les réalisations concrètes en matière de développement durable, renfort de capacités, transfert de technologies, avancées multidisciplinaires, valorisation scientifique, etc. Une analyse mieux structurée et continue des projets menés en partenariat au Sud assurerait ainsi une meilleure visibilité interne comme externe des atouts de l'IRD, et fournirait une meilleure documentation de son influence et de son impact (voir le chapitre IV). Cette analyse permettrait également d'identifier les enseignements à retenir et de mieux anticiper les menaces qui se profilent : diminution de l'aide au développement, bouleversements géopolitiques et climatiques, évolutions des acteurs-clés.

Le comité relève que cette analyse prospective des partenariats au Sud sera utile pour aider l'IRD à faire face à deux enjeux opérationnels importants, concernant l'évolution de ses ressources humaines et celle de ses ressources financières. D'une part, en effet, les enjeux liés au grand nombre de départs à la retraite attendus dans les prochaines années représentent une menace pour la continuité des partenariats de l'Institut : l'analyse prospective des partenariats aidera à mieux anticiper les besoins et prendre les mesures nécessaires en amont. D'autre part, cette analyse permettra de mieux illustrer les succès de l'IRD, en temps réel, et de les utiliser comme arguments vis-à-vis des bailleurs internationaux pour le développement de projets de recherche et l'obtention de ressources conjointement avec les partenaires au Sud (voir la section III.3).

L'analyse des partenariats au Sud contribuera à une évaluation régulière de ces partenariats ; elle permettra d'identifier des lacunes ou opportunités potentielles, et d'adapter si besoin les différents dispositifs de travail internes à l'IRD. Surtout, **le comité d'évaluation recommande que l'analyse prospective des partenariats au Sud soit un socle qui permette à l'Institut d'identifier des partenaires et projets prioritaires, au croisement de ses priorités scientifiques** (voir la section II.1.c) **et de ses priorités géographiques.**

<sup>34</sup> Rapport d'auto-évaluation.

**Le comité d'évaluation préconise aussi que, dans le cadre de ces priorités scientifiques et géographiques croisées, l'IRD s'attache particulièrement à développer les coopérations avec les gouvernements locaux afin d'accroître son apport pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques des pays du Sud (voir la section I.2).**

Élaborer cette vision stratégique scientifique et partenariale est une tâche essentielle pour l'avenir de l'IRD, qui lui permettra de renforcer ses stratégies partenariales et scientifiques régionales. C'est aussi un défi de grande ampleur, qui implique de bâtir une vision intégrée et partagée, construite en commun entre le pôle Science et le pôle Développement, avec tous les acteurs internes (les départements scientifiques, les CoSav et le conseil scientifique, les unités de recherche, les représentants à l'étranger, le pôle Appui, etc.) et en relation avec les ministères de tutelle et les partenaires.

## 2 / Un engagement européen renforcé

Le rapport d'auto-évaluation détaille la double stratégie de l'IRD visant l'échelle européenne à la fois en termes de source de financement (ERC, projets européens, etc.) et de zone d'influence. Parmi les succès notables sur la période évaluée, il faut souligner la participation accrue de l'IRD aux programmes européens, principalement au programme Horizon Europe pour la recherche et l'innovation et au programme *Global Europe*<sup>35</sup>.

Dans le cadre du plan d'action national pour l'amélioration de la participation française aux projets européens, l'Institut a élaboré sa « feuille de route Europe » 2022-2025, dont une nouveauté majeure était d'introduire la déconcentration de l'accompagnement au dépôt et à la mise en œuvre des projets européens au sein des délégations régionales, au plus près des unités de recherche. Cette déconcentration est effective depuis septembre 2022. Par exemple, la « mission Europe pour la recherche », cellule de gestion de projets européens mutualisée entre Aix-Marseille Université, CNRS, Inserm et IRD, a été mise en place sur le site d'Aix-Marseille. L'IRD joue au sein de cette mission la carte du collectif et bénéficie de son soutien pour la rédaction et le montage de projets, les négociations, la gestion non financière de projets, ainsi que l'organisation d'événements. Il en ressort un excellent taux de succès et la perception d'une capacité potentielle de l'IRD à accroître encore sa participation aux projets européens.

L'IRD a présenté chaque année à son conseil d'administration un bilan détaillé de sa participation à des projets financés par la Commission européenne. Le bilan présenté fin 2024 inclut plusieurs éléments intéressants sur la dynamique en cours :

- Sur la période 2021-2023, tous programmes et tous instruments confondus, l'IRD a participé à 222 propositions de projets européens, dont 85 ont été retenus, soit un taux de succès de 38 %.
- Pour le seul programme de recherche et d'innovation Horizon Europe, sur la même période 2021-2023, l'IRD a contribué à 126 propositions de projets, dont 41 ont été retenus, soit un taux de succès de 32,5 %. Sur ces projets, on compte 6 projets ERC, 11 actions Marie Curie et 16 projets collaboratifs. Les financements obtenus par l'IRD s'élèvent à 17,8 M€ (ce qui représente 85 % du total des financements reçus par l'IRD dans le cadre du programme H2020, sur 7 ans). Parmi les établissements français, l'IRD est passé de la 48<sup>ème</sup> position dans H2020 à la 26<sup>ème</sup> position pour les trois premières années d'Horizon Europe.
- Outre l'accroissement des financements obtenus, la période 2021-2023 montre une diversification accrue des instruments et programmes européens auxquels participe l'Institut, et une croissance marquée du nombre de projets dont l'IRD est coordonnateur.
- En 2024, l'IRD a remporté son premier projet *Advanced* dans le cadre de l'ERC (*European research council*) ; jusque-là, ses projets ERC étaient des projets *Starting* et *Consolidator*.

**Le comité d'évaluation salue la forte dynamique et les résultats obtenus, et engage l'Institut à poursuivre ses efforts pour diversifier et accroître sa participation aux programmes financés par la Commission européenne.**

Toutefois, notant que le suivi réalisé par l'IRD se limite aux projets et aux financements gérés par l'Institut, le comité encourage l'IRD à mettre en place avec les établissements partenaires une vision consolidée des projets européens auxquels participent les équipes de ses unités de recherche.

\* \* \*

Au cours de la période 2020-2024, l'IRD s'est donné les moyens de s'inscrire pleinement dans l'espace européen comme « influenceur », conseiller et acteur de la construction des politiques européennes à l'intersection de la recherche, de la coopération et du développement. Tout d'abord, l'Institut a installé sa représentation à Bruxelles en 2021, avec pour but, entre autres, de plaider en faveur d'une intégration plus forte des partenaires africains dans l'agenda européen et le programme Horizon Europe, et en faveur d'un rôle plus affirmé de la recherche dans le programme Global Europe. Ensuite, l'IRD a effectué une cartographie européenne dans le

<sup>35</sup> *Global Europe* est le programme de la direction générale des partenariats internationaux (DG INTPA) pour la coopération internationale et le développement.

but d'identifier des structures de recherche ayant une mission semblable à la sienne<sup>36</sup>, et il a joué le rôle d'animateur principal durant la phase de préfiguration et pour le lancement à l'automne 2024 de « l'Alliance européenne de la recherche pour le développement durable », ERASuD<sup>37</sup>, qui regroupe 12 institutions européennes<sup>38</sup>. ERASuD s'est donné une double mission : porter auprès de l'Union européenne (UE) et de ses États membres la voix de la recherche collaborative entre l'UE et les pays du Sud, et mettre en exergue les enjeux scientifiques et les enjeux de financement de la coopération au Sud dans un contexte de raréfaction des ressources et de focalisation sur les intérêts européens au détriment des priorités du Sud. Un des objectifs majeurs d'ERASuD est de mettre en évidence les impacts socio-économiques positifs de la recherche menée au Sud et avec le Sud.

Le rapport d'auto-évaluation souligne que l'alliance ERASuD, à peine créée, est déjà devenue une interlocutrice reconnue à l'échelle européenne, porteuse de plaidoyers pour les sciences de la durabilité et pour un partenariat durable et éthique. Les recommandations de l'IRD pour le prochain programme-cadre de la Commission européenne en témoignent<sup>39</sup>.

Les partenaires d'ERASuD reconnaissent le rôle moteur joué par l'IRD dans la création de l'alliance, marquant une véritable volonté de l'IRD de s'impliquer conjointement dans le paysage européen. L'IRD est tenu en haute estime par les partenaires d'ERASuD avec lesquels le comité a pu s'entretenir, notamment pour sa capacité de mobilisation de ses implantations dans le monde entier et son *leadership* d'ERASuD en Europe. Les partenaires d'ERASuD reconnaissent que l'alliance représente potentiellement une très grande valeur ajoutée pour l'ensemble de la communauté scientifique européenne tournée vers le Sud, et qu'elle peut jouer un rôle très important pour éviter la fragmentation de l'espace de recherche européen au Sud, ce qui serait au détriment de tous.

L'alliance ERASuD est encore dans une phase de construction, et il serait opportun que l'IRD continue de s'y impliquer activement pour qu'elle joue, au-delà des missions d'influence et de formulation de plaidoyers, un rôle effectif structurant au sein du paysage européen, en travaillant aussi avec les alliances d'universités. ERASuD pourrait également s'intéresser aux complémentarités et synergies entre ses membres au niveau européen mais aussi entre ses membres et les acteurs au Sud. L'objectif serait par exemple d'identifier les complémentarités géographiques et thématiques entre les partenaires, et d'examiner s'il est possible de dessiner des voies de programmation scientifique et géographique conjointe. Ceci pourrait nourrir également la stratégie partenariale de l'IRD et le renforcement de ses relations avec les bailleurs internationaux (voir les sections III.1 et III.3). **Le comité félicite l'IRD pour son rôle moteur dans le lancement de l'Alliance européenne ERASuD, et invite l'IRD à continuer à y développer son leadership en se rapprochant des alliances européennes d'universités et en portant avec ses partenaires d'ERASuD de réelles ambitions en termes de synergies programmatiques et scientifiques et d'initiatives conjointes auprès des bailleurs internationaux.**

### 3 / Diversifier les partenariats avec les bailleurs internationaux

Le positionnement de l'IRD sur la durabilité, les recherches « orientées-solutions », et le partenariat avec les acteurs du Sud devraient lui permettre de conduire de grands projets, financés par des bailleurs européens et internationaux, et répondant à des demandes et besoins du Sud. Le triangle d'acteurs IRD / partenaires du Sud / bailleurs internationaux apparaît très prometteur, notamment dans les domaines – très porteurs pour de nombreux bailleurs – de la co-construction de capacités techniques, scientifiques et d'innovation au Sud. L'IRD est à même d'apporter une réponse à la double exigence qu'ont souvent les bailleurs internationaux : d'une part l'existence de co-financement, ce que l'IRD a la capacité d'apporter grâce à sa dotation, d'autre part une implication substantielle d'organisations du Sud pour la mise en œuvre des projets.

L'IRD identifie avec lucidité sa relative petite taille, et la forte contrainte financière à laquelle il est soumis, comme un défi au regard de l'ampleur des besoins et des attentes au Sud. Un complément de ressources serait donc très utile. Or, si l'IRD a renouvelé en 2024 son accord-cadre avec l'Agence française du développement (AFD) et si le portefeuille des projets en cours financés par l'AFD représente un financement de 46 M€, l'Institut n'a pas encore – hors projets ponctuels – de véritable partenariat avec les banques de développement

<sup>36</sup> Cette cartographie a montré une véritable singularité de l'IRD, liée notamment au réseau d'implantations au Sud sur lequel il s'appuie et à son approche partenariale avec les acteurs du Sud au-delà des cercles académiques.

<sup>37</sup> Prolongeant les remarques formulées dans la section I.1, on peut noter que l'objet de l'alliance apparaîtrait plus clairement si elle s'appelait « Alliance européenne de la recherche pour le développement durable au Sud ».

<sup>38</sup> Outre l'IRD, les partenaires de l'alliance ERASuD sont l'Institut Pasteur, l'Institut allemand du développement et de la durabilité, l'Institut allemand d'études mondiales et régionales, l'École polytechnique de Milan (Italie), l'Université Aalto (Finlande), l'Université de technologie Chalmers (Suède), l'Institut royal de technologie (KTH, Suède), l'Institut de l'environnement de Stockholm (Suède), l'Université norvégienne de sciences et technologies, l'Université technique du Danemark et le Conseil national de la recherche d'Espagne (CSIC).

<sup>39</sup> Voir <https://www.ird.fr/prochain-programme-cadre-de-union-europeenne-pour-la-recherche-et-linnovation-lird-publie-ses>.

asiatique, africaine et américaine. De ce point de vue, la diversification des financements apparaît autant comme une opportunité que comme une nécessité.

Le plan d'orientation stratégique et le rapport d'auto-évaluation mentionnent le souhait de l'IRD de travailler davantage avec les bailleurs bilatéraux et multilatéraux : banques de développement, organismes spécialisés comme la FAO, initiative internationale allemande sur le climat, UK Pact, etc. Le rapport d'auto-évaluation indique que l'IRD a réalisé une cartographie de ces bailleurs et des acteurs du développement. Une seconde étape devrait être maintenant de **bâtir, en complément de la stratégie de partenariats de recherche et de développement au Sud** (voir la section III.1) **un plan de développement des relations avec les bailleurs internationaux et de diversification des ressources.**

Ce plan d'action devra se baser sur une analyse des avantages comparatifs de l'IRD et des opportunités d'alignements avec les priorités des bailleurs. L'Institut peut s'appuyer notamment sur trois atouts qui sont autant de points de départ, mais qui devraient être mieux mis en valeur. Le premier est la richesse des partenariats existants, appréciés par les acteurs du Sud. Le second atout est représenté par les « services d'observations »<sup>40</sup> et les laboratoires mixtes internationaux (LMI) de l'IRD au Sud ; l'Institut pourrait les rendre plus visibles en tant que dispositifs originaux intégrés, contribuant à divers projets et programmes. Enfin, l'action de l'IRD dans le renforcement de capacités au Sud correspond à une demande forte des acteurs du Sud et à des objectifs prioritaires de nombreux bailleurs. Les entretiens du comité avec les partenaires universitaires et de recherche au Sud, en Amérique Latine, Afrique et Asie, ont confirmé, dans différents contextes, l'ampleur de la demande de soutien pour le renforcement de capacités et d'infrastructures scientifiques, d'innovation, d'enseignement et de recherche au Sud. Les entretiens avec des représentants nationaux de l'IRD ont aussi confirmé un rôle assumé de l'IRD de se positionner en appui d'universités situées dans des contextes géographiques qui ne sont pas les plus favorisés (par exemple, le Nord-Est du Brésil, Madagascar ou le Sénégal), pour les accompagner vers l'excellence.

Pour se donner pleinement les moyens de cette diversification des ressources, l'IRD devrait s'attacher à aligner le mieux possible sa stratégie de partenariats et son plan de développement des relations avec les bailleurs internationaux – instruments communs du pôle Science et du pôle Développement. Pour cela, il sera utile de prendre en compte la cartographie des bailleurs et des fondations philanthropiques dans la définition de la stratégie de partenariats (voir la section III.1). Ces pistes d'actions sont développées plus avant dans la section V.6.

---

<sup>40</sup> Rapport d'auto-évaluation.

## IV. Évaluer l'impact, un enjeu majeur

**Recommandation 9** : Renforcer les travaux, en lien avec des agences de développement, des universités et des organismes de recherche, sur les méthodes avancées d'évaluation de l'impact des activités de recherche, d'innovation, d'expertise et de formation pour le développement durable au Sud. Rendre pleinement opérationnel l'Impact Lab et amplifier la communication sur les impacts des activités de l'IRD.

**Recommandation 10** : Mieux affirmer la vision stratégique de l'IRD concernant ses activités de renforcement des capacités, de formation, d'ouverture de la science à la société, d'innovation dans toutes ses dimensions, et d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques. Renforcer la mise en valeur de ces activités et améliorer leur prise en compte dans les évaluations des chercheurs et des unités de recherche.

L'attention portée à l'impact de ses actions est partie intégrante de l'orientation de l'IRD vers des recherches dans le champ des sciences de la durabilité, « orientées vers des solutions » et menées en partenariat avec les acteurs du Sud. Le rapport d'auto-évaluation rappelle que l'IRD avait initié dès 2016 un projet pilote sur l'identification et la description de l'impact de ses projets dans les pays du Sud par une approche qualitative fondée sur la réalisation d'études de cas ex-post. Il rappelle aussi que, en 2020, l'appropriation et la capitalisation de ces expériences restaient relativement limitées à l'échelle de l'Institut. Le projet d'élaborer et de déployer une stratégie globale sur l'efficacité et l'impact a été inscrit dans le Comp 2021-2025.

La mesure de l'impact d'activités de recherche est une question de recherche en soi. L'IRD promeut une approche où les impacts à analyser intègrent l'ensemble des conséquences des travaux de recherche, que ces conséquences aient été souhaitées ou non, qu'elles soient désirables ou non, qu'elles soient liées aux démarches des recherches ou à leurs résultats ; ces impacts peuvent être directs ou indirects, ou être obtenus à différentes échelles temporelles. L'IRD souligne que l'évaluation des impacts doit être multidimensionnelle pour apprécier à la fois les changements d'ordre académique, économique, environnemental, institutionnel, socio-culturel, sanitaire et éducatif, et sur les politiques publiques. Cette nécessité impose de s'engager dans des analyses qualitatives autant que quantitatives<sup>41</sup>. L'IRD a opportunément développé une approche de l'évaluation des impacts des projets par les « chemins d'impacts », avec la mise au point d'une méthodologie adaptée, Miriades (Analyse multidimensionnelle des impacts de la recherche et de ses innovations sur le développement des sociétés du Sud), accompagnée d'un guide méthodologique publié en français, anglais et espagnol. Ces approches innovantes sont maintenant déployées dans certains projets, notamment en coopération avec l'AFD.

L'IRD reconnaît que le déploiement des évaluations des impacts, et le développement dans ses équipes d'une culture de l'impact, sont encore limités<sup>42</sup>. Une étape notable a été, en 2024, la création de « l'Impact Lab », chargé d'analyser, suivre, objectiver et anticiper l'impact des recherches, et de contribuer à déployer une « culture de l'impact » au sein de l'Institut et avec ses partenaires. Saluant le positionnement innovateur de l'IRD sur l'évaluation de l'impact, **le comité l'encourage à rendre pleinement opérationnel l'Impact Lab, en lien avec les agences de développement et des organismes de recherche ayant investi ce champ** (par exemple le Cirad, le CRDI au Canada ou le CGIAR), **et à développer son leadership sur les méthodes avancées d'évaluation de l'impact de la recherche pour le développement durable au Sud**. L'Impact Lab pourrait apporter un soutien méthodologique aux équipes de recherche pour mieux positionner « ex-ante » leurs recherches au Sud, afin qu'elles soient encore mieux orientées vers l'impact – par exemple, en développant l'usage d'approches de conception des projets basées sur les théories du changement, la prospective ou les évaluations ex-ante, etc. De plus, le comité invite l'IRD à poursuivre les travaux de construction des chemins d'impact liés à ses projets de recherche, en appliquant la méthodologie Miriades, ce qui permettra à l'Institut de nourrir le récit de ses réussites et de développer des arguments crédibles à même de mieux convaincre ses ministères de tutelle et ses bailleurs sur l'utilité de son action.

Constatant que les sujets touchant à l'évaluation de l'impact font l'objet d'un engagement réel de l'IRD, mais que cet engagement n'apparaissait pas aussi fortement qu'il l'aurait mérité dans le rapport d'auto-évaluation et dans les interventions des responsables rencontrés par le comité d'évaluation, le comité encourage l'IRD à **poursuivre résolument ses travaux sur l'évaluation et la mesure de l'impact de ses activités sous tous leurs aspects**, qu'il s'agisse de l'impact scientifique (progrès des connaissances et influence sur les travaux scientifiques menés ailleurs), de l'impact académique (apport pour les écosystèmes d'enseignement supérieur et de recherche en France, en Europe et au Sud), de l'impact technologique, de l'impact des activités de formation, de l'impact des activités d'innovation, en particulier d'innovation sociale, de l'impact des expertises

<sup>41</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>42</sup> Le rapport d'auto-évaluation évoque 7 études de cas ex post dont 5 études Miriades.

en appui aux politiques publiques, et de l'impact pour la diffusion de la culture scientifique et technique et pour la société dans son ensemble.

**Le comité d'évaluation recommande aussi que, sur l'ensemble de ces « dimensions d'impact » et l'ensemble de ces activités** – non seulement la recherche, mais aussi la formation, l'ouverture à la société, l'innovation sous toutes ses formes, et l'apport d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques – **l'IRD réaffirme sa vision stratégique et la fasse mieux connaître à ses équipes et à ses partenaires. Il encourage l'Institut à renforcer la mise en valeur de ces activités et de leurs impacts, et à améliorer leur prise en compte dans les évaluations des chercheurs et des unités de recherche.**

## 1 / Mieux évaluer l'impact scientifique et académique

Comme pour tout organisme de recherche, l'impact scientifique et académique est un critère essentiel d'évaluation de l'IRD. Les entretiens menés par le comité d'évaluation ont confirmé que la recherche réalisée à l'IRD est reconnue par ses partenaires externes comme de très bonne qualité, avec l'impression qu'elle s'est améliorée au cours des 10 ou 15 dernières années.

Cependant l'Institut, pas plus que les autres organismes nationaux de recherche et que les universités, ne dispose d'indicateur de suivi qualitatif de ses résultats scientifiques autres que les outils bibliométriques traditionnels, tels que les scores de citations. L'IRD n'apparaît pas en mesure de suivre et de rendre compte de la qualité de sa production scientifique, et de son évolution au cours du temps, au-delà de faits marquants. Il n'est pas en mesure d'identifier clairement les thèmes de recherche sur lesquels il est en position de *leader* au niveau mondial ou au niveau européen, ni les sujets de recherche sur lesquels il est reconnu comme ayant développé des nouvelles approches particulièrement originales et prometteuses, reconnues comme telles et faisant « école » dans telle ou telle communauté de recherche. **Le comité d'évaluation encourage l'IRD à développer des approches qualitatives et quantitatives permettant de mieux évaluer la qualité et l'excellence de ses recherches en comparaison avec le meilleur niveau européen et international.**

Comme évoqué dans la section II.1.b, l'IRD devrait aussi avoir l'ambition de **construire – avec des partenaires européens et internationaux – une approche permettant de mieux définir le champ des sciences de la durabilité pour le Sud, et de mieux évaluer qualitativement et quantitativement ses contributions à ce champ.** Ces travaux permettront à l'Institut de se positionner davantage à l'international comme une institution *leader* de ce champ de recherche et de mieux investir certains collectifs scientifiques internationaux<sup>43</sup>.

\* \* \*

Une autre dimension de l'impact académique de l'IRD concerne son « effet d'entraînement » pour contribuer à une implication croissante des acteurs du dispositif national d'enseignement supérieur et de recherche vers « la durabilité » et vers le Sud que ce soit pour leurs activités de recherche ou pour leurs activités de formation. L'Institut devrait s'attacher à appuyer par des métriques simples et convaincantes son narratif déjà fort sur ce positionnement. Il en est de même pour l'impact de l'IRD sur l'ensemble des acteurs académiques européens avec qui il est en relation, notamment au sein de l'alliance ERASuD.

\* \* \*

Enfin, une voie très importante de l'impact académique de l'IRD concerne son impact sur les dispositifs d'enseignement supérieur et de recherche des pays du Sud, à travers ses actions de renforcement des capacités scientifiques, de recherche et d'innovation propres aux acteurs du Sud.

L'IRD dispose d'indicateurs sur la formation doctorale en partenariat avec les universités du Sud : le nombre de doctorants dans le cadre du programme d'allocations de recherche pour une thèse au Sud (ARTS) est passé de 110 en 2020 à 157 en 2025, avec 73 % d'entre eux inscrits en école doctorale en France ou en cotutelle<sup>44</sup>. Des actions de renforcement des capacités ont aussi été menées auprès des dispositifs partenariaux de l'IRD (LMI, JEAI) et de partenaires universitaires, principalement en Afrique francophone subsaharienne. Le dispositif des « projets structurants de formation » (PSF) soutient le montage de masters régionaux ou internationaux et la structuration de formations doctorales, avec 36 projets en cours<sup>45</sup>. L'impact de l'IRD sur les capacités au Sud est multiforme et divers : formation doctorale directe de chercheurs du Sud, aide à la structuration de formations (formations de courte durée, masters, écoles doctorales), soutien aux capacités et développement d'infrastructures d'enseignement, création de laboratoires et de centres de recherche, transferts de technologie, etc.

---

<sup>43</sup> Le comité d'évaluation a noté que le journal *Sustainability Science* ne compte pas de chercheur IRD dans son comité éditorial.

<sup>44</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>45</sup> Rapport d'auto-évaluation.

Les entretiens du comité avec les acteurs du Sud ont montré l'importance de leurs attentes en termes de formation et d'amélioration des infrastructures et des capacités de recherche. Ces acteurs ont mis en lumière certaines réussites – par exemple l'appui de l'IRD à la constitution de laboratoires et centres de recherche au Sud qui sont devenus des instruments de référence dans leur pays. Cependant, cet impact de l'IRD est éclaté dans une multitude de projets. La visibilité globale des actions de renforcement des capacités en souffre, et le comité d'évaluation a noté aussi que ces actions et leurs impacts apparaissaient peu dans le rapport d'auto-évaluation. **Le comité recommande de rendre plus visible la contribution essentielle de l'IRD que représentent ses actions de renforcement des capacités auprès des acteurs académiques du Sud.** Il encourage l'Institut à évaluer l'impact de ses actions en s'appuyant sur des indicateurs harmonisés, incluant un meilleur suivi des cohortes des personnes ayant participé aux formations et des trajectoires des structures créées ou soutenues.

## 2 / Ouvrir plus à la société

L'ouverture de la science à la société est un enjeu majeur pour l'IRD. Elle fait partie de sa raison d'être et, dans un contexte où la parole des scientifiques est remise en cause et où les inégalités entre Nord et Sud pour l'accès aux résultats de la recherche et aux données scientifiques persistent, continuer à œuvrer pour ce partage est essentiel. Les actions menées dans ce domaine procèdent principalement :

- d'une part, d'une politique de communication affûtée s'appuyant sur de nombreux outils et mettant en avant les nouveaux projets mais aussi éditant des livrables pour partager les résultats à un public large ou à des publics spécialisés ;
- d'autre part, d'une politique interne de sensibilisation, de formation et d'incitation des scientifiques au partage des connaissances avec la société, en portant attention à l'intégration de ces actions de partage avec la société dans les évaluations des chercheurs.

L'IRD dispose d'indicateurs quantitatifs sur la diffusion de ses différents produits et l'audience de ses différentes initiatives. L'IRD recense plus d'un million de visiteurs sur son site internet en 2024 (+104% en un an) ; il compte plus de 42 000 abonnés à ses newsletters, et plus de 140 000 abonnés sur les réseaux sociaux. Il recense par exemple un millier de vidéos produites dans le cadre du projet ePOP<sup>46</sup>, diffusées en 63 langues africaines (mais pas en anglais pour des questions de coûts<sup>47</sup>), 1 500 e-popeurs dans le monde, dont deux tiers dans le Sud, et plus de 110 000 followers. Il recense aussi 380 rencontres publiques et 176 présentations d'exposition en moyenne par an de 2021 à 2023, et 84 000 documents sur la plateforme IRD Multimédia. L'évaluation des campagnes de communication montre une forte progression sur les 3 dernières années. Cependant le fait que l'IRD ne soit pas son propre diffuseur et passe par exemple par des musées, RFI ou Arte, ou des actions coordonnées par le MEAE, rend très difficile une analyse quantitative complète. L'évaluation de l'impact nécessite aussi de considérer des indicateurs qualitatifs tels que les retours d'expériences de jeunes – notamment les lycéens du Sud mobilisés dans les « clubs Jeunes », ou l'attractivité de l'institut pour monter des actions de communication et de médiation scientifique avec des partenaires du Sud, ou encore l'attractivité des événements organisés par l'IRD auprès des décideurs politiques et de la société civile.

Tout en saluant la dynamique forte des actions de l'IRD en matière de communication et de dialogue avec la société, le comité d'évaluation souligne que **la visibilité de ces actions bénéficierait d'un investissement accru dans une évaluation de leurs impacts par des enquêtes qualitatives, et d'un investissement significatif dans la traduction en anglais et en espagnol.**

Le rapport d'auto-évaluation souligne cependant que les efforts en matière de communication restent insuffisants pour bien partager les projets et les productions de l'Institut. En conséquence, l'IRD a produit en 2025 une nouvelle stratégie de communication, dont les services concernés ont une bonne vision des besoins et des moyens disponibles. Son analyse pointe les grands enjeux, dont la communication auprès des publics non scientifiques pour répondre au besoin de rapprocher les publics scientifiques et non scientifiques autour d'aspirations de la société et de l'actualité.

La stratégie définit des priorités d'actions demandant de nouveaux moyens, en particulier le numérique, les contenus audiovisuels, les actions tournées vers les décideurs politiques et l'événementiel. Les acteurs à mobiliser incluent notamment le réseau d'alumni de l'IRD en cours de création, nommé « Planète IRD+ ». Le tournant du numérique est une forte priorité, notamment pour toucher les publics au Sud, qui sont en forte demande d'information ; il doit être renforcé par le partenariat avec les nouveaux médias locaux. Face à ces réflexions ambitieuses, **le comité estime que, au regard des ressources contraintes de l'Institut, des priorités doivent être définies dans le cadre d'un plan d'action dont le suivi devra s'appuyer sur les évaluations d'impact évoquées plus haut.**

<sup>46</sup> ePOP, Petites ondes participatives, est un réseau citoyen d'information, de débat et de mobilisation sur les changements climatiques et environnementaux. Voir <https://www.ird.fr/epop-petites-ondes-participatives>.

<sup>47</sup> Le comité d'évaluation note que les coûts de traduction, notamment en anglais et en espagnol, sont une limite forte à la diffusion au-delà de l'Afrique francophone qui est ciblée prioritairement.

### 3 / Promouvoir l'innovation dans toutes ses dimensions

L'innovation à l'IRD s'entend comme l'apport des avancées technologiques, numériques et sociales dans la création de solutions et, de manière plus large, comme un moyen de créer des liens inédits combinant recherche trans-disciplinaire, production de savoir et co-construction de solutions avec les acteurs du Sud. L'Institut déploie un spectre d'initiatives variées visant à faire émerger des idées et projets nouveaux et à les valoriser.

Sur le plan technologique et numérique, l'IRD s'est attaché à valoriser ses brevets, avec des résultats probants : ainsi, le ratio de brevets valorisés par rapport aux brevets actifs en gestion est passé de 24 % en 2018 à 41 % en 2023<sup>48</sup> ; l'IRD compte une trentaine de familles de brevets actives. Cette démarche inclut des travaux de rationalisation du portefeuille de propriété intellectuelle. L'IRD soutient aussi les projets d'innovation portés par des équipes de recherche grâce aux actions « Amorçage Innovation » permettant aux projets d'atteindre une maturité nécessaire pour intéresser des entreprises. Depuis 2018, 43 projets ont été soutenus, pour un montant de plus de 2 M€ – dont environ 750 k€ apportés par l'IRD et 1,5 M€ de cofinancements apportés par des partenaires. L'Institut a également investi dans la formation et la sensibilisation de ses personnels au travers d'un Mooc sur la science en entrepreneuriat. Il s'est également appuyé sur des outils structurants mis en place dans le cadre du programme France 2030 tels que les pôles universitaires d'innovation (PUI) ou dans le cadre du Plan Innovation Outre-mer (PIOM).

L'IRD a lancé plusieurs initiatives pour promouvoir l'innovation ouverte et contribuer à faire émerger des solutions innovantes dans les pays du Sud. Ainsi, le rapport d'auto-évaluation évoque trois programmes « CoLAB » et quatre programmes « *The future of* » lancés entre 2018 et 2023. Chacun de ces programmes réunit scientifiques, industriels, startups, acteurs de la société civile afin de proposer des projets collaboratifs de recherche et d'innovation autour d'une thématique et d'un territoire. On peut citer par exemple, le projet Connect AO sur les systèmes alimentaires au Sénégal et en Côte d'Ivoire lancé en 2024, et le « CoLAB Santé de la mère et de l'enfant » lancé au Mali et au Niger en 2021. Ces démarches sont complétées par les Trophées de l'Innovation, qui récompensent des doctorants ou jeunes docteurs de toutes nationalités. Créé en 2022, ce dispositif vise à valoriser les jeunes chercheurs porteurs de projets interdisciplinaires dont les objectifs présentent un fort potentiel de création ou de transfert d'activité ; les projets sont accompagnés au cours d'une phase de prématuration.

L'innovation sociale, conçue comme levier d'émancipation des populations des pays du Sud et de renforcement des capacités des partenaires, peut être un puissant levier d'action à la disposition de l'IRD. Quelques exemples illustrés lors des entretiens menés par le comité d'évaluation (exemples issus parfois des Trophées de l'Innovation et portés par des jeunes du Sud) montrent tout le potentiel d'une stratégie bien définie en partenariat avec les pays du Sud. Cependant, le comité note que cette dimension de l'innovation reste peu présente dans les bilans d'activité et rarement valorisée en tant que telle.

\* \* \*

Le comité d'évaluation souligne la pertinence de ces travaux et de ces initiatives variées en matière d'innovation ; ils ont permis à l'IRD d'obtenir des succès et d'amorcer le développement d'une culture de l'innovation au sein des équipes. Cependant la cohérence d'ensemble de l'action et du « discours » de l'IRD en matière d'innovation n'apparaît pas clairement. Plusieurs entretiens menés au cours de la visite d'évaluation ont montré une certaine ambiguïté autour de la place de l'innovation dans l'action de l'IRD : certains la voient comme centrale et constitutive de la mission de l'Institut alors que d'autres la perçoivent comme opportuniste et périphérique. **Le comité d'évaluation encourage l'IRD à affirmer sa vision stratégique concernant l'innovation, une vision ouverte appuyée largement sur la richesse de ses partenariats dans les pays du Sud et incluant toutes les dimensions, de l'innovation technologique<sup>49</sup> jusqu'à l'innovation sociale.**

Intégrer pleinement l'innovation, dans toutes ses dimensions, dans le récit de l'IRD permettra de soutenir l'appropriation collective du sujet au sein des unités de recherche. Après avoir affirmé sa vision en matière d'innovation, **l'Institut devrait construire une stratégie institutionnelle sur l'innovation, en lien avec ses priorités scientifiques et géographiques, articulée autour d'axes prioritaires, de modèles partenariaux clarifiés, et d'indicateurs de suivi et d'impact.** Les initiatives lancées ces dernières années ne devraient donc être que le début d'un chemin ambitieux pour l'Institut, nécessitant de poursuivre une transformation culturelle dont il n'a vécu que les prémices, de préciser sa vision concernant les partenariats avec les entreprises<sup>50</sup>, de se donner

<sup>48</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>49</sup> Le comité d'évaluation note que l'IRD est certainement – avec l'Ined (Institut national d'études démographiques) – l'établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) qui donne la part la plus faible à la technologie dans ses présentations et dans son « discours ».

<sup>50</sup> Des collaborations existent (contrats de prestations, expertises, une dizaine de thèses Cifre), mais elles demeurent marquées par une logique d'opportunité.

des indicateurs pertinents de suivi des projets d'innovation, de définir également des méthodes et indicateurs pour évaluer les impacts<sup>51</sup>, de renforcer la prise en compte des activités d'innovation dans les évaluations des chercheurs, etc.

Enfin, le comité souligne l'intérêt que l'IRD aurait à valoriser ses succès en matière d'innovation auprès du grand public, des institutions françaises et internationales et des bailleurs. En effet, l'innovation est un critère de choix important dans plusieurs dispositifs de financement et un enjeu de dialogue croissant avec les parties prenantes. À ce titre, le développement de récits d'innovation davantage formalisés et d'indicateurs marquant l'impact des innovations portées par l'Institut peut devenir un levier puissant de positionnement de l'IRD et de capacité d'attraction des talents et d'obtention de ressources financières.

## 4 / Valoriser les expertises en appui aux politiques publiques

L'expertise scientifique, aux confluences de la science, de la coopération internationale et du conseil aux décideurs publics ou privés, est indissociable de l'identité et de l'histoire de l'IRD. C'est indéniablement l'une des grandes forces de l'Institut, comme l'ont confirmé de nombreuses personnalités rencontrées par le comité.

Les expertises scientifiques permettent de traduire les recherches en actions et politiques concrètes, sur une large palette de problématiques allant de la santé mondiale à la sécurité alimentaire, en passant par la gestion des ressources halieutiques et les réponses aux enjeux climatiques et environnementaux. Les formes que prennent ces expertises scientifiques sont variées : expertises scientifiques collectives<sup>52</sup>, expertises scientifiques institutionnelles ou expertises scientifiques individuelles. Il peut s'agir d'avis techniques, de missions auprès des gouvernements des pays du Sud, de participations à des panels internationaux comme l'*IPBES* (*Intergovernmental science-policy Platform on biodiversity and ecosystem services*) ou encore d'accompagnement de ministères ou d'agences dans l'élaboration ou l'évaluation de politiques publiques. Les expertises s'appuient sur les chercheurs de l'IRD, souvent en partenariat avec des acteurs locaux.

La démarche des expertises scientifiques collectives, pilotée par la mission Expertise et consultance, s'inscrit en droite ligne d'approches similaires mises en place par d'autres organismes – comme l'Inserm avec ses rapports d'expertise collective et l'INRAE. Il s'agit là de processus collectifs qui s'appuient sur un travail collégial de scientifiques issus de différentes disciplines et un dialogue avec les parties prenantes. Les expertises collectives sont déterminées par des commandes institutionnelles – venant de bailleurs, de gouvernements ou de collectivités – ou initiées par un ou des organismes. L'objectif est de fournir aux décideurs un éclairage documenté sur des questions scientifiques complexes et des enjeux majeurs de politiques publiques comme la santé, l'environnement et la gouvernance des ressources naturelles. On peut citer par exemple le travail sur les ressources minérales profondes en Polynésie française afin d'évaluer l'intérêt économique et les risques environnementaux de l'exploitation minière sous-marine, les analyses sur l'alimentation et la nutrition dans les départements et régions d'Outre-mer face à la recrudescence des diagnostics d'obésité et de diabète et à l'évolution rapide des habitudes alimentaires, ou encore l'analyse portant sur les femmes dans l'enseignement supérieur et la recherche au Tchad.

Entre 2019 et 2023, 158 contrats d'expertises suivis par la mission Expertise et consultance ont été signés, pour un montant de 20,2 M€. Les expertises sont donc à la fois un vecteur d'influence et de reconnaissance de l'utilité des savoirs produits par l'IRD, et un levier de diversification de ses ressources financières. Les principales zones géographiques concernées sont l'Afrique de l'Ouest (45 contrats), puis l'Asie, la France métropolitaine et l'Outre-mer (entre 15 et 20 contrats pour chaque zone), puis l'Afrique de l'Est, l'Amérique latine et l'Afrique centrale (entre 10 et 12). 15 % des contractants sont des entreprises privées. La répartition des contrats entre les départements scientifiques est inégale : 50 pour le département Dynamiques internes et de surface des continents, entre 21 et 32 pour chacun des quatre autres départements<sup>53</sup>. Ces expertises recouvrent une variété de modes d'intervention :

- L'assistance technique et la consultance représentent à elles deux 78 % des contrats d'expertise ; il s'agit de répondre à des demandes spécifiques via des analyses et des recommandations, comme par exemple la modélisation de récifs coralliens et les comportements des colonies d'oiseaux marins en Nouvelle-Calédonie.
- La recherche-action, quant à elle, porte sur l'acquisition de données et l'application immédiate de solutions sur le terrain, comme l'illustrent par exemple des travaux récents sur l'optimisation du dépistage

<sup>51</sup> Les indicateurs pertinents pour suivre un projet d'innovation sociale et évaluer ses impacts restent pour une bonne part à inventer, et sont distincts des indicateurs classiques utilisés pour certains projets d'innovation technologique tels que les TRL (*technology readiness levels*). Le comité d'évaluation a noté avec intérêt que les réflexions de l'Impact Lab intègrent les dimensions d'innovation organisationnelle.

<sup>52</sup> Que le site internet de l'IRD appelle indifféremment ESCo ou ESCI (expertises scientifiques collectives de l'IRD) ; 18 expertises scientifiques collectives ont été publiées depuis 2001.

<sup>53</sup> Rapport d'auto-évaluation.

du cancer du col de l'utérus au Cameroun. Bien qu'un tel *modus operandi* soit bien ancré dans la culture de l'IRD, qui promeut les démarches de recherche « orientées vers les solutions », le comité constate que la recherche-action ne représente que 12 % des contrats. Les freins semblent notamment liés au manque de reconnaissance de la recherche-action dans l'évaluation des chercheurs.

\* \* \*

Le comité note que l'activité d'expertise reste dispersée et relativement peu formalisée au sein de l'IRD. Les expertises réalisées par les chercheurs sur le terrain ne sont pas toutes connues de la mission Expertise et consultance. Les entretiens menés par le comité d'évaluation n'ont pas permis de cerner un mécanisme clair de capitalisation de l'ensemble des expertises, de partage des bonnes pratiques ou de valorisation systématique des savoirs ainsi mobilisés. La visibilité de ces expertises demeure perfectible. Si la capacité d'expertise de l'IRD est reconnue par le MEAE et l'AFD, l'intégration des résultats pourtant remarquables de certaines expertises dans la communication de l'IRD demeure inégale. Les impacts sont rapportés de manière fragmentaire, sous forme de récits de projets et d'évaluations ciblées. La présentation des résultats reste discrète ; les productions, d'excellente qualité, gardent parfois une diffusion confidentielle au-delà du cercle restreint de leurs commanditaires, et atteignent peu les décideurs, les journalistes et le grand public. De même, les participations des chercheurs de l'IRD dans les instances internationales d'expertise scientifique – à l'IPBES, mais aussi dans les *panels* de l'OMS, du GIEC, du HLPE-FSN, etc. – contribuent clairement au rayonnement de la recherche française et à une certaine forme de « *soft power* » français et européen, mais l'IRD ne semble pas disposer d'un dispositif consolidé de suivi et de valorisation de ces participations. En outre, le comité a constaté une culture de l'expertise hétérogène entre les équipes de l'Institut.

Ces faiblesses sont susceptibles de brouiller la lisibilité et l'efficacité globale du dispositif. Elles limitent les retombées des expertises, tant en termes d'impact qu'en termes de reconnaissance et d'opportunités de financement pour l'IRD et ses partenaires. Des améliorations doivent être apportées sur l'ensemble de la « chaîne de valeur » depuis l'identification des opportunités, la recherche de financements et de partenariats, l'animation interne à l'Institut, jusqu'à la mise en valeur des réussites et l'évaluation des impacts, en passant par la réflexion sur les meilleures pratiques et la diffusion des résultats. **Le comité d'évaluation encourage l'IRD à :**

- réaffirmer, en interne et en externe, sa vision stratégique concernant les travaux d'expertise en appui aux politiques publiques, levier stratégique de rayonnement, d'influence et d'impact pour l'Institut ;
- renforcer les actions visant accroître la reconnaissance de ces contributions et leur prise en compte dans les évaluations des chercheurs et des unités de recherche ;
- se doter d'instruments de suivi des travaux d'expertise, de capitalisation de leurs résultats et d'appréciation de leurs impacts ;
- **communiquer davantage sur les résultats et les impacts des expertises**, notamment auprès des décideurs, des partenaires du Sud et des bailleurs ;
- renforcer la mission Expertise et consultance en matière de capacité d'animation transversale, afin de mieux accompagner les unités, de capitaliser les meilleures pratiques (en favorisant le retour d'expérience vers les équipes) et de développer un savoir-faire dans l'approche des bailleurs.
- faire monter en puissance le dispositif des expertises scientifiques collectives en tant qu'outil structurant de l'expertise de l'IRD, et renforcer leur visibilité tout en assurant leur articulation avec les priorités de l'IRD.

## V. Efficience dans la mise en œuvre

**Recommandation 11** : Poursuivre l'implication de l'IRD dans le renforcement des sites universitaires en s'appuyant sur son identité propre et en faisant mieux connaître la valeur ajoutée potentielle du partenariat. Poursuivre résolument une politique de concentration de ses forces dans un nombre limité d'UMR, et renforcer le pilotage conjoint de ces UMR avec les établissements partenaires.

**Recommandation 12** (adressée à l'État) : Affirmer dans le prochain Comp l'identité spécifique de l'IRD sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud afin de lui permettre de prendre toute sa place dans le dispositif national de recherche. Encourager les échanges entre établissements afin de fédérer leurs stratégies et coordonner leurs actions vers les pays du Sud en s'appuyant sur l'IRD – et le Cirad – chaque fois que c'est pertinent.

**Recommandation 13** : Renforcer la capacité de pilotage de la direction de l'Institut, à travers des processus de décision mieux explicités, et renforcer le rôle du comité de direction comme instance d'élaboration des orientations et des décisions, et de coordination de l'action des pôles Développement, Science et Appui et des directions et missions qui les composent.

**Recommandation 14** : Mieux mobiliser les décisions d'allocation des moyens humains et budgétaires au service de la mise en œuvre de la stratégie, notamment celles qui concernent les recrutements de personnels permanents, les expatriations au Sud, et la gestion du portefeuille de partenariats.

**Recommandation 15** : Poursuivre l'ambitieuse politique de ressources humaines engagée en se donnant une vraie capacité de pilotage alignée sur la stratégie. Renforcer notamment la gestion pluriannuelle des effectifs et des compétences, y compris au Sud, la prise en compte dans l'évaluation de toutes les activités des chercheurs, et la qualité du dialogue social.

**Recommandation 16** : Mettre en place l'organisation et l'ensemble des dispositifs nécessaires au développement des ressources propres.

### 1 / Poursuivre l'engagement dans la structuration des sites universitaires

Le rapport d'auto-évaluation souligne le volontarisme de l'IRD dans « la dynamique de structuration régionale tant à l'échelle des établissements qu'à celle des structures de recherche et de formation ». L'IRD estime que « l'intensité avec laquelle il s'est engagé au sein des UMR (UMRisation), en métropole comme dans les territoires ultramarins » témoigne du fait que « son rôle au sein du dispositif national de l'enseignement supérieur et de la recherche n'a cessé de se renforcer ».

Ce volontarisme se traduit par la forte implication de l'IRD dans les instances de pilotage des sites universitaires, adaptée à chaque site. Les entretiens du comité d'évaluation avec les partenaires des sites ont montré l'existence d'une relation de confiance entre les gouvernances des universités concernées et la direction de l'IRD. L'IRD apporte aux sites une valeur ajoutée d'ouverture aux enjeux de la durabilité et des pays du Sud ; la synergie avec les laboratoires mixtes internationaux en Afrique est souvent citée par les universités comme gagnante-gagnante. Les UMR auxquelles participe l'IRD sont principalement concentrées sur un nombre limité de sites universitaires, ce qui facilite la mise en œuvre de cette politique ; en France métropolitaine, il s'agit des sites de Montpellier, Paris et Île-de-France, (notamment avec l'Université Paris Cité), Toulouse, Aix-Marseille, Grenoble, Brest, Nice et Clermont-Ferrand.

L'IRD revendique être une « force d'internationalisation » des établissements français d'enseignement supérieur via son investissement dans les politiques de site et l'implication de ses chercheurs dans les UMR<sup>54</sup>. Le rapport d'auto-évaluation fait état de 12 accords-cadres avec des universités françaises et 12 accords-cadres avec des organismes nationaux de recherche. Il indique aussi que « la palette des activités auxquelles l'IRD entend contribuer au sein des sites universitaires français est déclinée selon le niveau d'adhésion aux enjeux des recherches de l'IRD et de ses partenaires du Sud ». En conséquence, les exemples les plus significatifs d'engagement de l'IRD reposent principalement sur les sites dont l'implication au Sud est un axe majeur.

La participation de l'IRD dans huit pôles universitaires d'innovation (PUI) est une autre illustration de l'engagement de l'IRD dans les politiques de site. L'IRD a aussi été un acteur important des projets d'excellence

<sup>54</sup> Rapport d'auto-évaluation.

financés dans le cadre des programmes d'investissement d'avenir dans certaines universités dont plusieurs de l'Outre-mer (Guyane, Nouvelle-Calédonie et Polynésie). **Le comité recommande à l'IRD de poursuivre son action de co-bâtitseur des sites universitaires en faisant mieux connaître auprès des partenaires des sites la valeur ajoutée potentielle de la coopération avec l'Institut dans le cadre de sa stratégie scientifique et de sa stratégie de partenariat au Sud.** Dans un contexte de ressources limitées, la poursuite de l'engagement de l'IRD dans les sites universitaires devrait inclure un effort accru de mutualisation des moyens et services d'appui, à l'instar de la « mission Europe pour la recherche » mise en place sur le site d'Aix-Marseille.

Le comité d'évaluation souligne aussi que, en dehors des sites académiques dans lesquels l'IRD est prioritairement engagé, le tissu universitaire français est riche de compétences sur les enjeux de la durabilité et du Sud, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales dans lequel les compétences internes de l'Institut sont limitées. Il pourrait être intéressant pour l'IRD de s'ouvrir vers ces compétences et de bénéficier de l'apport de ces enseignants-chercheurs dans ses réflexions et ses travaux. **Le comité recommande, d'une part, de mieux informer les enseignants-chercheurs extérieurs aux UMR et aux sites auxquels l'IRD participe sur l'identité, l'action et la stratégie de l'Institut, à travers des initiatives avec France Universités ; d'autre part, de leur proposer de participer aux CoSav.**

\* \* \*

La réflexion sur les UMR doit être également poursuivie dans ce nouveau cadre où le partenariat stratégique est conduit globalement au niveau de chaque site universitaire. Après une période, dans les années 2010, où le nombre d'UMR auxquelles il participait s'est accru, l'IRD mène depuis 2020 une politique visant à stabiliser ce nombre et à éviter la dispersion de ses forces scientifiques. Parmi les 61 UMR auxquelles il participait fin 2024, l'IRD assume qu'il a vocation à concentrer ses forces scientifiques dans 53 UMR dont il est « établissement de rattachement principal »<sup>55</sup>. Sur ce périmètre de 53 UMR, le comité d'évaluation note que :

- 64 % des unités ont un nombre d'établissements de rattachement supérieur ou égal à 4,
- la proportion moyenne des personnels IRD dans les effectifs de ces UMR est limitée à 20 %<sup>56</sup>, et cette proportion est inférieure à 10 % dans un quart des unités.

Observant que ces facteurs limitent le rôle « d'entraînement » vers les sciences de la durabilité et vers les pays du Sud que l'IRD a l'ambition de jouer dans les UMR auxquelles il participe, **le comité d'évaluation encourage l'IRD à poursuivre résolument une politique de concentration de ses forces dans un nombre limité d'UMR, et à renforcer le pilotage conjoint de ces UMR avec les établissements partenaires.**

## 2 / Prendre toute sa place dans le dispositif national de recherche

Le rapport d'auto-évaluation indique que l'IRD a eu une implication importante dans trois alliances nationales de recherche : AllEnvi pour les sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, Aviesan pour les sciences de la vie et de la santé ; et Athena pour les sciences humaines et sociales. Depuis leur création en 2024, l'IRD est partie prenante de plusieurs agences de programmes et il s'implique principalement dans l'agence Agralife (Agriculture et alimentation durables, forêts, et ressources naturelles associées) portée par INRAE et l'agence CBSD (Climat, biodiversité, sociétés durables) portée par le CNRS. L'IRD vise d'y jouer un rôle moteur pour promouvoir les sciences de la durabilité et les relations avec les pays du Sud. *One Health* est l'une des thématiques majeures où le périmètre scientifique et géographique de l'IRD apporte une valeur ajoutée. L'IRD participe aux différents comités opérationnels de ces agences et a été source de proposition au travers de l'agence CBSD pour la programmation de l'ANR dans le domaine des sciences de la durabilité. Selon les représentants des organismes nationaux de recherche rencontrés par le comité d'évaluation, les organismes considèrent que l'IRD apporte utilement la dimension « sciences de la durabilité » dans les différentes instances nationales de pilotage de la recherche.

L'orientation de l'IRD sur les questions de durabilité au Sud ne résume pas l'ensemble des contributions du dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche sur ces sujets. Cependant, les établissements français déploient le plus souvent des approches très peu coordonnées, voire indépendantes. Le comité d'évaluation recommande une meilleure coordination des actions au Sud par les différents acteurs. Le comité estime que l'IRD doit mieux affirmer sa valeur ajoutée vis-à-vis des autres organismes nationaux de recherche, et il recommande au ministère chargé de la recherche d'**encourager les échanges entre établissements afin de fédérer leurs stratégies et coordonner leurs actions vers les pays du Sud en s'appuyant sur l'IRD et le Cirad**, les deux organismes les mieux implantés dans ces pays, **chaque fois que c'est pertinent.**

<sup>55</sup> Réponse écrite de l'IRD à une question écrite du comité d'évaluation. De fait, parmi les personnels IRD affectés dans les 61 UMR et les 11 unités d'appui et de recherche (UAR) auxquelles participe l'Institut, 96 % sont affectés dans les 53 UMR dont l'Institut est un « établissement de rattachement principal ».

<sup>56</sup> À titre de comparaison, la proportion moyenne d'employés du CNRS dans les UMR auxquelles il participe, tous domaines confondus, est égale à 27 % (rapport d'évaluation Hcéres du CNRS, 2023).

### 3 / Adapter l'organisation et renforcer le management

Les instances statutaires de l'IRD incluent le conseil d'administration<sup>57</sup>, le conseil scientifique, et les commissions scientifiques sectorielles (CSS) auxquelles s'ajoute une « commission de gestion de la recherche » chargée d'évaluer les chercheurs impliqués dans le management et l'administration de la recherche<sup>58</sup>. De plus, et c'est une spécificité de l'IRD, l'Institut est doté depuis 2014 d'un conseil d'orientation stratégique (COS) composé de 16 personnalités nommées de haut-niveau et venant d'horizons disciplinaires et géographiques différents. Le conseil d'administration, le COS et les instances scientifiques présentent la particularité d'inclure des représentants des partenaires du Sud.

L'organisation de la direction de l'IRD fait principalement apparaître trois pôles rattachés à la présidente directrice générale (PDG)<sup>59</sup> :

- le pôle Développement est *animé*<sup>60</sup> par le directeur général délégué ; il inclut la direction des relations internationales et de l'Europe, la direction Innovation et valorisation, et la direction Formation et renforcement des capacités ;
- le pôle Science est animé par le directeur délégué à la science (D2S) assisté par un D2S adjoint en charge des sciences de la durabilité ; il inclut les cinq départements scientifiques (voir la section II.1.a) ainsi que la mission pour la science ouverte, la mission Culture scientifique et technologique, la mission Expertise et consultance, et la mission Évaluation et programmation de la recherche ;
- le pôle Appui est animé par le secrétaire général assisté de deux secrétaires généraux adjoints ; il inclut la direction des ressources humaines, la direction des finances, la direction pour le développement des usages numériques innovants et la direction des affaires juridiques, ainsi que la mission d'appui au partenariat et à la science, et la mission Qualité, santé, sécurité et environnement.

Outre ces pôles, directions et missions, l'organigramme de l'Institut inclut les unités de recherche, les délégations régionales et les représentations hors France métropolitaine, qui sont placées sous la responsabilité des trois pôles. De plus, sont directement rattachés à la PDG :

- le cabinet de la présidence,
- la direction de la communication et du partage de l'information,
- la mission Déontologie et intégrité scientifique,
- le fonctionnaire de sécurité et de défense et le délégué à la protection des données,
- neuf conseillers scientifiques qui sont aussi les responsables des neuf communautés de savoirs (CoSav),
- un conseiller scientifique Afrique et un conseiller scientifique Outre-mer.

\* \* \*

Selon les interlocuteurs internes rencontrés par le comité, les évolutions les plus importantes concernant l'organisation et le fonctionnement de l'Institut au cours de la période évaluée ont porté sur la mise en place et la consolidation des CoSav, l'impulsion donnée pour construire une culture de l'impact, et sur la déconcentration des fonctions d'appui. Ces interlocuteurs portent le plus souvent une appréciation positive sur ces évolutions. Le rapport d'auto-évaluation souligne aussi d'autres évolutions récentes de l'organisation :

- l'installation en 2020 du directeur délégué à la science et de son adjoint en charge des sciences de la durabilité ;
- le rattachement direct à la PDG de la direction de la communication et du partage de l'information en 2021, la création et le rattachement direct de la mission Déontologie<sup>61</sup> à la PDG en 2022, et de la fonction de délégué à la protection des données en 2023.

Le renforcement des fonctions d'appui dans les délégations régionales, concernant notamment la gestion des contrats et la valorisation semble bien apprécié par les unités de recherche. Certains interlocuteurs évoquent cependant un risque de duplication entre les délégations régionales et le siège de l'Institut : **le comité d'évaluation recommande de conduire une revue d'étape sur la décentralisation des fonctions d'appui afin de mesurer leur efficacité**. Le comité note aussi que la mutualisation avec les autres partenaires, à l'échelle des régions ou des sites, reste inégale et inachevée ; par exemple, l'expérience réussie de la mission Europe pour la Recherche à Marseille ne semble pas être en voie de généralisation sur d'autres sites. Le comité encourage l'IRD à **poursuivre le développement de fonctions d'appui mutualisées avec les établissements partenaires, au bénéfice des unités de recherche**.

Le comité d'évaluation formule aussi les remarques suivantes sur l'organisation de l'Institut :

<sup>57</sup> Outre son président, le conseil d'administration comprend six représentants de l'État, huit personnalités qualifiées et six représentants du personnel.

<sup>58</sup> On revient dans la section V.5 sur les instances de dialogue social.

<sup>59</sup> L'IRD ayant procédé à des ajustements de son organisation à l'automne 2025, la description de l'organisation donnée ici s'appuie sur l'organigramme publié en octobre 2025 sur le site internet de l'Institut.

<sup>60</sup> On reprend ici la formulation de la délibération du conseil d'administration d'octobre 2024 portant organisation générale de l'IRD.

<sup>61</sup> Selon l'appellation alors en vigueur.

- Le rattachement direct des neuf responsables des CoSav à la présidence alors que le pôle Science inclut un directeur adjoint en charge des sciences de la durabilité étonne et interroge.
- Les objectifs de la direction Innovation et valorisation n'ont pas semblé très clairs au comité : elle semble vouloir à la fois répondre à un besoin d'appui des services de partenariat et de valorisation des délégations régionales<sup>62</sup> et agir comme une direction stratégique de l'innovation. De plus son rattachement au pôle Développement, plutôt qu'au pôle Science, interpelle.
- Le comité d'évaluation craint aussi que l'IRD soit insuffisamment outillé pour faire face aux enjeux en matière de levée de fonds, d'innovation et de prospective. Il note également que, vu l'importance de renforcer la « culture de l'impact » et les évaluations de l'impact des activités de l'IRD, l'Impact Lab pourrait faire partie des entités mises en visibilité dans l'organigramme de la direction de l'Institut.
- La cohérence entre l'action du pôle Développement et celle du pôle Science n'est pas apparue évidente au comité au fil des entretiens qu'il a menés. Elle devrait être renforcée et l'IRD doit accroître ses efforts pour réduire les effets de « silos » qui cloisonnent trop souvent les actions des différentes directions.

\* \* \*

Dans l'organisation de l'IRD, ses représentations à l'étranger et en Outre-mer – qui sont rattachées à la direction des relations internationales et de l'Europe – méritent une attention particulière. Les représentants de l'Institut à l'étranger se trouvent aux avant-postes de la présence et de la crédibilité de l'Institut auprès de ses partenaires des pays du Sud. Si ces représentants sont unanimement reconnus comme des acteurs essentiels, leur positionnement dans les processus de décision de l'IRD paraît différer considérablement selon les pays, et leurs rôles effectifs semblent très variables. Le comité considère que **l'IRD devrait formaliser davantage les missions et modes d'action de ses représentants à l'étranger en les inscrivant pleinement dans le cadre stratégique de l'Institut, à l'interface de la politique partenariale et de la politique scientifique.** Les représentants devraient jouer un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie partenariale de l'IRD (voir section III.1) et dans l'identification et l'émergence de *leaders* scientifiques locaux en lien avec les départements scientifiques et les unités de recherche de l'Institut.

Le comité a noté également que les postes de représentants, qui correspondent à des fonctions critiques pour la réussite de l'action de l'Institut dans les pays du Sud, font face à un déficit de candidatures. **Un effort accru de valorisation, de reconnaissance institutionnelle, et de soutien administratif aux représentants de l'IRD est indispensable.**

En outre, le comité d'évaluation constate une grande variabilité dans les situations de terrain et les interactions avec les acteurs locaux. Les comités de pilotage scientifique et stratégique (CPSS) réunis par les représentants de l'IRD ainsi que les dispositifs de mutualisation existant dans certains pays ou territoires ultramarins (tels que le Cresica<sup>63</sup> en Nouvelle-Calédonie) peuvent jouer un rôle central tant dans la coordination des entités internes à l'IRD que dans la co-construction entre l'IRD et ses partenaires. La mutualisation entre acteurs français a vocation à s'opérer dans le cadre de l'« équipe France » pilotée dans chaque pays par l'ambassade de France, mais on constate que seulement 6 représentations sont mutualisées entre organismes de recherche français pour 35 où l'IRD agit seul. Cette situation est certes le reflet de l'implantation historique de l'IRD et des besoins différents dans chaque pays : le comité d'évaluation en est bien conscient, il serait illusoire de penser qu'un modèle unique puisse s'appliquer à toutes les géographies de manière uniforme. De plus, la spécificité d'action des acteurs de la recherche doit être préservée par rapport aux acteurs plus directement engagés « politiquement » dans l'action diplomatique de la France. **Une définition plus claire du rôle de l'IRD dans l'équipe France, un modèle plus stratégique d'engagement et un partage dynamique des meilleures pratiques entre acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche devraient permettre de dégager de nouvelles marges de progrès.**

\* \* \*

Sur le plan du management général de l'Institut, plusieurs interlocuteurs du comité ont souligné que certains arbitrages sont perçus comme le résultat de commandes externes ou de dynamiques locales, dont l'alignement avec les priorités et intérêts stratégiques de l'IRD ne va pas toujours de soi. D'autres interlocuteurs s'inquiètent d'une forme de laissez-faire et d'une absence d'arbitrage face aux orientations prises sur le terrain ou dans les UMR. Le comité d'évaluation confirme ces observations. Faute de processus de décisions suffisamment formalisés, la capacité d'action de l'Institut résulte de choix qui sont trop souvent informels et dépendent fortement des personnes plutôt que des structures organisationnelles. Les orientations de l'IRD résultent fréquemment de la pression combinée des commandes de l'État et des choix impulsés par les chercheurs sur « le terrain ».

<sup>62</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>63</sup> Consortium de coopération pour la recherche, l'enseignement supérieur et l'innovation en Nouvelle-Calédonie.

Le comité est conscient de la tension inhérente au fonctionnement de tout organisme de recherche, entre d'une part les initiatives issues de « la base », indispensables pour favoriser la créativité et l'ancrage local mais au risque d'une certaine dispersion, et d'autre part les orientations stratégiques portées par la direction, qui apportent de la cohérence dans l'utilisation des moyens et permettent à l'institution de tenir ses objectifs et ses engagements. Il n'existe pas de recette miracle pour résoudre cette tension, mais le comité estime que l'IRD devrait la gérer de manière plus active. Il considère que, aux confluences de ces deux impulsions légitimes, **la place du pilotage stratégique de la direction de l'Institut doit s'affirmer, à travers des décisions explicites résultant de processus de décision clairs et transparents.**

La mise en œuvre du pilotage par la direction de l'Institut s'appuie sur deux instances :

- Le comité exécutif (Comex) inclut la PDG, le directeur général délégué, le directeur délégué à la science (D2S), le D2S adjoint en charge des sciences de la durabilité et le secrétaire général. Le Comex se réunit sur un rythme hebdomadaire. Les ordres du jour de ses réunions portent essentiellement sur la préparation des principaux événements et rendez-vous – en France et à l'étranger – auxquels participe la PDG, et sur la préparation des instances de l'Institut (conseil d'administration, conseil scientifique, COS et instances du dialogue social). Certains travaux internes à l'Institut font parfois l'objet d'une présentation au Comex.
- Le comité de direction (Codir) est composé des membres du Comex, de tous les directeurs des directions et missions du siège de l'IRD (y compris les directeurs de département scientifique), et des délégués régionaux. Il se réunit trois ou quatre fois par an. Le Codir n'est pas un organe de décision mais un lieu d'information et d'échanges, et de suivi des objectifs annuels de la PDG<sup>64</sup>.

Ce mode de fonctionnement du Comex et du Codir n'apparaît pas le mieux approprié pour servir la capacité d'action de la direction de l'Institut afin de répondre aux enjeux auxquels l'IRD doit faire face. À titre d'exemple : que ce soit pour l'élaboration d'une véritable stratégie scientifique et d'une stratégie de partenariats, et pour mieux évaluer et mieux faire connaître les impacts de ses activités, ou encore pour réussir la diversification de ses ressources (voir les Recommandations 3, 7, 9 et 16), il est indispensable que l'IRD renforce les synergies et la cohérence des trois pôles Développement, Science et Appui, et améliore la cohésion de l'ensemble des directions et missions de sa direction nationale. **Le comité d'évaluation recommande vivement à l'IRD de renforcer le rôle du comité de direction (Codir) en en faisant une instance d'élaboration, de pilotage et de suivi opérationnel des orientations et des décisions, et un lieu de coordination de l'action des pôles, directions et missions qui composent la direction nationale de l'Institut.** Le comité encourage l'IRD à doter le Codir d'un tableau de bord incluant les indicateurs clés permettant de suivre de façon appropriée les activités et les chantiers en cours. Ce renforcement du rôle du Codir comme instance essentielle du « pilotage » stratégique et opérationnel de l'Institut devrait bien sûr être réalisé en conservant les réunions « de direction générale » (i.e. du « Comex ») pour préparer les principaux rendez-vous inscrits à l'agenda de la PDG et préparer les réunions du Codir. Le comité invite également l'IRD à clarifier les processus décisionnels au niveau du siège et aux niveaux déconcentrés (dans les délégations régionales ou sur les sites, ou bien en Outre-mer et à l'étranger).

Enfin, le comité d'évaluation n'a pas compris si l'IRD s'est donné un dispositif clair permettant de fixer des objectifs annuels et d'effectuer une revue annuelle de leur réalisation pour chaque membre du comité de direction. Si ce n'est pas le cas, il préconise de mettre en place rapidement ces dispositifs.

## 4 / Renforcer l'allocation des moyens au service de la stratégie

L'IRD dispose de moyens humains et financiers qu'il alloue et réalloue régulièrement, selon des procédures établies. Le budget annuel de l'IRD est en hausse constante sur la période, et les dépenses incompressibles (principalement les rémunérations) en représentent la part la plus importante. Les marges de manœuvre effectives sont donc limitées. Si la construction et la ventilation détaillée du budget ne relèvent pas directement du champ de l'évaluation, le comité d'évaluation a examiné comment les principales décisions d'allocation des moyens sont prises au sein de l'IRD, et comment elles contribuent à la capacité de l'Institut de mettre en œuvre des choix de priorités stratégiques.

L'IRD recrute en moyenne une quarantaine de personnels permanents chaque année. La distribution de ces postes entre chercheurs d'une part, ingénieurs, techniciens et administratifs d'autre part, est arbitrée par la direction de l'Institut. Les postes de chercheurs sont ensuite répartis entre CSS : l'IRD ouvre chaque année un concours de recrutement de chargés de recherche et un concours de recrutement de directeurs de recherche par CSS, ainsi qu'un concours dit « inter-CSS » ciblé sur les sciences de la durabilité. L'Institut considère comme un enjeu majeur de compléter ses compétences en SHS et sciences des données<sup>65</sup>. Les postes ouverts au concours dans les CSS font parfois l'objet d'un « coloriage pluriannuel », par exemple sur la transition énergétique ou la santé globale, afin de favoriser les recrutements sur ces thématiques. À ce jour, l'Institut

<sup>64</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>65</sup> Rapport d'auto-évaluation.

n'utilise pas de fléchage ni de coloriage de postes sur une unité de recherche<sup>66</sup>, mais le coloriage géographique est envisagé ; le comité d'évaluation encourage l'Institut en ce sens, pour éviter la dispersion des compétences. En outre, l'IRD dispose de quelques chaires de professeur junior, qu'il utilise comme un instrument de politique scientifique en ciblant ces recrutements (trois par an) sur certaines thématiques et unités de recherche.

Le comité d'évaluation considère que, **tout en conservant le principe qu'une minorité des ouvertures de postes de chercheurs permanents font l'objet d'un « fléchage » ou d'un « coloriage », l'IRD doit engager une réflexion sur les évolutions de sa politique de recrutement de chercheurs permanents** à la lumière de trois déterminants principaux : le renforcement de son orientation vers les sciences de la durabilité, la mise en œuvre des priorités de sa stratégie scientifique, et les évolutions à conduire à moyen et long termes sur les équilibres de ses forces scientifiques, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales (voir la section II.1.c)<sup>67</sup>.

Concernant le recrutement d'ingénieurs, de techniciens et d'administratifs, le partage entre métiers scientifiques et métiers administratifs est arbitré chaque année par la direction de l'Institut, dont la priorité ces dernières années a été de répondre aux besoins des UMR suite à une perte importante depuis 2018 du fait de nombreux départs en retraite. L'IRD est conscient que, face aux départs en retraite de chercheurs dans les années à venir, il devra veiller à un bon équilibre entre ingénieurs et techniciens « scientifiques » et chercheurs. En outre, **le comité d'évaluation encourage l'Institut à accroître les échanges avec les établissements partenaires dans le cadre des politiques de site pour mieux mutualiser les fonctions d'appui et améliorer la concertation entre établissements sur les recrutements dans les métiers d'appui à la recherche.**

\* \* \*

L'allocation des « dotations de base » aux unités de recherche doit aussi être considérée comme un mécanisme d'attribution des moyens essentiel au sein de l'IRD. Aujourd'hui, ces dotations sont calculées selon une formule dépendant principalement du nombre de chercheurs IRD présents dans chaque unité. **Le comité invite l'IRD à engager une réflexion en vue, d'une part, de mieux refléter ses priorités de stratégie scientifique dans les attributions des dotations budgétaires des unités de recherche, et d'accroître la concertation à leur sujet avec les partenaires universitaires.**

Les autres moyens financiers disponibles pour la recherche sont attribués via les laboratoires mixtes internationaux (LMI), les jeunes équipes associées à l'IRD (JEAI), les réseaux internationaux, les observatoires, etc. et via des appels à projets internes. Ces moyens sont arbitrés lors d'une « semaine d'arbitrage » qui réunit représentants des UMR, responsables de départements et responsables du pôle Développement et du pôle Science. Le comité invite l'IRD à s'assurer que ces arbitrages reflètent un équilibre satisfaisant entre les priorités stratégiques et les dynamiques des unités.

\* \* \*

Les décisions d'expatriation de longue durée d'un chercheur ou d'un ingénieur IRD représentent un autre levier important pour l'action de l'IRD<sup>68</sup>. Accompagnées de moyens financiers spécifiques, ces expatriations constituent souvent des apports décisifs pour soutenir des projets en partenariat dans les pays du Sud. Certains interlocuteurs du comité ont souligné que les décisions d'expatriation suivent principalement une logique *bottom-up*, résultant surtout de la validation par la direction de l'Institut du projet d'expatriation proposé par un chercheur ou un ingénieur, et rarement d'un choix lié à une priorité identifiée par la direction. Les entretiens avec les partenaires de l'IRD ont révélé que certains partenariats prometteurs avaient dû être interrompus à la suite du départ de l'agent expatrié, sans que n'en puisse être assurée la continuité stratégique. Le comité d'évaluation recommande à l'IRD d'explorer toutes les voies susceptibles de permettre de surmonter ces difficultés<sup>69</sup>, notamment dans les situations les plus stratégiques, essentielles pour la crédibilité et la cohérence de l'engagement de l'IRD auprès de ses partenaires au Sud.

---

<sup>66</sup> Utilisant le même vocabulaire que le CNRS, l'IRD appelle « fléchage » l'ouverture au concours d'un poste ciblé sur une thématique précise (« fléchage thématique ») ou sur une unité de recherche (« fléchage géographique ») ; et il appelle « coloriage » le fait d'afficher (de façon plus souple) que, parmi les recrutements ouverts au concours dans le domaine d'une CSS, le recrutement de candidats dont les travaux portent sur telle thématique ou qui souhaitent être affectés dans telle unité de recherche sera prioritaire.

<sup>67</sup> Les perspectives de départs à la retraite dans les prochaines années font aussi partie des déterminants importants de cette politique de recrutement (voir la section V.5.a), de même que la capacité de l'IRD à attirer d'excellents candidats. Le comité note à ce propos que le concours de recrutement de chargés de recherche inter-CSS sur les sciences de la durabilité est très sélectif, avec environ 30 candidats par poste. La « pression » est du même ordre pour le concours de recrutement de chargés de recherche ouvert en SHS, alors qu'elle est de l'ordre de 10 candidats par poste dans les autres CSS.

<sup>68</sup> 122 chercheurs et ingénieurs IRD étaient en expatriation fin 2023, dont 50 nouvellement expatriés au cours de l'année 2023 (Rapport social unique 2023).

<sup>69</sup> Par exemple via l'expatriation d'un agent contractuel, ou d'un personnel employé par un autre établissement français et détaché auprès de l'IRD,

Plus largement, le comité d'évaluation considère que l'IRD peut **trouver une marge de progrès en matière de gestion de ses partenariats**. Le comité a déjà souligné le nombre très élevé des partenariats (voir la section I.2). Toutefois, la quantité des partenariats engagés n'est un gage ni de leur efficacité ni de leur impact. Plusieurs entretiens ont mis en évidence que certains partenariats sont maintenus bien qu'ils soient peu actifs. Cette dispersion s'explique par plusieurs facteurs. Elle peut être l'aboutissement d'une démarche éminemment stratégique : ainsi, au Sahel, l'IRD a choisi de maintenir une implication à bas bruit plutôt que de rompre la coopération engagée de longue date. Elle peut aussi refléter la difficulté à clore certains partenariats de longue durée. La création de partenariats est aussi parfois perçue comme valorisante pour les agents expatriés, ce qui peut inciter à multiplier les accords afin d'afficher des portefeuilles de projets étoffés plutôt que d'adopter une approche plus stratégique.

Le portefeuille de partenariats devrait reposer sur un suivi plus systématique et un bilan régulier de la valeur et de l'impact de chaque partenariat, en s'appuyant sur un travail en amont pour définir clairement les attentes vis-à-vis de chaque projet. Cartographier leur efficacité permettrait de mieux identifier les initiatives les plus stratégiques ou prometteuses afin de s'assurer qu'elles bénéficient d'un suivi attentif pour leur attribuer les moyens nécessaires et pour, a contrario, clore plus rapidement celles qui ne produisent pas les résultats escomptés. **Le comité recommande de mettre en place une gestion dynamique du portefeuille de partenariats de l'IRD au Sud**, avec les outils de suivi et d'évaluation pertinents, en lien étroit avec la préparation des arbitrages clés pour soutenir les projets prioritaires.

\* \* \*

**Le comité d'évaluation recommande à l'IRD de mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre l'emploi de ses ressources et l'impact des activités soutenues, de façon à renforcer la pertinence de ses arbitrages et à mettre en œuvre de façon efficace ses priorités stratégiques.**

## 5 / Continuer à dynamiser la politique de ressources humaines

L'IRD a affirmé depuis 2020 sa volonté de développer une politique de ressources humaines (RH) ambitieuse. Cette politique est articulée autour de 7 objectifs<sup>70</sup> :

- disposer des ressources en emplois nécessaires à la mise en œuvre les orientations stratégiques de l'IRD,
- répondre aux attentes fortes en termes de compétences émergentes, notamment les compétences numériques,
- veiller au respect de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes et à l'équilibre entre les générations,
- améliorer la cohésion et le climat social, et favoriser l'implication de tous les agents,
- faciliter et accompagner les réorganisations,
- développer les partenariats au service du développement des ressources propres,
- optimiser les ressources humaines présentes au Sud en maîtrisant le budget.

Dans cette optique, l'IRD a engagé depuis 2020 des travaux nombreux et approfondis. Pour mener ces travaux, les effectifs dédiés aux fonctions RH ont fortement progressé sur la période d'évaluation, avec un renforcement des délégations régionales – notamment via la création de postes de « conseillers RH de proximité » – sans pour autant diminuer les effectifs de la direction des ressources humaines au siège de l'Institut.

Tout en saluant cette dynamique, **le comité d'évaluation encourage l'Institut à poursuivre résolument les travaux engagés, en s'appuyant sur des tableaux de bord correspondant aux différentes dimensions de sa politique RH, partagés avec l'ensemble de la direction de l'Institut, afin de renforcer la préparation et la cohérence des arbitrages, et de se donner une vraie capacité de pilotage RH au service de sa stratégie**,

### a/ La gestion des effectifs et des compétences

L'effectif de l'IRD fin 2023 comprenait 1466 agents titulaires, 616 contractuels de droit public et 235 personnels relevant du droit local dans les représentations à l'étranger et dans les collectivités d'Outre-mer. Entre 2019 et 2023, l'effectif total a augmenté de 13 %, avec une stabilité du nombre des titulaires, une baisse de 7 % des personnels relevant du droit local (de 253 à 235), et une très forte augmentation du nombre des contractuels (+77 %, de 347 à 616) rémunérés environ pour moitié sur ressources propres et pour moitié sur la subvention pour charges de service public attribuée par l'État<sup>71</sup>.

L'IRD a mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui a fait l'objet d'une présentation au conseil d'administration en juin 2021 intégrant une analyse qui mettait en évidence que plus de 2 agents sur 10 partiront à la retraite d'ici à 2026, avec certaines unités très affectées. Cette présentation incluait aussi un « plan d'action RH » pour la période 2021-2024. De nombreuses réflexions sont en cours pour

<sup>70</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>71</sup> Rapport social unique 2023.

bâtir un plan pluriannuel de recrutement, dans un contexte de nombreux départs à la retraite dans les années à venir. L'IRD souhaiterait pouvoir « lisser » le nombre des ouvertures de poste annuelles, et réaliser 45 recrutements de personnels permanents par an<sup>72</sup>. **Le comité d'évaluation appuie cette proposition et recommande que l'État autorise l'IRD à « lisser » le nombre des ouvertures de poste annuelles.**

Sur ces questions de gestion prévisionnelle des emplois, le comité d'évaluation formule les remarques suivantes :

- La répartition des personnels en 2023 montre que 15 % sont affectés au siège, 16 % dans les délégations régionales et dans les représentations à l'étranger et en Outre-mer, et 69 % dans les autres entités<sup>73</sup>. La part importante des personnels au siège et dans les délégations et représentations interroge et, tout en notant l'évolution positive de ces dernières années<sup>74</sup>, le comité invite l'Institut à travailler sur les évolutions souhaitables de ces équilibres dans les prochaines années ; ce sujet rejoint celui de l'efficacité de la structuration des fonctions de support et d'appui (voir la section V.3).
- La croissance très forte du nombre de contractuels représente une transformation en profondeur de l'Institut.
- Gérer une telle croissance est un défi difficile pour toute institution publique ou privée. Elle nécessite un travail approfondi sur les processus de recrutement des personnels contractuels. Il est également nécessaire d'accompagner les unités de recherche et les délégations régionales afin d'améliorer leur capacité à analyser les compétences requises, à mieux connaître le marché de l'emploi local et régional et à réussir le recrutement et l'intégration des nouveaux entrants.
- L'IRD doit aussi accroître ses efforts pour réduire les effets négatifs potentiels liés à une forte proportion de postes contractuels, notamment l'augmentation du *turn-over* des personnels des fonctions de support et d'appui dans les unités de recherche, qui contribue à alourdir la charge administrative des chercheurs.
- Les personnels contractuels étant, presque en totalité, employés sur des contrats à durée déterminée, un nombre important d'entre eux quittent l'IRD chaque année, ce qui soulève une autre question importante. Le comité n'a pas pu, dans les délais impartis, examiner comment l'Institut accompagne ces personnes dans leur insertion professionnelle après leur passage à l'IRD, ni comment il met tout en œuvre pour que leur expérience professionnelle au sein de l'IRD soit bénéfique pour la suite de leur parcours.
- Le comité d'évaluation recommande à l'IRD d'établir une perspective pluriannuelle détaillée pour le développement des emplois et des compétences de son personnel contractuel.

\* \* \*

La présence des personnels de l'IRD dans les pays du Sud est aussi un sujet qui mérite une grande attention. Le comité d'évaluation note à la fois la diminution de 7 % entre 2019 et 2023 du nombre de personnels « de droit local » employés par l'IRD (sans avoir pu, dans le temps imparti, analyser cette diminution en détail) et les difficultés rencontrées par l'Institut – et évoquées par plusieurs interlocuteurs – concernant les expatriations. Malgré leur motivation, les nouveaux expatriés rencontrent des difficultés objectives : emploi du conjoint, études des enfants, isolement de la personne expatriée dans son activité professionnelle, aspects sécuritaires. Ayant conscience de ces difficultés, l'IRD cherche à promouvoir de nouvelles formes de missions de terrain sur plusieurs mois, plus attractives que le modèle traditionnel d'expatriation pluriannuelle. Le recrutement par l'IRD de chercheurs du Sud, sur SCSP ou sur ressources propres, est une autre voie à examiner, notamment au sein des laboratoires mixtes internationaux. **Le comité recommande à l'IRD de promouvoir des solutions pour améliorer l'accompagnement des chercheurs et ingénieurs expatriés tout en créant des incitations à la mobilité vers les pays du Sud, et en favorisant la création de masse critique, notamment dans le cadre de partenariats de long terme dans des régions prioritaires.**

\* \* \*

La mobilité reste faible chez les chercheurs et les ingénieurs et techniciens « scientifiques » en raison, semble-t-il, de craintes de difficultés de réintégration au retour. Un « plan mobilité » et des « lignes directrices » pour la mobilité interne, externe et entrante ont été élaborés et doivent maintenant être mis en œuvre. L'IRD devrait travailler sur les dispositifs d'accompagnement au retour, et développer des travaux avec les universités et les autres organismes nationaux pour faciliter les mobilités et ainsi enrichir les parcours individuels et faire évoluer le périmètre et la géographie des compétences. Par contre, une mobilité importante est observée pour les personnels administratifs du siège de l'Institut, ce qui est commun à de nombreux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La grille des rémunérations de ces métiers supports pénalise l'attractivité de l'IRD par rapport à d'autres institutions publiques comme les collectivités territoriales ou l'administration centrale des ministères, sur des fonctions exposées et exigeantes.

---

<sup>72</sup> En 2024, l'IRD a ouvert 40 postes – dont 25 postes de chargés de recherche et 15 postes d'ingénieurs, techniciens et administratifs (9 sur des profils scientifiques et 6 dans les métiers d'appui à la recherche).

<sup>73</sup> Rapport social unique 2023.

<sup>74</sup> En 2019, 67 % des personnels étaient affectés dans des entités autres que le siège, les délégations régionales et les représentations (rapport d'auto-évaluation).

L'IRD rencontre d'autres difficultés en matière d'attractivité, notamment sur les fonctions de représentant à l'étranger (voir la section V.3). C'est aussi le cas, comme dans d'autres établissements, pour les fonctions de directeur d'unité de recherche. La difficulté que des chercheurs prennent la responsabilité de directeur d'unité augmente à cause du poids accru des charges administratives résultant notamment du contexte de multiplication des appels à projets, d'un frein conséquent à leur activité scientifique propre, du risque de manque de prise en compte de l'exercice de cette responsabilité dans l'évaluation et les promotions, et de la faible reconnaissance indemnitaire. Le comité d'évaluation encourage l'IRD à faire tous ses efforts, avec les établissements partenaires au sein des UMR, pour accroître l'attractivité des fonctions de directeurs d'unité, en renforçant leur capacité à exercer un vrai *leadership* sur les évolutions des recherches menées dans les unités.

**Le comité recommande d'améliorer la reconnaissance des fonctions d'encadrement scientifique et administratif et des fonctions de représentation de l'IRD à l'étranger, en valorisant davantage ces parcours professionnels, en poursuivant les efforts pour rendre ces positions plus attractives, et en travaillant sur les régimes indemnitaires.**

\* \* \*

Le comité d'évaluation observe que les plans d'action et feuilles de route RH sur 3 ans comportent des jalons, des éléments de suivi des actions, mais n'incluent pas à ce jour d'indicateurs de pilotage qualitatif. **Il recommande de mettre en place des tableaux de bord et outils de pilotage, afin d'éviter la dispersion et les pertes de compétences jugées indispensables, et d'accroître la capacité de l'Institut à mobiliser au mieux ses ressources humaines dans le cadre de sa stratégie.**

### *b/ L'accompagnement des personnels et des parcours*

L'IRD a formalisé en 2020 sa politique de formation, avec un double objectif : favoriser le développement des compétences des personnels et des équipes en adéquation avec les orientations de l'Institut, et permettre à tous les agents de s'inscrire dans un itinéraire de professionnalisation et d'évolution professionnelle. Elle s'appuie sur deux principes majeurs que sont, d'une part, l'implication des responsables des entités dans l'accompagnement du développement des compétences de leurs collaborateurs, d'autre part l'autonomie de l'agent afin qu'il soit acteur de son parcours professionnel. Soucieux d'accompagner au plus près les problématiques de changement institutionnel, scientifique, réglementaire et professionnel, l'IRD n'élabore pas de catalogue, mais compose une offre en réponse sur la base d'un recueil annuel des besoins de formation, recensés par le service « Développement des talents et qualité de vie au travail » de la direction des ressources humaines<sup>75</sup>. Ce recueil permet aussi d'identifier des offres de formation que les personnels, les unités et les services désirent ouvrir à la communauté des personnels de l'Institut. Ces offres de formation s'adressent à tous les personnels de l'IRD, permanents et contractuels, en incluant les doctorants et post-doctorants.

Un document décrivant les « orientations stratégiques de la formation à l'IRD pour la période 2023-2025 » a été rédigé, et un bilan des actions de formation est élaboré chaque année. Les modalités des actions de formation sont très variées – en présentiel, en distanciel ou en format hybride – et 64 % de l'offre de formation est accessible en ligne. Particularité relativement rare, le plan de formation annuel prévoit la prise en charge des frais de déplacement des participants aux formations. De nombreux thèmes font l'objet d'une attention particulière de la part de la direction de l'Institut, notamment la science ouverte, l'égalité entre femmes et hommes, les actions de mise en œuvre d'une politique ambitieuse en faveur de l'environnement, l'intégrité scientifique et la déontologie, des formations liées à la qualité de vie au travail, la prévention des risques professionnels associés aux activités de l'IRD avec une vigilance spécifique concernant les missions dans des zones à risque, mais aussi la formation au management et l'accompagnement des encadrants. Les plans de formation incluent bien sûr des actions destinées aux acteurs du Sud, ou liées aux travaux menés en partenariat avec eux ; on peut citer par exemple un Mooc « rédiger et publier un article scientifique » pour accompagner les chercheurs du Sud.

Le comité d'évaluation observe une augmentation sensible de la fréquentation des formations, le nombre d'agents formés ayant progressé de 904 en 2019 à 1147 en 2023 (+27 %). Il félicite l'IRD pour la forte dynamique de ses actions de formation et l'invite à poursuivre ces efforts.

\* \* \*

**Le comité d'évaluation souhaite attirer l'attention de l'IRD sur l'importance de l'accompagnement des jeunes chercheurs** au cours des premières années suivant leur recrutement. Il n'est apparu ni dans le rapport d'auto-

---

<sup>75</sup> Rapport d'auto-évaluation.

évaluation ni dans les entretiens que ce sujet fait l'objet d'une attention particulière de la part de la direction de l'Institut<sup>76</sup>. **Le comité invite l'Institut à ouvrir une réflexion spécifique sur ce sujet.**

\* \* \*

Un plan « Qualité de la vie au travail » (QVT) a été adopté pour la période 2020-2023, incluant quatre principaux axes : valoriser les parcours professionnels et renforcer la cohésion des équipes ; accompagner et soutenir les encadrants dans leurs pratiques managériales ; préserver la santé des agents et équilibrer vie personnelle et vie professionnelle ; élaborer des méthodes innovantes d'amélioration de la QVT et suivre les indicateurs de la QVT. Ce plan s'est appuyé sur le résultat du baromètre social mis en place dans le cadre du plan QVT 2017-2019. L'IRD a aussi intensifié ces dernières années ses actions de prévention des risques psycho-sociaux<sup>77</sup>. Les trois « actions phares » de l'année 2023 en matière de QVT, signalées dans le bilan social, ont porté sur l'ouverture à tous les agents de l'édition 2023 du baromètre social, la mise en place d'un dispositif de signalement des actes de violences, harcèlement et agissements sexistes, et la création d'une charte du droit à la déconnexion,

### c/ L'évaluation de la recherche

L'IRD a mené au cours de la période de référence des travaux pour faire évoluer l'évaluation des chercheurs, en renforçant l'évaluation qualitative plutôt que quantitative. Notamment, il est désormais demandé à chaque chercheur évalué de décrire un petit nombre (entre 3 et 6) de ses principales « productions » (qui ne sont pas nécessairement des publications scientifiques). Une attention particulière est portée à l'impact environnemental des activités de recherche, ainsi qu'à la reconnaissance des recherches interdisciplinaires et des travaux en partenariat avec les pays du Sud. L'IRD, déjà signataire de la déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (Dora), a adhéré en février 2024 à la coalition CoARA (*Coalition on advancing research assessment*), qui promeut une évaluation qualitative, incluant un usage responsable des indicateurs quantitatifs et prenant en compte toute la diversité des missions et des activités des chercheurs. Cette adhésion est récente et un « plan d'action CoARA » était en cours d'élaboration en 2025.

Le comité insiste sur l'importance de ces chantiers portant sur les évolutions de l'évaluation de la recherche à l'IRD. Il s'agit de chantiers essentiels, à mener avec constance et dans la durée, et en y associant un large ensemble d'acteurs dont les CSS et les directeurs d'unité, car ils touchent à la culture d'établissement de l'Institut. **La prise en compte effective dans les évaluations de l'ensemble des activités qui contribuent à la mise en œuvre de la stratégie de l'Institut et à son impact (voir le chapitre IV) est indispensable pour la réussite de l'IRD. Il faut viser que l'évaluation mette en valeur, dans les recrutements et les promotions, et jusqu'aux plus hauts niveaux, une large diversité de profils de chercheurs IRD, illustrant l'ensemble de la palette des activités et des impacts de l'Institut.**

### d/ L'égalité entre femmes et hommes

Le plan d'action Égalité professionnelle 2021-2023 incluait 6 volets (gouvernance et culture d'entreprise ; mixité et carrière ; écarts de rémunération ; équilibre des temps de vie ; violences sexistes et sexuelles ; recherche et développement) et 54 actions. L'IRD en a réalisé un bilan, dont l'analyse a nourri le nouveau plan d'action 2024-2026 qui est complété d'un volet « diversité ». Parmi les avancées de la période 2021-2023 figurent la nomination d'une référente Égalité et d'un réseau de référents, l'inscription au Comp 2021-2025 d'un indicateur relatif à l'égalité entre femmes et hommes, le lancement du dispositif de signalement avec un plan de formation destiné aux acteurs impliqués dans la prise en charge de ces situations et l'organisation de webinaires, ou encore l'étude « pour la consolidation d'un réseau de femmes de science Nord-Sud ». L'animation du réseau de référents Égalité en délégations régionales et dans les CSS, et le renforcement de la formation à destination des encadrants, des acteurs RH, et des référents Égalité et des instances d'évaluation ont été identifiés comme des actions à approfondir dans le cadre du plan 2024-2026.

Le comité d'évaluation salue ces actions menées par l'IRD, mais il note que la répartition des effectifs de l'Institut par genre reste contrastée. Parmi les 2317 employés de l'Institut au 31 décembre 2023, la proportion de femmes est égale à 52 % ; cette proportion est de 49 % parmi les personnels permanents, et de 61 % parmi les personnels non permanents. Elle est de 41 % chez les chercheurs permanents (42 % parmi les chargés de recherche, mais seulement 32 % parmi les directeurs de recherche). Et elle est de 63 % dans la population des ingénieurs et techniciens (75 % des techniciens, mais seulement 43,5 % des ingénieurs de recherche). Pour ce qui est de la place des femmes parmi les cadres dirigeants de l'Institut, on peut observer que leur proportion en 2025 est de 20 % au comité exécutif (Comex)<sup>78</sup> et de 37 % au comité de direction (Codir). Le bilan 2023 de la mise en œuvre du Comp précise que, sur 78 unités<sup>79</sup> rattachées à l'IRD, on recense 21 directrices d'unité ou directrices d'unité

<sup>76</sup> Si ce n'est par la décision, notable et bienvenue, de nommer un représentant des jeunes chercheurs au sein du COS.

<sup>77</sup> Rapport d'auto-évaluation.

<sup>78</sup> Cette proportion était de 60% pendant les premières années de la période d'évaluation.

<sup>79</sup> Ces 78 unités incluent les 72 unités évoquées dans la section 2 de l'Introduction (dont les 61 UMR évoquées dans la section V.1), et quelques autres unités (notamment des unités mixtes internationales communes avec le CNRS).

adjointes<sup>80</sup>. En outre, la proportion de femmes parmi les représentants de l'Institut à l'étranger ou en Outre-mer est inférieure à 30 %. L'IRD a donc encore un chemin substantiel à parcourir concernant l'équilibre entre femmes et hommes<sup>81</sup>.

### e/ Le dialogue social

Les instances de dialogue social de l'IRD ont évolué au cours de la période évaluée. Depuis 2023, le comité social d'administration (CSA) et la formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) ont remplacé au niveau national le comité technique et le comité Hygiène, sécurité et conditions de travail. Les F4SCT (Formation spécialisée de site en matière de santé, sécurité et conditions de travail) complètent ce dispositif au sein des délégations régionales (en remplacement des comités techniques spéciaux et des comités Hygiène et sécurité). Ces évolutions ont induit des changements dans l'instanciation du dialogue social. Le rapport d'auto-évaluation souligne que, en vue de garantir un dialogue régulier, l'IRD propose un agenda de rencontres informelles, hors instances, entre les représentants du personnel, la direction des ressources humaines et la direction de l'Institut.

Les instances de dialogue social sont un lieu important d'alerte et d'échanges sur les politiques de prévention. Il est à noter que ces instances ne possèdent pas encore de règlement intérieur alors que leurs membres arrivent au terme de leurs mandats. Selon les représentants du personnel rencontrés par le comité d'évaluation, le *turn-over* trop rapide des directions dans la période écoulée a constitué un frein ou simplement apporté des retards au traitement des dossiers et à leur suivi. Si les avis de ces représentants du personnel varient sur le fonctionnement du comité social d'administration (CSA), ils sont unanimes pour souligner le fonctionnement très dégradé de la formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT), qui impacte le traitement de dossiers relevant de sa compétence.

**Le comité d'évaluation souligne la grande importance de ces questions et du bien-être au travail. Il recommande que la direction de l'Institut s'attache sans délai à rétablir le meilleur fonctionnement des instances de dialogue social, notamment du F3SCT, et à renforcer et faire vivre les mécanismes d'écoute et de protection de lanceurs d'alerte.**

## 6 / Se donner les moyens de mettre en œuvre la stratégie de diversification des ressources

Le paysage international de financement de « l'aide au développement » est en pleine mutation : en avril 2025, l'OCDE alertait sur un recul inédit depuis six ans<sup>82</sup>. En s'établissant en moyenne à 0,33 % du revenu national brut en 2024, ce financement demeure très en-deçà de l'objectif international de 0,7 % fixé par l'ONU, qui est de plus en plus remis en question. Alors que les États-Unis étaient jusqu'ici premiers pourvoyeurs de l'aide publique au développement, leur retrait et la division par cinq du budget alloué, a provoqué un choc inédit dont les pleines conséquences sont encore difficiles à anticiper. Les finances publiques sont aussi sous tension en France, et une coupe budgétaire drastique de l'aide au développement a été actée dans le budget 2025 de l'État<sup>83</sup>. Dans ce contexte dont on peut craindre qu'il soit durable, **la diversification des ressources de l'IRD apparaît comme une nécessité stratégique.**

Le comité note avec satisfaction que l'Institut a été en mesure d'accroître significativement son accès aux financements européens (voir section III.2) et que le partenariat avec l'AFD, revu en profondeur, a permis des avancées notables en matière de contractualisation, laissant présager de nouvelles opportunités sur la période à venir. Au-delà de la France et de l'Europe, l'IRD s'est engagé dans des démarches partenariales avec plusieurs fondations (telles que la *Bill and Melinda Gates Foundation* ou Agropolis) et agences multilatérales – notamment la FAO et l'Unesco. Ces actions ont permis à l'IRD d'augmenter significativement la part des ressources propres dans son budget, passée de 13 % en 2019 à 20 % en 2023, ce qui va dans le sens de la nécessaire diversification des ressources.

Sur la base de ces succès, le comité estime que la diversification des financements de l'IRD gagnerait à être plus complète et plus stratégique. C'est pourquoi le comité recommande la mise en place d'une stratégie et d'un plan d'action partenarial avec les acteurs du Sud et les bailleurs européens et internationaux (voir les sections III.1 et III.3). De plus, l'Institut devrait se doter de scénarios d'évolution pluriannuelle des ressources de

<sup>80</sup> Étonnamment, l'indicateur du Comp sur la proportion de femmes dans l'encadrement de l'Institut, calculé sur cette base, refient pour 2023 la valeur de 27 % (c'est-à-dire la valeur du ratio 21/78).

<sup>81</sup> On observe des éléments positifs lorsqu'on examine les recrutements récents. Ainsi, la proportion de femmes est de 50 % parmi les lauréats du concours de recrutement de directeurs de recherche en 2023 (à comparer à 41 % en 2019).

<sup>82</sup> Voir <https://www.oecd.org/fr/about/news/press-releases/2025/04/official-development-assistance-2024-figures.html>.

<sup>83</sup> Cette baisse est de 24 % ou de 37 % selon l'assiette considérée.

l'établissement, et il devrait engager une réflexion sur les choix qu'il pourrait avoir à arbitrer en cas de sévères difficultés budgétaires.

Le comité constate que les relations de l'IRD avec le secteur privé demeurent encore limitées. L'Institut ne s'est pas doté à ce stade d'une stratégie de mobilisation vers les entreprises, ni d'un dispositif pour nouer et développer ces relations. Le comité estime que cette situation représente une faiblesse face au recul de l'aide publique au développement et aux attentes croissantes des pouvoirs publics concernant le développement de partenariats entre acteurs publics et privés.

En outre, les pays partenaires du Sud demeurent peu sollicités pour apporter un appui financier aux projets. Leurs contributions se limitent souvent à un apport en nature. Si ceci semble logique pour les pays à faible revenu, les entretiens réalisés par le comité ont permis de souligner que des cofinancements substantiels pourraient être envisagés pour des travaux de recherche en partenariat ou en consortium avec certains pays émergents tels que le Brésil ou l'Afrique du Sud, voire le Maroc. Le comité encourage l'IRD à davantage anticiper ces montages au moment de la conception des projets, en promouvant en interne le changement de culture nécessaire pour accompagner des projets qui soient à la fois co-construits et cofinancés avec certains partenaires du Sud.

\* \* \*

Le comité d'évaluation est conscient que, au-delà du chemin parcouru ces dernières années, ces réflexions ouvrent pour l'IRD la perspective d'une transformation en profondeur.

Le rapport d'auto-évaluation souligne que, avec 64 M€ de ressources propres en 2024, l'IRD estime avoir atteint un « plafond, compte tenu des capacités opérationnelles actuelles internes ». Le comité d'évaluation estime que ce montant ne doit pas constituer un horizon indépassable et invite l'IRD à se doter des moyens de ses ambitions. Les entretiens du comité avec les délégations régionales et la mission Europe pour la recherche du site d'Aix-Marseille ont souligné les gains d'efficacité résultant du développement et de la professionnalisation des fonctions d'appui aux équipes de recherche, tant dans la phase « pré-signature », que dans la phase d'exécution et de gestion des projets. L'IRD peut s'appuyer sur ces exemples pour accroître ses ressources propres.

Le comité a noté que les équipes de recherche sont inégalement acculturées aux logiques de financement. Seuls certains chercheurs sont actifs dans la recherche de nouvelles ressources, mobilisant souvent leurs contacts personnels. Le comité estime que les fonctions et compétences liées aux levées de fonds, à la préparation et à la réalisation des contrats de recherche devraient être mieux développées et valorisées. Comme d'autres établissements l'ont déjà fait, l'IRD pourrait progressivement mettre en place des objectifs de contribution financière assignés aux départements et aux unités, accompagnés d'actions d'accompagnement renforcées.

Enfin, le comité souligne que la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources est indissociable d'une amélioration des capacités de l'Institut en matière de conduite des projets, d'allocation des moyens et de maîtrise des coûts complets. En effet, l'augmentation des financements tiers, qui s'accompagne d'une redevabilité accrue auprès des bailleurs, nécessite une gouvernance efficace des engagements de l'Institut avec notamment des comités de pré-engagement, un suivi du coût réel des projets, des boucles de rétroaction pour vérifier l'alignement avec le bailleur et anticiper les risques de discontinuité, par exemple liés au départ d'un chercheur. En ce sens, la stratégie de diversification des ressources doit être conçue dans le cadre d'une réflexion sur la soutenabilité économique de l'IRD.

Pour se donner les moyens d'une stratégie partenariale et de diversification des ressources, **le comité recommande à l'IRD de :**

- **mettre en place un plan pluriannuel de mobilisation des ressources propres** intégrant des volets portant sur les relais de croissance européen et international – y compris les financements étatiques, les agences multilatérales, les banques de développement, les fondations et les entreprises – **et des scénarios d'évolution pluriannuelle des ressources de l'établissement ;**
- **mettre en place l'organisation et les dispositifs nécessaires au développement des ressources propres**, notamment en renforçant le service des partenariats et bailleurs internationaux rattaché à la direction des relations internationales et de l'Europe, et en y intégrant des profils de *fundraisers*, spécialistes des levées de fonds et des relations avec les bailleurs publics et privés ;
- **accompagner systématiquement les unités de recherche et les chercheurs dans la mobilisation des ressources propres**, par le biais de formations, l'établissement de référents au sein des unités et une reconnaissance de cette activité dans les incitations et les évaluations ;
- **explorer les opportunités de cofinancement de projets avec les partenaires du Sud**, et de recherche conjointe de financement, particulièrement dans les économies émergentes, en s'appuyant sur les partenaires institutionnels locaux, les ambassades et les représentations de l'IRD ;

- mettre en place un pilotage resserré des engagements, qui repose sur une connaissance des coûts complets et une analyse des bénéfices, risques et opportunités pour chaque projet ;
- engager sans tarder la réflexion sur la mise en place d'une comptabilité analytique.

Le comité d'évaluation souligne de nouveau que la réussite de ces chantiers nécessitera de renforcer la cohésion de l'ensemble des directions et missions des trois pôles Développement, Science et Appui, et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'Institut, à tous les niveaux.

## Conclusion

Héritier d'une longue histoire dont les racines datent du milieu du siècle dernier, l'IRD occupe une place singulière dans le dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche. Il se caractérise notamment par son ancrage dans un vaste ensemble de pays « du Sud », une très large expérience de partenariat avec de nombreux acteurs du Sud, et un spectre disciplinaire étendu, allant des sciences de la vie aux sciences de la Terre et de l'environnement et aux sciences humaines et sociales. Au cours de la période évaluée, l'Institut a renforcé ses partenariats avec les acteurs du Sud, amplifié son implication en appui de la « diplomatie scientifique » de la France, accru son engagement dans l'espace européen de la recherche, dynamisé sa politique de ressources humaines, et développé avec succès sa politique de science ouverte. Sur la base de ces avancées, le comité d'évaluation invite l'IRD à aller plus loin, pour mieux encore affirmer son positionnement d'organisme de recherche engagé en faveur du développement durable des pays du Sud.

L'IRD promeut depuis une dizaine d'années son orientation vers les « sciences de la durabilité » et le comité d'évaluation a constaté que l'Institut a commencé à construire sur cette base une dynamique intéressante. Il considère que, avec son engagement dans les sciences de la durabilité avec les pays du Sud, dans une perspective d'interdisciplinarité, de co-construction des projets de recherche avec les partenaires du Sud et d'orientation vers les « solutions » pour le développement durable des sociétés du Sud, l'IRD détient les éléments d'une identité scientifique originale et pertinente. Le comité encourage l'IRD à affirmer plus clairement ce positionnement et à prendre ainsi toute sa place dans le dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche, tout en étant attentif à anticiper le mieux possible les tensions inhérentes à ce positionnement dans un contexte géopolitique et diplomatique difficile.

Portant une appréciation positive sur la qualité des recherches menées à l'IRD, le comité encourage l'Institut à construire, avec des partenaires européens et internationaux, une approche permettant de mieux définir le champ des sciences de la durabilité pour le Sud, et de mieux évaluer qualitativement et quantitativement la qualité de ses contributions à ce champ. Il recommande à l'IRD d'engager, dans les deux ou trois prochaines années, une évaluation de l'apport des « communautés de savoir » qu'il a mises en place en 2021, et à mener une réflexion sur les évolutions à mener concernant son organisation scientifique. Il souligne que l'Institut doit accroître ses forces scientifiques dans le domaine des sciences humaines et sociales. Il préconise aussi que l'IRD poursuive résolument sa politique de science ouverte et ses actions dans les domaines de l'éthique, de l'intégrité scientifique et de la déontologie, en s'attachant à les adapter pour les partager le mieux possible avec les acteurs du Sud.

Notant que le champ des sciences de la durabilité est très large, que le champ géographique dans lequel l'IRD intervient est très vaste, et que les sollicitations venant de l'appareil diplomatique français et des acteurs du Sud peuvent être très nombreuses, le comité d'évaluation souligne que l'IRD doit absolument renforcer sa capacité à faire des choix, en fixant des orientations stratégiques claires et bien partagées. Ceci implique de construire une véritable politique scientifique, appuyée sur des priorités scientifiques opérationnelles clairement affirmées, fondées sur une prospective scientifique et sur une prospective des besoins et des attentes des partenaires. Ceci implique aussi de bâtir une stratégie partenariale avec les acteurs du Sud et avec les bailleurs européens et internationaux permettant de mieux cibler les projets prioritaires au croisement des priorités scientifiques et géographiques. Ceci réclame enfin de renforcer très nettement la capacité de l'Institut à mobiliser ses décisions d'allocation des moyens humains et budgétaires au service de la mise en œuvre de sa stratégie, notamment celles qui concernent les recrutements de personnels permanents, les expatriations au Sud, et la gestion du portefeuille de partenariats. Ces recommandations sont au centre des analyses présentées dans ce rapport.

D'autres recommandations portent sur la poursuite des efforts pour accroître l'engagement et l'influence de l'IRD dans l'espace européen de la recherche, et sur le nécessaire renforcement de ses travaux pour mieux évaluer l'ensemble des impacts de ses travaux, et mieux reconnaître l'ensemble des activités – notamment l'innovation et les expertises en appui aux politiques publiques – dans les évaluations des chercheurs. Le comité d'évaluation invite aussi l'IRD à poursuivre son implication dans les partenariats avec les universités françaises sur les sites où il est impliqué, et sa politique de concentration de ses forces dans un nombre limité d'unités mixtes de recherche pilotées conjointement avec les établissements partenaires.

Enfin le comité souligne la grande ampleur des efforts à réaliser en interne au sein de l'IRD. L'Institut doit renforcer la capacité de pilotage de sa direction, clarifier ses processus de décision, renforcer le rôle du comité de direction et améliorer la cohésion de l'action des directions et missions qui composent sa direction nationale. Il doit aussi se donner pleinement les moyens de relever les défis que représentent d'une part la mise en œuvre de sa politique de ressources humaines, dans une période à venir qui sera marquée par de très nombreux départs à la retraite, d'autre part la nécessaire diversification des ressources financières.

\* \* \*

Le comité d'évaluation présente ci-dessous les principales forces et faiblesses de l'IRD, telles qu'il les a identifiées, et rappelle ses principales recommandations.

## 1 / Forces

- Un ancrage unique dans les pays du Sud grâce à une présence de terrain de longue date, une expérience et un savoir-faire largement reconnus en matière de partenariats avec les acteurs du Sud, et une implication appréciée dans la diplomatie scientifique au Sud.
- Une identité scientifique originale autour des sciences de la durabilité avec les pays du Sud (même si elle doit être précisée et mieux affirmée) combinant interdisciplinarité, co-construction avec les partenaires du Sud et orientation vers les solutions.
- Des recherches reconnues, fortement insérées dans les collaborations internationales.
- Une politique ambitieuse pour la science ouverte – à renforcer et adapter pour que les partenaires du Sud en soient pleinement acteurs et bénéficiaires.
- Une forte dynamique pour diversifier et accroître la participation de l'IRD aux programmes financés par la Commission européenne, et un rôle moteur dans la création et le démarrage de l'alliance ERASuD qui peut jouer un rôle majeur pour renforcer les liens de l'espace européen de recherche avec le Sud.
- Les premiers développements d'une approche visant à évaluer les impacts des activités de l'Institut et à déployer dans les équipes une « culture de l'impact ».
- Une implication réussie dans les sites universitaires, et des relations de qualité avec les universités « chefs de file » de ces sites.
- Une politique de ressources humaines dynamique et ambitieuse.

## 2 / Faiblesses

- Une identité qui doit être précisée et mieux affirmée pour permettre à l'IRD de prendre toute sa place dans le dispositif national de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Des forces scientifiques limitées dans le domaine des sciences humaines et sociales (au regard de ses forces dans les autres domaines scientifiques), ce qui grève sa capacité à appréhender les enjeux de développement durable des sociétés du Sud et leurs transformations.
- Une faible capacité à définir des priorités explicites et à les mettre effectivement en œuvre, que ce soit en matière de politique scientifique ou en matière de politique « au Sud » au croisement des priorités scientifiques et des priorités géographiques.
- Des actions de sensibilisation et formation de qualité en éthique, intégrité scientifique et déontologie, mais à renforcer pour faire face au défi du déploiement de recherches responsables co-construites avec les partenaires du Sud.
- Une vision stratégique imprécise concernant les activités d'expertise en appui aux politiques publiques et les activités d'innovation dans toutes leurs dimensions.
- Un rôle très faible du comité de direction, qui obère la capacité de pilotage de la direction nationale de l'Institut et entrave la vision partagée et la cohésion des différentes directions.
- Une capacité limitée à mobiliser les décisions d'allocation des moyens humains et budgétaires au service de la mise en œuvre de la stratégie.
- Un manque de vision stratégique concernant la nécessaire diversification des ressources financières, et des relations insuffisantes avec les bailleurs internationaux.

## 3 / Recommandations principales

**Recommandation 1 :** Préciser et mieux partager l'identité scientifique et la dynamique de l'IRD centrées sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud.

**Recommandation 2 :** Construire – avec des partenaires européens et internationaux – une approche permettant de mieux définir le champ des sciences de la durabilité pour le Sud, et de mieux évaluer qualitativement et quantitativement les contributions de l'IRD à ce champ et leurs impacts.

**Recommandation 3 :** Élaborer et partager au sein de l'IRD une véritable stratégie sur les sciences de la durabilité, fondée sur une prospective scientifique et sur une prospective des besoins et des attentes des partenaires, incluant des priorités scientifiques clairement affirmées et décrivant comment l'IRD mettra en œuvre ces priorités.

**Recommandation 4 :** Définir une stratégie de renforcement dans le domaine des sciences humaines et sociales pour améliorer la capacité de l'IRD à appréhender les transformations des sociétés du Sud.

**Recommandation 5 :** Poursuivre résolument la politique de science ouverte en amplifiant les efforts pour la partager et l'adapter avec les partenaires du Sud, afin qu'ils en soient pleinement acteurs et bénéficiaires.

**Recommandation 6 :** Renforcer les actions de sensibilisation et de formation en éthique, intégrité scientifique et déontologie adaptées à des recherches responsables co-construites avec les partenaires du Sud.

**Recommandation 7 :** Construire une stratégie partenariale avec les acteurs du Sud et avec les bailleurs européens et internationaux, permettant de mieux cibler les projets prioritaires au croisement des priorités scientifiques et géographiques. Dans ce cadre, développer les coopérations avec les gouvernements locaux afin d'accroître l'apport de l'IRD pour les politiques publiques des pays du Sud.

**Recommandation 8 :** Poursuivre les efforts pour diversifier et accroître sa participation aux programmes financés par la Commission européenne. Développer avec les partenaires de l'alliance ERASud les synergies programmatiques et scientifiques, et les initiatives conjointes auprès des bailleurs internationaux.

**Recommandation 9 :** Renforcer les travaux, en lien avec des agences de développement, des universités et des organismes de recherche, sur les méthodes avancées d'évaluation de l'impact des activités de recherche, d'innovation, d'expertise et de formation pour le développement durable au Sud. Rendre pleinement opérationnel l'Impact Lab et amplifier la communication sur les impacts des activités de l'IRD.

**Recommandation 10 :** Mieux affirmer la vision stratégique de l'IRD concernant ses activités de renforcement des capacités, de formation, d'ouverture de la science à la société, d'innovation dans toutes ses dimensions, et d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques. Renforcer la mise en valeur de ces activités et améliorer leur prise en compte dans les évaluations des chercheurs et des unités de recherche.

**Recommandation 11 :** Poursuivre l'implication de l'IRD dans le renforcement des sites universitaires en s'appuyant sur son identité propre et en faisant mieux connaître la valeur ajoutée potentielle du partenariat. Poursuivre résolument une politique de concentration de ses forces dans un nombre limité d'UMR, et renforcer le pilotage conjoint de ces UMR avec les établissements partenaires.

**Recommandation 12 (adressée à l'État) :** Affirmer dans le prochain Comp l'identité spécifique de l'IRD sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud afin de lui permettre de prendre toute sa place dans le dispositif national de recherche. Encourager les échanges entre établissements afin de fédérer leurs stratégies et coordonner leurs actions vers les pays du Sud en s'appuyant sur l'IRD – et le Cirad – chaque fois que c'est pertinent.

**Recommandation 13 :** Renforcer la capacité de pilotage de la direction de l'Institut, à travers des processus de décision mieux explicités, et renforcer le rôle du comité de direction comme instance d'élaboration des orientations et des décisions, et de coordination de l'action des pôles Développement, Science et Appui et des directions et missions qui les composent.

**Recommandation 14 :** Mieux mobiliser les décisions d'allocation des moyens humains et budgétaires au service de la mise en œuvre de la stratégie, notamment celles qui concernent les recrutements de personnels permanents, les expatriations au Sud, et la gestion du portefeuille de partenariats.

**Recommandation 15 :** Poursuivre l'ambitieuse politique de ressources humaines engagée en se donnant une vraie capacité de pilotage alignée sur la stratégie. Renforcer notamment la gestion pluriannuelle des effectifs et des compétences, y compris au Sud, la prise en compte dans l'évaluation de toutes les activités des chercheurs, et la qualité du dialogue social.

**Recommandation 16 :** Mettre en place l'organisation et l'ensemble des dispositifs nécessaires au développement des ressources propres.

# Observations de la présidente directrice générale



44 boulevard de Dunkerque - CS 90009  
13572 Marseille cedex 02 - FRANCE  
Tél +33 (0) 4 91 99 95 51  
[presidente-directricegenerale@ird.fr](mailto:presidente-directricegenerale@ird.fr)

La Présidente-Directrice générale

Marseille, le 2 février 2026

Madame Coralie Chevallier  
Présidente du HCERES  
9, rue Poissonnière  
75002 Paris

N/Réf. : PDG-2026-28

Objet : Rapport d'évaluation de l'IRD – Version définitive

Madame la Présidente,

Au nom de la gouvernance de l'institut et de l'ensemble des équipes de l'établissement, je tiens en premier lieu à vous remercier pour la qualité du rapport d'évaluation que vous m'avez adressé.

La préparation et l'attention portée à chacune et chacun lors des entretiens aura marqué une étape signifiante de la dynamique collective que nous avons engagée aux fins de préparer et transformer efficacement ce temps d'analyse rétrospective.

Nous partageons pleinement le positionnement scientifique et institutionnel de l'IRD que le comité a proposé. Ce rapport affirme que l'identité de l'institut est centrée sur les sciences de la durabilité avec les pays des Suds, actant la réalisation de notre ambition qui était au cœur des orientations stratégiques de notre contrat d'objectifs de moyens et de performance (COMP) 2021-2025.

Pour soutenir nos choix et répondre aux attentes nationales et internationales, l'institut a en outre inscrit cette ambition dans le cadre prospectif des objectifs du développement durable de l'agenda 2030. Nous inscrire dans ce cadre exigeant était essentiel, il fallait relever le défi d'engager nos chercheurs, les services de l'IRD, nos partenaires à faire « communauté », étoffer la culture de l'impact, renouveler notre présence à l'international et dans les territoires d'outre-mer.

Le comité souligne notamment combien nos recherches, dans tous les domaines disciplinaires couverts par l'IRD, sont de qualité, reconnues, insérées dans des collaborations internationales, co-construites avec nos partenaires et posant fermement nos bases scientifiques comme transformatives.

Le Comité souligne une partie de nos réussites en la matière, la qualité de notre politique science ouverte, la construction de notre leadership européen, le choix de construire une culture de l'impact (impact lab), mais laisse dans l'ombre la dynamique récente que nous avons insufflée à l'IRD avec les communautés de savoir (COSAV). Sans doute sont-elles apparues pour le comité comme faisant déjà partie prenante et ancienne de l'institut, mais je rappelle qu'elles sont une conception récente, l'institut ayant su implémenter avec agilité et conviction ce nouveau dispositif.

Oui, notre identité doit continuer à être affirmée, merci au comité d'avoir ainsi mis en avant nos atouts pour asseoir notre place légitime au sein du dispositif national de recherche. Il est vrai que nous avons passé une étape essentielle de positionnement de l'institut comme porteur des sciences de la durabilité avec les pays et territoires des régions tropicales, sub-tropicales et du pourtour méditerranéen. Les moyens de cette transition émanent pour beaucoup du précédent COMP. Ils étaient centrés sur l'ouverture de nos processus aux démarches transdisciplinaires, au développement de notre politique de site, à l'entraînement de nos partenaires européens, à la préparation de notre stratégie à l'international. Ce que nous avions programmé a été, en grande majorité, accompli, ceci en dépassant ce que nous ont imposées la crise COVID et les évolutions géopolitiques drastiques qui ont mis à l'épreuve toute l'organisation de l'institut.

Il est vrai aussi que nous sommes en chemin, non de ce que nous avons inscrit au COMP, mais de sa suite, qui, comme l'a identifié le comité, réside dans l'affirmation de notre identité, avec un pilotage stratégique plus resserré, une capacité à anticiper et à impacter la science comme la conception des politiques publiques accrue.

S'il y a quelques analyses ou formules trop rapides que je peux regretter dans ce rapport, je considère qu'elles relèvent de malentendus. Ces regrets, mais aussi les critiques et les recommandations (dans leur très grande majorité fondées et pertinentes), nous obligent néanmoins à toujours plus de clarté et de précision dans la description du fonctionnement de l'IRD, de ses résultats et de ses ambitions.

Ceci étant dit, nous partageons la majorité des constats et ne manquerons pas de donner suite aux recommandations dans la révision de notre stratégie 2020-2030 nécessairement couplée à l'agenda post 2030 et dans la préparation de notre prochain COMP que nous finaliserons cette année avec nos deux tutelles et nos partenaires.

Pour répondre sur le fond à l'évaluation et dans une dynamique positive et prospective, j'ai structuré ce courrier sur la base des 16 recommandations que vous avez bien voulu nous adresser.

La 1<sup>ère</sup> recommandation du Comité est de mieux « préciser et mieux partager l'identité scientifique et la dynamique de l'IRD centrées sur les sciences de la durabilité avec les pays du Sud ». Je tiens à souligner qu'elle porte un défi majeur pour notre institution dans un contexte géopolitique qui la rend à la fois plus nécessaire qu'elle ne l'a jamais été.

Cette recommandation très appuyée et très argumentée sur le positionnement de l'institut fera l'objet de discussions approfondies en interne, notamment avec le conseil scientifique et le comité de direction de l'établissement. L'intention est que l'ensemble de la communauté de l'institution puisse traduire les travaux du comité en plan d'action, tout en s'appuyant à la fois sur le pôle science qui posera, avec la gouvernance, la stratégie scientifique déclinée dans le prochain COMP et sur la nouvelle stratégie de communication validée en 2025. Elle soutiendra la poursuite des efforts menés pour toujours mieux faire connaître l'IRD et ses réalisations.

A ce stade, je peux déjà dire que l'expression « pays du sud » maintes fois utilisées dans le rapport, qui avait fait l'objet de débats en interne lors de la révision de la stratégie de communication de l'institut, est trop limitante par rapport à l'évolution géopolitique et la réalité des partenariats et des terrains d'étude de l'institut. Elle passe notamment sous silence les équipes, les partenaires et les recherches menées dans les territoires d'outre-mer.

Notre identité scientifique et partenariale continuera de s'affirmer dans les pays et territoires des régions tropicales, subtropicales et du pourtour méditerranéen, là où les questions de transition face aux changements climatiques, sociaux et technologiques, se manifestent avec le plus d'acuité. C'est sur ces terrains que nous menons nos recherches aux bénéfices des populations les plus vulnérables et aussi pour alimenter les recherches et les décisions hexagonales et ultramarines. Comme nous le faisons depuis plusieurs décennies nous réaffirmerons, sans compromis, notre ambition qui reste d'allier une science de haut niveau, menée en partenariat et à impact sur le développement. C'est ce qui sous-tend notre moto « Déployer la recherche – Partager la science – Transformer l'avenir ».

Les recommandations du comité liées aux partenariats internationaux et à la diplomatie scientifique s'inscrivent une nouvelle fois pleinement dans l'action menée par l'institut. Par son réseau unique de représentants et de scientifiques dans le monde, la gouvernance de l'établissement mène une politique de contacts et de visibilité permanente. C'est un savoir-faire IRD qui suppose de bien caractériser les compétences nécessaires, les champs d'activité des scientifiques que cela mobilise et la manière dont ils sont évalués. C'est essentiel à plusieurs niveaux, en interne comme en externe avec les coalitions qui se préoccupent de l'évolution de l'évaluation de la recherche.

L'institut est en outre à la disposition de ses tutelles pour renforcer partout où cela a du sens (antériorité, masse critique...) son rôle de soutien des recherches partenariales à l'étranger, dans l'hexagone et les territoires ultra-marins, dans une logique de plateforme pour les autres acteurs scientifiques de l'équipe France.

Enfin, ce lien entre science et géographie, lui aussi rendu toujours plus nécessaire dans le contexte international présent, est une question évolutive. Les stratégies géographiques inscrites au COMP de l'institut (Afrique, Europe, Outre-Mer, Indo-Pacifique), présentées et validées en conseil d'administration en fournissent déjà un cadre stabilisateur et structurant. Il pourra être complété, comme par exemple pour l'Amérique du Sud et Centrale. C'est maintenant leur traduction opérationnelle et leur hiérarchisation qui devront nourrir le dialogue de gestion et les arbitrages internes en pluriannuel. C'est aussi avec les partenaires et les tutelles qu'il faut travailler afin de soutenir la dynamique spécifique du développement de l'établissement et de ses recherches. Les réflexions en cours sur le rôle, le positionnement et les responsabilités des représentations de l'IRD devront aussi servir de levier à la mise en œuvre de ces orientations.

Les recommandations 2, 3, 4, 5 et 6 portent à la fois sur la stratégie scientifique de l'établissement, les structures qui la soutiennent et les évolutions du cadre stratégique et réglementaire de l'activité des scientifiques. La stratégie scientifique de l'établissement, que j'ai portée avec enthousiasme et exigence avec le directeur délégué à la science (fonction mise en place en 2020) a été, depuis 2020 de favoriser dans l'agilité les approches inter et transdisciplinaires sur 9 défis sociétaux ainsi que des grandes questions transversales, tout en restant au plus proche des besoins des

scientifiques et de nos partenaires, pour assurer la qualité de leurs travaux et les moyens mis à leur disposition en soutien aux projets.

Le rapport a rappelé que selon les métriques partagées, cette stratégie volontariste a porté ses fruits. Nous nous appuyons sur ce succès pour soutenir une nouvelle exigence stratégique : l'articulation de la science et de la géographie. Comme le comité le suggère, cette stratégie reposera sur les responsabilités combinées et mieux explicitées des laboratoires, des départements scientifiques, des communautés de savoirs (COSAV) et des représentations de l'IRD dans le monde. Elle s'inscrit toujours dans l'exigence des objectifs du développement durable 2030 tout en préparant l'agenda post 2030.

J'ai bien noté l'attention portée aux sciences humaines et sociales (SHS). Si les chiffres des forces et poids scientifiques de l'IRD dans le domaine des SHS et leurs effectifs actuels comparés aux autres champs disciplinaires de l'institut, démentent le constat quantitatif fait par le comité, nous retenons avec grand intérêt la préconisation de mieux impliquer les chercheurs en SHS dans les Sciences de la durabilité et d'en accroître la visibilité extérieure. Nous traiterons, avec les départements scientifiques, et en particulier le département « Sociétés et mondialisation », chacune des questions et points d'attention portés par la commission sur cette question du rôle des SHS dans l'appréhension des enjeux de développement durable des sociétés et de leurs transformations.

Le Comité évoque en outre les évolutions des pratiques professionnelles et de leurs cadrages éthiques. Les recommandations adressées sur la science ouverte, l'éthique, l'intégrité et la déontologie appuieront les réflexions des acteurs internes pour la suite de nos travaux. Je serai particulièrement vigilante sur les dispositifs qui viendront renforcer la formation de toutes et tous au respect de ce que je considère être des progrès pour l'ensemble de nos institutions de recherche. Notre intention est de mettre en valeur et de faire prospérer ce que nous avons réalisé pour nous assurer (et assurer nos partenaires) du caractère équitable du partenariat que nous nouons. J'ai demandé à notre comité d'orientation stratégique de se saisir du sujet, nous avons eu une démarche innovante et ambitieuse. A nous de la faire prospérer et évoluer.

Les recommandations 7, 8, 9 et 10 portent sur la politique partenariale de l'établissement. Le comité invite l'établissement, sur la base de ses réussites, à faire des choix sur la base d'une analyse critique prospective de ses partenariats. Comme la recommandation 9 l'indique, c'est sans doute autour de l'impact et de la redevabilité que la stratégie partenariale de l'institut des prochaines années devra être priorisée. Les liens avec les autorités (quelles qu'elles soient et où qu'elles soient), avec les partenaires (académiques, institutionnels, associatifs, économiques...) reposent à l'IRD sur les résultats coconstruits d'une science des solutions. C'est sur cette base, et grâce à la poursuite des travaux de l'impact lab, à l'expertise des services du pôle développement (aussi bien sur l'Europe, que sur les bailleurs internationaux et les acteurs locaux) et à la relance des activités de formation et de renforcement des activités, que les scientifiques et représentant-e-s de l'institut pourront mettre en œuvre des choix plus affirmés au croisement de la science et de la géographie. Sur tous ces enjeux, le travail est déjà engagé et continuera.

Par la 11e recommandation, le comité nous invite là encore à poursuivre les travaux engagés et à faire des choix en matière de politique de site. L'institut a fait le choix de la coopération au cœur des politiques de sites universitaires hexagonaux et en outre-mer. C'était un véritable choix stratégique en ce qu'il répondait à des contraintes de taille et de moyens parfois en décalage avec l'ambition scientifique de nos équipes. Cette option a conduit l'IRD à être moteur dans les chantiers de mutualisation et de simplification aux échelles nationale et territoriales. Elle a aussi concouru à la visibilité et à l'attractivité de l'établissement, assumant bien souvent un rôle de chef de file dans les sujets et partenariats avec les géographies intertropicales et méditerranéennes. Les recommandations du comité s'inscrivent dans les discussions en cours portées au niveau des délégations régionales de l'institut sur les nouvelles modalités de gestion de la recherche. L'institut a bien l'intention de mettre en œuvre, en lien avec ses unités de recherche et ses partenaires, les dispositifs permettant de simplifier la gestion de la recherche. L'institut a d'ores et déjà engagé des discussions autour de ses compétences et moyens spécifiques en lien avec les terrains des régions où il travaille. Il maintiendra son volontarisme et sa volonté de coopérer sur la base d'une doctrine interne qui devra préserver les moyens de l'institut.

Bien que la 12e recommandation ne nous soit pas directement destinée, la gouvernance de l'institut tient d'abord à dire ici la qualité du dialogue qu'elle entretient avec ses deux tutelles ministérielles. Ce double rattachement est une véritable force pour l'institut. Il complexifie parfois les choix mais correspond bien à sa double vocation. En interne, les collaborations encore à renforcer, entre les acteurs de la recherche, du développement et de l'appui est une richesse unique. Enfin, comme le rapport le dit à plusieurs reprises, nous considérons que l'institut prend toute sa place dans le dispositif national de recherche en tant qu'il est unique par sa multidisciplinarité combinée à sa capacité partenariale, son déploiement international et sa focale sur la durabilité.

La gouvernance de l'institut se tient à disposition de ses deux ministères de tutelle pour travailler en amont sur des

sujets cruciaux ayant trait aux sciences de la durabilité et à la diplomatie scientifique, prête à assumer pleinement les missions qui lui seront confiées dans les chantiers nationaux structurant aussi bien les évolutions de l'ESRI que l'agenda transformationnel.

Les quatre dernières recommandations 13 à 16, répondent elles-aussi à l'inflexion stratégique qu'a pris l'IRD ces derniers mois et qu'il devra formaliser à l'occasion de son nouveau COMP. Elles répondent à des enjeux de soutenabilité et d'autonomie de l'activité scientifique de l'institut.

Ces dernières années les moyens de l'IRD ont progressé grâce à la loi de programmation de la recherche et surtout grâce au dynamisme contractuel de ses agents. L'IRD a d'ores et déjà engagé des réflexions avec l'appui de son comité d'orientation stratégique et de ses services en interne, sur la diversification de ses ressources. Il compte également sur l'appui de ses deux ministères de tutelle.

Chaque semaine, et notamment aux étapes techniques et budgétaires clé de l'exécution du programme annuel de l'Institut, le Comex joue pleinement son rôle d'arbitre (et notamment sur le lien entre science et géographie et la maîtrise des dépenses), et il le fait au terme d'un processus qui prend en compte les avis de toutes les structures et dans une logique ascendante conforme aux usages. Sur ces points, toutes les garanties nécessaires de méthode sont donc déjà en place. La gouvernance retient néanmoins des recommandations du comité qu'une réflexion doit être engagée sur le modèle d'allocation des moyens. Le cadrage stratégique de la procédure interne de demandes annuelles de moyens (DAM) sera réexaminé face à cette exigence renouvelée de maîtrise et d'agilité. L'institut prend pleinement en compte les recommandations liées à une meilleure explicitation de ses options en amont du dialogue de gestion, et des décisions du COMEX en aval, en restant vigilant à la nécessaire simplification des procédures.

La feuille de route RH récemment établie, et une politique de prévention réaffirmée, soutiendront les efforts déjà entrepris pour mieux accompagner les agents dans leur carrière (notamment au regard des missions hors de l'hexagone), pour prévenir les risques professionnels, maintenir l'attractivité de l'établissement et renforcer encore le dialogue social.

Pour conclure, je tenais par ce courrier à vous dire, et plus largement à toutes celles et ceux à l'interne comme à l'externe, qui forment de fait la « planète IRD » et se préoccupent de l'avenir de notre institut, que je reste avec mon équipe pleinement confiante dans la qualité de notre travail et celui de nos scientifiques ainsi que dans l'avenir de nos missions.

Je remercie les membres du Comité d'évaluation, son président ainsi que le HCERES pour le temps consacré à l'évaluation de notre institut. Votre rapport est une reconnaissance exigeante de nos réussites collectives.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments les meilleurs,

Valérie VERDIER  
Présidente-directrice générale



## Membres du comité d'évaluation

### Jean Chambaz

Président du comité d'évaluation

#### **Ancien président de Sorbonne Université**

Titulaire d'un doctorat en médecine et d'un doctorat d'État de l'Université Pierre-et-Marie-Curie (UPMC, aujourd'hui Sorbonne Université), Jean Chambaz est nommé professeur des universités et praticien hospitalier en 1992. En 1995, il prend la direction du service de biochimie médicale de l'Hôtel Dieu, puis, en 2005, du service de biochimie endocrinienne et oncologique de l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière. En parallèle, il dirige de 1999 à 2007 une unité mixte de recherche Inserm-UPMC dans le domaine du métabolisme et de la différenciation intestinale qui devient, en 2007, le centre de recherche des Cordeliers. En 2005, il fonde l'Institut de formation doctorale de l'UPMC. Il est élu vice-président recherche de l'UPMC en 2006, puis président de l'UPMC en 2012. Il est président de Sorbonne Université de sa création en 2018 jusqu'en 2021.

Il préside la Coordination des universités françaises de recherche intensive (Curif) de 2014 à 2018 et la *League of European research universities* de 2018 à 2021.

### Vincent Gitz

#### **Directeur Programme et plateformes, et directeur Amérique latine au Centre de recherche forestière internationale (Cifor-Icraf)**

Diplômé de l'École polytechnique (1997), Vincent Gitz est ingénieur en chef des ponts, des eaux et des forêts et titulaire d'un doctorat en sciences de l'environnement à AgroParisTech (2004). Recruté au Centre de recherche agronomique pour le développement international (Cirad) en 2004, il rejoint en 2007 le ministère de l'agriculture comme conseiller pour le développement durable et la recherche. En 2009 il intègre l'Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) où il assure notamment la coordination du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition (HLPE) du comité de la sécurité alimentaire mondiale (CFS), puis celle du programme de la FAO sur les systèmes alimentaires durables. De 2016 à 2021, il est directeur du programme de recherche sur les forêts, les arbres et l'agroforesterie (FTA) du *Consultative group on international agricultural research* (CGIAR). Depuis 2022, il est directeur Programme et plateformes, et directeur Amérique latine au CIFOR-ICRAF.

### Guillaume Grosso

#### **Directeur général chargé de la région EMEA (Europe, Middle East and Africa) et des politiques et plaidoyers internationaux, Global Citizen, ancien directeur général adjoint du CGIAR (Consultative group on international agricultural research)**

Diplômé de l'École des mines de Paris (1994), du Collège des ingénieurs (1997) et de l'Insead (MBA 2003), Guillaume Grosso débute son parcours à la Société générale (1998) et au Boston Consulting Group (2000-2004) avant de rejoindre la Banque africaine de développement (2004-2008), puis le Centre de développement de l'OCDE (2008-2010). Entre 2013 et 2023, il occupe différents postes de direction au sein de l'alliance mondiale pour la vaccination et l'immunisation (GAVI), dont les postes de directeur de l'engagement des gouvernements et du secteur privé, de directeur des relations avec les donateurs et des campagnes, et de coprésident de la reconstitution des stocks. Depuis janvier 2024, il est directeur général adjoint du *Consultative group on international agricultural research* (CGIAR). Récipiendaire du *Force for Good Award*, Guillaume Grosso est aussi *Fellow* de la *Royal Society of art*.

### Maggy Heintz

#### **Directrice du département International Geoscience au British geological survey (BGS), ancienne directrice exécutive de l'UK Collaborative on development research (UKCDR)**

Après son doctorat en sciences de la terre à l'université de Montpellier (2003), Maggy Heintz réalise deux post-doctorats, à l'Université nationale australienne (2003-2006) et à l'université de Cambridge (2006-2008). Elle occupe les fonctions d'attachée scientifique (pour les sciences physiques et l'innovation) à l'ambassade de France à Londres de 2010 à 2013. En 2013 elle rejoint l'Université de Leicester comme responsable du développement de la recherche internationale. De 2022 à 2025, Maggy Heintz a été directrice exécutive de UKCDR, assurant l'engagement de haut niveau et la coordination stratégique de la recherche pour le développement international financée par les bailleurs de fonds britanniques (ministère pour la science et la technologie, ministère des affaires étrangères, ministère de la santé, Agence britannique de la recherche et de l'innovation, Wellcome Trust). Depuis 2025, elle est directrice du département *International Geoscience* à la *British Geological Survey* (BSG).

## **Sandra Lavorel**

### **Directrice de recherche CNRS au laboratoire d'écologie alpine (CNRS, Université Grenoble Alpes)**

Ingénieure agronome diplômée de l'Institut national d'agronomie Paris-Grignon (1987) et docteure en écologie et sciences de l'évolution à l'Université des sciences et techniques du Languedoc (1991), Sandra Lavorel effectue un post-doctorat à l'Université nationale australienne. De retour en France, elle rejoint en 1994 le Centre d'évolution fonctionnelle et évolutive à Montpellier. Intégrée en 2003 au CNRS, où elle est directrice de recherche, elle poursuit ses travaux au laboratoire d'écologie alpine (CNRS/Université Grenoble Alpes/Université Savoie Mont Blanc). Ses recherches interdisciplinaires portent sur les effets couplés du changement climatique et des usages des sols sur la biodiversité, leurs conséquences pour le fonctionnement des écosystèmes et leurs contributions à la qualité de la vie humaine. Elle travaille actuellement sur les transformations des territoires par les adaptations au changement global basées sur la biodiversité. Elle contribue à la réalisation et au pilotage des évaluations nationales et internationales de la biodiversité et des services écosystémiques (EFESE et Millennium Ecosystem Assessment). De 2018 à 2022, elle est membre du comité interdisciplinaire d'experts de l'*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services* (IPBES), pour lequel elle co-édite le rapport GIEC-IPBES paru en 2021. Elle participe actuellement à l'évaluation IPBES « Nexus » sur les liens entre la biodiversité, l'eau, l'alimentation, la santé et le climat. Elle est membre de l'Académie des Sciences et de la *National Academy of Sciences* des États-Unis. En 2023 elle reçoit la médaille d'or du CNRS.

## **Franck Lecocq**

### **Chercheur senior à AgroParisTech, ancien directeur du Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired), directeur adjoint scientifique de l'Institut des sciences humaines et sociales du CNRS**

Titulaire d'un doctorat d'économie à AgroParisTech, Franck Lecocq est économiste, chercheur senior à AgroParisTech au sein du Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired), unité mixte de recherche commune au CNRS, à l'École nationale des ponts et chaussées/Institut polytechnique de Paris, au Cirad, à AgroParisTech/Université Paris-Saclay et à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Franck Lecocq a précédemment été directeur du Cired, directeur adjoint du laboratoire d'économie forestière (Inra/AgroParisTech) à Nancy, et économiste au département de recherche en économie du développement de la Banque Mondiale. Ses travaux de recherche portent sur l'économie du changement climatique, et en particulier sur les liens entre politiques climatiques et enjeux de développement.

Très investi dans les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), il a contribué comme auteur principal puis comme auteur coordinateur à ses trois derniers rapports. Il a dirigé le Cired de 2012 à 2024. Depuis janvier 2025, il est directeur adjoint scientifique de l'Institut des sciences humaines et sociales du CNRS.

## **Anne Renault**

### **Ancienne directrice de recherche CNRS, ancienne directrice scientifique de l'Ifremer**

Titulaire d'un doctorat en physique de la matière condensée, Anne Renault est recrutée comme chargée de recherche au CNRS, en 1986, au sein du laboratoire de spectrométrie physique de Grenoble. En 2000, après une mobilité géographique et thématique, elle crée et prend la responsabilité de l'équipe « Biophysique » du Groupe de la matière condensée (Université de Rennes1/CNRS). Elle dirige dès 2002 cette unité qui fusionne ensuite avec une autre unité de physique du site pour devenir l'Institut de physique de Rennes (Université Rennes 1/CNRS). Elle en est la première directrice de 2007 à 2011. En 2012 elle est nommée directrice de la Mission pour l'interdisciplinarité du CNRS. Elle rejoint l'Ifremer en 2017 en qualité de directrice scientifique, responsabilité qu'elle occupe jusqu'à son retour au CNRS en 2022, pour y exercer, jusqu'à sa cessation d'activité fin 2024, les fonctions de conseillère Outre-mer auprès du directeur général délégué à la science.

## **Pierre Tattevin**

Professeur des universités et praticien hospitalier, chef du service des maladies infectieuses au Centre hospitalier universitaire de Rennes

Médecin spécialisé dans les maladies infectieuses, après un doctorat à Rennes (1992) et un *fellowship* à Paris (1998), Pierre Tattevin obtient un post-doctorat à San Francisco (2007). Depuis 2010, il est professeur des universités et chef du service des maladies infectieuses au CHU de Rennes, où il est également responsable des recherches dans ce domaine, après avoir participé à l'évaluation des agents antimicrobiens pour le traitement de l'endocardite infectieuse, dans un modèle expérimental et dans des essais cliniques. Coordinateur de la mise à jour des lignes directrices sur la tuberculose en France, Pierre Tattevin est actuellement vice-président de la Société française des maladies infectieuses (SPLIF) et président du groupe de gestion des antimicrobiens (AMS) de la Société internationale de chimiothérapie antimicrobienne (ISAC), ainsi que de l'alliance pour l'utilisation prudente des antibiotiques (APUA).

## Conduite de l'évaluation

L'évaluation a été préparée entre décembre 2023 et mai 2024 par des échanges entre l'IRD et le Hcéres qui ont permis d'en préciser le cadre, le périmètre et les objectifs. Suite à ces échanges, un document spécifique intitulé « Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024-2025 de l'IRD », qui intègre notamment les attentes de l'IRD et celles de ses ministères de tutelle, a été rédigé et rendu public en juillet 2024 sur le site du Hcéres. L'IRD a préparé entre juillet 2024 et janvier 2025 son rapport d'auto-évaluation en s'appuyant sur ce document et sur le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* du Hcéres. La présidente directrice générale de l'IRD a pu aussi exprimer ses attentes concernant l'évaluation lors d'un entretien avec le président du comité d'évaluation en janvier 2025. En outre, un document intitulé « Analyse du profil scientifique de l'IRD », destiné à l'IRD et au comité d'évaluation, a été élaboré par l'Observatoire des sciences et techniques, un département du Hcéres, en relation avec l'IRD<sup>84</sup>.

Le comité d'évaluation a tenu deux réunions préparatoires, en février et en mai 2025. La visite d'évaluation a eu lieu à l'IRD à Marseille les 24, 25 et 26 juin 2025.

Au cours de ces trois journées, le comité d'évaluation a mené environ 50 entretiens. Ces entretiens ont permis au comité d'entendre de nombreuses personnes en position de responsabilité au sein de l'IRD et des personnels travaillant au sein de l'organisme, en France métropolitaine, en Outre-mer et à l'étranger, et des membres des différentes instances – conseil d'administration, conseil scientifique, comité d'orientation stratégique et commissions scientifiques sectorielles – ainsi que les représentants du personnel au conseil d'administration et au comité social d'administration de l'Institut. Ces entretiens visaient à approfondir la compréhension des activités, de l'organisation et du fonctionnement de l'IRD, et de ses relations avec ses partenaires publics et privés. Le comité a aussi rencontré des personnes extérieures à l'IRD : il s'est notamment entretenu avec des ambassadeurs et ambassadrices de France, des représentants d'universités, d'organismes de recherche, et d'institutions françaises partenaires de l'IRD, et avec des représentants des partenaires européens de l'IRD au sein de l'alliance ERASuD et des partenaires de l'Institut au Sud.

Le programme de la visite d'évaluation comprenait également des sessions de travail du comité d'évaluation à huis clos, permettant aux membres du comité de partager les principales observations et de commencer à identifier les points clés du rapport d'évaluation. Le comité a ensuite travaillé à la rédaction du rapport d'évaluation, qui a été revu avec le Hcéres et approuvé collégalement par le comité.

Le rapport d'évaluation a ensuite été soumis à l'IRD pour qu'il formule ses remarques sur de possibles erreurs factuelles, omissions, incompréhensions, formulations impropres ou assertions mal fondées. Enfin, il a été demandé à la présidente directrice générale de l'IRD de rédiger sa lettre d'observations, qui est insérée dans la version finale du rapport.

Au sein du Hcéres, Bernard Larrourou (directeur du département d'évaluation des organismes), Laurent Daudeville (conseiller scientifique) et Lucia Belloro (chargée de projet) ont accompagné le comité d'évaluation.

---

<sup>84</sup> Voir <https://www.hceres.fr/fr/analyse-profil-scientifique-ird>.

## Liste des acronymes

### A

AFD	Agence française de développement
ANR	Agence nationale de la recherche

### C

CGIAR	<i>Consultative group on international agricultural research</i>
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif
Comp	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
COS	Conseil d'orientation stratégique
CoSav	Communautés de savoir
CRDI	Centre de recherche pour le développement international
CSS	Commissions scientifiques sectorielles

### D

Dora	<i>San Francisco Declaration on research assessment</i>
------	---

### E

EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASuD	Alliance européenne de la recherche pour le développement durable
ERC	<i>European research Council</i>

### F

FAO	<i>Food and agriculture organization of the united nations</i>
-----	--

### G

GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
------	--

### H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HLPE-FSN	<i>High level panel of experts on food security and nutrition</i>

### I

Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPBES	<i>Intergovernmental science-policy Platform on biodiversity and ecosystem services</i>
IRD	Institut de recherche pour le développement

### J

JEAI	Jeunes équipes associées à l'IRD
------	----------------------------------

### L

LMI	Laboratoires mixtes internationaux
-----	------------------------------------

## M

MEAE	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle
Mooc	<i>Massive open online course</i>

## O

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des nations unies
OST	Observatoire des sciences et techniques

## P

PDG	Présidente directrice générale
-----	--------------------------------

## Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

## R

RFI	Radio France International
RH	Ressources humaines

## S

SCSP	Subvention pour charges de service public
SHS	Sciences humaines et sociales

## U

<i>UK Pact</i>	<i>United Kingdom Partnering for accelerated climate transitions</i>
UMR	Unités mixtes de recherche
Unesco	<i>United Nations Educational scientific and cultural Organization</i>



Évaluation des universités et des écoles  
Évaluation des unités de recherche  
Évaluation des formations  
Évaluation des organismes nationaux de recherche  
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00

