

Contribution au bilan de mandature du 7ème conseil scientifique du Cirad

ANALYSE DE L'ACTIVITE

Sommaire

INTRODUCTION.....	2
I. COMPOSITION	2
I.1. Le 7 ^{ème} conseil scientifique.....	2
I.2. Expérience et continuité.....	2
I.3. Tendances historiques	2
II. ACTIVITES.....	4
II.1. Les sujets abordés.....	4
II.2. Les séminaires ouverts.....	6
II.3. L'utilisation du temps.....	6
III. FONCTIONNEMENT ET RESULTATS	9
III.1. Le guide des bonnes pratiques	9
III.2. L'évaluation subjective	10
III.2.1. La préparation des séances.....	11
III.2.2. Le déroulement des séances	13
III.2.3. Les relations avec l'établissement.....	14
III.3. L'évaluation objective.....	17
III.3.1. L'implication des membres du conseil.....	17
III.3.2. L'efficacité	18
III.3.3. L'influence	19
IV. DISCUSSION	22
IV.1. Le rôle du président.....	22
IV.2. Retour vers les recommandations des conseils antérieurs	23
IV.3. Vers un dispositif pérennisé ?	24
CONCLUSION : HERITAGE, RUPTURE ET AMBITION	26
ANNEXE. Fiche d'évaluation à chaud Séance xx	27

DOCUMENT SOUMIS PAR LE V-PDT AU CONSEIL ET APPROUVE PAR LE PRESIDENT.

INTRODUCTION

Ce document constitue en quelque sorte le rapport d'activité, essentiellement factuel, du 7^{ème} conseil scientifique. Il approfondit en les détaillant et en les objectivant par une description renseignée les éléments repris dans le bilan de mandature. Mais il vise aussi à faciliter la transmission d'expérience et à permettre un dialogue entre conseils successifs en dépit de la discontinuité temporelle.

Ce document est organisé en trois parties. La première décrit la composition du conseil, les sujets sur lesquels il a été sollicité, les temps consacrés à ses différentes missions et les produits qu'il a directement ou indirectement générés. La seconde partie, également très factuelle, présente le dispositif destiné à la fois au suivi du fonctionnement du conseil et au dialogue entre conseils successifs. En se référant au guide des bonnes pratiques, sorte de profession de foi du conseil, elle décrit en les commentant les indicateurs subjectifs et objectifs qui permettent d'analyser les forces et faiblesses de ce conseil. Enfin, la dernière partie, plus analytique, formule quelques pistes d'approfondissement et d'amélioration de la démarche à l'intention de la direction du Cirad auprès de laquelle sera placé le prochain conseil scientifique.

I. COMPOSITION

1.1. Le 7^{ème} conseil scientifique

Le conseil est constitué de 15 membres parmi lesquels 10 sont externes et 5 sont élus. Sur les 10 membres externes, 5 sont basés en France métropolitaine.

La composition du conseil est à prédominance française et francophone, avec une contribution plus importante que dans les conseils précédents des universitaires et du CNRS par rapport aux centres de recherche dits finalisés (INRA, Cirad). Les systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA) du Sud sont bien représentés, ainsi que les sciences humaines et sociales (économie) et le domaine animal (génétique), la parité générique est presque parfaite (5/5 chez les externes, 2/3 parmi les élus).

En revanche, les agronomes généralistes¹ ne sont pas directement présents, ni les institutions de recherche d'autres pays d'Europe.

1.2. Expérience et continuité

Cinq membres apportent leur expérience d'un des précédents conseils.

Parmi les membres externes et élus, le président et le vice-président ont participé, respectivement en tant que personnalité externe et membre élu, au 5^{ème} conseil scientifique (1999-2002), tandis que trois des membres externes étaient également membres du conseil sortant (2003-2006).

Cette expérience a permis d'assurer la continuité et de transmettre la mémoire du conseil.

1.3. Tendances historiques

Le tableau 1 retrace l'évolution de la composition du conseil scientifique du Cirad sous l'angle des enjeux portés par ses membres : nationaux, géographiques, institutionnels et disciplinaires.

Origine géographique et nationalité

La tendance est à l'ouverture progressive du conseil à des personnalités scientifiques représentant les pays du Sud où se trouvent les terrains d'intervention du Cirad. Cette ouverture semble se faire se fait un peu au détriment des personnalités originaires d'autres pays du Nord que la France.

¹ Plusieurs membres ont une formation initiale d'ingénieur agronome.

Origine institutionnelle

Au plan institutionnel, on note que les membres externes représentant des institutions françaises sont en légère régression (45% contre 70% pour le second conseil scientifique du Cirad) tandis que les institutions de type SNRA du sud sont en forte augmentation (35% contre 0% pour le second conseil). Après un pic dans le 5^{ème} conseil où les ARI non françaises représentaient 40% des membres externes, celles-ci n'en représentent plus que 15% dans ce conseil.

Champs disciplinaires

On note une certaine stabilité dans la composition disciplinaire du conseil. Toutefois, les technologues sont absents et les productions animales sont en légère augmentation. Les sciences relevant de la production végétale (amélioration, agronomie, protection des plantes) représentent à peu près la moitié des effectifs et celles représentant les sciences humaines un quart environ. Ce constat doit toutefois être tempéré par l'approximation des affectations disciplinaires et aussi par l'évolution des compétences disciplinaires qui ne permettent sans doute pas de comparer strictement les profils à 15 ou 20 ans d'écart.

Tableau 1. Composition du 7ème conseil scientifique (2006-2008) et rappel de la composition des précédents

Critère	Items	Conseil scientifique N°						
		1*	2	3	4	5	6*	7
Origine	France		11	9	9	7		8
	Dom		0	0	1	1		1
Géographique	Nord (Europe, Am-Nord)		2	3	2	3		2
	Pays du Sud		2	3	3	4		4
Nationalité	France		12	11	11	11		11
	Nord (Europe, Am-Nord)		2	3	3	2		1
	Pays du Sud		1	1	1	2		3
Origine institutionnelle	France		12	11	11	10		9,5**
	Autre ARI (dont CGIAR)		2	3	2	4		1,5**
	SNRA		0	1	1	1		3,5**
	Autre (ONG)		1	0	1	0		0,5**
Champ Disciplinaire	Sciences agro-techniques		8	8+ ?	7	7		7
	Technologie		1		3	2		0
	Production animales		0		1	1		2
	Sciences humaines		4	3+ ?	3	4		5
	Appui (Mia, Dist)		1		1	1		1

* données non retrouvées

** un des membres du conseil appartenait à une institution de recherche française tout en étant président du « board » d'un des centres du système international ; la personnalité scientifique membre d'ONG a dû être remplacée en cours de mandature par une personnalité issue d'une institution de recherche du Sud.

Nota : ARI : *advanced research institution* ; SNRA : systèmes nationaux de recherche agricole ; CGIAR : centres internationaux de recherche agricole ; ONG : organisation non gouvernementale

II. ACTIVITES

II.1. Les sujets abordés

Si on se réfère au positionnement défini dans le guide des bonnes pratiques (voir point II.1), les sujets abordés peuvent être considérés comme relevant de trois types de contribution : évaluation *ex ante*, évaluation *ex post* ou intelligence stratégique distribuée abrégée en ISD (tableaux 2 à 8).

Parmi les sujets relevant de l'évaluation *ex ante*, le conseil s'est intéressé à la stratégie du Cirad qui a été abordée à chaque conseil d'un point de vue scientifique (tableau 2 et 3), institutionnel (tableau 4) ou sectoriel (tableau 5) à travers notamment l'analyse du partenariat.

Tableau 2. Sujets en lien avec l'évaluation ex ante : stratégies scientifiques

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Réforme des départements	2006/02								
Projet stratégique : contenu, méthode	2006/01	2007/02	2007/03	2007/04	I				
Schémas stratégiques des départements									2009/04

Remarque : + si le thème a été évoqué par le conseil, I si le thème a fait l'objet d'une information, N s'il a fait l'objet d'une note du Président, R s'il a fait l'objet d'une recommandation du conseil, numéro d'ordre dans l'année s'il a fait l'objet d'un avis formel ou d'une contribution transmis à la Direction du CIRAD.

Tableau 3. Sujets en lien avec l'évaluation ex ante : questions scientifiques transversales

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Spots stratégiques	2006/01								
ATP et ATP dirigées						I			
Santé animale						2008/03			
Amélioration des plantes								2009/03	

Voir légende du tableau 2.

Tableau 4. Sujets en lien avec l'évaluation ex ante : stratégies institutionnelles

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Rapprochement INRA – Cirad		I	N/R	N/R	I				
Stratégie géo-partenariale				2007/05	+				
RpD et AIRD				2007/04	2008/02				
Consortium de recherche agronomique						+		2009/01	
Modernisation agronomie							I		
Stratégie Afrique							2008/05	+	
Enseignement supérieur								2009/02	

Voir légende du tableau 2.

Tableau 5. Sujets en lien avec l'évaluation ex ante : stratégies sectorielles

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Gestion des compétences					2008/01	+			
Enseignement supérieur								2009/02	

Voir légende du tableau 2.

Les sujets relevant de l'évaluation *ex post* sont peu nombreux et ils portent davantage sur les outils de l'évaluation que sur les résultats (tableau 6).

Tableau 6. Sujets en lien avec l'évaluation ex post (résultats)

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Evaluation	I	+							
Contrat d'objectif	I				I	2008/04			
ATP et ATP dirigées						I			

Voir légende du tableau 2.

Enfin, au titre de la promotion d'une intelligence stratégique distribuée, le conseil a promu la tenue de séminaires ouverts visant à sa propre information mais aussi à celle des chercheurs du Cirad et à la diffusion de nouvelles approches scientifiques. Il a également réfléchi à son fonctionnement et entamé une réflexion sur son positionnement vis-à-vis des autres comités du Cirad, notamment les comités de programme, initiant ainsi un travail de « comitologie » sur la place et la fonction des différents conseils au sein de l'organisme (tableau 7).

Tableau 7. Sujets contribuant à la mise en place d'une ISD

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Comité d'éthique			N/+						
Conseil scientifique : fonctionnement	+		+	+	+	+			+
Séminaires scientifiques		+	+		+	+	+		+
Projet stratégique : méthode			2007/03						
Intelligence collective				I					

Voir légende du tableau 2.

Tableau 8. Points divers d'information

Session	53 (11/06)	54 (03/07)	55 (06/07)	56 (10/07)	57 (03/08)	58 (05/08)	59 (10/08)	60 (03/09)	61 (05/09)
Grenelle de l'environnement					I		I		

Voir légende du tableau 2.

II.2. Les séminaires ouverts

Le conseil a suscité l'organisation de 6 séminaires ouverts (tableau 9) au cours desquels une trentaine d'intervenants ont présenté des travaux ou des réflexions. Les séminaires ont souvent été introduits ou conclus par le président, B. Chevassus-au-Louis (B. CAL).

Parmi les thèmes retenus on note une volonté d'alternance entre des séminaires de type conceptuel (3) et contextuel (3). Les premiers étant destinés à apporter un éclairage sur des concepts et des enjeux de recherche, et les seconds plutôt à illustrer les pratiques et les résultats de recherches conduites par le Cirad dans ses contextes particuliers d'intervention.

Tableau 9. Liste des séminaires ouverts

Séance	Thème du séminaire	Type	Intervenants	Capitalisation
54	Les processus d'innovation	Conceptuel	B. CAL, E. Chia, F. Dreyfus, P. Dugué, H. Hocdé, V. Vissac	
55	Itinéraires d'innovation en recherche agronomique	Contextuel	F. Bousquet, B. CAL, F. Cote, B. Triomphe	
57	Les biens publics mondiaux	Conceptuel	B. Campbell, B. CAL, B. Daviron, K. Le Goulven	Introduction, conclusion et présentations en ligne*
58	Présentation d'actions thématiques programmées (ATP), d'un projet fédérateur (PF) et d'ATP dirigées	Contextuel	M. Antona, P.M. Bosc, E. Chia, M. Dingkhun, F. Enjalric, E. Hainzelin, F. Lançon, P. Letourmy, A. Ratnadass	
59	Sélection d'activités conduites par le Cirad en relation avec l'Afrique	Contextuel	J. Chantereau, F. Cote, T. Durand-Gasselien, H. Guérin, E. Hainzelin, A. Karsenty, F. Maraux, J.N. Marien	Présentations en ligne*
61	Le défi de l'alimentation durable	Conceptuel	N. Bricas, B. CAL, F. Delpeuch, F. Dreyfus, S. Fournier, S. Guilbert	Prévue

* http://intranet-drs.cirad.fr/la_recherche/animation_scientifique/seminaires_internes/les_mini_seminaires_du_conseil_scientifique

II.3. L'utilisation du temps

Le tableau 10 a été bâti sur les ordres du jour prévisionnels qui ont en général été respectés, du moins pour les sujets jugés prioritaires. Les temps consacrés à chaque sujet ont été affectés de façon approximative². Le total avoisine les 100 heures de discussion, il ne prend pas en compte les discussions annexes comme les causeries (6 en tout), les points d'actualité, les cadrages des avis, les repas et les pauses (dont on sait l'importance dans le déroulement des débats).

Deux sujets ont occupé plus de 50 % du temps :

1. L'animation scientifique, sous la forme des mini-séminaires organisés à chaque session,
2. La réflexion sur la stratégie du Cirad, qui a fait l'objet d'au moins une discussion par conseil scientifique.

Ce conseil scientifique a sérieusement réfléchi à son propre fonctionnement et y a consacré presque 10 heures. Dans cet exercice, la mise au point du tableau de bord a pris une place importante. Cette innovation dénote une réelle volonté de transparence et rend possible l'évaluation des modalités de fonctionnement du groupe.

La politique de la recherche a également fait l'objet de plusieurs débats, en écho aux évolutions sensibles que les communautés de chercheurs et les structures nationales vivent actuellement.

² Relevés réalisés par le secrétaire du conseil scientifique, Martin-Eric Loffeier

Les cinq heures de discussion sur le géopartenariat sont sous estimées car une partie des débats est comptabilisée dans la rubrique stratégie.

Les sujets relatifs au fonctionnement ou à la structure (du Cirad) n'ont mobilisé qu'une vingtaine d'heures.

Cette répartition traduit le choix délibéré d'un positionnement du conseil scientifique à un niveau stratégique, voulu aussi bien par le directeur général du Cirad que par le président du conseil. Les mini-séminaires d'animation scientifique participent eux aussi à l'avancée de l'établissement par leurs aspects prospectifs. En cela, le conseil scientifique a rempli le rôle d'assistance au directeur général que lui assigne le décret de création du Cirad.

Tableau 10. Répartition des temps par sujet et par type d'activité

Type d'activité	Sous type	Sujet	Avis	Temps (mn)
Evaluation <i>ex ante</i>	Stratégies scientifiques	Stratégie	A	1260
		Réforme des départements	A	260
	Questions scientifiques transversales	Thématiques scientifiques	A	380
	Stratégies sectorielles	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	A	210
		Enseignement supérieur	A	60
		Information scientifique et technique		60
	Stratégies institutionnelles	Politique de la recherche	A	515
		Géopartenariat	A	350
Evaluation <i>ex post</i>	Outils de S&E	Contrat d'objectifs	A	120
		Evaluation		90
ISD	Animation scientifique	Séminaires ouverts		1360
	Comitologie	Fonctionnement du conseil scientifique		620
		Comités de programme	A	120
		Comité d'éthique		45
			TOTAL	5450

La consolidation des temps consacrés aux différents sujets suivant la classification adoptée entre évaluation *ex ante*, évaluation *ex post* ou intelligence stratégique distribuée (tableau 10), conforte la conclusion principale déjà relevée plus haut *ie* que l'activité du 7^{ème} conseil scientifique a été fortement recentrée d'une part sur l'évaluation des stratégies scientifiques, sectorielles et institutionnelles (57% du temps), et d'autre part sur la promotion d'une intelligence stratégique distribuée (39% du temps) qui s'est notamment caractérisée par la tenue des séminaires ouverts. L'évaluation *ex post* (organisme, départements, unités), qui représentait une part importante de l'activité des précédents conseils (cf précédents bilans de mandature), a été largement reprise par les comités de départements et ne représente plus qu'une part faible de l'activité.

Notons que la quasi-totalité des débats consacrés à l'évaluation *ex ante* des stratégies s'est concrétisée par la production d'avis ou de contributions (cf le guide des bonnes pratiques), contre

seulement 57% pour l'évaluation *ex post* et 6% pour l'ISD. Cela montre que la direction de l'organisme a d'abord et surtout valorisé le conseil dans son rôle d'appui à l'élaboration des stratégies. En revanche, le principe de promouvoir une intelligence stratégique distribuée est une innovation apportée par ce conseil et le peu d'avis sollicités sur ce thème révèle **qu'il n'est pas encore totalement institutionnalisé**.

Tableau 11. Répartition des temps par type d'activité et selon leur finalisation par des avis

Type d'activité	Sous type	Temps (mn)	% temps total	% temps avis*	Temps (mn)	% temps total	% temps avis*
Evaluation <i>ex ante</i>	Stratégies scientifiques	1520	28	100	3035	57	98
	Questions scientifiques transversales	380	7	100			
	Stratégies sectorielles	330	6	82			
	Stratégies institutionnelles	865	16	100			
Evaluation <i>ex post</i>		210	4	57	210	4	57
ISD	Animation scientifique	1360	25	0	2145	39	6
	Comitologie	785	14	15			
		5450	100	60			

* il s'agit du pourcentage du temps de débat portant sur des points qui se sont soldés par un avis ou une contribution. Le complément à 100 correspond à des points d'information pouvant avoir donné lieu à débat mais sans production d'avis formel

III. FONCTIONNEMENT ET RESULTATS

Le conseil a souhaité mettre en place un dispositif de suivi de son fonctionnement en cours de mandature. Le dispositif est constitué de deux éléments, la référence et l'outil d'évaluation. La référence est décrite dans un guide de bonnes pratiques tandis que l'outil d'évaluation est constitué d'une batterie d'indicateurs de types subjectif ou objectif réunis dans un tableau de bord.

Le tableau de bord, consultable sur la page de l'intranet de la DRS dédiée au conseil, permet d'en suivre le fonctionnement et les activités à travers une série d'indicateurs renseignés par les membres (évaluation à chaud) et une autre série d'indicateurs plus objectifs.

La première série vise à évaluer la manière dont les membres vivent les séances du conseil, perçoivent l'organisation et la qualité de leur relation avec l'établissement.

La seconde série vise à traduire les performances du conseil, l'effectivité et l'efficacité de l'engagement de ses membres ainsi que son impact ou son influence sur les orientations stratégiques de l'établissement.

L'ensemble des indicateurs pris en compte dans ce document sont repris dans le tableau 12.

Tableau 12. Les indicateurs du conseil scientifique

Critère	Nature	Objectif dominant	Indicateurs
Préparation des séances	Subjectif	Suivi – pilotage	SP1 à SP6
Déroulement des séances	Subjectif	Suivi – pilotage	SD1 à SD7
Relation avec le Cirad	Subjectif	Suivi – pilotage	SR1 à SR5
Participation des membres	Objectif	Suivi – pilotage	OP1 à OP4
Efficacité	Objectif	Evaluation résultats	OE1 à OE3
Influence sur le Cirad	Objectif	Evaluation performances	OI1 à OI7

III.1. Le guide des bonnes pratiques

Le guide des bonnes pratiques (GBP) a été élaboré dans la perspective de cadrer l'activité du conseil pendant sa mandature et de fournir une référence pour interpréter les indicateurs de suivi par rapport à un ensemble de pratiques ou de résultats jugés par les membres du conseil scientifique comme favorables à son bon fonctionnement et à son utilité pour l'établissement.

Ce document a été construit progressivement et adopté formellement au cours de la 58^{ème} séance (juin 2008).

Il est organisé en 6 chapitres et 25 articles.

- Le premier chapitre (7 articles) précise la mission et l'organisation du conseil scientifique et décrit les rôles des membres et plus particulièrement ceux du président, du vice-président et du secrétaire.
- Le second (5 articles) décrit le fonctionnement du conseil, la fixation de l'ordre du jour, le déroulement des séances, les procédures formelles de décision et le suivi.
- Le troisième (2 articles) énonce le respect de principes éthiques de solidarité, de discrétion et visant à prévenir les risques de conflit d'intérêt
- Le quatrième (6 articles) décrit en détail les documents issus de l'activité du conseil et nécessaires à son suivi
- Le cinquième (3 articles) est consacré à l'organisation et à la publicité autour des revues de direction
- Enfin, le sixième chapitre (2 articles) porte sur les modalités d'adoption et de modification du GBP

Après la première adoption, il est apparu nécessaire de formaliser davantage les demandes et émissions d'Avis en offrant au conseil la possibilité de se prononcer également sous la forme d'une

Contribution, de caractère moins formel. Une nouvelle rédaction des articles 6 et 18 a donc été proposée et adoptée au cours de la 61^{ème} séance.

III.2. L'évaluation subjective

En fin de séance, tous les participants sont invités à remplir un questionnaire d'une page (Annexe) grâce auquel ils apprécient sur une échelle de 0 à 5 des points relatifs à la préparation de la séance, à son déroulement et, plus largement, aux relations entre le conseil et l'établissement. Les réponses sont ensuite consolidées pour produire des indicateurs liés à ces trois thèmes.

Pour chaque thème, l'évolution des notes moyennes est illustrée dans la figure 1.

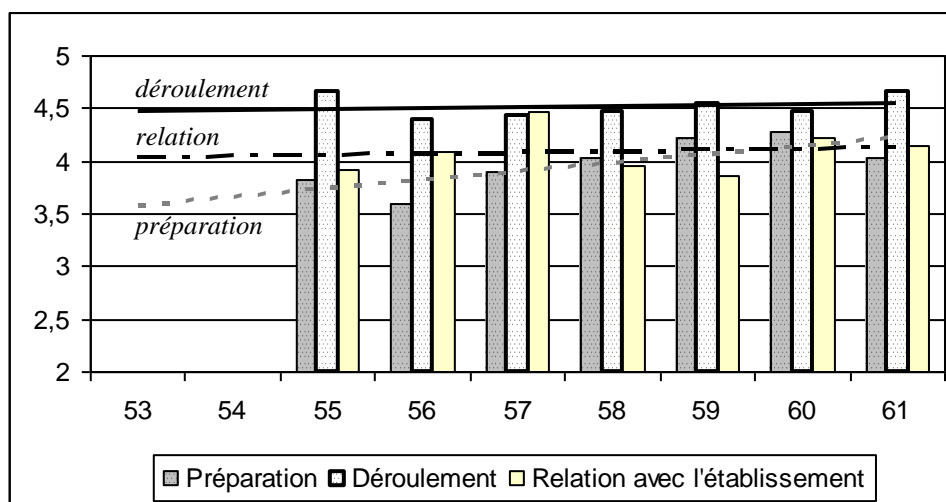


Figure 1. Evaluation subjective à chaud
(moyenne des notes attribuées sur une échelle de 0 à 5)

La droite de régression en pointillé - grisé matérialise le progrès ressenti dans la préparation des séances (+ 0,5 environ) et les relations avec l'établissement. En tendance, le déroulement des séances se maintient sensiblement autour d'une valeur très élevée de 4,5, ce qui semble excellent en valeur absolue, même en l'absence de comparaison possible avec les conseils précédents.

Les participants ont la possibilité d'ajouter des commentaires libres, remarques et suggestions sur leur fiche d'évaluation. La plupart du temps, ils pointent des défaillances, suggèrent des améliorations, émettent une idée ou font état de leur satisfaction. Nous en ferons une analyse plus précise dans les prochains paragraphes, mais il s'avère d'emblée que le nombre de remarques portées sur les fiches d'évaluation à chaud semble diminuer après un pic au cours des séances 56 et 57 (tableau 13). Notons également que le nombre de remarques positives (5) est plus élevé sur la phase « déroulement » que sur les autres.

Tableau 13. Nombre de remarques portées sur les fiches d'évaluation à chaud

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61	TOT
Thème	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)	
Préparation	na	na		5/0	6/0	1/0	1/0	2/0	4/0	19/0
Déroulement	na	na	1/0	3/1	3/1	1/1		3/1	1/1	12/5
Relation avec le Cirad	na	na		5/1	3/1		1/0		1/1	10/3
TOTAL			1/0	13/2	12/2	2/1	2/0	5/1	6/2	41/8

3/1 : 3 remarques dont 1 à connotation positive ou neutre

Les membres élus, moins nombreux, ont largement contribué aux remarques (tableau 14). Mais, compte tenu des différences d'assiduité, le taux moyen de fiches contenant des remarques à chaque séance est un peu supérieur pour les externes avec 33% de fiches annotées contre 23% pour les élus.

Tableau 14. Nombre de membres ayant porté des remarques sur les fiches d'évaluation à chaud

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61	TOT
Membres	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)	
Externes	na	na	1	3	3		2	1	5	15
Internes	na	na		2	1	2		3	0	8

III.2.1. La préparation des séances

Les indicateurs de préparation retenus portent sur l'organisation matérielle des séances, la documentation fournie et l'ordre du jour (tableau 15).

Tableau 15. Préparation des séances

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
Critère	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
SP1 : Organisation du séjour	na	na	5,0	4,9	4,8	4,7	4,8	4,9	4,8
SP2 : Documents, diffusion	na	na	2,6	3,2	3,5	3,6	3,5	4,1	3,7
SP3 : Documents, pertinence	na	na	3,4	3,5	3,8	4,1	4,3	4,3	3,5
SP4 : ODJ, intérêt	na	na	4,4	4,5	4,2	4,2	4,6	4,5	4,5
SP5 : ODJ, clarté des questions	na	na	3,7	2,9	3,6	3,6	4,0	3,9	3,5
SP6 : ODJ, mise en perspective	na	na	na	2,7	3,4	3,9	4,2	3,9	4,1

SP1 : Accueil, organisation du séjour (voyage, hébergement) ; SP2 : Documents : diffusion, format, timing ;

SP3 : Documents : pertinence et qualité ; SP4 : intérêt de l'ordre du jour ; SP5 : clarté des questions portées à l'ordre du jour ; SP6 : mise en perspective des points de l'ordre du jour.

Les cases en **VERT** correspondent à un niveau satisfaisant, en **ORANGE** à un niveau est préoccupant et en **ROUGE** à un niveau insuffisant.

L'organisation (SP1)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Excellence de l'organisation, très professionnelle, que ce soit à Montpellier ou au Burkina. L'indicateur reste à peu près constant (**SP1=4,8** en moyenne) et à son meilleur niveau séance après séance.

La documentation (SP2, SP3)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Cet aspect de la préparation des séances n'est pas encore parfait (**SP2=3,5** et **SP3=3,8** en moyenne). Il était en net progrès jusqu'à l'ultime séance qui a enregistré une légère baisse. En moyenne, les deux indicateurs sont passés de 3,0 à 4,0 au cours de cette mandature. La documentation fournie aux membres du conseil pour analyse ou information est diffusée plus tôt et elle est jugée de meilleure qualité que lors des premières évaluations.

L'ordre du jour (SP4, SP5, SP6)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Les trois indicateurs portent sur l'intérêt, la clarté des questions et leur mise en perspective ou en contexte. L'intérêt est haut et constant : SP4 se maintient entre 4,2 et 4,6 (**SP4=4,4** en moyenne), certains points abordés au cours des séances 57 et 58 étant probablement jugés un peu trop spécifiques (AIRD, contrat d'objectifs, regroupement d'unités, consortium etc).

Les membres du conseil ont l'impression que les attentes de la DG ne sont pas toujours clairement exprimées dans les questions posées (SP5=3,6 en moyenne). Ce défaut de cadrage présente l'avantage de ne pas brider les échanges mais il peut aussi conduire à des avis moins pertinents. Une amélioration semble toutefois perceptible lors des dernières séances.

Enfin, la mise en contexte des différents points de l'ordre du jour pourrait également être améliorée, notamment pour faciliter la compréhension des enjeux par les membres les plus éloignés (SP6=3,7 en moyenne).

Synthèse des remarques

Elles sont un peu plus nombreuses sur cette partie de l'évaluation (tableau 16). Celles portant sur le compte rendu apparaissent lors de la séance 56 et disparaissent ensuite, après discussion en séance et identification d'une solution avec le secrétaire. Les remarques les plus récurrentes portent sur les attendus qui ne semblent pas toujours suffisamment explicites et sur la mise à disposition des documents à l'étude.

Tableau 16. Enoncé des remarques sur la préparation des séances formulées sur les fiches d'évaluation à chaud

Séance	Remarques
56	<ul style="list-style-type: none"> • le PV est difficile • le CR de la réunion précédente à rendre plus lisible • documents à "recontextualiser" ; auteurs, demandes, objectifs ... • les délais pour l'étude des documents sont courts • préciser les attendus en même temps qu'on diffuse les documents : pour une meilleure préparation (plus ciblée) des discussions
57	<ul style="list-style-type: none"> • il serait utile de savoir plus clairement là où nous avons besoin d'émettre un avis • besoin de définir les sigles dans les documents et comptes rendus • la discussion sur la stratégie géopartenariale a été écourtée car déjà votée par le conseil d'administration. J. Lançon avait produit des documents importants à ce sujet, mais comment en tirer partie ? • je n'avais pas reçu le texte sur l'AIRD (cité deux fois) • la préparation du débat sur le texte "réflexion stratégique pour une recherche..." aurait pu être meilleure. D'où l'importance de bien identifier et annoncer ce qui fera débat pour pouvoir lire les docs à l'avance et en prenant le temps • encore des efforts à faire pour la diffusion des documents (qui dépend de beaucoup de monde, pas du CS)
58	<ul style="list-style-type: none"> • les questions sur le 4ème axe stratégique (santé animale / maladies émergentes) ne sont pas très clairement posées
59	<ul style="list-style-type: none"> • docs non reçus (pb de courriel)
60	<ul style="list-style-type: none"> • fichiers non reçus (pb de transmission) • un bémol pour les priorités pour le Consortium, vu que l'agenda semble déjà largement ficelé
61	<ul style="list-style-type: none"> • pas reçu tous les documents (cité 3 fois) : demander confirmation de réception • interrogation sur les questions posées au conseil par la DG vis-à-vis des schémas stratégiques (cité 2 fois)

III.2.2. Le déroulement des séances

Les indicateurs retenus portent sur le respect du programme préétabli, la gestion des échanges au sein du conseil, l'efficacité du travail réalisé et le plaisir à participer (tableau 17).

Tableau 17. Déroulement des séances

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
Critère	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
SD1 : Respect du programme	na	na	4,4	3,4	4,1	4,6	4,7	4,1	4,5
SD2 : Echanges, gestion	na	na	4,5	4,6	4,6	4,6	4,7	4,7	4,9
SD3 : Echanges, intervenants	na	na	na	4,7	4,4	4,3	4,3	4,6	4,5
SD4 : Echanges, membres	na	na	4,9	4,7	4,7	4,5	4,5	4,6	4,9
SD5 : Efficacité, avis	na	na	4,7	4,2	4,3	4,4	4,6	4,0	4,7
SD6 : Efficacité globale	na	na	4,5	4,5	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
SD7 : Plaisir de participer	na	na	4,9	4,6	4,6	4,5	4,7	4,9	4,8

SD1 : respect du programme (odj, timing) ; SD2 : gestion des échanges (prises de parole, liberté de ton) ; SD3 : qualité des interactions avec les intervenants ; SD4 : qualité des échanges entre les membres du conseil ; SD5 : qualité des avis élaborés ; SD6 : efficacité globale ; SD7 : plaisir de participer

Les cases en **VERT** correspondent à un niveau satisfaisant, en **ORANGE** à un niveau est préoccupant et en **ROUGE** à un niveau insuffisant.

Le respect du programme (SD1)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Il est en général bien suivi (**SD1=4,2** en moyenne), même si on note un écart au cours de la séance 56 probablement lié à des points « lourds » rajoutés pour raison d'actualité.

Les échanges (SD2, SD3, SD4)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Les trois indicateurs portent sur la gestion globale des échanges et plus spécifiquement, sur les interactions avec les intervenants et entre les membres eux-mêmes. Ils traduisent, aux dires mêmes des participants, un très bon climat d'écoute et d'interaction, qui devrait avoir favorisé l'expression de chacun (**SD2=4,7** ; **SD3=4,5** et **SD4=4,7** en moyenne).

L'efficacité (SD5, SD6)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Les deux indicateurs traduisent le jugement que les membres portent sur les résultats qu'ils ont obtenus au cours de chaque séance, notamment la qualité des avis auxquels ils ont contribué (**SD5=4,4** en moyenne). Ils se maintiennent à un niveau élevé aux environs de 4,5 tout au long de la mandature. Toutefois, certains membres ne parviennent pas à donner une évaluation de leur propre activité (**SD6=4,3** en moyenne) : il est en effet difficile de se prononcer sur la qualité de ce que le groupe a produit sans risquer les excès de la complaisance et de la fausse modestie.

Pour pallier à cela, l'indicateur « qualité de l'avis » pourrait être remplacé par deux indicateurs l'un traduisant plutôt le sentiment d'avoir été utile pendant la séance, c'est-à-dire d'avoir contribué de son mieux aux débats, aux avis ou aux recommandations émis et l'autre portant sur les avis émis lors de la séance précédente.

Le plaisir de participer (SD7)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

C'est un indicateur intégrateur qui pourrait synthétiser tous les autres. Séance après séance, il se maintient au plus haut niveau (**SD7=4,7** en moyenne), démontrant que le plaisir est le moteur de l'engagement et de la participation des membres.

Synthèse des remarques

Elles sont assez diverses et pas exclusivement critiques. Du tableau 18, nous retiendrons plus particulièrement deux points d'organisation à approfondir, qui d'ailleurs relèvent davantage du point précédent de l'évaluation subjective : le premier concerne l'ordre du jour et le second les mises en contexte pour les membres les moins familiers du Cirad.

Tableau 18. Enoncé des remarques sur le déroulement formulées sur les fiches d'évaluation à chaud

Séance	Remarques
55	<ul style="list-style-type: none"> • ordre du jour trop chargé sur la première matinée
56	<ul style="list-style-type: none"> • <i>je me questionne, après avoir entendu la présentation de J.P. Bernat, sur l'apport de ces services dans la poursuite des travaux du CIRAD. Les enjeux sont-ils débattus au niveau de la direction scientifique ? Il me semble que le conseil précédent avait émis des réserves similaires.</i> • difficulté à s'impliquer dans les commentaires • gros effort à faire sur la présence des membres du Sud
57	<ul style="list-style-type: none"> • les échanges de fond entre les membres ont été assez limités • <i>c'est toujours un plaisir de participer à cette instance : qualité des échanges, qualité des relations humaines</i> • un mieux dans le respect du timing, mais l'odj est toujours trop ambitieux pour le temps disponible
58	<ul style="list-style-type: none"> • <i>apprécié la journée sur les ATP et les exposés scientifiques de l'axe 4 - faire la même chose avec les autres axes</i>
60	<ul style="list-style-type: none"> • la demande de questions prioritaires pour le Consortium ayant été formulée en séance, les membres externes n'ont pas pu participer au débat • <i>très belle opportunité de connaître des activités Cirad qui illustrent les questions traitées par le conseil</i> • la préparation des dossiers 2iE et Cirades avec les chercheurs Cirad en poste a manqué
61	<ul style="list-style-type: none"> • <i>séminaire d'une exceptionnelle qualité</i> • <i>séminaire intéressant</i> • la question du partenariat et des dispositifs régionaux structurants mérite encore beaucoup d'attention de la part du Cirad • décalage d'horaire dû au séminaire du 2^{ème} jour

En italique, les remarques à connotation positive ou neutre.

III.2.3. Les relations avec l'établissement

Les relations sont examinées à travers le suivi des avis, les interactions avec la direction et l'intégration du conseil à la vie de l'établissement (tableau 19).

Tableau 19. Relations avec l'établissement

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
Critère	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
SR1 : Avis, prise en compte	na	na	4,1	4,2	4,5	4,1	3,8	4,0	3,8
SR2 : Avis, opinions exprimées	na	na	4,0	5,0	5,0	3,0	2,7	4,1	4,4
SR3 : Relation avec DG	na	na	4,1	4,5	4,6	4,7	4,5	4,6	4,5
SR4 : Insertion dans le Cirad	na	na	3,7	3,2	4,2	4,2	4,3	4,2	4,1
SR5 : Compréhension du Cirad	na	na	3,8	3,6	4,0	3,8	4,0	4,2	4,0

SR1 : Prise en compte des avis par la DG ; SR2 : Opinions exprimées sur la prise en compte de l'avis ; SR3 : Relation entre conseil et DG ; SR4 : Insertion du conseil dans le Cirad ; SR5 : Compréhension du Cirad

Les cases en **VERT** correspondent à un niveau satisfaisant, en **ORANGE** à un niveau est préoccupant et en **ROUGE** à un niveau insuffisant.

Le suivi des avis (SR1, SR2)

Valeur seuil pour SR1 : $\geq 1,5$ (orange) ; ≥ 3 (vert)

Valeur seuil pour SR2 : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Les avis constituent le produit sur lequel le conseil est attendu. Il donc nécessaire de tenter d'évaluer le degré de pertinence de ces avis à travers la manière dont ils sont reçus et pris en compte par l'établissement. Réaliser cette évaluation de manière objective est particulièrement difficile et

nous avons choisi de la confier aux membres du conseil eux-mêmes qui peuvent s'appuyer pour formuler leur opinion d'une part sur l'évolution des textes, stratégiques notamment, qui lui sont soumis et d'autre part sur des échanges avec la direction du Cirad.

L'indicateur a légèrement changé comme décrit au tableau 20. Initialement, il était demandé d'évaluer un niveau de « prise en compte des avis par la direction générale » émis lors de la séance précédente, estimé entre 0 et 5. Puis, il a été jugé plus informatif de faire cette évaluation pour chaque avis émis. Enfin, après un échange avec H. Guérin (responsable Afrique de la DRS), est apparue la nécessité de distinguer deux indicateurs reflétant d'une part l'opinion moyenne des membres qui ont pu s'exprimer (SR1) et d'autre part le pourcentage d'opinions exprimées (SR2).

Tableau 20. Modifications du formulaire destiné à évaluer la prise en compte de l'avis

CS 55 – CS 57 : les avis (en général)		0	1	2	3	4	5
Depuis CS 57 : pour chaque avis	Sans opinion	Non, sans justifier	X	Non, en justifiant	Un peu	Largement	Totalement

Le tableau 21 recense les Avis rendus par le Conseil scientifique, les thèmes sur lesquels ces Avis ont porté et leur niveau d'impact.

Tableau 21. Suivi des avis

Numéro	Thème	Séance		Indice d'impact	
		Emission	Suivi	Moyenne	Niveau réponses
2006/01	Stratégie au Cirad	53	54		
2006/02	Gouvernance et organisation	53	54		
2007/01	Comité de programme	54	55	4,1	4,0
2007/02	Réflexion stratégique	54	55		
2007/03	Elaboration de la stratégie	55	56	4,2	5,0
2007/04	Le projet stratégique	56	57	4,5	5,0
2008/01	GPEC	57	58	4,2	4,1
2008/02	Agence IRD	57	58	4,0	1,8
2008/03	Santé animale	58	59	2,9	2,7
2008/04	Contrat d'objectifs	58	59	4,7	2,7
2008/05	Stratégie africaine	59	60	4,0	4,1
2009/01	Chantiers consortium (Contribution)	60	61	3,8	4,5
2009/02	Enseignement supérieur	60	61	3,6	4,5
2009/03	Amélioration des plantes	60	61	4,0	4,1
2009/04	Schémas stratégiques départements	61			

Moyenne : moyenne pondérée des opinions exprimées (valeur comprise entre 0 et 5) ; Niveau réponses : pourcentage d'opinions exprimées présenté sur une échelle de 0 à 5 (1,8 correspond à 36% d'opinions exprimées).

Les cases en **VERT** correspondent à un niveau satisfaisant, en **ORANGE** à un niveau est préoccupant et en **ROUGE** à un niveau insuffisant.

L'indicateur SR1 montre que les membres du conseil ont l'impression que les avis rendus par le conseil sont largement pris en compte par l'établissement (**SR1=4,1** en moyenne). Depuis la mise en œuvre de cet indicateur, seul l'avis 2008/03 n'aurait pas été jugé utile à l'établissement. Il convient toutefois d'être prudent dans ce cas, car il semble que les effets aient été attendus à moyen plutôt qu'à court terme.

L'indicateur SR2 distingue les points sur lesquels les membres du conseil se sont sentis concernés et donc capables de porter une opinion sur la prise en compte de l'avis rendu et les points sur lesquels ils se sont moins sentis pertinents. Ainsi, SR2 est-il supérieur à 4 (plus de 80% d'opinions exprimées) pour les questions relevant sans ambiguïté du mandat du conseil tel qu'il est décrit dans le GBP : « comités de programme », « réflexion et projet stratégique », « politique de gestion des

compétences » ou « stratégie partenariale en Afrique ». En revanche, près des 2/3 des membres présents n'ont pas réussi à entrer dans le débat sur la place de l'outil AIRD dans la recherche pour le développement.

Les interactions (SR3, SR4)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Les deux indicateurs visent à évaluer la place du conseil au sein de l'établissement, sa relation avec la direction générale d'une part et, plus globalement, avec l'ensemble de l'établissement. Les valeurs prises par ces deux indicateurs progressent assez nettement, de 3,9 en moyenne lors de la 3^{ème} séance à 4,3 lors de la plus récente (tableau 19). C'est donc que les membres du conseil se sentent pleinement intégrés dans la vie scientifique de l'établissement (**SR3=4,5** et **SR4=4,0** en moyenne).

La compréhension du Cirad (SR5)

Valeurs seuils : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Cet indicateur (tableau 19) vise à évaluer la connaissance du Cirad par les membres externes du conseil : ont-ils, à leurs propres yeux, une perception suffisante des enjeux, du contexte et des alliances institutionnelles, de l'organisation, des modalités d'intervention, des problématiques de recherche etc. ? Il tend à progresser régulièrement, séance après séance, pour atteindre un niveau satisfaisant actuellement (**SR5=4,0**). Ce sentiment de mieux comprendre l'institution reflète l'attention portée par les membres externes aux efforts d'explicitation et d'information de l'institution, de sa direction et des agents en interaction avec le conseil.

Cette question a été réservée aux membres externes, mais, compte tenu de la complexité des enjeux liés aux questions portées devant le conseil, il aurait été intéressant de mesurer également cette progression chez les membres élus. Il faudrait pour cela un indicateur un peu différent, car il n'est pas certain qu'un nouvel élu ait la franchise de reconnaître d'emblée un faible niveau de compréhension du Cirad.

Synthèse des remarques

Elles sont relativement peu nombreuses sur cette partie du questionnaire (tableau 22). Notons toutefois une certaine frustration pendant les premières séances, frustration née de contacts privilégiés avec la direction du Cirad (générale, recherche et stratégie, départements) mais réduits avec le Cirad « profond », celui des unités et des chercheurs. Ces remarques ont disparu à partir de la séance 58. Notons également l'excellence des relations avec la direction soulignée par l'un des membres, qui faisait également partie du conseil précédent.

Tableau 22. Enoncé des remarques relevant des relations avec l'établissement formulées sur les fiches d'évaluation à chaud

Séance	Remarques
56	<ul style="list-style-type: none"> • favorable à réunion de débriefing plus ou moins informelle la veille du conseil • la participation des membres étrangers (du Sud) lors de nos réunions est d'une importance cruciale. Leur absence est une lacune qui nuit à nos travaux et la résonance qu'ils pourraient avoir pour les partenaires du Sud du CIRAD • ce conseil est totalement déconnecté des directeurs d'unités (en dehors du séminaire). Risque ou pas ? • nos réflexions thématiques s'irriguent des réflexions de la direction (top-top), pas des cadres chercheurs • <i>suggestion de mots pour des sessions : intelligence distribuée ; percoler ; réflexivité / rupture</i>
57	<ul style="list-style-type: none"> • revoir les commentaires dans le PV d'octobre 2007 (nota : contacts limités avec les directeurs d'unités) • <i>excellence des relations (nota : avec la direction et la DRS), soulignée en séance, par rapport au conseil précédent</i> • faire circuler une liste de présence pendant les séminaires ouverts
59	<ul style="list-style-type: none"> • la prise en compte des avis est difficile à apprécier pour les membres extérieurs

En italique, les remarques à connotation positive ou neutre.

III.3. L'évaluation objective

Ces indicateurs reflètent l'activité du conseil scientifique. Certains visent à traduire son effectivité et son efficacité. Par effectivité, on entend le niveau d'implication de ses membres et par efficacité l'intensité de sa production. Ces indicateurs caractérisent le fonctionnement du conseil et ils peuvent être utilisés pour son pilotage. D'autres tentent de mesurer l'impact ou l'influence des prises de position du conseil dans les orientations de l'établissement. Ce sont plutôt des indicateurs d'évaluation finale qui donnent une idée de l'impact du conseil sur la vie de l'établissement.

III.3.1. L'implication des membres du conseil

La participation aux séances (OP1, OP2)

Valeur seuil pour OP1 : = 4 (orange) ; = 5 (vert)

Valeur seuil pour OP2a : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

Valeur seuil pour OP2b : ≥ 3 (orange) ; ≥ 4 (vert)

La participation des élus à l'ensemble des séances (**OP1=5** soit 100% de participation !!) est remarquablement élevée et constante depuis la première séance. Celle de l'ensemble des externes qu'ils soient basés en France ou hors de France (66% de participation pour l'ensemble des séances) est moins élevée et moins régulière, même si elle n'a atteint son niveau d'étiage et d'alerte qu'une seule fois, lors de la séance 55.

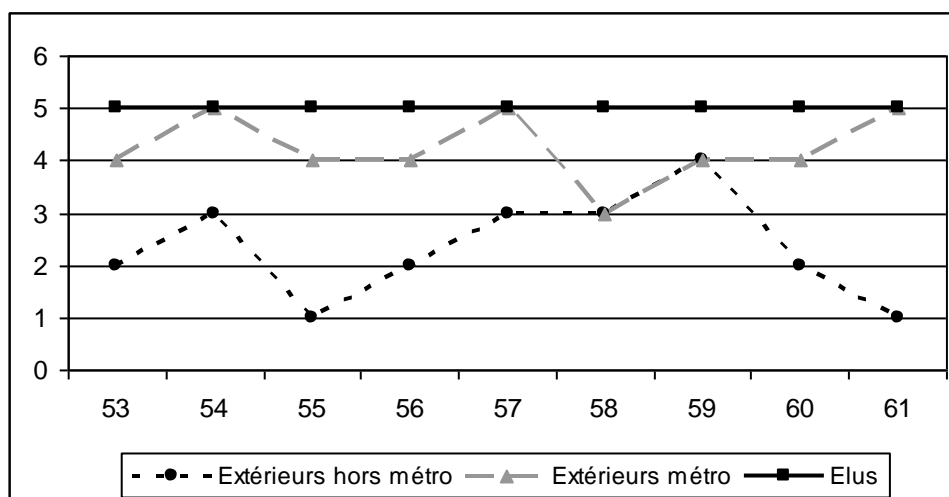


Figure 2. Nombre de participants aux séances (sur 5 membres externes basés hors de métropole, 5 basés en France et 5 membres élus)

En moyenne, à peine la moitié (**OP2a=2,4** soit 47%) des 5 membres externes basés hors de métropole est en mesure de participer aux séances et tout juste un tiers pendant le mois de mai (figure 2) qui est pourtant beaucoup plus agréable que mars ou octobre ! Cette participation cache toutefois une grande variabilité puisque deux membres ont été absents 8 fois et deux seulement deux fois. Les membres externes basés en France métropolitaine sont en moyenne beaucoup plus réguliers (**OP2b=4,2** soit 84% de présence) et leur présence est un peu plus forte en mars (93%), qu'en mai ou juin (80%). A titre de comparaison, le niveau global de participation au CS5 (1999-2002) était de 89% avec une progression de l'absentéisme de 2 à 20% entre les trois premières et les trois dernières séances alors que la participation n'est que de 77% pour le CS7 mais elle ne varie pas entre les trois premières et les trois dernières séances.

La validation des Avis et du Flash (OP3, OP4)

Valeur seuil pour OP3 : $\geq 50\%$ des membres ayant participé à la séance (vert)

Valeur seuil pour OP4 : $\geq 50\%$ des élus ayant participé à la séance (orange) ; = 100% (vert)

Les procédures adoptées par le conseil et décrites dans le GBP prévoient une validation des Avis par plus de la moitié des membres ayant participé aux séances correspondantes (**OP3=69%**), et du Flash par plus de la moitié des membres élus (**OP4=80%**). Ces procédures ont été définies et adoptées après, notamment, les alertes enregistrées au cours des séances 54 et 55 pour les Avis et 56 pour le Flash. Elles font l'objet d'une attention particulière de la part du président pour les avis et du vice président pour les Flash (tableau 23).

Tableau 23. Pourcentage de membres du conseil ayant validé les Avis ou le Flash.

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
Avis (tous participants)	82	38	50	82	69	73	69	91	73
Flash (élus participants)			100	40	100	80	60	100	100

Les cases en **VERT** correspondent à un niveau satisfaisant, en **ORANGE** à un niveau est préoccupant et en **ROUGE** à un niveau insuffisant.

III.3.2. L'efficacité

Les textes (OE1)

Valeur seuil pour OE1 : pas de référence

Entre avis, contributions, recommandations spontanées, Flash, GBP et tableau de bord, le conseil a été très actif puisqu'il a produit environ 29 textes au cours de ses 9 séances, entre novembre 2006 et mai 2009, soit une moyenne de 3,25 textes par séance (OE1, tableau 24). Les sujets ayant donné lieu aux 15 avis et contribution sont précisés dans les tableaux 2 à 8.

Nous ne tenons pas compte ici des compte rendus des séances qui sont à la charge de la DRS et réalisés par le secrétaire du conseil.

Pour mémoire, le CS5 avait produit 6 Flash et 4 recommandations sur une douzaine de sujets dont 3 revues de départements (source : site de la DRS).

Tableau 24. La production écrite du conseil scientifique.

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
Avis	2	2	1	1	2	2	1	2	1
Contributions								1	
Recommandations			1						
Notes diverses		2	TDB	1		GBP			BdM
Flash			1	1	1	1	1	1	1

TDB : adoption du tableau de bord ; GBP : adoption du guide des bonnes pratiques ; BdM : bilan de mandature

Les délais (OE2, OE3)

Valeur seuil pour OE2 : ≤ 30 jours (orange) ; ≤ 21 jours (vert)

Valeur seuil pour OE3 : ≤ 21 jours (orange) ; ≤ 14 jours (vert)

Pour avoir un effet sur la vie de l'établissement, les produits du conseil doivent être diffusés vers leurs destinataires dans des délais suffisamment courts pour être compatibles avec le rythme des prises de décision. Nous avons ici retenu deux indicateurs qui sont le nombre de jours mis par le conseil pour élaborer, valider et diffuser (i) les avis vers la direction et le conseil d'administration (**OE2=12,6** en moyenne) et (ii) les Flash vers l'ensemble du personnel (**OE3=14,0** en moyenne).

La figure 1 montre que les avis sont toujours émis moins de 3 semaines après la fin de la séance, avec une amélioration de 5 jours environ entre les deux premières (17 jours) et les deux dernières

séances (12 jours). Après une mise en route un peu chaotique, le délai de diffusion du Flash est passé à moins de 10 jours pour les trois dernières éditions (**OE3=7,7**). Ces bonnes performances sont à mettre à l'actif des membres du conseil pour leur réactivité (rédaction et validation) mais aussi au secrétariat du conseil assuré par la DRS et aux services du Cirad qui contrôlent la diffusion des messages aux agents.

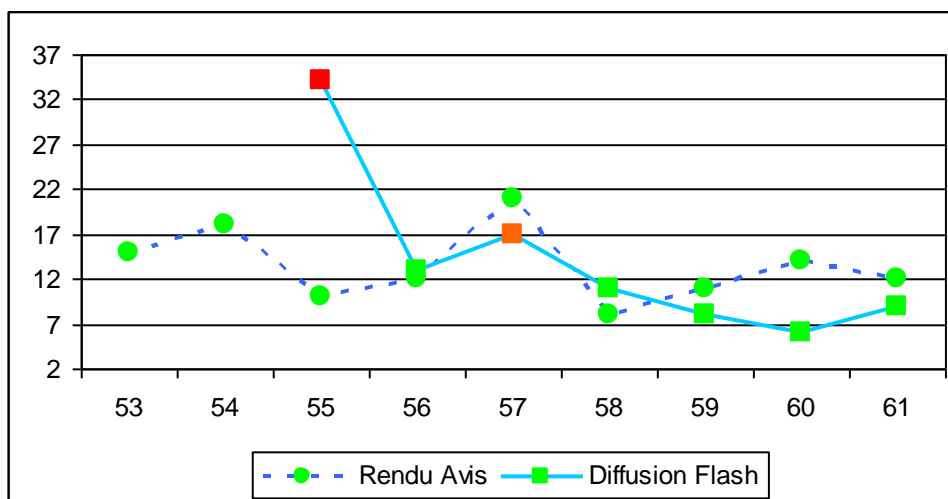


Figure 3. Délais de rendu des Avis et du Flash (en jours après la séance)

III.3.3. L'influence

Les avis et recommandations (OI1)

Valeur seuil pour OI1 : ≥ 1

La direction générale a exprimé 14 demandes formelles d'avis auprès du conseil pendant les 9 séances, et une demande plus informelle au cours de la soixantième qui a donné lieu à une contribution (tableau 14), soit en moyenne **OI1=1,67** demandes par séance, 1 au minimum (séances 56, 57, 59 et 61) et 3 au maximum (séance 60). Il est difficile d'établir une comparaison avec les conseils précédents car les demandes d'avis ne portaient pas sur un point particulier de l'odj, des recommandations étant attendues sur l'ensemble des dossiers présentés.

Les interactions (OI2, OI3)

Valeur seuil pour OI2 : manque de référence

Valeur seuil pour OI3 : manque de référence

Elles ont été particulièrement riches et nombreuses (tableau 25). Les 5 membres du CODIR ont participé à au moins une séance, toutes pour le DRS, 2 pour le Dg et 4 à 5 pour les 3 directeurs de département (OI2=2,7 en moyenne). En outre, près de cinquante agents (OI3=5,3 en moyenne), responsables d'unités, gestionnaires ou chercheurs, ont présenté leurs travaux devant le conseil.

Tableau 25. Interactions en cours de séance avec le comité de direction (pris au sens strict, 5 membres) et avec d'autres agents du Cirad.

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
DG	+							+	
DRS	+	+	+	+	+	+	+	+	+
BIOS	+	+	+	+					+
PERSYST	+	+		+					+
E/S	+	+		+					+
Autres intervenants	8	0	3	3	5	10	0	13	6

DG : directeur général ; DRS : directeur de la recherche et de la stratégie ; BIOS, PERSYST, E/S : directeurs des départements

Les réactions au Flash (OI4)

Valeur seuil pour OI4 : manque de référence

Bien qu'elle ait déjà été en vigueur dans certains conseils scientifiques précédents, puis abandonnée, la pratique du Flash répond à un besoin de communication rapide de l'information en direction des agents du Cirad. Elle n'a été formellement adoptée par ce conseil qu'à partir de la séance 55. Si l'on en juge par le nombre de mails reçus par le v-pdt qui en assure la diffusion au nom des élus (OI4), le Flash a été bien adopté par le personnel et il est régulièrement (de plus en plus ?) lu. Ces manifestations d'intérêt sont à porter à l'actif du conseil dont les travaux suscitent la curiosité (tableau 26).

Tableau 26. Nombre de réactions reçues par le v-pdt après diffusion du Flash.

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
Nombre de mails	na	na	1	0	1	3	0	9	4

Ne sont comptabilisés que les mails reçus par le V-Pdt à propos du Flash. A compléter avec les autres élus.

La consultation de la page intranet consacrée au conseil (OI5)

Valeur seuil pour OI5 : manque de référence

Le niveau de consultation de cette page constitue un indicateur de l'intérêt que les agents du Cirad portent aux travaux réalisés par le conseil (figure 4). OI5 correspond au nombre de visites de la page durant les 5 jours précédant la séance et durant le mois suivant : pour une séance qui s'est tenue les 25 et 26 septembre, par exemple, on totalisera le nombre de visites entre le 20 septembre et le 26 octobre.

A la date du 22 avril, avec plus de 400 consultations mensuelles, cette page (http://intranet-drs.cirad.fr/vie_scientifique/conseil_scientifique) figurait au 7^{ème} rang des pages les plus consultées de l'intranet au cours des deux derniers mois.

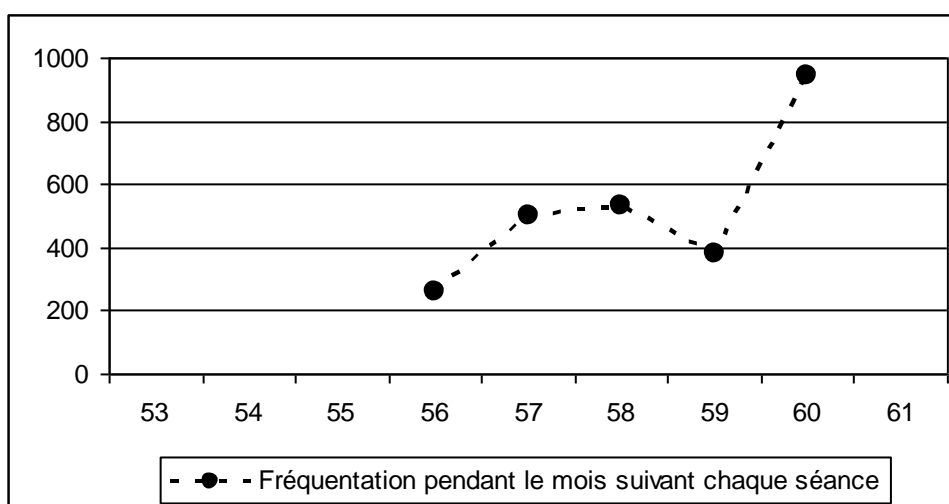


Figure 4. Nombre d'accès au site intranet de la DRS consacré aux activités du conseil, de 5 jours avant le début à 1 mois après chaque séance (source B. Girardot)

Les séminaires ouverts (OI6 et OI7)

Valeur seuil pour OI6 : manque de référence

Valeur seuil pour OI7 : $\geq 1,0$ (orange) ; $\geq 1,5$ (vert)

En marge des séances, le conseil a suscité l'organisation de 6 séminaires ouverts au cours desquels 37 intervenants (tableau 27) ont présenté des travaux ou des réflexions. Ces séminaires ont attiré plus de 250 participants (OI6). Les thèmes sont décrits au point I.5 de ce rapport.

Il est à noter que la participation à ces séminaires s'est réduite au fil du temps mais s'est significativement redressée pour le dernier séminaire consacré à l'alimentation durable. L'analyse de la fréquentation montre d'une part que la tenue de ces mini-séminaires est jugée intéressante par un nombre significatif d'agents du Cirad, mais aussi que les organisateurs doivent davantage intégrer l'intérêt et la spécificité des thèmes retenus pour rencontrer le public potentiellement concerné (ciblage des contenus et des annonces).

Pour assurer une meilleure percolation des idées brassées au cours de ces mini-séminaires ouverts, un certain effort de capitalisation et de valorisation a été fait pour trois d'entre eux (sous réserve que le travail annoncé pour le dernier séminaire soit réalisé). Certes, tous les séminaires n'auraient pas mérité un traitement identique, les interventions de commande, notamment dans les séminaires de type conceptuel (cf & I.5), méritant une capitalisation plus soutenue que les interventions opportunistes qui sont valorisées par ailleurs. Toutefois, la note globale de valorisation obtenue par calcul (**OI7=0,67**) devra être améliorée si cet exercice est poursuivi par le prochain conseil.

Tableau 27. Participation aux séminaires ouverts organisés avec le conseil.

Séance	53	54	55	56	57	58	59	60	61
	(11/06)	(03/07)	(06/07)	(10/07)	(03/08)	(05/08)	(10/08)	(03/09)	(05/09)
Intervenants		6	4		4	9	8		6
Participants		90	25		40	20	35		60
Valorisation		0	0		1	0	1		2*

Ne sont comptabilisés que les mails reçus par le V-Pdt du Flash. A compléter avec les autres élus.

L'échelle de valorisation retenue correspond aux notes 0 pour absence de diffusion du contenu, 1 pour la mise en ligne (voir & I.5) des présentations orales et 2 pour la production d'un document écrit.

* prévu à l'heure de ce rapport

IV. DISCUSSION

Ce dispositif de suivi n'est pas né par hasard. L'idée a mûri au fil des 7 conseils qui se sont succédé depuis la création du Cirad et ce dispositif répond directement à certaines insuffisances que les conseils précédents ont régulièrement soulignées dans leurs bilans de mandature. Surtout, il alerte en temps réel les acteurs, membres, direction, agents, sur les dysfonctionnements, et leur permet de prendre des mesures correctives appropriées. Mis en place à titre expérimental, adopté par le conseil à la mi-mandature, le dispositif, constitué par un référentiel (le GBP), et un ensemble d'indicateurs de pilotage ou de performance (le tableau de bord), semble avoir été bien reçu par l'ensemble de l'établissement. L'enjeu est que le prochain conseil se l'approprie en l'adaptant à sa propre lecture des enjeux et en fasse l'instrument privilégié pour piloter la qualité de ses interventions.

IV.1. Le rôle du président

Il nous faut d'abord « *souligner le rôle déterminant du président, d'une part parce qu'il était très écouté par la direction du Cirad (DG et DRS), et d'autre part par sa capacité à créer un état d'esprit positif, à susciter et à valoriser les avis des uns et des autres dans des synthèses alliant élégance et efficacité* »³.

Il est en effet prévu que le président du conseil scientifique assure trois fonctions complémentaires au sein du conseil :

- une fonction d'interface ou de **porte parole** légitimé par le respect et la confiance que lui accordent les interlocuteurs externes et qui se nourrit en retour de la qualité des avis et des éléments objectivant la qualité des travaux du conseil,
- une fonction interne de **facilitateur de consensus** ou d'**arbitre** en cas de dissensus,
- une fonction d'**expert scientifique** reconnu qu'il partage avec les autres personnalités choisies pour composer le conseil.

Par bonheur et probablement aussi par exception, le président sortant a su parfaitement assurer ces trois fonctions avec tact et brio.

Pour sortir par le haut d'une focalisation excessive sur la contribution d'une trop forte personnalité, il nous semble possible et nécessaire d'en tirer au moins deux enseignements, apparemment mais pas forcément contradictoires, que nous abordons ici rapidement et qui mériteraient d'être discutés de manière plus approfondie.

Le choix du président

Puisque son rôle est central, nous devons nous interroger sur les critères de choix du président en lien avec les fonctions qu'il assume au sein du conseil. Le premier critère correspond à la fonction de porte parole. Il est habituellement pris en compte, puisque le conseil doit parler de « science » avec une certaine crédibilité, à travers la légitimité scientifique et, sans doute davantage, institutionnelle, la reconnaissance par le personnel, par la direction et par les tutelles. Le second critère porte sur ses qualités « d'animateur », au sens plein, celui qui « donne âme », également très important pour le bon fonctionnement du conseil. Un bon président devrait avoir une expérience réussie dans la gestion de comités d'experts ou de scientifiques, démontrant des aptitudes au respect de l'autre, à l'écoute et la synthèse. Enfin, il partage avec les autres personnalités scientifiques du conseil, le troisième critère, celui de l'expertise et de la reconnaissance scientifique par les pairs.

Notre analyse montre que les critères de choix du président devraient être pondérés dans l'ordre ci-proposé, le président devant être considéré d'abord comme un porte parole digne de confiance, puis comme un bon facilitateur de consensus, enfin, mais de manière non spécifique, comme un scientifique reconnu.

³ Avis exprimé par un des membres élus et largement partagé par l'ensemble des autres membres, élus comme externes

Un conseil moins dépendant du président

A contrario, on peut se demander s'il ne serait pas sage d'alléger les grandes responsabilités qui pèsent sur le président, de le rendre moins « central ». Sous l'impulsion du président lui-même, le dernier conseil s'y est attelé de manière significative et dans la logique d'une intelligence collective (mieux) distribuée, en initiant plusieurs réformes déconcentrant le rôle et le pouvoir du président (séminaires, vice-présidence, codification des pratiques, objectivation du fonctionnement, etc). C'est une avancée qu'il faudra déjà s'efforcer de consolider. Faudra-t-il aller plus loin ? Par exemple, s'aventurer vers un conseil au sein duquel les trois fonctions identifiées plus haut seraient plus explicitement réparties entre ses membres ? On peut ainsi penser que la compétence technique et même scientifique, la capacité de vision stratégique, peuvent être globalement représentées au sein du CS, à charge pour le président de la faire émerger et de la traduire dans une vision cohérente.

IV.2. Retour vers les recommandations des conseils antérieurs

Dans leurs bilans de mandature, les deux précédents conseils scientifiques (CS5 et CS6) ont émis des recommandations pour pallier les faiblesses constatées, de manière récurrente pour la plupart, depuis la création du conseil. La mise en place du dispositif de suivi semble contribuer à plusieurs de ces recommandations.

Mieux cibler les débats / des sujets non assortis de questions

Cette faiblesse a été soulignée et caractérisée grâce aux indicateurs mis en place. Relevée à plusieurs reprises, on peut considérer qu'elle a été, au moins partiellement, prise en compte par la direction du Cirad, ce qui s'est traduit par l'évolution positive des indicateurs correspondant.

Impliquer davantage les conseillers du Cirad (élus et délégations)

L'implication des membres élus est plus forte que lors des précédentes mandatures. Elle se traduit par une responsabilisation accrue inscrite dans le GBP (vice présidence, Flash, dispositif de suivi) et contribue notamment à revitaliser le lien entre le conseil et le corps social.

Améliorer la traçabilité des apports et des décisions

Le suivi des avis fait l'objet d'une page spécifique du tableau de bord. Cette page est réalisée sur la base du questionnaire rempli par les membres en fin de séance et des indicateurs qui en sont tirés. Sous la volonté conjuguée du conseil et de la direction, ce suivi fait maintenant l'objet d'un point systématique au début de chaque séance.

Des consultations sans demande d'avis formel

Là encore, l'élaboration d'un GBP a permis de préciser les modalités de travail du conseil et, en particulier, celles qui permettraient de garantir une bonne qualité des avis. Suivant ces modalités, le conseil a maintenant la possibilité de produire des textes de différent statut : des Avis, des Contributions, des Recommandations ou de simples Notes (tableau 28).

Tableau 28. Les textes du conseil scientifique (d'après GBP).

Texte du conseil	Initiative	Forme	Contenu
Avis	Direction	Inscrit à l'odj	Suivant questions
Contribution	Direction	Non inscrit à l'odj	Suivant questions
Recommandations	Président	Non inscrit à l'odj	Grille établie en séance
Notes	Tous membres	Non inscrit à l'odj	Libre

Recentrer sur le scientifique / des demandes de validation de procédures ou de méthodes sans contenu ni enjeu scientifique

Cette recommandation a été inscrite dans le GBP (Article 1).

IV.3. Vers un dispositif pérennisé ?

Ce dispositif de suivi constitué par un référentiel, le GBP, et un ensemble d'indicateurs de pilotage ou de performance, le tableau de bord, contribue à la clarification et à l'explicitation de la mission confiée au conseil scientifique. Suite aux expériences inégales vécues par les deux précédents conseils, il était en effet devenu nécessaire de resituer la place du conseil dans l'établissement, de préciser son rôle au service de la direction générale, auprès de la direction de la recherche et de la stratégie, en lien avec les départements et les unités, et en complémentarité avec les comités de programmes des départements.

Les propositions suivantes visent à institutionnaliser le dispositif et suggèrent des voies d'amélioration possibles.

Lier plus explicitement les indicateurs et le GBP

L'élaboration du GBP et celle du tableau de bord n'ont pas été explicitement liées. Ainsi, le tableau 18 montre que certains aspects du GBP ne sont pas couverts par les indicateurs proposés dans ce bilan. A l'inverse certains indicateurs ne portent pas sur des points explicitement décrits dans le GBP, en particulier tous ceux qui cherchent à évaluer de manière indirecte l'influence du conseil ou la qualité de ses relations avec l'établissement, ses agents, sa direction.

Tableau 29. Adéquation entre le GBP et les indicateurs.

Chapitre	Contenu	Commentaire
I	Mission, organisation et rôles	Indicateurs subjectifs mais il manque des indicateurs objectifs sur la préparation de la séance (documents à mettre à disposition, odj) ou sur l'activité des différents membres
II	Activités	Indicateurs de fonctionnement (suite aux avis, déroulement) mais il manque des indicateurs objectifs sur la préparation de la séance (odj)
III	Ethique	Absence d'indicateurs
IV	Documentation	Indicateurs objectifs de résultat (flash, avis et autres documents)
V	Revue de direction	Absence d'indicateurs
VI	Adoption et modification	Absence d'indicateurs

Pour assurer une meilleure cohérence du dispositif, GBP et TdB, il serait utile de revisiter l'ensemble et de définir de nouveaux critères, sur des points jugés essentiels au suivi des activités du conseil.

Stabiliser les indicateurs

Les indicateurs proposés dans ce bilan ne sont pas stabilisés. Dans certains cas, il est possible qu'ils ne reflètent qu'imparfaitement, voire pas du tout, la réalité des situations. N'ayant pas encore fait l'objet d'une évaluation systématique, ils sont donc susceptibles d'amélioration. Sans tomber dans les excès et surtout les coûts du perfectionnisme, on pourrait par exemple s'interroger pour ce qui concerne les indicateurs subjectifs, sur la pertinence et l'incidence d'utiliser une valeur moyenne

plutôt que modale, sur l'intérêt de prendre en compte la variabilité des réponses qui peut découvrir une hétérogénéité de « ressenti », ou encore sur les niveaux souhaitables⁴.

Volontairement, nous avons choisi des indicateurs peu coûteux à renseigner et ne nécessitant pratiquement aucune ressource externe au conseil. Les indicateurs subjectifs mobilisent les membres du conseil une petite dizaine de minutes à la fin de chaque session⁵ (coût total 2H environ) et il ne faut pas beaucoup plus de temps pour réunir les informations nécessaires aux indicateurs objectifs. Au total (hors analyse et travail sur le dispositif lui-même), la collecte des données coûte moins d'une journée de travail par séance alors que chaque séance en mobilise une trentaine (membres + DRS) sans compter l'organisation, la préparation des documents etc. Par comparaison, la rédaction du Flash demande 2 journées de travail environ.

Toutefois, les indicateurs subjectifs internes présentent des limites bien connues (taille et variabilité de l'échantillon, absence de référence notamment pour établir un état initial ou pour comparer deux états distants, apprentissage de la grille, etc) qui justifieraient peut-être le recours occasionnel à des indicateurs renseignés par enquête externe, auprès notamment des « clients » du conseil, la direction, les responsables d'unités, les chercheurs, les agents etc. Cette source d'information est plus facile à interpréter, mais elle nécessite aussi la mobilisation de ressources particulières.

Instaurer des revues de direction

Les « revues de direction » sont des points d'étape au cours desquels le conseil et son mandant (la direction de l'établissement) analysent ensemble l'évolution des indicateurs de suivi et proposent des mesures correctives aux défaillances révélées par les indicateurs. Elles pourraient constituer les lieux privilégiés pour examiner la pertinence du dispositif, sa cohérence et pour actualiser GBP et tableau de bord en fonction des objectifs visés par le conseil et l'établissement.

⁴ On peut également s'interroger sur la forme du questionnaire et notamment l'ordre et le regroupement des questions qui induit probablement des appréciations « liées ». Serait-il préférable de randomiser les questions ?

⁵ La fiche d'évaluation à chaud ne répond pas qu'aux besoins de l'évaluation. En effet, elle permet aux participants de faire leur bilan et d'exprimer des ressentis qui n'ont pas pu l'être en cours de séance. Attribuant de fait un poids équivalent à tous les membres (une fiche de format identique par personne), la fiche contribue à leur intégration dans le groupe et aussi à la cohésion du collectif.

CONCLUSION : HERITAGE, RUPTURE ET AMBITION

Le 7^{ème} conseil scientifique s'est résolument inscrit dans l'héritage des conseils qui l'ont précédé. S'appuyant sur une remarquable convergence de vue entre ses membres d'une part, la direction de l'établissement et le corps social, le conseil a d'abord voulu tirer pleinement parti des leçons et recommandations que les autres conseils lui ont léguées dans leurs bilans de mandature et aussi de l'expérience du tiers de ses membres qui ont participé à des conseils précédents. Le cap a donc pu être plus facilement fixé grâce à la conjonction de l'expérience et de la volonté commune.

Mais ce conseil s'est aussi inscrit en relative rupture avec les conseils précédents. D'abord, son rôle a changé comme conséquence directe de la réactivation des Comités de départements et de l'évaluation des équipes du Cirad par l'AERES⁶. Il s'est ainsi libéré d'une partie importante de ses activités liées à l'évaluation *ex post* et a pu se consacrer essentiellement à l'évaluation *ex ante*, à la stratégie et à la promotion d'une intelligence stratégique plus largement distribuée au sein de l'organisme. Intervenant plus tôt dans l'élaboration des stratégies, ce conseil a également pu adopter une posture d'accompagnement des dynamiques en cours, en faisant œuvre d'empathie explicite vis à vis des enjeux de l'établissement. Dernière nouveauté, le conseil s'est doté d'un dispositif de capitalisation et de suivi de ses activités et s'inscrit ainsi dans un processus de transmission et d'appropriation institutionnelle des ruptures engagées.

Enfin, rappelons « l'ambition de modestie » prônée par le président du conseil dans son discours de clôture, le 24 mai 2009 : « *Une bonne structure, c'est une structure où la qualité des hommes est le facteur limitant. Une mauvaise, c'est celle où la qualité des hommes ne peut pas s'exprimer pleinement. N'essayons pas de faire jouer un rôle plus important aux structures, qu'il s'agisse du CS du CIRAD, du Consortium ou de toute autre initiative* ». Il ne s'agit pas de renforcer le conseil en tant qu'institution, mais de le conforter dans son rôle d'appui à l'émergence d'une intelligence distribuée telle que sa propre production intellectuelle devienne moins utile que sa contribution à la promotion d'une pensée collective, diffuse et autonome.

⁶ Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

ANNEXE. Fiche d'évaluation à chaud**Séance xx****Préparation de la séance.**

	0	1	2	3	4	5
Accueil, organisation du séjour (voyage, hébergement)						
Diffusion des documents (format, timing)						
Pertinence et qualité des documents						
Intérêt de l'ordre du jour						
Clarté des questions posées						
Mise en perspective des points à l'ordre du jour						
Commentaires :						

Déroulement de la séance.

	0	1	2	3	4	5
Respect du programme (oj, timing)						
Gestion des échanges (prises de parole, liberté de ton)						
Qualité des interactions avec les intervenants						
Qualité des échanges entre membres						
Qualité des avis élaborés						
Efficacité globale						
Plaisir de participer						
Commentaires :						

Relation entre le conseil et l'établissement.

	0	1	2	3	4	5
Relation entre conseil et DG						
Insertion du conseil dans le Cirad						
<i>Pour les membres externes seulement</i>						
Compréhension du Cirad						
Commentaires :						

Prise en compte des avis

	Non, sans justifier	Non, en justifiant	Oui, un peu	Largement	Totalement
Avis N° 200./.					