

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Centre d'étude et de recherche de Djibouti
(CERD)

Djibouti

—
Avril 2024

Rapport publié le 27/05/2024

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation pages

1 à 39

Décision d'accréditation

pages suivantes

RAPPORT D'ÉVALUATION

Centre d'étude et de recherche de Djibouti
(CERD)

Djibouti

Février 2024

Le Centre d'étude et de recherche de Djibouti (CERD) a demandé au Hcéres son évaluation. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel d'évaluation des organismes de recherche étrangers, adopté par le Collège du Hcéres le 5 décembre 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres (www.hceres.fr).

Au nom du comité d'experts :

Jean-Pierre GESSON, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane LE BOULER, président par intérim

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

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

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
I - PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT	4
II - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS	5
III - DESCRIPTION DE LA VISITE SUR SITE	6
III - SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION	7
DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE	7
DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION	8
DOMAINE 3 : LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE	10
DOMAINE 4 : LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS	15
DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNÉES	17
CONCLUSION	19
POINTS FORTS	19
POINTS FAIBLES	19
RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT	20
OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT	21

I - PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Le Centre d'Étude et de Recherche (CERD) de la République de Djibouti est depuis la loi de 2013 un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPCST) placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENSUR, lui-même créé en 2011). Le CERD a succédé en 2001 à l'Institut supérieur d'études et de recherches scientifiques et techniques (ISERST), lui-même issu en 1978, lors de la création de la République de Djibouti, de la première entité de recherche du pays, le Centre d'études géologiques et de développement, né en 1970.

Les missions confiées au CERD par la loi correspondent aux enjeux de la République de Djibouti et tiennent compte de ses particularités géographiques, économiques et culturelles. Les thématiques développées par le CERD couvrent un ensemble très large de domaines d'intérêt national mais aussi régional et mondial. Elles visent à :

- soutenir les politiques publiques en particulier par la surveillance et l'étude de risques naturels (sismiques, climatiques) ou liés aux activités humaines (nucléaire) ou aux deux ;
- favoriser le développement économique par l'identification et la valorisation des ressources locales (ressources minières et géologiques, halieutiques, énergétiques, floristiques) ;
- enrichir les connaissances sur la biodiversité et les questions de santé ainsi qu'en sciences humaines (archéologie, histoire, langues), économiques et politiques pour contribuer à la vie culturelle et aux débats sur les grands enjeux du pays.

Le CERD peut être caractérisé à la fois comme un service public de référence pour l'étude et la gestion des ressources nationales et des risques et comme un centre de recherche appliquée. Pour ce faire, le CERD dispose de plusieurs sites de mesure en réseau et de stations rassemblant les données collectées dans tout le pays.

Le CERD se compose de six instituts : sciences de la terre (IST), sciences de la vie (ISV), recherche médicale (IRM), langues (IDL), études politiques, économiques et sociales (IEPES), recherche archéologique et histoire (IRAH). Les instituts disposent d'un ou plusieurs laboratoires. Un observatoire régional de la recherche pour l'environnement et le climat (ORREC), placé sous la tutelle du CERD, a été créé en 2022. Une direction des systèmes d'information (DSI) est en appui pour un ensemble de missions : système d'information géographique (SIG), télédétection, bases de données, réseaux, documentation et communication. La direction administrative et financière (DAF) comprend trois services gérant les ressources humaines et financières, la maintenance, les équipements et les approvisionnements.

Les personnels scientifiques du CERD sont au nombre de 116, dont 22 chercheurs titulaires du doctorat, 44 chercheurs assistants, 12 chargés de recherche, 31 techniciens supérieurs et 7 techniciens. 16 doctorants, ayant le statut de chercheur assistant, sont inscrits en codirection dans des universités étrangères dont 11 en France. 124 personnels administratifs et techniques sont en appui, dont 43 en charge de la gestion administrative et financière et 51 gardiens pour la surveillance des sites expérimentaux.

Le budget annuel pour la période 2017-2021 s'établit autour de 4,4 millions d'euros, dont environ 3 millions d'euros pour la masse salariale. La subvention d'exploitation a représenté environ 84 % des ressources financières. Le budget prévisionnel 2023 était en augmentation à 6,83 millions d'euros, incluant un fonds de la recherche de 0,8 million d'euros et une subvention d'investissements de 1,86 million d'euros.

Le CERD est installé depuis 1988 à Djibouti-Ville dans un ensemble de bâtiments construits progressivement et auxquels s'est joint le MENSUR à sa création. Certaines entités disposent de bâtiments propres (IST, ISV, ORREC), les autres instituts étant répartis dans différents bâtiments. Une centrale solaire pilote de 300 kW est également installée sur le site. Le CERD dispose de plusieurs sites d'études et de mesure sur le terrain, rassemblés pour certains en réseau pilotés par une station centrale. La plus ancienne des stations est l'observatoire géophysique d'Arta (sismologie, géodésie) à laquelle se sont ajoutées la palmeraie expérimentale de Damerdjog, la station d'Atar (hydrogéologie), la station expérimentale de l'oued d'Ambouli (surveillance de l'étiage), la station expérimentale hydroacoustique de Damerdjog (surveillance d'essais nucléaires). Certaines installations font l'objet de collaborations internationales avec des organismes étrangers (Centre national d'études spatiales - CNES, institut de physique du globe de Paris - IPGP, institut de recherche pour le développement - IRD, etc.).

Le CERD publie depuis 1989 la revue en accès libre « Science et Environnement » (scienceetenvironnement.dj). Il dispose d'un site web (cerd.dj) de même que l'ORREC (orrec.net).

II - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité était présidé par **Jean-Pierre GESSON**, professeur des universités en chimie, Université de Poitiers, ancien président de l'Université de Poitiers.

Ont participé à cette évaluation :

- **Gilles GRANDJEAN**, directeur de recherche au sein du bureau de recherche géologique minière (BRGM) à Orléans. Spécialité : sciences de la terre, géophysique, géotechnique, risques. Expert académique.
- **Thierry GRARD**, professeur des universités, à l'Université du Littoral-Côte d'Opale. Spécialité : Sciences de la vie, ressources halieutiques, écologie marine. Expert académique.
- **Jean-Yves LONGERE**, Ecole centrale de Marseille, pôle de compétitivité Pégase, Airbus. Expert valorisation.
- **Melinda BOUQUEREL**, directrice de la fondation partenariale Polytech. Experte gestion administrative.
- **Flore REMBERT**, postdoctorante en sciences de la terre à l'Université d'Orléans. Experte étudiante.

Le Hcéres était représenté par **Evelyne LANDE**, conseillère scientifique au département Europe et International et **Christophe D'HULST**, conseiller scientifique au département Évaluation de la recherche.

III – VISITE DE L'ETABLISSEMENT

La visite de quatre jours sur site du 29 novembre 2023 au 3 décembre 2023, effectuée par le comité d'experts, a permis de rencontrer les représentants, les chercheurs, doctorants et personnels du CERD. Des temps de rencontres ont été planifiés avec les organismes de tutelle et les partenaires académiques. Deux jours ont été consacrés à la visite des sites expérimentaux (1^{er} et 2 décembre). La visite s'est parfaitement déroulée. Néanmoins, le comité regrette l'absence d'échange avec le directeur ou des représentants de l'Institut des recherches archéologiques et historiques (IRAH).

Mercredi 29/11

Heure	Durée	Thématique
10h00	1:00	Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche
11h10	1:30	Directeur du CERD et l'équipe de direction (20 min max. de présentation)
14h00	1:00	Directeurs d'instituts : - Institut des langues - Institut d'études politiques et stratégiques
15h10	1:00	Directeurs d'instituts : - Institut des sciences de la terre - Institut des sciences de la vie - Institut des recherches médicales Directeur de l'ORREC

Judi 30/11 (Ateliers parallèles le matin)

Heure	Durée	Thématique
8h30	1:00	Direction administrative et financière, service des ressources humaines, service des ressources financières, service maintenance, équipement et approvisionnement
8h30	1:00	Système d'information & communication
9h40	1:00	Représentants académiques nationaux : Université de Djibouti, Faculté des sciences, Ecole d'ingénieur, I3S, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
9h40	1:00	Représentants des ministères en lien avec le CERD (hors MENSUR) : Direction de l'agriculture, direction de l'énergie, direction de l'environnement, Agence Nationale de la Météorologie, direction de l'eau
10h50	1:30	Représentants des partenaires internationaux : PNUD, FAO, IGAD, Coopération Française, IRD, Université de Bretagne Occidentale, Université de Khenitra (Maroc), Université de Poitiers, CNRS, laboratoires des langues
13h30	1:00	Ingénieurs, techniciens, administratifs
14h40	1:30	Chercheurs
15h50	1:00	Doctorants
17h00	1:00	Directeur du CERD seul

Vendredi 1/12 et samedi 2/12 : Visite des sites expérimentaux et rencontre avec les membres des instituts.

Dimanche 3/12 : Finalisation du rapport par le comité, dernières questions à l'équipe de direction, pas de restitution.

IV -ÉVALUATION

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE

Référence : L'organisme identifie son positionnement dans l'environnement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation auquel il appartient.

Le positionnement scientifique du CERD est particulièrement pertinent car il couvre la plupart des enjeux auxquels le pays doit faire face. Son organisation interne est construite en conséquence autour de six instituts et un observatoire régional de la recherche pour l'environnement et le climat (ORREC) créé en 2022 doté pour partie de personnels affectés précédemment à l'institut des sciences de la terre (IST). Cet observatoire est placé sous tutelle du CERD ce qui lui confère un positionnement à part avec une vocation régionale. Ce positionnement pourrait être préjudiciable à une utilisation efficiente des moyens en l'absence de clarification sur le fonctionnement interne de l'ensemble.

Le positionnement stratégique du CERD dans un pays qui ne compte que peu d'entités impliquées en recherche ou études est donc central. Deux autres entités publiques sont susceptibles d'intervenir sur des thématiques de recherche communes : l'Université de Djibouti (UD) et l'Institut supérieur des sciences de la santé (ISS). Au niveau des activités d'études, deux autres entités publiques proposent des prestations dans des domaines similaires : l'Office djiboutien du développement de l'énergie géothermique (ODDEG), créé en 2014, et le Laboratoire national d'analyses alimentaires (LANAA) qui effectue des analyses microbiologiques et chimiques. Par ailleurs, le pays vient de se doter d'un premier satellite lancé en novembre 2023 (Djibouti 1A) et un deuxième est programmé pour 2024. Les données collectées par les satellites devraient être gérées par une nouvelle structure. Ces données, en particulier celles relatives à la gestion de l'eau, complèteront, voire sont susceptibles de remplacer celles du CERD. À ce jour, il n'existe que peu ou pas de relations formelles, voire informelles, entre ces diverses entités publiques djiboutiennes.

Cependant, **au niveau international, le CERD a su nouer plusieurs partenariats pérennes et porteurs sur le plan scientifique.** Ils s'inscrivent dans le cadre de programmes de recherche avec différents organismes de recherche, en particulier français comme l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Institut de physique du Globe (IPG) de Paris, le Centre national d'études spatiales (CNES) et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ou avec des universités françaises (Brest, Montpellier, Nice, Poitiers, Strasbourg) ou dans le monde (Maroc). Le CERD apporte à ses partenaires un ensemble de terrains d'études, à Djibouti, en sismologie, géologie, hydrologie ou en lien avec les risques associés au changement climatique.

Du fait de son antériorité et ses domaines de compétence, le CERD est une entité clé dans la politique de recherche du pays, sans en rassembler toutes les forces, en particulier sur certaines thématiques comme la logistique et le transport ou le numérique, priorités affichées dans le document « Stratégie 2020-2024 » de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce positionnement central ne le met toutefois pas à l'abri de création de nouvelles entités comme celle de l'ODDEG ou prochainement dans le domaine spatial, voire de structures sous tutelle comme l'ORREC. Or, la multiplication de ces entités complexifie le paysage national et crée parfois des recoupements dans les champs d'expertise. Le positionnement du CERD devrait continuer d'évoluer dans le futur, en particulier devant la nécessité d'un renforcement des collaborations nationales et régionales. L'absence d'un plan stratégique et d'un plan d'actions, spécifiques au CERD, s'inscrivant dans la Vision 2035 est aujourd'hui préjudiciable pour anticiper ces évolutions.

Référence : L'organisme porte, au cours de la période de référence, une stratégie d'établissement claire et cohérente au regard de ses missions et de son positionnement.

Si le CERD a une vision claire de son environnement scientifique, la stratégie qui en découle manque de concertation interne et externe et il en résulte un certain attentisme. Cette stratégie s'appuie sur des activités récurrentes dont les besoins sont insuffisamment précisés et sur l'obtention de programmes de recherche ou de prestations ponctuelles pour la plupart semblant résulter d'initiatives externes. En effet, en l'absence de conseil scientifique international, pourtant prévu par la loi, mais non mis en place, les objectifs stratégiques du CERD ne sont pas discutés sur le plan scientifique ni sur leurs implications en termes de gestion lors d'une session du conseil d'administration. Ce manque d'identification des objectifs stratégiques n'est pas totalement de la responsabilité du CERD qui n'a pas de visibilité sur l'allocation de moyens de fonctionnement ou d'équipement qui est aléatoire par rapport au budget primitif voté par le gouvernement. Cette incertitude rend difficiles les prévisions de réalisations et le suivi d'une stratégie, même au niveau annuel.

En l'absence d'un plan triennal 2020-2023 faisant suite à celui présenté pour la période précédente, il est difficile d'avoir une perspective pluriannuelle des évolutions de la stratégie. Le bilan annuel 2022 publié en octobre 2023 présente les résultats¹ sans toutefois mettre en perspective les activités attendues d'un rapport scientifique plus concis.

La création de l'ORREC offre des opportunités nouvelles avec l'acquisition d'équipements de pointe, qui devraient renforcer le rayonnement régional mais aussi bénéficier à d'autres instituts. Cette création ne fait que souligner la nécessité d'un plan stratégique global afin que l'ORREC contribue pleinement au développement du CERD.

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

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

DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION

Référence : La gouvernance de l'organisme s'appuie sur des instances et des circuits de décision adaptés au regard de ses missions et des formes d'action choisies pour mettre en œuvre sa stratégie.

Le CERD est dirigé par un directeur général nommé en conseil des ministres sur proposition du ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche, pour une durée de 3 ans, renouvelable une fois. Le directeur général actuel est en poste depuis 2011 et la limitation des mandats semble difficile à appliquer compte tenu du contexte national. Les six instituts composant le CERD et l'ORREC sont également dirigés par des directeurs nommés dans les mêmes conditions.

Deux directions rattachées à la direction générale : la direction administrative et financière (DAF) et la direction des systèmes d'information (DSI). Curieusement, l'agent comptable est placé dans l'organigramme sous l'autorité du directeur administratif et financier. La DSI gère trois services : la bibliothèque, les systèmes d'information géographiques - télédétection et base de données en lien avec les activités des instituts – ainsi que le réseau et la maintenance informatique. Tous les chefs de service sont nommés par le MENSUR sur proposition du directeur général. L'ensemble de ces services permet de couvrir les principales fonctions de gestion d'un organisme de recherche à l'exception des aspects juridiques liés aux conventionnements de recherche ou de prestations même s'il n'est pas certain qu'un emploi à temps plein soit nécessaire au niveau du CERD.

La loi de 2013 prévoit un conseil d'administration (CA) de neuf membres, devant se réunir au moins trois fois par an. Il est actuellement présidé par le directeur de cabinet du Président de la République. Sur la période 2018-2021, le conseil d'administration ne s'est réuni qu'une seule fois par an avec en moyenne six membres présents sur neuf. La tenue d'un seul CA par an permet d'examiner et de voter le budget prévisionnel, mais ne permet pas d'exposer l'activité scientifique et les projets du CERD.

Le conseil scientifique (CS) de 22 membres, prévu dans la loi (articles 35-38), n'a pas été mis en place. Cela est dommageable à deux niveaux : premièrement parce que la composition de ce CS (outre les représentants du CERD, 6 représentants de l'Université de Djibouti, le doyen de la Faculté de médecine ainsi que 8 autres membres extérieurs, y compris internationaux) permettrait d'associer plus largement les communautés scientifiques locale et internationale et deuxièmement parce que cette instance est chargée de donner un avis sur la politique scientifique, l'organisation et les principes d'évaluation de la qualité de la recherche. Ce conseil pourrait également jouer un rôle important de concertation sur la politique nationale de la recherche.

¹ Le bilan de l'IRAH est absent dans ce document. Le comité Hcéres regrette de ne pas avoir pu échanger avec le directeur ou des représentants de cet institut.

Le directoire, prévu dans la loi (article 16), ne se réunit pas alors qu'il permettrait la diffusion des informations et des discussions régulières entre les principaux responsables. Il apparaît également qu'aucun règlement intérieur n'existe à ce jour.

La gouvernance représentée par les instances précitées ne fait donc pas l'objet de réunions formelles récurrentes, ni même irrégulières, ce qui est d'autant plus problématique que les instituts bénéficient d'une large autonomie dans la conception et l'exécution des programmes de recherche. Les directeurs d'institut interagissent avec la direction générale à titre individuel principalement, le management s'organise donc davantage en silo qu'en transversalité entre les instituts et l'observatoire alors que certaines thématiques de recherche sont transversales et pourraient s'appuyer sur les travaux de recherche complémentaires de plusieurs instituts.

Globalement, le CERD ne dispose pas d'instances décisionnelles ou consultatives où les différentes catégories de personnels seraient représentées ni même d'outils de sondage, de boîte à idées, de lieux de convivialité favorisant les échanges et permettant une consultation et une écoute des personnels. Dans l'ensemble, les personnels ont peu d'occasions d'échanger par métiers (journée des doctorants du CERD par exemple), par thématique ou par événement récurrent comme une assemblée générale des personnels.

Le dernier plan triennal concernait la période 2017-2019. Ce plan avait permis de recenser les activités en cours (thèses, programmes de recherche), les objectifs et les moyens correspondants. Le positionnement central du CERD au sein du dispositif national de recherche doit l'amener à jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre de la politique de recherche à travers un plan stratégique, mais aussi d'un plan d'actions révisable annuellement et affichant des indicateurs fiables et pertinents pour suivre les activités du CERD. Ce suivi permettrait en outre de disposer de données utiles pour mener une politique de communication plus active. Une partie significative des activités du CERD concerne des études récurrentes qui nécessitent une anticipation pluriannuelle des moyens humains et financiers et des équipements nécessaires. Cette programmation constitue un volet important des activités à côté de projets de recherche qui, tout en s'inscrivant dans les orientations ministérielles, peuvent évoluer au fil des ans.

Le recensement et la centralisation des données nécessaires à un tel exercice semblent également défaillants, car il n'existe pas de service chargé de ces activités. Ainsi, la liste des publications est gérée par chaque institut sans centralisation ni communication exhaustive et actualisée sur le site internet du CERD. De même, il n'existe pas de politique d'assurance qualité interne s'appuyant sur des processus formalisés et des données fiables, portée par la direction du CERD.

La politique de communication interne est relativement limitée, faiblesse relevée dans les comptes-rendus du conseil d'administration. Il n'existe pas de plan de communication interne et externe au sein du CERD, et la création récente de l'ORREC, disposant de son propre site internet, appelle à une clarification rapide du rôle de chacun. Cela est d'autant plus nécessaire que le site internet du CERD n'est pas mis à jour et s'avère lacunaire : absence de portrait et CV des responsables, d'un organigramme détaillé, des objectifs et des études en cours, des publications, des actualités des instituts et de l'ORREC. Si tant est que l'ORREC doive avoir un site internet propre, un accès au site internet de ce dernier doit pouvoir se faire à partir de celui du CERD. Le recrutement récent d'une chargée de communication devrait permettre de mettre en place une réelle politique de communication. Le rattachement de cette chargée de communication à la direction générale est pertinent, la politique de communication s'élaborant en lien direct avec cette dernière. Des initiatives ponctuelles existent tel le bilan de l'année 2022 réalisé récemment. Ce document est intéressant, car il fournit une vision globale des activités et des réalisations et constitue un réservoir de ressources qui pourraient permettre d'afficher des données actualisées sur le site internet. Une plus grande implication dans la diffusion de la culture scientifique, au-delà d'articles de presse ou de reportages télévisés, serait utile pour renforcer l'image du CERD auprès du monde socio-économique.

Référence : L'organisme assure le suivi de ses activités, de la mise en œuvre de sa stratégie et développe une politique de communication.

L'organisation actuelle du CERD autour de six instituts est conforme aux missions qui lui sont assignées par la loi et aux objectifs fixés par le MENSUR. Cependant, les laboratoires des instituts ou de l'ORREC sont plus des lieux où sont rassemblés des équipements liés à une discipline ou sous-discipline que des unités de recherche. Les effectifs restreints de certains instituts ne justifient pas une organisation en unités de recherche sauf peut-être au niveau de l'IST, voire de l'ISV ou de l'ORREC.

Le rassemblement sur un site unique des instituts et de l'ORREC est un élément très positif pour l'optimisation des infrastructures et des équipements et il est de nature à favoriser l'interdisciplinarité. Il n'y a, pour autant, que peu de mutualisation des moyens et des actions entre les instituts et l'ORREC. L'état des locaux est variable, certains sont très fonctionnels et en très bon état (IRM, ISV, ORREC) tandis que d'autres sont insalubres. De même, la gestion des équipements ne fait pas l'objet d'une planification précise (cas, par exemple, des fours de poterie

stockés à l'extérieur en l'absence de local). Outre les locaux du CERD à Djibouti-Ville, plusieurs sites accueillent sur l'ensemble du territoire des plateformes et stations de mesure. La dissémination de celles-ci a, cependant, des conséquences pour le CERD en termes de déplacements des équipes et de sécurité des installations, engendrant des coûts de gardiennage.

La création récente de l'ORREC ouvre des perspectives intéressantes pour le CERD par sa dimension régionale qu'il conviendra d'exploiter pleinement en lien avec les pays voisins. Il s'agit d'une évolution majeure susceptible de favoriser des collaborations internationales. Cependant, il serait nécessaire de clarifier le positionnement de l'ORREC placé, selon le décret l'instituant, sous la tutelle du CERD. Il est nécessaire de maintenir un lien étroit entre l'ORREC et les autres instituts susceptibles d'intervenir ensemble sur des programmes de recherche, au-delà de la nécessaire utilisation mutualisée des équipements. Un règlement intérieur du CERD constituerait un document de référence à cet effet.

Le CERD bénéficie de nombreux projets financés à l'initiative de pays (France, Japon, États-Unis d'Amérique, Corée du Sud) ou d'organisations internationales (Programme des Nations Unies pour le développement - PNUD, *Intergovernmental Authority on Development* - IGAD, *Food and Agriculture Organisation of the United Nations* - FAO). La mise en œuvre d'une stratégie plus proactive en proposant des projets à ces différents bailleurs permettrait d'augmenter le rayonnement du CERD et donc les moyens disponibles. Cela impliquerait la mise en place d'un service support pour la préparation de projets, mais également pour le suivi des appels à projets aux niveaux africain, européen ou international. Une mutualisation avec d'autres entités et en particulier l'Université de Djibouti, y compris avec le dépôt de projets conjoints, éventuellement interdisciplinaires, renforcerait l'attractivité de l'offre et la probabilité de réussite des candidatures.

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

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

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

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

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

Référence : L'organisme exerce un rôle bien identifié dans l'environnement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation auquel il appartient, avec des modes d'action pertinents.

Pour exercer son rôle, le CERD s'appuie sur d'indéniables atouts. Il dispose d'abord d'un soutien institutionnel au plus haut niveau de l'État, de nombreux ministères dont le MENSUR étant représentés au sein de son conseil d'administration. Cette proximité permet au CERD de décliner de manière opérationnelle et concrète les priorités de l'État en termes de recherche et d'études en gestion de l'eau, transition écologique, nouvelles énergies, agriculture, etc. Ce lien est facilité par la proximité géographique, les locaux du CERD et du MENSUR étant contigus, et les relations directes entre le CERD et les ministères.

Pour mettre en œuvre cette politique, le CERD dispose d'un fonds de recherche (150 millions FDJ annuel soit environ 0,8 million d'euros) qui lui apporte un financement socle essentiel même si le CERD est souvent contraint de l'utiliser pour couvrir le fonctionnement et non ses programmes de recherche. Il dispose également d'une expertise reconnue et des instruments de laboratoire et de terrain de pointe continuellement renforcés (20 plateformes techniques et une soixantaine d'équipements significatifs dont des séquenceurs d'ADN, un appareil de chromatographie liquide haute pression, un spectromètre de masse, de multiples instrumentations de terrain). Le CERD bénéficie aussi de la clarté autant de son positionnement exclusif que de son organisation en instituts permettant une bonne lecture de ses champs de compétence. Il propose également une image

attractive du pays illustrée par la participation des contributeurs et des acteurs nationaux et internationaux aux différentes animations scientifiques qu'il organise. Enfin, par la création récente de l'observatoire pour le climat, qui opère à une échelle régionale et internationale, il prouve sa capacité à s'engager dans une dynamique et à ajuster son offre en fonction des priorités nationales.

Ce cadre général très positif est cependant tempéré par plusieurs facteurs qui pèsent sur la mise en œuvre de sa stratégie. Le CERD souffre d'abord d'aléas largement exogènes tels que des versements irréguliers du fonds de recherche, de sollicitations sans financement pour fournir des données, des expertises ou des études notamment aux différents ministères, la mutation de personnels comme celle récente de personnels du laboratoire de géophysique et biotechnologies végétales vers un autre ministère. Ces aléas rendent difficile l'organisation d'une programmation solide et fragilisent le modèle économique du CERD. L'absence, par exemple, d'un plan triennal sous la forme d'un contrat d'objectifs avec le MENSUR, ne permet pas de prévenir certains de ces aléas.

Un autre facteur plus endogène qui pénalise l'efficacité du CERD dans son environnement est la faiblesse de sa relation avec l'Université de Djibouti. Le CERD et l'Université de Djibouti sont les deux acteurs majeurs du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) national. Tous deux pilotés par le MENSUR, géographiquement proches, leur bonne coopération devrait constituer un pilier central de l'efficacité du système de l'ESR de Djibouti. Or, si les termes de cette coopération ont fait l'objet d'une convention signée dès 2011, sa concrétisation aujourd'hui se limite pour l'essentiel à quelques initiatives personnelles. Cette faible coopération a des conséquences significatives sur l'environnement de l'ESR du pays. Elle limite le potentiel que représenterait la mobilisation des étudiants sur des sujets locaux, favorise la fuite des cerveaux, empêche de pleinement bénéficier de la fertilisation croisée des apports respectifs des compétences de l'Université de Djibouti et du CERD, gêne la taille critique des actions. En termes de collaborations internationales, le CERD répond de façon limitée à des demandes d'expertise au niveau régional à cause d'un manque de compétences trans-sectorielles et multidisciplinaires. Là encore, des partenariats avec l'Université de Djibouti pourraient pallier ce manque et dynamiser ces demandes.

Concernant son impact sur les capacités d'innovation du pays, la situation est assez similaire. Tout comme dans le domaine de la recherche, le CERD dispose d'un potentiel important pour jouer un rôle majeur pour stimuler l'innovation au sein de son pays et pour renforcer les partenariats entre le secteur public et privé.

Au chapitre des actifs, le centre met en œuvre une pratique qui présente une valeur d'exemplarité en termes de démarche d'innovations. Une partie significative de ses projets de recherche modélise, enrichit et développe des pratiques de terrains. Citons, par exemple, la modélisation et le développement des pratiques de poterie en milieu salé, l'étude et la création d'une banque de semences des plantes cultivées sur le territoire, la construction d'un dictionnaire des langues locales, la modélisation des besoins pour la culture optimale des palmiers, le recensement des plantes et de leurs vertus perçues par la tradition orale et la recherche de leurs principes actifs, la surveillance et modélisation des inondations ou des séismes en vue notamment de renforcer des systèmes d'alerte. Dans chacun de ces exemples, ces approches connectent très concrètement la recherche avec les besoins de la société civile et participent par construction à la valorisation et la diffusion de la recherche au plus grand nombre, une des missions fondatrices du CERD.

À ces initiatives ancrées sur des pratiques déjà concrètes des terrains s'ajoutent également d'autres démarches plus prospectives et qui portent des possibilités de valorisation très importantes. Citons, par exemple, la modélisation des ressources halieutiques de Djibouti, la découverte de coraux capables de tolérer des températures élevées, l'identification des principes actifs dans les plantes endogènes, l'analyse des richesses minières du territoire ou encore la compréhension des impacts locaux du réchauffement climatique.

L'ensemble de ces initiatives réelles et nombreuses souffre néanmoins d'un manque de moyens, notamment en termes de diffusion et de valorisation, d'une approche parfois essentiellement opportuniste nuisant à l'inscription de ces initiatives dans des visions à moyen terme (par exemple la poterie). Elles sont aussi très dépendantes de l'initiative de quelques chercheurs avec les risques afférents sur leur pérennisation. Elles sont, enfin, rarement inscrites dans une feuille de route pour bien les articuler et les mettre en visibilité.

Pour pallier ces difficultés, le CERD gagnerait à disposer d'une cellule de valorisation qui n'existe pas à ce jour. Idéalement mutualisée avec l'Université de Djibouti, elle pourrait faciliter la diffusion des résultats, aider les chercheurs dans la recherche et le montage d'opportunités de valorisation (politique de brevets, recherche de financements, recherche de partenaires, portage de contrat de recherche et d'innovation), mettre en visibilité l'offre et les résultats ou encore définir et mettre en œuvre une politique de tarification de prestations et d'études notamment auprès des ministères. Dans une version élargie, elle pourrait aussi intégrer des outils complémentaires qui accéléreraient l'impact innovant du CERD comme la création de politiques d'appui aux start-ups, à l'entrepreneuriat et à l'incubation. Bien pensée, cette cellule pourrait s'autofinancer et apporter des moyens complémentaires au CERD, significatifs en termes de diversification des sources de financement limitant la dépendance au seul fonds de recherche perçue légitimement comme un risque.

Par ailleurs, le CERD pourrait réfléchir à des politiques incitatives pour favoriser une utilisation plus importante de sa diversité disciplinaire, les transversalités entre instituts restant à ce jour assez modestes notamment sur ces sujets d'innovations. Des appels d'offres insérant un critère en ce sens pourraient constituer une solution. À titre d'exemple, l'IEPES pourrait s'associer aux instituts à vocation plus technologique pour apporter des éclairages sur les enjeux et besoins de la société civile.

Référence : L'organisme développe sa contribution au dynamisme de l'espace européen de la recherche (si l'organisme y appartient) et son apport au rayonnement international de son pays en matière de recherche et d'innovation.

Le CERD dispose, par le biais de ses expertises techniques et scientifiques, d'un potentiel majeur pour le rayonnement international de son pays. Il concrétise d'ailleurs déjà d'importantes collaborations internationales essentiellement à travers des coopérations de chercheurs avec des organismes de recherche étrangers. Il utilise notamment de manière efficace les relations avec le tissu français de la recherche pour nourrir ses thématiques de recherche notamment par l'intermédiaire de ses doctorants. Ces doctorants, dont la plupart ont depuis plusieurs années le statut d'assistant chercheur au sein du CERD, tissent un lien d'autant plus étroit entre le CERD et leur laboratoire étranger d'accueil qu'ils sont déjà bien au courant des activités du CERD. De même, pendant leur thèse, ils partagent leur temps entre le laboratoire étranger et le CERD facilitant les échanges entre les deux entités. Enfin, une fois docteurs, ils sont, pour l'essentiel, réintégrés au sein du CERD en tant que chercheur. Ainsi, il existe une bonne continuité des relations avec l'essentiel des laboratoires encadrant des doctorants et avec lesquels il existe des coopérations autour de projets. Cependant ces coopérations sont rarement encadrées par des conventions qui aideraient à sécuriser la pérennisation de ces relations, mais également à les faciliter, les densifier et en améliorer la visibilité. De même, la non-inscription en cotutelle de ces doctorants au sein de l'école doctorale portée par l'Université de Djibouti ne permet pas de bénéficier des formations de l'école doctorale locale.

Le CERD joue aussi un rôle international important dans la région de l'Afrique de l'Est. Il pilote, participe, initie de nombreux programmes de coopération (par exemple avec l'IGAD, le PNUD, la FAO, l'IRD). La création récente de l'observatoire pour le climat (ORREC), qui a vocation à assumer un rôle de *hub* régional sur le thème du développement durable, devrait accélérer ces coopérations transfrontalières et potentiellement leur fournir un cadre. Si l'ORREC offre une nouvelle opportunité à forte visibilité, l'articulation des marques CERD et ORREC est toutefois un point d'attention. De même, le CERD démontre régulièrement son attractivité et il est parfois cité dans les appels d'offres comme partenaire technique. Toutefois, même si le CERD a identifié, dans la préparation de la vision 2035 de Djibouti et différents textes officiels du MENSUR, une piste pour développer ses partenariats internationaux, sa politique internationale ne s'inscrit pas dans une vision d'ensemble clarifiant les partenaires ciblés et les objectifs poursuivis. Cette politique scientifique internationale n'est pas déclinée dans une feuille de route opérationnelle portée par une organisation dédiée (une personne référente par exemple).

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

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

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

Référence : L'organisme met en œuvre une politique de ressources humaines dynamique, adaptée à sa stratégie, et qui renforce son attractivité.

La gestion des ressources humaines s'effectue dans le cadre d'un décret datant de 2005 précisant les statuts des personnels impliqués en recherche (hors administration) : chercheurs titulaires du doctorat, chercheurs-assistants titulaires d'un master ayant vocation à préparer un doctorat pour accéder au corps des chercheurs, chargés de recherche titulaires d'un master, techniciens supérieurs de niveau Bac+2 et techniciens. Pour des

raisons de sécurisation des installations réparties sur le territoire, le CERD emploie également un grand nombre de gardiens de nuit et de site (51).

La politique de recrutement du CERD n'est pas clairement identifiée et manque d'une procédure formalisée et affichée tant en interne favorisant la promotion interne qu'en externe. L'attractivité du recrutement s'appuie sur la notoriété du CERD et sa visibilité dans son domaine d'activités. Les profils recrutés, en particulier pour les personnels dans les instituts, sont variés et apparaissent adaptés aux besoins de l'activité de recherche ou d'études. Le centre ne dispose pas non plus d'une politique de développement des compétences spécifiques à l'ensemble des corps de métiers présents. Il en résulte peu de mobilité interne. Les personnels ne bénéficient pas d'entretiens réguliers leur permettant d'échanger sur les objectifs de travail et leur plan de carrière au sein de l'institution. Cette situation est démotivante pour les personnels embauchés de longue date, ce qui justifierait la mise en place d'une évaluation régulière dont les modalités devraient être précisées.

Les recrutements s'effectuent sans action spécifique prenant en compte le volet genre (majorité d'hommes au niveau chercheur (56/15) et l'inverse au niveau administratif et technique (28/18)) et, plus problématique, il n'existe pas de stratégie d'anticipation des besoins en l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, élément qui pourrait être exposé au conseil scientifique et au conseil d'administration. Une première étape pourrait être d'afficher des mesures incitatives spécifiques auprès des femmes pour favoriser le recrutement, au niveau du doctorat par exemple, ou la progression interne des femmes.

Le CERD souhaite une réforme des statuts du personnel, en particulier avec la création d'un corps d'ingénieurs de recherche. Cette réforme devrait prendre en compte le recrutement, la progression de carrière et la formation permanente. C'est un enjeu important pour apporter une dynamique nouvelle et une motivation supplémentaire des personnels au sein de l'institution.

Référence : L'organisme se donne une vision de l'évolution de ses ressources et de ses moyens.

Les moyens financiers du CERD sont de trois ordres : une subvention annuelle de fonctionnement de l'État qui est consommée en moyenne à hauteur de 91% par la masse salariale (600 millions de FDJ soit 3 millions d'euros), une allocation attribuée par un fonds de recherche scientifique et des recettes contractuelles. Le fonds de recherche scientifique, créé en 2009, vise « la promotion, le renforcement et le développement de la recherche scientifique et d'appui à la réalisation des missions principales du CERD ». Les ressources de ce fonds doivent être attribuées par un conseil scientifique national, qui n'a pas été créé, sur la base de demandes issues de différents ministères et de propositions émanant du CERD, en visant prioritairement la recherche appliquée utile pour le pays et hors du fonctionnement normal du CERD. Ce fonds est actuellement géré sous la responsabilité du directeur général.

Les dotations annuelles liées à ce fonds sont très variables et irrégulières (entre 2017 et 2019 un montant total de 175 millions de FDJ a été versé soit 0,9 million d'euros et pour la période 2020-2022 un montant de 325 millions de FDJ soit 1,7 million d'euros).

Les projets figurant dans le plan triennal 2017-2019 concernaient le financement de doctorants (en particulier en sciences humaines et sociales), des achats d'équipement (IST), des projets de recherche ciblés, le soutien à la direction générale et à la DSI. Les montants attribués en 2017-2019 ont été répartis de manière identique (18 millions de FDJ sur 3 ans soit 90 k€) pour chaque institut sauf pour l'IST (46,3 millions de FDJ soit 240 k€). Pour 2021 (année de la création de l'ORREC), le fonds de recherche a été utilisé à hauteur de 25 % par la direction générale et le fonctionnement global, 30 % par l'IST, 25 % par l'ORREC, 9 % par l'IRAH,² les 4 autres instituts et la DSI se répartissant les 15% restants. Le fonds de recherche apparaît donc comme la source de financement du fonctionnement (et pour partie d'équipement) du CERD sans qu'une clé de répartition claire ne puisse être fournie. La volonté du CERD d'engager rapidement une procédure d'appels à projets à partir du fonds de recherche est intéressante, mais elle soulève des inquiétudes internes en raison d'un manque d'information et d'un besoin de formation. En l'état, il sera nécessaire de maintenir un minimum de fonds de fonctionnement. Sauf augmentation significative du fonds de recherche, cette stratégie semble difficile à mettre en œuvre.

Les recettes contractuelles sont par définition incertaines et soumises à la mise en place de projets de recherche en réponse à des sollicitations extérieures. Cette incertitude pourrait être limitée par une démarche plus proactive en proposant des programmes associant des partenaires nationaux ou internationaux. Il reste qu'une partie significative des activités du CERD en tant qu'observatoire est relativement récurrente et il serait donc nécessaire d'engager, au minimum sur ce volet, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à côté de la gestion des amortissements des équipements.

² Compte tenu du budget alloué, le Comité regrette de n'avoir eu aucun échange avec l'IRAH.

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

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

Référence : L'organisme met en œuvre une politique affirmée en matière d'intégrité scientifique, d'éthique, de déontologie, et en matière de développement durable afin de soutenir la confiance de la société envers lui.

Le CERD ne dispose pas actuellement d'un document en matière d'intégrité scientifique, d'éthique, de déontologie, mais une réflexion avancée est en cours. Ainsi, dans le cadre d'une mission d'appui de l'AUF, une charte de déontologie et d'intégrité du CERD a été élaborée et la charte d'éthique et de déontologie du CNRS-Liban a été également proposée. Ce deuxième document est plus complet et recouvre tous les aspects du travail d'un chercheur. Il serait utile qu'une version adaptée au contexte du pays soit élaborée à partir de ce texte et qu'il soit signé par tous les membres du CERD, qu'ils soient porteurs de projet ou non. À ce jour, aucune personne référente n'a été désignée au sein du CERD et il n'existe pas de politique de formation sur ces aspects.

Sur les activités en lien avec le développement durable, le CERD ne communique pas suffisamment alors même que de nombreuses thématiques ont un rapport direct avec ces enjeux comme la préservation ou la valorisation des ressources hydriques, halieutiques, floristiques, les études géologiques et géothermiques ou liées au climat.

Les démarches de protection de la propriété intellectuelle au CERD sont insuffisantes. Il existe un Office Djiboutien pour la propriété industrielle et commerciale (ODPIC) mais cet organisme est pensé pour les entreprises et non pour la recherche académique.

Un autre aspect insuffisamment pris en compte est celui de l'hygiène et de la sécurité qui ne fait pas l'objet d'une sensibilisation et d'un suivi régulier, alors que certaines activités de plusieurs instituts et de l'ORREC le justifieraient. Il n'y a pas de personne-ressource en interne au sein de chaque composante concernée.

Le CERD a une politique de sécurisation des données fonctionnelle et les moyens mis en place comptent notamment deux pare-feux redondants, des copies de l'archivage des données et une stratégie de numérisation est en cours de réalisation.

En conclusion, l'organisme ne mène pas une politique active en matière d'intégrité scientifique et d'éthique, mais a engagé une réflexion avancée qu'il convient de finaliser rapidement. Le CERD s'inscrit dans une politique de développement durable grâce à ses activités de recherche, mais il n'y a pas de réflexion sur l'impact environnemental de celles-ci. La question de la propriété intellectuelle n'est pas traitée en l'absence de service de valorisation. Les questions d'hygiène et de sécurité ne sont pas prises en compte. La protection des données numériques est satisfaisante, bien qu'elle ne s'appuie pas sur des serveurs extérieurs.

DOMAINE 4 : LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS

Référence : L'organisme assure le dynamisme et la mise en valeur de ses activités de recherche et met en œuvre les orientations de sa politique scientifique.

L'organisation du CERD autour de six instituts et de l'ORREC permet de déployer des compétences dans plusieurs domaines scientifiques. Les instituts et l'observatoire sont garants de la production scientifique et de sa valorisation. Les sites expérimentaux et les laboratoires les composant permettent l'acquisition de données *in situ* et la gestion et la diffusion de celles-ci. Ainsi, depuis sa création, le CERD a investi dans plusieurs plateformes techniques (surveillance sismologique, parc éolien, centrale solaire, biologie marine, etc.) et acquis un nombre important d'instruments de mesure (environnementaux, géophysique, etc.) et d'analyses permettant d'effectuer les travaux de recherche. Chaque institut peut ainsi solliciter ces moyens afin de remplir les objectifs fixés dans les projets.

Les succès listés dans le rapport d'autoévaluation montrent les réalisations importantes de chacun des instituts et leur contribution aux politiques publiques et de développement du pays. Par exemple, le CERD a été impliqué dans plusieurs projets de recherche nationaux et internationaux (géothermie, céramique, solaire, figuier de barbarie, etc.) qui contribuent à une bonne visibilité du CERD aux niveaux national, régional et international. Les publications montrent une recherche de bon niveau qui se traduit souvent en actions d'appui aux besoins socio-économiques du pays. L'option "science ouverte" est un bon positionnement pour monter en visibilité nationale et internationale.

Les projets restent cependant cloisonnés dans les instituts, et peu s'appuient sur des collaborations inter-instituts ou même avec un partenaire national tel que l'Université de Djibouti, en l'absence d'une instance permettant de partager les informations entre les instituts pour tendre vers plus de multidisciplinarité. De même, en l'absence d'une cellule d'appui aux projets (recensement des appels d'offres, aide aux réponses, valorisation et évaluation des projets), la production scientifique n'exploite pas pleinement le potentiel du CERD.

Le pilotage de la formation doctorale pourrait être renforcé d'une part avec une meilleure anticipation en ayant une définition claire des priorités thématiques futures recherchées et des critères de choix prioritaires parmi les assistants-chercheurs déjà recrutés et d'autre part en collaborant étroitement avec l'école doctorale de l'Université de Djibouti.

Référence : L'organisme met en œuvre les orientations de sa politique en matière d'innovation et met en valeur ses succès.

En matière d'innovation, le CERD est à l'origine de plusieurs initiatives et réalisations montrant un grand dynamisme. La plupart de ces initiatives couvrent des questions de recherche appliquée en lien avec des secteurs socio-économiques importants pour le pays (mise en place de sites expérimentaux, observatoires, instruments de mesure dans les domaines de la géothermie, de l'énergie solaire, de l'agriculture, de la gestion des ressources en eau, des risques naturels, etc.). Néanmoins, les transferts opérés vers ces secteurs restent épisodiques et ne se traduisent pas toujours par des cofinancements des activités du CERD.

Le CERD a une activité de recherche notable et ancrée dans les préoccupations de Djibouti. Ces activités lui permettent également de fournir des innovations au service de la société au sens large (industrie, population) et sur des domaines d'étude très diversifiés (géothermie, solaire, agriculture, risques naturels, etc.). Le CERD remplit donc les missions qui lui ont été confiées.

Cet impact en termes de recherche et d'innovation est insuffisamment mis en valeur en l'absence d'une réflexion sur les moyens de réaliser une valorisation économique de la recherche vers les secteurs socio-économiques et cela de façon à distinguer les apports pour les acteurs industriels (secteur de l'énergie, des ressources minérales et agricoles) et institutionnels, qu'ils soient nationaux (ministères, collectivités) ou internationaux (Banque mondiale). La formation doctorale, qui constitue l'étape clé pour la promotion d'assistants-chercheurs déjà recrutés, manque de vision stratégique et ne prend pas en compte les formations disponibles de l'école doctorale de l'Université de Djibouti.

Référence : L'évaluation des dossiers des candidats aux appels à projets satisfait à des critères de qualité.

Le CERD envisage de mettre en place, à partir de 2024, un processus de traitement des demandes de financement dans le cadre d'appels à projets financés par le fonds de recherche. Les documents préparatoires non encore adoptés, réalisés avec l'appui de deux experts internationaux financés par l'AUF, concernent

l'ensemble du processus avec le formatage des dossiers à déposer, des rapports d'expertise, des restitutions des avis aux porteurs. Il est précisé que les projets, d'une durée de deux ans, devront être portés par au moins un chercheur titulaire d'un doctorat. L'appui à la diffusion de la culture scientifique dans la société fait également partie, de manière pertinente, des objectifs annoncés. La sélection serait effectuée par un comité de sélection de 4 à 6 membres après avis de deux experts par dossier, en présence du directeur du CERD comme observateur. Les critères scientifiques prévus pour l'évaluation des projets sont classiques : qualité et ambition scientifique ; organisation et réalisation ; impact et retombées. Les projets sélectionnés devront fournir un rapport à mi-parcours. Cette méthodologie répond aux normes internationales de traitement des appels à projets.

Le processus de sélection des projets précise la qualité des experts amenés à juger les projets soumis au fonds de recherche. Compte tenu du vivier, la question des conflits d'intérêts pour les experts nationaux (sauf s'ils ne sont pas membres du monde académique) ne doit pas être sous-estimée. En ce sens, la création d'une base rassemblant un panel d'experts, régionaux et/ou internationaux, académiques ou non, potentiellement disponibles, serait utile pour l'organisation de la sélection.

Référence : Les méthodes d'évaluation utilisées pour évaluer les dossiers des candidats aux appels à projets respectent les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la science ouverte et de la protection du patrimoine scientifique et technologique. Les évaluateurs des dossiers des candidats aux appels à projets sont indépendants et de compétence scientifique reconnue.

Afin que les méthodes d'évaluation utilisées pour évaluer les dossiers des candidats aux appels à projets respectent les principes de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la science ouverte et de la protection du patrimoine scientifique et technologique, il est prévu que tous les porteurs soumettant un projet au fonds de recherche soient signataires de la charte de déontologie et d'intégrité scientifique du CERD (lorsqu'elle sera adoptée).

Parallèlement, une information claire et transparente sur la procédure et une formation des potentiels porteurs de projets à la rédaction de tels documents sont des préalables nécessaires pour avoir un dispositif efficient et transparent.

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

Référence : L'organisme réalise des activités d'expertise scientifique en appui à des politiques publiques portées par l'état ou des instances locales ou par des organismes publics régionaux et internationaux.

Le CERD effectue, de façon récurrente, des activités d'expertise scientifique liées aux différents domaines couverts par ses six instituts et par l'ORREC. Ces expertises sont diligentées par différents ministères. Ces prestations sont effectuées, dans la majorité des cas, à titre gratuit et elles ne s'appuient pas sur des procédures formalisées comprenant des études de coût qui permettraient au CERD de bénéficier ainsi de fonds propres issus de ces prestations. Pour de nombreux appels à projets portés par des institutions sectorielles, le CERD est mis à contribution en tant que partenaire technique, en plus de son implication propre en réponse à des appels à projets régionaux et internationaux.

Le CERD participe à des projets aux échelles régionale et internationale telles que les projets menés par l'organisation régionale pour la conservation de l'environnement de la mer Rouge et du golfe d'Aden (PERSGA). Il a aussi contribué en 2023 au lancement d'un réseau régional de recherches pour la gestion durable des terres et des territoires de la Grande muraille verte (GMV).

Référence : L'organisme met en œuvre les orientations de sa stratégie concernant l'inscription de la science dans la société et met en valeur ses succès.

Le CERD contribue au développement sectoriel du pays en termes d'agriculture, de ressources en eau, de recherche minière, de normes chimiques des eaux, d'études stratégiques et politiques, de recherches archéologiques, d'énergies renouvelables entre autres. Il participe ainsi à la diffusion de la culture scientifique et technique dans la société. Dans ce cadre, deux exemples peuvent être cités. Le laboratoire de géo-

matériaux, de l'institut des sciences de la terre, forme à l'art de la poterie des femmes djiboutiennes pour promouvoir leur indépendance et leur émancipation. Quant à l'institut des sciences de la vie, le travail de recherches mené au sein des palmeraies expérimentales illustre l'apport du CERD au secteur agricole du pays, en particulier avec la formation des agriculteurs.

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

Référence : L'organisme s'appuie sur des processus de gestion efficaces et sur des fonctions de support et de soutien performantes.

Concernant les processus de gestion, le CERD dispose d'un agent comptable et d'une direction financière permettant d'avoir un suivi du budget voté en conseil d'administration. Toutefois, le CERD ne dispose actuellement d'aucun document de comptabilité analytique permettant de retracer le coût des activités et de faire un suivi des ressources du CERD, ni d'un document financier identifiant les dépenses et les recettes fléchées vers les instituts ou l'ORREC. Le dialogue de gestion interne concerne principalement la politique des achats et ne s'étend pas à l'ensemble des parties prenantes. Le fléchage budgétaire actuel est opéré par la banque qui distingue plusieurs comptes d'attributions en fonction des projets, ce qui occasionne des frais supplémentaires. Le CERD ne dispose pas d'un suivi de la masse salariale à moyen et long terme distinguant les activités pérennes et les activités ponctuelles. La mutualisation des moyens n'est pas mise en place. L'actualisation des grilles de tarifications des prestations en fonction de l'expertise demandée ne fait pas l'objet d'une concertation préalable et formalisée au sein des directions d'instituts. Enfin, il ne semble pas y avoir de gestion des amortissements ni de politique d'entretien et de rénovation des locaux existants dont certains sont vieillissants, voire insalubres.

Le système d'information répond aux besoins de l'activité du CERD en assurant la sécurisation des données. Toutefois, il n'existe pas d'adresses électroniques institutionnelles rendant difficile l'identification des destinataires et facilitant le risque d'usurpation d'identité.

Le service communication n'est pas encore opérationnel et le CERD ne bénéficie pas d'un service juridique qui pourrait être mutualisé à plusieurs structures.

En conclusion, le CERD bénéficie de fonctions de support et de soutien telles que la direction administrative et financière et la direction des systèmes d'information, mais ces dernières ne peuvent couvrir l'ensemble des enjeux liés à la gestion d'un centre de recherche. La création d'un service communication permettra d'étoffer les fonctions support.

De plus, ces services n'offrent pas des processus de gestion efficaces permettant d'avoir une vision précise des allocations de moyens financiers et humains au niveau des instituts et de l'ORREC, d'assurer un suivi du patrimoine sur les volets entretien, rénovation, construction ou encore de sécuriser l'identification des personnels du CERD à travers des adresses électroniques institutionnelles par exemple.

DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNÉES

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

Le CERD est dans une phase d'évaluation, au sein des instituts, des besoins en ressources humaines, financières et logistiques (équipements, infrastructures) qui sera suivie de l'identification de l'activité de recherche nécessaire pour répondre aux enjeux du plan national Vision 2035. L'évaluation des moyens actuels est une initiative très positive pour conduire ensuite la réflexion. La deuxième étape s'inscrira dans le cadre des orientations stratégiques au niveau national qui seront précisées à moyen terme dans le cadre d'un plan quinquennal déclinant le plan Vision 2035 pour la période, et succédant au plan stratégique 2019-2024.

Une part significative des activités du CERD est consacrée à des mesures qui ont vocation à perdurer, car elles répondent à un besoin du pays. Compte tenu de ses compétences, le CERD dispose des moyens nécessaires

pour être un outil de propositions pour faire évoluer qualitativement les outils correspondants, voire les objectifs scientifiques. En ce sens, l'évaluation des moyens actuels et futurs en cours répond à cet objectif.

En revanche, les autres activités de recherche ou d'innovation (sur programme par exemple) sont plus difficilement anticipables, car elles reposent plus sur l'initiative des chercheurs (seuls ou en partenariat). Ces propositions ascendantes sont certes utiles, mais la politique scientifique du CERD sur ce volet semble plus être la somme des politiques individuelles des instituts, de l'ORREC ou des chercheurs que celle d'un établissement. L'absence d'une stratégie proactive résumant les objectifs prioritaires (plus précis que ceux listés dans les textes réglementaires listés dans le rapport d'autoévaluation) est préjudiciable au développement de programmes de recherche initiés par le CERD. La discussion et la validation d'un tel document relèvent des missions d'un conseil scientifique qu'il conviendrait de mettre en place. La dimension internationale d'un tel conseil, prévue dans la loi, prend tout son sens compte tenu des partenariats existants et de la dimension régionale de l'ORREC.

La politique de coopération de différents ministères avec le CERD pourrait être plus développée. Les mécanismes de partenariats avec ce dernier manquent de formalisme et d'efficacité.

Au-delà du volet scientifique, la réflexion du CERD porte sur la gestion et l'organisation des services, l'infrastructure de recherche et deux textes réglementaires concernant le CERD lui-même et le statut des personnels. Les premiers éléments dépendent en grande partie du CERD alors que les derniers relèvent de décisions extérieures.

Le fonctionnement de l'ensemble de l'administration est perçu comme devant être amélioré avec des procédures simplifiées et connues de tous. Ce chantier ne peut être conduit efficacement qu'avec la participation de tous, personnels administratifs et techniques compris. Un recensement des procédures existantes et de celles qui restent à définir et à formaliser permettrait à un groupe de travail de faire des propositions. Le CERD est aussi conscient de deux faiblesses, en communication et en appui juridique. La montée en puissance de la communication est un élément positif pour l'avenir à condition qu'elle soit rattachée directement au Directeur général et bénéficie des moyens nécessaires. Différents objectifs sont envisagés : un site internet rénové, l'organisation d'événements (salons, conférences, etc.) en direction de différents publics, une action en direction des médias, une présence plus active sur les réseaux sociaux.

La création souhaitée d'un service juridique apparaît pleinement justifiée compte tenu des enjeux de signature de contrats de recherche ou de prestations, ou d'accords de partenariat, de convention de doctorat, de propriété intellectuelle. Ces questions qui concernent également les autres acteurs publics conduisent à s'interroger sur la pertinence d'un partage possible d'un tel service avec d'autres établissements et d'un rattachement au MENSUR.

La réflexion sur les infrastructures de recherche, en particulier celles présentes à Djibouti-Ville, a donné lieu à un programme pluriannuel devant déboucher sur une réorganisation rapide des locaux avec la destruction de locaux insalubres, la réhabilitation de certains et la construction de nouvelles installations, dont un centre de conférences.

Le CERD souhaite que le texte de loi définissant sa constitution et ses attributions soit révisé. Il est fait référence aux évolutions récentes (par exemple, la création de l'ORREC). De même, il est souhaité une actualisation du statut des chercheurs qui a été précisé par décret en 2005 et en particulier la création d'un corps d'ingénieurs de recherche.

Les orientations stratégiques pour les prochaines années manquent encore de précisions. La réflexion en cours au niveau des instituts et des laboratoires est intéressante, en particulier en ce qui concerne les activités récurrentes d'analyse du CERD. En revanche, la stratégie du CERD, vis-à-vis du financement de programmes de recherche par des bailleurs régionaux ou internationaux manque d'un cadrage global définissant les objectifs. L'absence d'un conseil scientifique est un élément préjudiciable en ce sens, d'autant plus qu'un nouveau plan quinquennal devrait être mis en place après 2024.

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

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

V. CONCLUSION

Le CERD mène une triple activité d'observatoire, de recherche et d'innovation dans un ensemble très large de domaines qu'il s'efforce de couvrir compte tenu de ressources humaines et financières relativement limitées. Les missions confiées au CERD par le gouvernement djiboutien sont très pertinentes pour le pays et la sous-région et elles rencontrent des problématiques mondiales qui attirent les organismes de recherche, en particulier français, et des bailleurs de fonds internationaux. Le CERD dispose en effet de stations de mesure et d'études dans tout le pays et d'équipements scientifiques de qualité dans les laboratoires à Djibouti-Ville. Les six instituts le composant et l'observatoire créé en 2022 sur l'environnement et le climat, et placé sous sa tutelle, disposent d'une grande liberté scientifique. Le bilan 2022 (hors IRAH absent du rapport) démontre tout l'intérêt pour le pays des études et de la recherche réalisée au CERD.

La gouvernance repose sur un conseil d'administration rassemblant les ministères concernés, mais qui se réunit seulement pour examiner les questions budgétaires. Le directoire prévu dans la loi n'est pas réuni et il n'existe pas d'espaces d'échanges avec le personnel. Il manque également un plan stratégique et un plan d'actions, éventuellement aboutissant à un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État, qui seraient utiles pour avoir une vision à moyen terme, partagée en interne et avec les ministères concernés et au-delà avec d'autres parties prenantes. La mise en place du conseil scientifique international, prévu par la loi, permettrait également de discuter de la stratégie du CERD, qui gagnerait par ailleurs à favoriser les collaborations entre institutions impliquées en recherche et, en particulier, avec l'Université de Djibouti.

Les services d'appui sont organisés autour de deux directions, administrative et financière d'une part et informatique d'autre part. Cette dernière a une mission élargie pour une DSI avec une activité importante de cartographie et de communication. La volonté de développer une communication, aujourd'hui insuffisante, devrait conduire à la mise en place d'un service communication directement rattaché à la Direction générale. Certains services support (juridique, montage de projets) pourraient également être développés, éventuellement mutualisés avec d'autres institutions.

En conclusion, le CERD est un acteur central dans le dispositif de recherche de la République de Djibouti, car il bénéficie d'une expérience pluri décennale dans de nombreux domaines. Cette institution doit être soutenue dans ses missions confiées par la loi en évitant la dispersion des moyens et en encourageant les partenariats sur le plan national, voire en favorisant les mutualisations de moyens ou fonctions support. Le CERD doit aussi développer une démarche plus proactive en proposant des programmes de recherche multidisciplinaires s'appuyant sur les installations et les compétences de ses instituts et de l'ORREC, ainsi que sur les partenariats internationaux existants et les partenariats nationaux ou régionaux à créer.

POINTS FORTS

- Un positionnement scientifique pertinent vis-à-vis des enjeux économiques et sociétaux majeurs de la République de Djibouti.
- Un ensemble structuré d'instruments de mesure et de plateformes d'intérêt régional et international.
- Un fort ancrage territorial avec des thématiques de recherche porteuses pour le développement économique et social du pays.
- Un regroupement sur un même site des Instituts du CERD et de l'Observatoire à proximité du MENSUR.
- Un ensemble pérenne de partenaires internationaux clés sur certaines thématiques.
- Une organisation lisible permettant d'identifier les missions de chacun.
- Une production scientifique de bon niveau (études, recherche) dans le contexte des missions confiées au CERD.
- Un important potentiel d'innovation et de transfert lié à des projets porteurs scientifiquement.

POINTS FAIBLES

- Une réflexion insuffisante avec les ministères sur la stratégie pluriannuelle et les moyens nécessaires.
- De trop faibles interactions scientifiques, voire des mutualisations, avec les chercheurs d'autres établissements nationaux et en particulier avec l'Université de Djibouti.
- Des difficultés de gestion financière liées à des ressources variables sur programme, mais également au versement irrégulier de fonds publics.
- Une stratégie d'établissement souffrant d'un management des instituts en silo, avec très peu de transversalité.

- Une position répondant plutôt à des sollicitations externes, que proactive de recherche de partenaires internationaux ou de réponse à des appels à projets.
- Un positionnement de l'ORREC placé sous la tutelle du CERD à clarifier.
- Une taille critique de certains instituts et pour certains une organisation en laboratoires à clarifier.
- Une gestion des ressources humaines qui s'appuie sur un statut des personnels à faire évoluer incluant le recrutement, l'évolution de carrière en passant par la formation des personnels pour faire émerger plus clairement la politique de ressources humaines du CERD.
- Une politique de communication insuffisante, en particulier au niveau du site internet.
- Une politique d'intégrité scientifique et de déontologie insuffisamment formalisée.

RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

1- Établir un plan stratégique pluriannuel et un plan d'action déclinant les priorités annuelles. Le suivi devrait faire l'objet chaque année d'une réunion spécifique du conseil d'administration, éventuellement en invitant d'autres bailleurs de fonds ou partenaires. Dans ce contexte l'objectif pourrait être d'aboutir à la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens avec les tutelles concernées. Ce contrat pourrait distinguer trois types de missions : (i) les missions récurrentes encapsulées sous un vocable d'observatoire (intégrant la diffusion de la culture scientifique) avec un budget dédié, (ii) les programmes de recherche sur financement spécifique (le fonds de recherche), (iii) les actions de prestation s'appuyant sur une grille de tarification négociée.

2- Mettre en place le conseil scientifique international prévu par les textes, au niveau du CERD, en tant qu'instance de réflexion pour conduire à la définition d'un plan stratégique pluriannuel et à sa déclinaison en plan d'actions au niveau des instituts et de l'observatoire.

3- Réunir régulièrement le directoire (au moins une fois par mois) afin de renforcer la coordination entre les instituts et l'observatoire. Développer l'implication des personnels et le sentiment d'appartenance à l'institution à partir d'initiatives favorisant l'échange et la convivialité entre ses membres.

4- Définir et mettre en place les conditions d'une mutualisation, sur le plan national, des moyens humains et matériels entre les équipes du CERD et d'autres entités, en particulier avec l'Université de Djibouti, ayant des thématiques proches. Ce processus peut prendre la forme d'appels à projets interdisciplinaires, avec des critères de choix valorisant le co-portage entre institutions, l'inscription de doctorants du CERD au sein de l'école doctorale de l'Université de Djibouti, voire la création d'unités mixtes de recherche.

5- Définir une stratégie de communication précisant les objectifs issus de la politique générale du CERD, les cibles et les messages associés, puis les moyens de leur mise en œuvre intégrant en particulier une cellule ou un service de communication rattaché à la direction générale. Disposer d'un site internet rénové et régulièrement mis à jour (extranet et intranet). Disposer d'une adresse électronique unique et d'un annuaire LDAP. Organiser et encourager la diffusion des connaissances auprès de la société civile.

6- Clarifier l'organigramme interne des instituts en précisant la notion de laboratoire lorsque cela est nécessaire en fonction de la taille et des thématiques. Une solution pourrait être d'afficher des unités de recherche rassemblant des chercheurs sur une thématique ou un ensemble de thématiques proches et de conserver l'intitulé « laboratoire » pour les locaux de recherche dotés d'équipements spécifiques.

7- Renforcer les services support avec la création d'une cellule d'appui de préférence mutualisée avec d'autres institutions comme l'Université de Djibouti, sur diverses problématiques communes : conseil juridique, veille sur les appels à projets internationaux, aide au montage et suivi des projets, montage et portage des contrats d'études pour les ministères, montage et portage des contrats d'innovation.

8- Finaliser un ou des documents tels que la charte des chercheurs traitant des questions d'éthique, de déontologie et de plagiat et diffuser ces éléments auprès des personnels. Renforcer la sensibilisation des personnels sur les aspects hygiène et sécurité, éventuellement en créant un comité hygiène et sécurité chargé d'analyser la situation et de proposer des améliorations.

9- Engager la politique de transformation numérique actuellement en phase de définition. Sensibiliser et former les personnels. Continuer la numérisation des archives et veiller à la protection des données.

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

VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE



CERD

RÉPUBLIQUE DE DJIBOUTI
Unité – Egalité - Paix

Djibouti, le 12 février 2024

À

Monsieur Jean-Pierre GESSON
Président du comité HCERES

N° Réf: 11/DG/CERD/2024

Objet : Réponse au Rapport d'Évaluation du CERD

Monsieur le Président,

Le Centre d'Étude et de Recherche de Djibouti remercie le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, son comité d'experts et vous-même pour le rapport d'évaluation qui a été effectué. Nous en saluons l'exactitude et l'exhaustivité. Nous vous remercions également pour votre visite à Djibouti qui a permis de faciliter le travail de l'évaluation.

Les recommandations formulées dans le rapport nous aideront à mettre en place un plan d'action pour notre centre de recherche sur le court et le moyen terme. Nous comptons bien entendu nous appuyer sur les éléments de votre analyse dans la finalisation des Perspectives de la Recherche 2035, document stratégique pour le centre.

Soucieux d'effectuer une recherche d'excellence reconnue, conforme aux standards internationaux et adaptée aux besoins de développement durable de la République de Djibouti et de la région, cette évaluation constitue une étape importante dans le développement de notre établissement.

Je vous prie de croire, monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Le Directeur Général
Dr Jalludin Mohamed


**Directeur General
du CERD
Dr Jalludin Mahamed**



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Centre d'Etude et de Recherche de Djibouti

CERD

ÉCHÉANCIER DES MESURES À PRENDRE
SUIVANT LES RECOMMANDATIONS DU HCERES

Djibouti, avril 2024

Table des matières

Introduction	3
Domaine 1	4
Recommandation 1	4
Recommandation dans le texte.....	6
Recommandation dans le texte.....	6
Recommandation dans le texte.....	7
Domaine 2	7
Recommandation 2	7
Recommandation 3	7
Recommandation 5	8
Recommandation dans le texte.....	8
Recommandation 6	10
Recommandation dans le texte.....	10
Recommandation dans le texte.....	11
Recommandation dans le texte.....	11
Domaine 3	11
Recommandation 4	11
Recommandation 8	12
Recommandation 9	13
Recommandation dans le texte.....	13
Recommandation dans le texte.....	14
Recommandation dans le texte.....	14
Recommandation dans le texte.....	14
Recommandation dans le texte.....	15
Domaine 4	16
Recommandation 7	16
Recommandation 10	16
Domaine 5	17
Recommandation dans le texte.....	17
Conclusion	18

Introduction

Dans le cadre du projet PNE, Professionnalisation et numérisation de l'enseignement supérieur, conduit par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, une évaluation du Centre d'Etude et de Recherche de Djibouti CERD a été réalisée par le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur HCERES. Un rapport d'auto-évaluation a été préparé par le CERD et a suivi le processus d'évaluation par le comité des experts du HCERES, qui a remis son rapport comportant dix recommandations principales ainsi que des remarques et des observations plus détaillées dans le texte.

Par la suite, il a été demandé au CERD de préparer un échéancier pour la mise en place des mesures par rapport aux recommandations formulées par le HCERES.

Ainsi, le présent document, établit un échéancier pour les dix principales recommandations mais aussi pour un certain nombre de points relevés dans le texte. L'échéancier global est réparti sur une période de trois années en distinguant le court, moyen et long terme, avec certaines actions pouvant être lancées dans l'immédiat.

Le plan du document suit les cinq domaines principaux identifiés par le référentiel du HCERES dans lesquels les recommandations ont été réparties. Pour une lecture d'ensemble sur la mise en place des mesures à entreprendre, un diagramme de Gantt simplifié a été élaboré pour l'échéancier.

Il est à noter que les délais relatifs aux mesures ne dépendant que du CERD sont les mieux estimés tandis que ceux liés à des facteurs externes pourraient évoluer dans le temps.

Domaine 1

Recommandation 1

"Établir un plan stratégique pluriannuel et un plan d'action déclinant les priorités annuelles. Le suivi devrait faire l'objet chaque année d'une réunion spécifique du conseil d'administration, éventuellement en invitant d'autres bailleurs de fonds ou partenaires. Dans ce contexte l'objectif pourrait être d'aboutir à la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens avec les tutelles concernées. Ce contrat pourrait distinguer trois types de missions : (i) les missions récurrentes encapsulées sous un vocable d'observatoire (intégrant la diffusion de la culture scientifique) avec un budget dédié, (ii) les programmes de recherche sur financement spécifique (le fonds de recherche), (iii) les actions de prestation s'appuyant sur une grille de tarification négociée"

Délai : moyen-terme

L'élaboration du plan stratégique pluriannuel et le plan d'action du CERD nécessitera des contributions externes et devrait être menée en plusieurs stades jusqu'à sa finalisation.

Le rapport sur l'état de la recherche à l'heure actuelle ainsi que le développement des perspectives de la recherche scientifique du CERD dans le cadre de la Vision 2035 de la République de Djibouti progresse bien avec les documents respectifs de chaque département du CERD.

A l'issue de cette étape, une série de réunions du directoire seront organisées dans le but de mener une réflexion élargie sur la stratégie pluriannuelle à mettre en place ainsi que son plan d'action. Etant donné la pluridisciplinarité et le rôle de la recherche scientifique menée par le CERD dans le développement national, des rencontres seront aussi organisées avec les partenaires nationaux et internationaux afin de les consulter sur les orientations identifiées mais aussi pour recueillir leurs attentes à travers le partenariat avec la recherche. De même, des échanges avec les partenaires locaux permettront de mieux intégrer les dimensions sociales et économiques dans les approches développées sur le terrain et dans les différentes disciplines de recherche.

Ainsi, le CERD pourra préparer une première ébauche du plan stratégique pluriannuel et le plan d'action de la recherche en s'appuyant sur ses propres travaux mais aussi sur la contribution de tous les concernés et partenaires. Le plan stratégique du CERD présentera toutes les approches pour parvenir aux objectifs de développement de la recherche sur la période concernée et intégrera toutes les recommandations du HCERES.

A cette étape, il sera alors nécessaire que le Conseil scientifique international soit déjà mis en place. Le plan stratégique pluriannuel et le plan d'action seront soumis aux membres du Conseil scientifique international pour analyse des orientations et des objectifs stratégiques de recherche sur le plan scientifique. En intégrant les observations, les commentaires et les révisions fournis par le Conseil scientifique international, la version finale du plan stratégique et du plan d'action pourra alors finalisée.

Echéancier des mesures	Année 1	Année 2	Année 3
	Court terme	Moyen terme	Long terme
R1. Plan stratégique pluriannuel et plan d'action	■	■	
R2. Conseil scientifique international		■	
R3. Directoire et personnel dans l'institution	■	■	
R4. Mutualisation des moyens au niveau national		■	■
R5. Stratégie de communication	■	■	
R6. Organigramme instituts et notions laboratoire		■	
R7. Services supports-cellule d'appui mutualisé		■	■
R8. Chartes des chercheurs. Hygiène et sécurité		■	■
R9. Transformation numérique	■	■	
R10. Appel à projet-formation montage de projet		■	■
Rapport CERD perspectives recherche	■	■	
Réunions du directoire	■		
Contrat objectif MENSUR-CERD		■	
Programme de recherche biennal		■	
CA stratégie/plan d'action		■	
Dispositif national/coordination		■	■
Rapport scientifique annuel résumé	■		
Conseil d'administration	■		
Règlement intérieur	■		
Cellule de valorisation/start-ups		■	■
Cadre propriété intellectuelle		■	■
Vision partenariat international		■	

Par conséquent, le contrat d'objectif et de moyens pourra alors être préparé et signé entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et le CERD. On pourra noter que la Stratégie 2020-2024 du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche arrive à terme cette année et que les travaux sur le plan stratégique pluriannuel du CERD serviront de support pour l'élaboration de la nouvelle stratégie quinquennale du ministère de tutelle.

Le plan stratégique pluriannuel et le plan d'action représentent un document essentiel de la recherche scientifique du CERD quant au rôle de la recherche dans les multiples aspects du développement durable mais aussi vis-à-vis des partenariats scientifiques, locaux et financiers. Il sera ainsi opportun, à l'issue de la finalisation du plan stratégique pluriannuel, d'envisager l'organisation d'un atelier national pour partager et diffuser les orientations et les actions de la recherche de manière élargie.

La réunion du Conseil d'Administration permettra la validation finale du plan stratégique et du plan d'action du CERD.

Recommandation dans le texte

"En l'absence d'un plan triennal 2020-2023 faisant suite à celui présenté pour la période précédente, il est difficile d'avoir une perspective pluriannuelle des évolutions de la stratégie"

Délai : moyen terme

L'année 2024 constituera pour le CERD une véritable année charnière et de transition car elle fera l'objet de la mise en place d'une bonne partie des recommandations formulées par le HCERES. Le plan stratégique du CERD est programmé sur le moyen terme comme décrit précédemment. C'est surtout ce document accompagné de son plan d'action qui permettra d'avoir une perspective des évolutions de la stratégie sur plusieurs années. Le programme de recherche qui ne sera plus triennal mais biennal, comme convenu avec les experts ayant élaboré le processus des appels à proposition des programmes de recherche, sera alors préparé à la fin de l'année en cours et couvrira la période 2025-2026.

Recommandation dans le texte

"Le CERD identifie clairement ses missions et son positionnement par rapport à celles-ci, mais elles s'inscrivent dans un dispositif national qui manque de coordination"

Délai : moyen à long terme

Les activités de recherche du CERD concernent tous les départements nationaux formant l'ensemble du dispositif national. Comme développé dans le rapport de l'auto-évaluation, il existe un potentiel important et même nécessaire de partenariat avec tous ces départements mais qui demeure restreint en raison du manque de coordination. Parvenir à un cadre de partenariat conceptualisé, planifié et mis en œuvre, représente un objectif significatif du plan stratégique.

Ce sera un processus qui sera entamé dans le cadre des travaux de préparation du plan stratégique comme indiqué plus haut. Les résultats d'un tel processus ne dépendent pas seulement du CERD mais aussi de l'ensemble des intervenants du dispositif national. Une approche spécifique devrait être développée pour permettre au processus de réaliser les résultats escomptés. Sans être exhaustif à ce stade, nous pourrions faire appel aux éléments suivants : réunion annuelle élargie avec les départements partenaires nationaux, réactivation des mécanismes de coordination sectorielle, convention de partenariat global/bilatéral, cadre de partenariat recherche-développement officiel, conseil national recherche-développement etc.

Etant donné le contenu d'une telle démarche, nous l'envisageons sur le moyen à long terme.

Recommandation dans le texte

"Rapport scientifique annuel résumant de manière concise les résultats acquis ainsi que les perspectives"

Délai : court terme

Le rapport d'activité de l'année 2023 a été demandé à tous les départements du CERD. La compilation de ces rapports permettra de publier le rapport d'activité du CERD pour l'année 2023. Celui-ci sera utilisé pour éditer le rapport scientifique 2023 présentant les résultats essentiels de la recherche ainsi que les perspectives.

Alors que le rapport d'activité global accompagne les arrêtés des comptes financiers de l'année concernée au niveau du Conseil des ministres et à l'Assemblée Nationale, le rapport scientifique résumé 2023 aura un intérêt aussi bien au niveau officiel que pour le grand public.

Domaine 2

Recommandation 2

« Mettre en place le conseil scientifique international prévu par les textes, au niveau du CERD, en tant qu'instance de réflexion pour conduire à la définition d'un plan stratégique pluriannuel et à sa déclinaison en plan d'actions au niveau des instituts et de l'observatoire. »

Délai : Court terme

Les démarches pour la constitution et la mise en place du Conseil scientifique international devraient être entamées assez rapidement pour identifier les membres. Nous devrions l'avoir implémenté vers la fin de l'année en cours.

Recommandation 3

« Réunir régulièrement le directoire (au moins une fois par mois) afin de renforcer la coordination entre les instituts et l'observatoire. Développer l'implication des personnels et le sentiment d'appartenance à l'institution à partir d'initiatives favorisant l'échange et la convivialité entre ses membres. »

Délai : Immédiat à moyen terme

Dès mai, le directoire se réunira tous les débuts de mois dans la salle de réunion du MENSUR, afin de partager leurs actualités et de présenter les événements à venir, leur avancement dans les projets en cours, ainsi que les objectifs qu'ils se sont fixés à atteindre d'ici à la prochaine

réunion, en accord avec la stratégie fixée. Cette réunion sera aussi le lieu de partager toute problématique qu'ils auraient rencontrée au cours du mois. Ce sera donc l'occasion pour les directeurs d'échanger ensemble sur des solutions à ces problématiques et éventuellement de développer des collaborations.

Pour favoriser l'implication des personnels et leur participation à travers des moments d'échanges et de convivialité (communication interne), des solutions sont proposées dans la stratégie de communication en cours de rédaction. Par exemple, des kits d'accueil pour les nouveaux arrivants contenant toutes les informations et ressources pour une installation fluide et efficace (plans, organigrammes et listes de contact détaillées, règlements, goodies, explications du centre, son organisation et fonctionnement etc.), la mise en place d'évènements entre personnels au minimum deux fois par an pour favoriser les échanges entre eux mais également avec les directeurs tel que les « iftar »¹ que le CERD a eu l'occasion d'organiser à plusieurs reprises les années précédentes, ou encore leur invitation et implication plus fréquente aux excursions à travers la République ou dans l'organisation des conférences et ateliers organisés plusieurs fois par an au CERD par les divers instituts. Une autre perspective consiste à passer à une newsletter du personnel, à minimas mensuels, afin que ceux-ci soient informés de l'actualité des instituts et des activités de leurs collègues. Jusque-là, cette adresse mail servait surtout à annoncer les conférences.

Enfin, un représentant du personnel sera invité à faire partie du conseil d'administration. Cette mesure sera proposée au MENSUR et pourra être appliquée à travers l'amendement du texte officiel.

Recommandation 5

Définir une stratégie de communication précisant les objectifs issus de la politique générale du CERD, les cibles et les messages associés, puis les moyens de leur mise en œuvre intégrant en particulier une cellule ou un service de communication rattaché à la direction générale. Disposer d'un site internet rénové et régulièrement mis à jour (extranet et intranet). Disposer d'une adresse électronique unique et d'un annuaire LDAP. Organiser et encourager la diffusion des connaissances auprès de la société civile. »

Recommandation dans le texte

« La communication tant interne qu'externe doit être renforcée et qu'elle constitue un enjeu important pour montrer l'intérêt de l'organisme pour le pays, voire au niveau régional. Le recrutement récent d'une chargée de communication est un point positif si tant est qu'elle ait à sa disposition des éléments à communiquer et qu'elle puisse s'appuyer sur un projet stratégique »

Délai : court à moyen terme

¹ Repas de groupe le soir pendant le Ramadan

Le transfert des connaissances et innovations ainsi que leur communication est une partie intégrante du travail des chercheurs du CERD. A cet égard, le CERD a mis en place une direction des systèmes d'information et de la documentation (DSI) qui, dès sa création, a entrepris des efforts, certes insuffisants mais non négligeables en matière de visibilité. Parmi ceux-ci, on peut citer la brochure du CERD, un site web, la revue Science & environnement du CERD et surtout l'organisation mensuelle de cycles de conférences organisés et animés par les chercheurs du CERD en collaboration avec leurs partenaires nationaux et internationaux. Les thématiques traitées dans ces conférences scientifiques couvrent des sujets de recherche variés tels que les ressources en eau, les énergies renouvelables, la biotechnologie, la recherche médicinale, la géothermie, le changement climatique, l'archéologie, l'océanographie, la littérature orale et la géopolitique. La plupart de ces manifestations font l'objet de reportages télévisés et de post sur la page facebook.

Cependant, les experts mettent en avant l'importance d'« une plus grande implication dans la diffusion de la culture scientifique pour renforcer l'image du CERD auprès du monde socio-économique ». Ainsi, face aux défis d'une politique de communication proactive comme indiqué dans le rapport, la DSI nécessite d'être repensée. Ce point est une des priorités de notre prochain projet de structuration du CERD avec la mise en place d'un service de communication directement rattaché à la direction générale. Cette volonté s'est amorcée par le recrutement récent d'une chargée de communication assistant le directeur général à cet effet. A cela s'ajoute, l'initiation d'un projet portant sur la création d'une adresse électronique unique pour chaque chercheur comme le recommandent les experts « sécuriser l'identification des personnels du CERD à travers des adresses électroniques institutionnelles ». Ces éléments positifs constituent d'ores et déjà une base solide sur laquelle le CERD va pouvoir s'appuyer pour son action à moyen terme portant sur l'élaboration d'une stratégie de communication.

Il convient de noter qu'une stratégie de communication a déjà commencé à être réalisée il y a quelques mois par la chargée de communication, qui est, depuis son arrivée, rattachée à la direction générale. Cette rédaction s'est basée sur ses échanges avec plusieurs interlocuteurs, les comptes-rendus des réunions de réalisation du SWOT du CERD (dans le cadre de la soumission du rapport d'auto-évaluation au HCERES), les réunions du conseil d'administration, ses échanges avec le directeur général, et son diagnostic des moyens de communication existants. Il faut préciser que la rédaction d'une telle stratégie nécessite toutefois des échanges encore plus approfondis (ce qui, pour diverses raisons, n'avait été possible jusque-là) avec, a minima, la consultation de tous les directeurs d'instituts, de représentants du personnel et des partenaires. Dans un premier temps donc, les premiers objectifs fixés par la chargée de communication sont :

- Objectif 1 : Faire connaître l'organisation et les activités au sein du CERD
- Objectif 2 : Tenir fréquemment et régulièrement au fait les différentes cibles de l'actualité du CERD et leur diffuser les connaissances et résultats des instituts (vulgarisation)
- Objectif 3 : Faire adhérer le public à l'image d'un CERD actif/en mouvement, menant une recherche de pointe et étant une institution qui sert le développement de la République de Djibouti
- Objectif 4 : Vendre les expertises et cartes du CERD auprès des différentes cibles et des intéressés étrangers

A court terme, un comité ad-hoc sera donc mis en place et complètera les travaux de la chargée de communication. Il s'agira d'y rediscuter, collaborativement, des moyens actuels

de communication, des publics-cible, des objectifs de communication de la future stratégie en conformité avec les orientations du plan stratégique pluriannuel et le plan d'action du CERD, d'identifier les outils de communication qui conviennent le mieux à atteindre les objectifs définis et de définir les messages les plus pertinents pour chaque cible ainsi que les ressources qui vont être allouées à la mise en œuvre de cette stratégie. A l'issue de cette étape, une proposition finale de stratégie de communication sera soumise par la chargée de communication au directoire pour le compléter à la lumière du plan stratégique pluriannuel. Le document final sera transmis au Conseil d'Administration pour approbation. La complétion de la stratégie est prévue pour, au plus tard, septembre 2024 et sa mise en application se fera aussitôt.

De la communication externe à la communication interne, en passant par la communication digitale, ce document se veut le plus complet possible. Des agences digitales ont d'ores et déjà été contactées afin d'entamer la définition de l'identité visuelle de l'établissement et la refonte de son site internet à partir des objectifs du CERD, et ce, en parallèle de la finalisation de cette stratégie.

Recommandation 6

« Clarifier l'organigramme interne des instituts en précisant la notion de laboratoire lorsque cela est nécessaire en fonction de la taille et des thématiques. Une solution pourrait être d'afficher des unités de recherche rassemblant des chercheurs sur une thématique ou un ensemble de thématiques proches et de conserver l'intitulé « laboratoire » pour les locaux de recherche dotés d'équipements spécifiques. »

Délai : moyen terme

Dans le cadre du projet PNE financé par l'AFD, où le CERD a pu bénéficier de l'évaluation du HCERES, le CERD a aussi demandé l'assistance de juristes internationaux expérimentaux dans l'élaboration des textes officiels des institutions chargées de la recherche scientifique. Cette assistance permettra de revoir le texte du CERD intégralement ainsi que le statut des chercheurs. Cette assistance a été demandée depuis une année et elle devrait être opérationnelle au cours de cette année.

Recommandation dans le texte

« Les membres du conseil d'administration ne se réunissent pas de manière régulière »

Délai : Immédiat

Des échanges vont être menés avec les membres du conseil d'administration courant avril/mai afin de discuter de la réunion de ce CA trois fois par an, avec pour ordre du jour le budget prévisionnel, l'arrêté des comptes financiers et le rapport d'activité de l'exercice passé ainsi que la présentation des programmes de recherche. D'autres réunions du CA pourraient être organisées selon les besoins comme par exemple le rapport d'activité annuel résumé. Les dates devront bien entendu être fixées de manière permanente après consultation des agendas et priorités annuels de chacun.

Le CERD proposera au CA une réunion pour la présentation du rapport des activités relatives à l'année 2023 au mois de juin prochain.

Recommandation dans le texte

« L'absence de règlement intérieur ne permet pas d'identifier les prérogatives de la direction générale et celles relevant des instituts ou de l'ORREC. »

Délai : court-terme

Une commission sera mise en place comprenant des représentants du corps scientifique et administratif ainsi que le personnel du CERD afin d'étudier et proposer un règlement intérieur pour l'institution.

Recommandation dans le texte

« La participation des personnels à la gouvernance n'est pas prévue par la loi rendant difficiles celle-ci et la communication interne. »

Délai : court terme

Comme signalé plus haut, une série de propositions est disponible pour être mise en place pour une meilleure implication du personnel dans la vie de l'institution.

Dans le cadre de la révision du texte officiel du CERD, il sera proposé que le Conseil d'Administration accueille aussi un représentant du personnel et un représentant des chercheurs.

De même, ces représentants pourront être conviés dans toutes les réunions du directoire où ils pourront apporter leur contribution.

Domaine 3

Recommandation 4

« Définir et mettre en place les conditions d'une mutualisation, au plan national, des moyens humains et matériels entre les équipes du CERD et d'autres entités, en particulier avec l'Université de Djibouti, ayant des thématiques proches. Ce processus peut prendre la forme d'appels à projets interdisciplinaires, avec des critères de choix valorisant le co-portage entre institutions, l'inscription de doctorants du CERD au sein de l'école doctorale de l'Université de Djibouti, voire la création d'unités mixtes de recherche »

Délai : court à moyen terme

Un cadre de coopération institutionnelle avec l'université de Djibouti est déjà établi depuis 2011. De ce fait, une actualisation de ce document est envisagée par le CERD pour définir et mettre en place un cadre adéquat pour élaborer un partenariat scientifique plus élargi avec les départements de l'UD. Pour cela, il faut établir des mécanismes communs facilitant la

participation de deux institutions aux montages des programmes de formations et de projet de recherche. Par exemple, l'UD et le CERD pourraient monter ensemble des maquettes de formations, et plus particulièrement au niveau du troisième cycle dont les chercheurs expérimentés du CERD seront un atout déterminant. Dans le domaine de la recherche, les équipements du CERD ouvriront des meilleurs dispositifs de recherche pour les enseignants et les étudiants en troisième cycles de l'UD. Cette collaboration inclura donc un ensemble d'éléments tant au niveau des formations doctorales ou scientifiques que les mises en communs des activités de recherche ou de la création d'équipes mixtes.

Ce partenariat scientifique inclura aussi une mise en place des procédures pour les appels à proposition des projets de recherche avec l'université de Djibouti. Cette convention permettra donc l'utilisation collective des moyens humains et matériels du CERD et de l'UD. Cette étape nécessitera des réunions de concertation avec les directeurs des instituts du CERD et les doyens de l'université de Djibouti et de la tutelle.

Par ailleurs, à moyen terme, des conventions cadres sont aussi à définir avec les autres institutions locales et/ou étrangères (ministères, agences Onusiennes etc) en mettant en avant les capacités d'expertise du CERD dans les différents thématiques scientifiques. Pour cela, le CERD doit organiser des réunions de consultation avec ses partenaires nationaux pour identifier leurs attentes et besoins.

Recommandation 8

« Finaliser un ou des documents tels que la charte des chercheurs traitant des questions d'éthique, de déontologie et de plagiat et diffuser ces éléments auprès des personnels. Renforcer la sensibilisation des personnels sur les aspects hygiène et sécurité, éventuellement en créant un comité hygiène et sécurité chargé d'analyser la situation et de proposer des améliorations »

Délai : court à moyen-terme

La création d'un comité est nécessaire pour établir le document relatif à la charte de déontologie des chercheurs définissant les droits et devoirs des chercheurs, les critères d'une démarche scientifique intègre etc. Toutefois, le CERD tâchera de prendre appui sur l'expérience de ses institutions internationales partenaires afin d'élaborer la charte des chercheurs tout en l'adaptant aux spécificités de Djibouti.

Le CERD est conscient que l'élaboration de cette charte est importante pour notre organisme car elle permettra aux chercheurs de mieux comprendre leurs responsabilités et prérogatives dans leur activité de recherche et par la même occasion d'améliorer l'attractivité du métier de la recherche. Ce document constituera aussi un support de base pour le CERD lors des signatures des conventions des partenariats nationaux ou internationaux.

Le CERD va aussi se pencher sur l'élaboration d'un document portant sur les procédures d'hygiène et de sécurité qui fait défaut actuellement à l'organisme. Ce document sera établi en concertation entre les différents instituts et d'un expert (national et international) et adapté aux contextes de la recherche au CERD. A l'issue de la rédaction de ce document, le CERD doit désigner une ou des personnes référentes au sein du personnel qui devront dispenser des formations en hygiène et sécurité aux chercheurs et techniciens ainsi qu'à tout le personnel de l'institution. Ils auront aussi la charge du suivi et de l'évaluation des procédures et bonnes pratiques des laboratoires pour le CERD.

Recommandation 9

« Engager la politique de transformation numérique actuellement en phase de définition. Sensibiliser et former les personnels. Continuer la numérisation des archives et veiller à la protection des données ».

Délai : court à long terme

La transformation numérique engagée est une évolution incontournable pour mener à bien les objectifs de développement de la recherche du CERD. Ainsi, pour réussir cette transformation numérique, le CERD s'engagera à mettre en place, à court terme, une stratégie et des processus efficaces pour rendre plus clair le fonctionnement du centre. Par exemple, l'installation d'un logiciel informatique qui permettra aux chercheurs d'effectuer des demandes de déplacement, des commandes en consommables etc, requêtes pour l'instant soumises par écrit.

Sur le plan de l'administration, le CERD utilise un logiciel spécifique pour la comptabilité depuis longtemps. Cette année, il a acquis une extension pour le traitement de la masse salariale.

En ce qui concerne les archives, le service de documentation effectue régulièrement la numérisation des documents relatifs à toutes les études antérieures mais avec peu de moyens. Cette démarche devra être améliorée grâce à l'appui des institutions internationales partenaires. En parallèle, avec le développement de la Science Ouverte en partenariat avec l'IRD, il est envisagé de mettre en place un programme planifié pour l'archivage numérique des documents et leur utilisation.

De plus, le CERD développe le projet d'une base de données pluridisciplinaire intégrée, destinée aux scientifiques, à l'archivage, et à la Science ouverte. La protection des données numérique représente donc un élément important pour toutes les données sources et le partage d'information.

Récemment, le recrutement d'une personne chargée de la communication et l'élaboration d'une stratégie de communication devrait, à court terme, améliorer la visibilité du CERD au niveau national. Bien évidemment, il faudra allouer un budget adéquat pour maintenir efficacement cette communication et ceci pourrait rallonger le délai d'exécution de cette activité (moyen à long terme).

Recommandation dans le texte

« Pour pallier ces difficultés, le CERD gagnerait à disposer d'une cellule de valorisation qui n'existe pas à ce jour » ;

« Dans une version élargie, elle pourrait aussi intégrer des outils complémentaires qui accéléreraient l'impact innovant du CERD comme la création de politiques d'appui aux start-ups, à l'entrepreneuriat et à l'incubation ».

Délai : moyen et long terme

Le développement de l'impact innovant du CERD tels que les appuis aux start-ups, à l'incubation et à l'entrepreneuriat n'a pas bénéficié à ce jour d'un programme spécifique même si des réunions de réflexion entre les responsables ont permis d'aborder ce volet essentiel en

synergie avec la recherche scientifique. Il existe effectivement, dans les activités et domaines de recherche du CERD, plusieurs opportunités pour initier de futures entreprises.

Des initiatives peuvent d'emblée être engagées mais ce volet nécessitera un minimum de structuration institutionnelle et un certain nombre de moyens, en infrastructures et équipements. Pour s'engager dans cette voie, le CERD pourrait envisager une cellule de valorisation dont l'une des premières missions serait justement de mettre en place un programme planifié, appuyé par la stratégie de recherche du CERD.

Recommandation dans le texte

« La question de la propriété intellectuelle n'est pas traitée en l'absence de service de valorisation »

Délai : moyen à long terme

Actuellement, la direction des systèmes d'information est chargée de la diffusion des documents et résultats produits par le CERD qui se résume uniquement à l'aspect « information ou communication ». La création d'une cellule de valorisation serait un atout important pour le CERD car elle contribuerait grandement à la valorisation des résultats de recherche menée au sein de l'établissement. La création de cette cellule nécessiterait le recrutement des personnels qualifiés et d'un budget de fonctionnement qui pourra être envisagé à court ou à long terme. Elle serait en charge de la protection des données et des résultats de la recherche, de la mise en place des partenariats public/privé, aux transferts des technologies ou compétences, etc.

Aussi, en s'appuyant sur des juristes ayant une expérience étendue sur la propriété intellectuelle, un cadre clair devrait être défini en accord avec les textes mis en place à l'échelle nationale par l'ODPIC, l'Office Djiboutien pour la Propriété Intellectuelle et Commerciale.

Recommandation dans le texte

« Toutefois, l'absence d'outils de pilotage ne lui permet pas de pleinement concrétiser ce potentiel stratégique »

Délai : moyen terme

L'élaboration du programme de recherche pluriannuel accompagné de son plan d'action et l'introduction du mécanisme de gestion de projets au CERD (appels à proposition des projets sur fonds de recherche) permettront, dans un premier temps, de disposer d'un cadre organisé de conception, de suivi et d'évaluation des activités de recherche au sein de l'établissement. Bien évidemment, le CERD doit aussi mobiliser d'autres ressources financières (diversifier les partenariats, participer à des appels d'offres nationaux ou internationaux etc.) pour continuer à mener ses activités de recherche. Tous ces dispositifs contribueront à une meilleure vision sur le long terme des perspectives de la recherche à Djibouti.

Recommandation dans le texte

« Le centre a cependant conscience de manquer de partenariats intersectoriels et surtout d'une formalisation de sa vision et de sa politique à l'international. »

Délai : moyen terme à long terme

Le partenariat intersectoriel national et la recherche, abordés plus haut, démontrent une nécessité de concertation et de structuration entre les différents intervenants acteurs du développement durable à Djibouti. Le partenariat international est bien développé mais il manque effectivement d'une vision accompagnée d'une démarche plus systémique, afin qu'il puisse être le plus efficace dans l'intégration de la recherche dans les programmes de développement. La stratégie de recherche du CERD ainsi que le contrat d'objectifs avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche seront nécessaires pour bâtir la vision du partenariat aussi bien à l'échelle nationale, régionale qu'internationale.

En ce sens, il serait utile d'organiser un dialogue annuel avec les partenaires internationaux et les départements sectoriels nationaux autour des besoins en recherche pour les programmes de développement durable.

Ceci pourrait aboutir à l'élaboration d'un cadre de partenariat multipartite entre bailleurs/partenaires internationaux - départements sectoriels nationaux – recherche.

En conséquence, il serait utile alors d'envisager une évolution de la structuration du CERD avec la mise en place d'un poste de chargé.e des relations internationales au niveau de la direction générale.

Recommandation dans le texte

« Le modèle économique actuel n'est donc pas suffisamment consolidé pour permettre une vision à moyen et long terme de l'évolution des ressources et des moyens adaptés à la stratégie globale de l'établissement ».

Délai : long terme

Effectivement, dans la situation actuelle le CERD n'est pas en mesure de se projeter sur le moyen et le long terme sur les actions à réaliser en raison des difficultés financières liées aux retards des subventions mensuelles, le retard et l'irrégularité du fonds de recherche, les prestations de service limitées, l'absence d'un cadre de partenariat national et international établi etc. Comme indiqué par le HCERES, le modèle économique du CERD n'est pas suffisamment consolidé afin de répondre aux besoins de la recherche pour soutenir le développement durable national.

Un certain nombre de jalons identifiés devront être complétés selon un processus systématique. Sur cette base et de la manière la plus exhaustive possible, il faudrait engager les actions nécessaires afin de mettre en place un modèle économique solide et cohérent afin d'assurer la continuité de l'action de l'institution.

Le fonds de recherche devrait bénéficier d'un texte officiel afin qu'il puisse être régulier et permettre la continuité des activités de recherche de manière durable. Le CERD devra également développer son volet de prestations de service diverses selon une approche entrepreneuriale.

Enfin, le modèle économique devrait se baser sur les ressources du CERD mais aussi sur le cadre multipartite de partenariat international/départements sectoriels nationaux/recherche.

Domaine 4

Recommandation 7

« Renforcer les services support avec la création d'une cellule d'appui de préférence mutualisée avec d'autres institutions comme l'Université de Djibouti, sur diverses problématiques communes : conseil juridique, veille sur les appels à projets internationaux, aide au montage et suivi des projets, montage et portage des contrats d'études pour les ministères, montage et portage des contrats d'innovation. »

Délai : moyen à long terme

En matière de gestion des services de support à la recherche, le CERD partage la remarque pertinente des experts de « *Renforcer les services support avec la création d'une cellule d'appui...* ; ». Nous sommes convaincus que la création d'une cellule de support efficiente est un défi mais c'est aussi un facteur de réussite pour les missions assignées au centre. C'est aussi un des enjeux majeurs du prochain plan stratégique pluriannuel du centre.

Cette cellule pourra répondre aux questions juridiques auxquelles sont confrontés les chercheurs en matière de droit de la propriété intellectuelle, en matière de données de la recherche et de libre accès à l'information scientifique, aux conventions de partenariats, aux accords de prestation de service... Afin d'optimiser les ressources humaines et financières, cette cellule pourra fournir une assistance administrative et scientifique pour le montage de projets mais aussi pour la soumission de projets individuels ou collectifs lors des appels à projets nationaux et internationaux.

Cependant, la mutualisation de cette cellule avec d'autres institutions comme l'Université de Djibouti nécessite une collaboration préalable de base sur les aspects de la recherche scientifique comme un prérequis dans tout changement organisationnel de chaque établissement. Ainsi, le CERD a besoin d'un organe consultatif sur les tenants et aboutissants d'un processus de mutualisation et qu'il lui soit présenté des choix tenant compte de la pluralité des missions assignés aux deux établissements. Pour cela, une direction de la recherche a été créée au niveau du MENSUR. Cependant, cette instance n'est pas fonctionnelle et la mutualisation des services de support à la recherche entre les établissements, sous la tutelle du MENSUR, passera nécessairement par sa réactivation.

Recommandation 10

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

Délai : court à moyen terme

Dans le cadre du projet « Professionnalisation et Numérisation de l'Enseignement Supérieur » du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et financé par l'Agence Française

de Développement, le CERD a bénéficié d'un financement modeste qui a permis la mise en place d'un mécanisme d'appel à projets en soutien aux activités de recherche conduites au sein des instituts, et ce, avec l'appui de deux experts de l'AUF.

Ce mécanisme d'appel à projets s'inscrit dans la volonté de la direction générale du CERD de renforcer la logique institutionnelle de gestion de programme de recherche triennal vers un processus avec une sélection de projets déposés, fondée sur le principe d'évaluation par les pairs.

Pour réussir ce processus, les experts nous incitent à prendre en compte les problématiques de formation et d'une communication transparente. L'analyse du HCERES est tout à fait pertinente sur ce volet. En marge de la mission des experts de l'AUF portant sur l'élaboration des outils indispensables pour le lancement de l'appel à projets de soutien à la recherche, une première formation sur « *Comment réussir son projet de recherche* » a été dispensée à toute la communauté scientifique du CERD avec la présence de tous les instituts. Il est certain que des clarifications et des informations complémentaires seraient souhaitables car il s'agit d'un nouveau processus.

Sur ce point, le CERD a prévu d'organiser à court terme, avec l'appui du PNE, des réunions d'informations et des formations pour sensibiliser les chercheurs aux différentes étapes du processus de l'appel à projets : le règlement de l'appel à projets, les critères d'éligibilité, la procédure d'examen des projets et le mode financement. Nous sommes convaincus que le renforcement de l'implication de tous les chercheurs au processus est un gage pour mieux asseoir la légitimité de notre action de réforme du mode de fonctionnement des activités de recherche.

La mise en œuvre de la procédure d'appels à projets est planifiée pour le court-moyen terme car son lancement est étroitement lié à la régularité d'obtention du fonds de recherche.

Domaine 5

Recommandation dans le texte

**"Les orientations stratégiques pour les prochaines années manquent encore de précision"
"La politique de coopération de différents ministères avec le CERD pourrait être plus développée. Les mécanismes de partenariats avec ce dernier manquent de formalisme et d'efficience"**

"Le fonctionnement de l'ensemble de l'administration est perçu comme devant être amélioré avec des procédures simplifiées et connues de tous"

"La stratégie du CERD, vis-à-vis du financement de programmes de recherche par des bailleurs régionaux ou internationaux manque d'un cadrage global définissant les objectifs"

"La question de l'organisation de la recherche dans le pays, c'est-à-dire des relations du CERD avec l'Université de Djibouti et l'Institut des sciences de la santé, reste posée"

Le domaine 5 couvre les recommandations relatives aux orientations stratégiques des années à venir, du partenariat, du financement, du fonctionnement et de la gouvernance. Les mesures concernant ces recommandations ainsi que celles identifiées dans le texte (voir ci-dessous) ont été déjà présentées plus haut dans ce document.

Conclusion

Le processus d'évaluation mené par le HCERES constitue une étape importante et historique dans l'évolution du CERD, c'est tout simplement la première évaluation de ce niveau. Du fait des activités réalisées par le CERD et son évolution depuis 1978, cette analyse en profondeur et sur tous les plans de notre institution de la recherche, était d'une grande nécessité afin d'identifier les points de faiblesse de la manière la plus exhaustive, et en conséquence, de formuler des recommandations qui permettent au CERD d'être à terme, au niveau des standards internationaux.

Dans ce processus, le HCERES a conclu son rapport détaillé sur notre institution par une série de dix recommandations et un échéancier a été demandé au CERD afin qu'il présente les délais et les étapes relatifs à la mise en place des mesures à entreprendre.

Toutes les recommandations sont essentielles et prioritaires et les mesures programmées pour leur mise en place devraient presque être menées en parallèle. L'échéancier préparé à cet effet couvre une période complète de trois années mais il est prévu que la majeure partie de ces mesures soient entamées sur le court terme, soit la première année et jusqu'à la fin de l'année en cours.

Un certain nombre d'actions peut être lancé dans un délai immédiat : les réunions du directoire, le comité pour le règlement intérieur, le comité pour la sécurité et l'hygiène et le conseil d'administration.

Parmi ces mesures, certaines requièrent l'intervention de facteurs externes comme les départements sectoriels des autres ministères partenaires, les partenaires internationaux bailleurs et en recherche, les moyens financiers comme le fonds de recherche etc. Les délais relatifs à ces mesures pourraient, par conséquent, être modifiés éventuellement.



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



DÉCISION D'ACCRÉDITATION

Centre d'étude et de recherche de Djibouti
(CERD)

Djibouti

Avril 2024

PORTÉE DE LA PROPOSITION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE COMITÉ

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en trois domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de l'établissement après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France de l'établissement ou des diplômes délivrés par celui-ci.

Décision n° EI-2024-19 portant accréditation du Centre d'étude et de recherche de Djibouti

Le Président du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

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

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

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

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

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

Décide :

Article 1^{er}

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

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE

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

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

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

DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DOMAINE 4 : LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS

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

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

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

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

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

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

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

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

DOMAINE 5 : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LES PROCHAINES ANNÉES

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

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

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

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

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

Article 2

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

Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

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

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

Article 4

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

Fait à Paris, le 17 mai 2024

Le président par intérim
signé
Stéphane Le Bouler



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)