

## Compte-rendu de la réunion des membres du Comité Scientifique (CS) et de la Cellule d'Animation et de Coordination (CAC) du dP SPAD

**Date :** vendredi, 27 novembre 2015 (15h30 – 17h30)

**Lieu :** salle CeRSAE, Enceinte FOFIFA Ampandrianomby, Antananarivo

### Participants :

#### *Membres du CS*

ICKOWICZ Alexandre (CIRAD), LARDY Lydie (IRD), MBOLARINOSY Rakotomalala R. (FOFIFA), RABEHARISOA Lilia (Université d'Antananarivo ; **Présidente du CS**), RASOLONIAINA Bruno (FIFAMANOR), SIÉ Moussa (AfricaRice) et SCOPEL Éric (CIRAD).

#### *Membres de la CAC (animateurs)*

AUTFRAY Patrice (programme CPSC ; CIRAD), DEGENNE Pascal (thématique transversale GDAS ; CIRAD), RABESON Raymond (programme RBF ; FOFIFA), RAFARASOA Sahondra Lala (thématique transversale GIB ; université d'Antananarivo), RAJAONA Arisoa (programme RBF ; AfricaRice), RAKOTONDRAZAFY Antenaina Hary (assistante dP SPAD), RAVELOSON Ainjara (programme IAE ; FIFAMANOR), SALGADO Paulo (coordinateur du dP ; CIRAD), SESTER Mathilde (représentante programme SCRiD ; CIRAD), TRAP Jean (thématique transversale GFSE ; IRD).

#### *Invité extérieur aux organes de gouvernance du dP SPAD*

PERRET Sylvain (Directeur adjoint du département Environnements et Sociétés ; CIRAD).

**Absents excusés :** RAMANANTSOANIRINA Alain (programme SCRiD ; FOFIFA), RAZAFIMAHATRATRA Mamy (programme EA/OP ; FOFIFA).

Les principaux points abordés lors du CS de SPAD cette année ont été : (1) la structuration du dP SPAD, (2) l'animation interne au dP et le rôle des animateurs, (3) les outils de communication interne du dP, (4) la valorisation scientifique des résultats, (5) l'enseignement et la formation, (6) la régionalisation du dP et (7) l'organisation du prochain CS.

### 1. Structuration du dP SPAD

Lors du CS de SPAD en novembre 2014, nous avons convenu qu'à la fin de l'année 2015 une décision serait être prise par rapport à la structuration actuelle du dP en cinq programmes et trois thématiques transversales. Les options envisagées seraient : (i) maintenir la structuration actuelle, (ii) faire des rapprochements entre programmes et/ou thématiques, (iii) abandonner certains programmes.

D'après **P. Salgado**, coordinateur de la CAC, et **L. Rabeharisoa**, présidente du CS, l'option de maintenir la structuration actuelle de SPAD serait la plus appropriée car il s'agit d'un dispositif jeune (moins de trois ans d'existence), qui nécessite encore un peu de temps pour trouver un équilibre et mieux s'organiser. Selon **A. Ickowicz** il est clair que la structuration actuelle reflète encore l'historique et la trajectoire de l'ancien dP SCRiD, centré sur la riziculture pluviale. Malgré l'existence d'activités intéressantes, de très bonnes compétences et de bons résultats pour certains programmes, l'articulation entre certaines activités du dP et la problématique scientifique commune semble encore insuffisante. Le dessin du dP

illustre parfaitement les différents volets des activités du dP mais donne encore l'impression de programmes juxtaposés, qui ne communiquent pas beaucoup entre eux. Il s'agit probablement d'un manque d'animation interne comme nous le discuterons plus tard (cf. point 2). Selon **A. Ickowicz**, il faudra construire des questions communes et mieux partagées par l'ensemble des membres du dispositif. Pour **L. Lardy**, cette situation est tout à fait normale pour un dispositif jeune. Il faut juste que le groupe se structure d'avantage et pour ce faire, et pour avoir des questions de recherche communes, il faudra plus de discussions, plus de rencontres, plus d'échanges. Mais, il n'y a rien d'anormal dans la situation actuelle. Le groupe démarre avec des personnes qui ont des échelles d'étude différentes, des objets d'étude différents, des approches qui sont, elles-aussi, différentes. Même si l'objectif global du dP a été partagé au départ, la façon de l'aborder n'est pas forcément la même. L'objectif maintenant sera d'arriver à mieux mettre les compétences de chacun au service des autres, c'est-à-dire valoriser la complémentarité au sein du dispositif. Pour **S. Perret**, l'illustration de SPAD permet d'appréhender comment les différents programmes s'articulent au sein du dispositif. Mais, il manque toujours les relations cause-effet entre les thématiques. Chaque équipe descend à un niveau très détaillé dans sa discipline mais il faudra remonter tout cela pour faire une vraie logique de groupe multidisciplinaire. Il faudra que tous ensemble, avec chacun ses objets et ses approches, vous arriviez à créer une cohérence globale avec des relations/trajectoires de causalité, un cheminement qui vous amènera aux grandes questions de la société, qu'il faudra ensuite reformuler en questions de recherche. Ces questions s'articulent donc avec les différentes disciplines du dP pour, au final, essayer d'apporter des réponses. D'après **S. Perret**, il faudra rester modeste car les réponses des scientifiques ne doivent pas être considérées comme solutions « toutes faites » que les paysans s'approprient « en chantant » ... il s'agit de briques d'un édifice, qu'il faudra construire avec l'intervention d'autres partenaires (développement, vulgarisation, politiques publiques, etc.). Le chantier *impress*, mis en place par le CIRAD pour mesurer l'impact des activités de recherche, est très intéressant ; vous devriez essayer de mettre en place une version simplifiée, mais régulière, de cet outil pour chacune de vos actions.

Pour **E. Scopel**, les questions transversales à l'ensemble des programmes devront être des éléments structurants à l'intérieur du dispositif. Par exemple la gestion de la fertilité des sols au niveau de l'exploitation : Quelles sont les pratiques du paysan pour gérer la fertilité ? Quelles sont les ressources organiques dont il dispose ? De quelle nature sont-elles ? Où sont-elles concentrées et pour quoi ? Quelles sont ses marges de manœuvre du paysan ? Selon **E. Scopel** nous disposons au sein de SPAD de l'ensemble des compétences pour traiter ces questions transversales de façon très efficace. Cette complémentarité (transversalité) devrait être mieux valorisée par le dispositif en tant qu'élément structurant, à la fois en interne pour mieux comprendre et évaluer ce que font les uns et les autres, à la fois en externe pour montrer le degré de complémentarité que nous avons et notre capacité à monter des projets pour traiter ces questions transversales.

D'après **A. Ickowicz**, la structuration du dP en cinq programmes et trois thématiques transversales pourrait donc être maintenue, mais il serait plus clair en termes d'affichage, si les contenus de certains programmes/thématiques étaient consolidés ou ajustés. Par exemple, la thématique sur la gestion des données et l'analyse spatiale (GDAS) paraît complètement justifiée notamment dans sa dimension télédétection et analyse territoriale. Elle répond à des enjeux forts du dP SPAD sur l'évolution des systèmes de production, sur l'évolution de la fertilité etc. Il faudra maintenant voir comment consolider les activités de cette thématique. Cependant, la partie « base de données » ne semble pas être à sa place dans cette thématique. Si nous souhaitons donner une dimension recherche à cette thématique, par exemple sur la dimension territoriale, les bases de données devraient être affichées à part. Pour **A. Ickowicz** les bases de données représentent des outils pour la mise en commun d'informations et de données. Par ailleurs, **A. Ickowicz** pose également des questions sur la pertinence des contenus des

programmes vis-à-vis de la Conception Participative des Systèmes de Culture (CPS) et de l'Innovation au sein des Exploitations Agricoles et Organisations Paysannes (EA/OP) ; d'un côté, il y a la partie conception de systèmes innovants, accompagnement de l'innovation, etc. et de l'autre, il y a les politiques publiques qui accompagnent ces dynamiques, les organisations paysannes, les analyses socio-économiques. Or, dans les questions qui sont posées par chacun de ces programmes il y a, selon **A. Ickowicz**, encore quelques points qui ne sont pas forcément bien placés. **E. Scopel** profite de l'opportunité pour annoncer l'affectation prévue d'une chercheuse de l'UMR Innovation, *Sarah Audouin*, récemment recrutée au CIRAD, dans le dP SPAD. Cette nouvelle affectation sera l'occasion pour réfléchir sur la pertinence des contours des deux programmes. Par ailleurs, et d'après **E. Scopel**, nous devrions profiter de l'évaluation externe du dP, prévue en 2016, pour remettre tous ces aspects à plat. Il s'agira d'une réelle opportunité pour demander à un panel d'experts extérieurs de porter un regard particulier sur notre structuration. **S. Perret** constate que les ressources humaines du dP SPAD sont conséquentes et apprécie la richesse et la diversité du dispositif. Même si nous devons continuer à renforcer les complémentarités entre programmes et thématiques transversales nous ne sommes pas obligés de « tout mélanger ». Le dP SPAD « tient la route » et il existe quand même une grande cohérence dans ce dispositif. Par contre, **S. Perret** soulève un problème lié à la mobilité et la pérennité des agents. Le dP SPAD est sensé durer beaucoup plus longtemps que l'affectation de *P. Salgado* à Madagascar. Il faudrait donc rapidement, mais sereinement, commencer à réfléchir sur le remplacement du coordinateur du dispositif. Selon **S. Perret**, une bonne structuration et une animation qui fonctionne, avec plusieurs personnes mobilisées dans les échanges d'information, sont garants de la durabilité d'un dispositif. Selon lui, il existe donc un lien très fort entre structuration et animation.

**L. Rabeharisoa**, pose la question pour savoir si tout le monde partage la même vision du dispositif SPAD, y compris en ce qui concerne les responsabilités de chacun vis-à-vis du collectif et sur les enjeux et les impacts attendus. Selon **L. Rabeharisoa** il faudrait que tous les membres de SPAD partagent une vision commune. À partir de cette vision, nous établirons des objectifs et des missions spécifiques pour chaque équipe. **E. Scopel** rappelle que nous disposons depuis trois ans d'un document cadre qui explicite les enjeux du dP, la structuration, le contenu, les questions et hypothèses de recherche, les objectifs et résultats attendus, etc. pour chaque programme et thématique de SPAD. Ce document a été réfléchi pendant environ deux ans par l'ensemble des partenaires (à l'exception d'AfricaRice, récemment entré dans le dP) et devra donc être considéré comme un fruit partagé. Sur les impacts des actions de recherche, il y a toujours eu cette préoccupation de produire de la connaissance scientifique mais qui doit être traduite en produits pour le développement. L'étude d'impact sur la riziculture pluviale, présentée ce matin au CS, montre que la recherche sur cette thématique a eu des résultats et a même modifié le paysage. Maintenant, SPAD se propose d'élargir le panorama et de démontrer que ce n'est pas uniquement sur le riz pluvial que les travaux de recherche ont un impact ; c'est aussi sur les riz de bas-fond, sur l'élevage et l'interaction avec l'ensemble des activités de l'exploitation, sur la façon dont les acteurs s'approprient le territoire, etc. Pour ce dernier point, nous sommes peut-être moins outillés pour le faire. Mais de toute façon, jusqu'à présent, nous constatons que nos enjeux ont été partagés et, à chaque fois, ce n'est pas uniquement produire la connaissance scientifique pour produire de la connaissance scientifique. Nous devons, certes, produire de la connaissance scientifique mais nous nous préoccupons aussi de la façon dont elle sera saisie par les acteurs du développement. Je crois que nous partageons tous cette même ambition par rapport au développement. Ces enjeux-là, je crois qu'on les partage tous, indépendamment de notre origine. D'après **E. Scopel** le problème, c'est plutôt d'intéresser et d'intégrer les autres acteurs dans nos activités de recherche.

**S. Perret** fait une remarque sur [l'apparente] absence de terrain commun à l'ensemble des membres du dP. Selon **S. Perret** le partage d'un terrain par un groupe multidisciplinaire représente une des meilleures opportunités de mettre des personnes de disciplines différentes à discuter ensemble autour d'un enjeu commun. **S. Perret** ajoute qu'un « terrain » peut être aussi une parcelle, une exploitation, un paysan. Il s'agit également d'une excellente forme d'animation pour un dispositif. **P. Salgado** admet qu'il s'agit sûrement d'une absence dans la présentation des activités lors du CS, car c'est précisément le contraire qui existe dans SPAD ; tous les terrains du dP sont des dispositifs communs et partagés par, au moins, trois partenaires du dP. **L. Lardy** suggère qu'il serait intéressant de présenter une carte avec la localisation des dispositifs des membres de SPAD pour montrer l'articulation des équipes sur des terrains communs. **E. Scopel** confirme que la sous-région du Moyen Ouest du Vakinankaratra est un excellent exemple où tous les partenaires et toutes les équipes travaillent. **P. Salgado** témoigne qu'il y a moins de 10 jours, l'ensemble des partenaires de SPAD a été sur le terrain du Moyen Ouest pour discuter sur la mise en place des essais d'un des projets fédérateur du dP, le projet STRADIV. Selon **E. Scopel** la gestion d'un dispositif expérimental en temps réel, demande une bonne articulation entre les équipes qui réalisent le suivi des parcelles. C'est très intéressant de voir comment chacun participe et apporte ses éléments de compréhension aux différents processus à une échelle donnée et autour des mêmes objets. À son avis, c'est cet aspect-là qui est extrêmement important dans ce dispositif SPAD.

#### Recommandations du CS au CP :

1. Maintien de la structuration actuelle du dP en cinq programmes et trois thématiques transversales ; ajuster les contenus de certaines thématiques ; profiter de l'évaluation externe du dP prévue en 2016 pour avoir un regard extérieur sur cette structuration ;
2. Améliorer l'articulation entre les différentes thématiques et la complémentarité au sein du dP ;
3. Mettre en place, systématiquement, une analyse de mesure d'impact sur chaque action de recherche fédératrice du dP ;
4. Initier tout de suite les démarches pour l'identification du nouveau coordinateur du dP (mai 2017).

## 2. Animation interne au dP et le rôle des animateurs

Chaque programme et thématique transversale de SPAD dispose d'un animateur qui est sensé animer et dynamiser le collectif de chercheurs et d'enseignants-chercheurs qui travaillent au sein de la thématique. D'après **P. Salgado**, depuis le début du dP SPAD un certain nombre de difficultés liées au manque d'animation en interne ont été rencontrées.

Selon **L. Lardy**, un animateur doit être quelqu'un motivé pour faire de l'animation, et qui dispose suffisamment de temps pour le faire. L'animation demande souvent beaucoup d'énergie. Par ailleurs, il faut que l'animation soit une action collective, c'est-à-dire qu'il ne faut pas que les membres du groupe soient trop attentistes et se disent que l'animateur est là pour tout faire. L'animateur doit être considéré comme un facilitateur, et l'animation doit compter avec l'implication de tous. Quand il y a une information importante, il faut la faire remonter pour qu'elle puisse être diffusée à l'ensemble du collectif. Quand il y a une idée intéressante, il faut qu'elle puisse être partagée rapidement par tous, et ne pas attendre que l'animateur donne le « mot d'ordre ». C'est peut-être pour cela que certains animateurs se sentent débordés car ils ont une charge excessive et les membres du groupe ne sont pas suffisamment proactifs. D'après **L. Lardy**, pour le partage d'information, il faudra tester des réunions régulières. Ça ne veut pas dire faire des réunions pour faire des réunions (...), ça veut dire faire des réunions pour discuter de « où aller » et « comment faire », etc. C'est peut-être ce qui manque à ce

dispositif SPAD, car nous avons constaté que pour certains programmes/thématiques, il y avait des réunions régulières, facilitées plus ou moins par la proximité des membres, mais pour d'autres groupes nous avons l'impression que la seule réunion de l'année était la réunion du CS, et que certains animateurs découvraient aujourd'hui les activités du groupe qu'ils sont sensés animer. C'est dommage parce que pour bien rendre compte de l'activité d'un groupe à une réunion de CS il faudra qu'il y ait un échange d'information en amont. Encore plus régulièrement que les réunions d'animation scientifique, il faudra renforcer le partage d'informations au sein de chaque groupe, même de façon très télégraphique, très rapide pour qu'il n'y ait personne qui dise « *je n'étais pas au courant* » ... **L. Lardy** insiste sur le fait que l'animation d'un groupe est quelque chose qui doit se faire de façon collégiale, avec un leader, mais de façon collégiale.

Selon **S. Perret** une animation sans objectif précis peut aussi tourner rapidement dans le vide. Si le fait de se réunir est seulement de partager de l'information, cela peut vite devenir non-attractif pour certains membres du groupe. Il faudra donc d'abord définir des objectifs communs et deuxièmement identifier des animateurs. Pour **E. Scopel** ces objectifs existent déjà au sein de SPAD : nous avons des groupes de chercheurs qui travaillent sur une publication, à l'intérieur d'un projet, nous avons d'autres groupes qui travaillent sur le montage de projets en réponse à des appels d'offre, etc. **S. Perret** n'est pas favorable à la tyrannie de l'animation. Certaines actions d'animation de SPAD ont bien fonctionné jusqu'à présent, comme cela a été le cas pour le montage du Master de SPAD (cf. point 5) où chacun trouve sa place, il faudra donc continuer dans ce sens. Si, par contre, certains groupes considèrent que l'animation ne fonctionne pas très bien, il faudra tester d'autres solutions d'animation comme par exemple autour d'une thématique transversale. Selon **S. Perret** ça revient à un problème d'animation, mais c'est aussi un lien entre structuration du dispositif et animation.

Selon **A. Ickowicz** il est un frappant de constater le peu de réunions et d'animations qu'il y a eu dans certains programmes du dP SPAD. Pour mettre en place plus de réunions, et parce que nous savons très bien que tout le monde est occupé (...) il faudra régulariser l'organisation de ces réunions, à l'échelle des programmes, avec un rythme mensuel, bimensuel ou trimestriel, mais aussi à l'échelle du dP. Le fait d'être dispersé entre Antsirabe et Tananarive ne facilite pas les choses. Les réunions n'ont pas forcément besoin de rassembler tout le monde, mais elles devraient quand même compter avec la participation des animateurs de chaque programme et chaque thématique transversale. Pour **L. Lardy** il ne faut pas qu'il y ait uniquement les réunions de groupe ou d'axe thématique, et de l'autre côté la réunion générale au moment du comité scientifique ; il faudra des réunions « intermédiaires » avec deux ou trois programmes et une thématique transversale, des réunions à géométrie variable. Pour **P. Autfray**, les journées des doctorants organisées au mois de juin ont été un vrai succès. Chaque doctorant a présenté sa thèse en 15 minutes suivie d'une discussion de 15 minutes. À l'unanimité, les participants ont considéré cette action comme une vraie réussite en termes d'animation scientifique. **S. Perret** suggère l'organisation de journées dédiées à la publication, des « après-midis de ... » ou des « journées de ... ». Nous pourrions également essayer des formes d'animation très à la mode, et qui s'avèrent très intéressantes, comme : « votre thèse en quatre minutes », « votre projet en cinq minutes », etc. en obligeant les intervenants à être vraiment très synthétiques et dans un langage accessible à d'autres disciplines. Il faudra juste formaliser ce type d'animation et le réaliser à fréquence régulière. Pour **P. Salgado** les journées des doctorants rentrent dans ce type d'animation et nous souhaitons les pérenniser, voire les élargir aux chercheurs pour la présentation des projets qu'ils coordonnent. Nous avons aussi organisé une animation autour de l'outil statistique R. Après l'action de formation, un ensemble de chercheurs et de doctorants de SPAD se sont donné rendez-vous régulièrement (tous les 15 jours) pour traiter les données d'un des participants. Selon **M. Sié** nous pouvons en effet organiser ce genre de réunions d'animation scientifique mensuelles, où un chercheur ou enseignant-chercheur du dP

présente, en une heure, avec une heure de discussion, un résultat de recherche, un projet en cours, une idée, etc. Par ailleurs, on pourrait aussi profiter d'organiser des mini-séminaires lors des missions de nos collègues à Madagascar. Pour **L. Lardy** il faudrait que cela soit quelque chose de systématique pour que les gens puissent s'organiser pour participer, et que cela soit court (une heure).

Pour **E. Scopel** il existe, quand même, beaucoup d'actions d'animation entre les membres de SPAD ; il y a aussi de l'animation au quotidien dans la proximité, dans les échanges, dans les discussions, sur le terrain etc. Le dispositif compte également beaucoup de doctorants en commun. Une des grandes difficultés reste la dualité de la localisation entre Antsirabe et Antananarivo, même si les réunions par SKYPE permettent de plus en plus de réduire les distances et rapprocher les équipes. À Antananarivo il y a deux groupes qui ont des dynamiques propres, d'un côté les collègues de l'université qui sont très occupés par l'enseignement etc. et donc la nécessité de planifier très à l'avance les actions d'animation ; et de l'autre côté les équipes du LRI (Université) et de l'IRD qui partagent les mêmes installations et interagissent d'avantage. À Antsirabe, le collectif a une interaction plus régulière et presque permanente dû à la proximité et au partage des bureaux et des terrains. De toute façon, nous ne pouvons pas dire qu'il n'y a pas d'animation au sein du dP SPAD. Il y a de nombreux d'exemples d'échanges. Selon **A. Ickowicz** pour discuter d'une question de recherche cela demande de l'animation, cela demande de se mettre autour d'une table, se mettre d'accord sur les questions générales, sur la problématisation, sur les objectifs etc. C'est peut-être autour de ce type d'animation qu'il faudrait avancer dans un premier temps pour avoir une espèce de modèle conceptuel général avec une question ou quelques questions générales. Et puis, comment à travers le sol, à travers l'élevage, à travers le riz etc. chacun va contribuer en se coordonnant, en s'articulant à cette question générale.

**L. Rafaraso** a donné comme exemple l'animation que nous avons mise en place cette année lors du montage du parcours de Master SPAD. Pour ce faire, nous avons organisé plusieurs réunions collégiales, plusieurs séances de visioconférence, des échanges d'Emails, des appels téléphoniques, etc. Nous avons réussi à monter en quelques semaines un parcours de Master avec 18 unités d'enseignement. Ceci est donc la preuve que l'animation au sein de SPAD fonctionne.

Pour **A. Ickowicz** il semble donc essentiel de redéfinir le rôle des animateurs du dP. Nous avons déjà compris qu'il ne s'agit pas d'un rôle de représentation, mais de mettre en place une vraie animation d'équipe, transfert d'informations, sollicitation des membres, proposition d'idées, etc. Il faudrait réfléchir à une sorte de termes de référence pour les animateurs. Ensuite, il faudra identifier des personnes qui sont susceptibles de remplir ce rôle et qui sont motivés et disponibles pour le faire. On pourrait aussi imaginer, si la charge de travail est trop importante, d'organiser des binômes d'animation. Ceci aurait l'avantage de répartir un peu les tâches. Selon **R. Rabeson**, animateur du programme Riz de Bas-Fond (RBF) ce qu'il manque au dP, c'est un cahier des charges de l'animateur, parce que chaque animateur a sa conception pour faire l'animation. Pour **B. Rasoloniaina**, une formation pour les animateurs serait envisageable. On pourrait proposer une formation en leadership, puisque les animateurs devront apprendre à déléguer certaines tâches (**L. Rafaraso**).

Selon **P. Autfray**, les animateurs devront avoir une responsabilité de communication et pour ce faire ils pourront valoriser le site Web du dP. Nous avons déjà initié en 2014 la mise en ligne de documents (rapports de stage, publications scientifiques, cahiers de vulgarisation, etc.). Les animateurs devraient participer activement à l'enrichissement de cette base documentaire avec la mise à disposition de la production de documents produits au sein de leur programme ou thématique.

**A. Raveloson**, animateur du programme Intégration Agriculture-Élevage (IAE) depuis plus d'un an, admet qu'il n'a pas vraiment animé son programme ; il a juste présenté hier un aperçu des activités réalisées au sein du programme IAE. Pour **A. Raveloson** il faudra mieux définir le rôle d'un animateur. Ensuite, il

faudra trouver des moyens pour motiver les membres de SPAD à faire de l'animation. Et ce n'est pas une question d'argent. L'animation est aussi une question d'ambition. Pour **L. Lardy** le rôle de l'animateur est aussi de savoir comment motiver les gens dans un groupe. Généralement, les gens sont souvent attentistes par rapport à l'animateur, en considérant que l'animateur va tout faire. Le meilleur moyen de motiver et d'avoir des gens qui s'impliquent dans l'animation, c'est de déléguer des tâches. Ce n'est pas à l'animateur de proposer tout le temps quel pourrait être le sujet de discussion de la prochaine réunion. Il faudrait aussi que les membres du groupe soient proactifs et disent : « *Moi, j'ai envie de discuter cette question. Est-ce qu'on pourrait faire une réunion sur ce sujet ?* ». Selon **L. Lardy**, le fait d'avoir un binôme ça pourrait être intéressant pour relayer aussi les gens quand ils sont pris par d'autres tâches.

Pour **L. Lardy** le rôle de l'animateur ne devrait pas être imposé par une partie ou par le coordinateur du dP. Il faudrait construire ensemble une charte pour les animateurs, avec une vision partagée des responsabilités et des rôles que doivent jouer l'ensemble des animateurs du dP. Peut-être que cela mériterait d'organiser une réunion spécifique sur le sujet du rôle de l'animateur. Il faudrait entendre chaque animateur et connaître sa vision de l'animation, partagée ou pas par les autres. Et justement si nous fonctionnons en binôme, cela permettra de partager les tâches de l'animation de manière à ce que chacun se sente plus à l'aise. Selon **M. Sester**, si on garde cette idée de binôme d'animation par programme, cela fera presque une vingtaine de personnes impliquées dans l'animation et une difficulté certaine pour les réunir tous autour d'une table. Selon **L. Lardy** c'est plus facile de savoir où nous voulons aller en termes d'animation, quand nous sommes deux à en discuter. De plus, le fait d'être en binôme permettra justement quand il y a des réunions et qu'un des animateurs n'est pas disponible de pouvoir quand même réaliser la réunion. Nous ne serons pas obligés d'avoir le binôme à chaque réunion. Il faudra juste une certaine cohérence et que les membres du binôme soient d'accord sur le discours quand ils s'expriment au nom du groupe. Il faudrait encore une fois laisser de côté sa vision personnelle et institutionnelle et être là pour représenter un groupe.

### Recommandations du CS au CP :

5. Améliorer et renforcer les activités d'animation au sein des programmes et thématiques transversales avec une participation plus collégiale de tous les membres d'un groupe ; mettre en place de nouvelles formes d'animation ; instaurer des réunions de restitution et disposer de retours d'expériences ;
6. Augmenter les réunions entre groupes à des échéances régulières mais à géométries variables ; intensifier l'échange d'informations ;
7. Tester la mise en place de binômes d'animation ;
8. Définir le cahier de charges des animateurs, de manière collégiale, pour bien préciser leur rôle.

### 3. Outils de communication interne du dP

**L. Lardy** s'interroge pour savoir si les propositions des membres du CS en novembre 2014 pour améliorer la communication du dP ont été mises en place. L'année dernière les membres du CS avaient proposé d'éditer une sorte de *newsletter* avec les informations du dP. Selon **L. Lardy**, il n'y a pas de bonne animation scientifique sans un fort partage d'informations dès le départ. Donc s'il n'y a pas de *newsletter*, de *mailing list*, de réels efforts dans la circulation de l'information, nous aurons du mal à avoir une réelle animation scientifique. Il faudrait vraiment faire un effort de communication et de diffusion de l'information. Les méthodes les plus faciles sont la *mailing list*, le site Web, la *newsletter*. **L. Lardy** a le sentiment qu'à l'intérieur de certains programmes du dP, certains chercheurs ne connaissent pas ce que font les autres collègues. Pour **P. Autfray** l'idée d'avoir une *newsletter* ou autre outil de

communication est très pertinente. Effectivement, cela manque un peu dans notre dispositif. Selon **L. Lardy**, pour éviter que cela soit toujours la même personne en charge de la rédaction de la *newsletter*, on pourrait adopter une stratégie de rédaction « tournante » avec la responsabilité partagée entre les cinq programmes et trois thématiques de SPAD. On pourrait adopter la stratégie de nommer une personne pour rédiger la prochaine *newsletter*. En ce qui concerne le site Web, le webmaster pourrait prendre la responsabilité de faire la mise à jour des rubriques actualité ou des rubriques très bien cadrées sur le site. Cependant, ceci demande un effort collectif au sein de SPAD pour envoyer régulièrement des informations au webmaster pour que cela soit ensuite mis en ligne sur le site.

Selon **L. Lardy**, les plaquettes de présentation des doctorants éditées par le dispositif cette année est une très bonne idée. Cette action valorise également les étudiants. Il y a d'autres outils de communication écrite, sans aller obligatoirement dans la production d'une *newsletter*. Par exemple, on pourrait éditer des rapports synthétiques, des retours d'expérience, quand quelqu'un du dP va faire une mission ou formation à l'étranger. Chaque membre de SPAD fait un déplacement à l'extérieur devrait envoyer un rapport pour exposer aux collègues du dP ce qu'il y a fait, ce qu'il a gagné, les échanges qu'il a eus et qu'est-ce que cette expérience lui a apporté, ou pourrait apporter au groupe. Par exemple, les doctorants qui vont faire trois mois de formation en France, devraient être invités à faire un exposé sur leur séjour. Et puis, ceci les entraînera en même temps à faire des synthèses.

Selon **P. Autfray**, un partage d'information par Email est assez simple, il faut seulement deux-trois clics, mais c'est déjà très important de le faire. À son avis, il faut que ces deux pratiques, Email et site Web puissent fonctionner régulièrement entre les membres du dP. Pour revenir au sujet de la *newsletter*, l'assistante du dP, H. Rakotondrazafy, pourrait consacrer une partie de ses activités à cet outil de communication interne en rassemblant régulièrement les informations disponibles au sein du dP. L'assistante pourrait relancer les animateurs des programmes et leur demander chaque mois, ou chaque deux mois, les informations les plus importantes relatives à leur programme. Le rôle de l'animateur est aussi de fournir des infos régulièrement et veiller à ce qu'elles soient toujours disponibles. Ce n'est pas très compliqué, cela ne prend pas beaucoup de temps, il faudra juste mettre en place une organisation pour le faire.

---

#### Recommandations du CS au CP :

9. Mettre en place l'édition d'une *Newsletter* à des échéances régulières ;
  10. Renforcer les échanges d'informations via le site Web du dP et via la liste de diffusion par Email.
- 

#### 4. Valorisation scientifique des résultats

Selon **S. Perret**, le dP SPAD ne produit pas beaucoup en termes de communications ou de publications. **P. Salgado** ne comprend pas très bien cette remarque car en 2015 le collectif, composé d'une cinquantaine de membres, a publié une trentaine d'articles, dont plus de 70% dans des revues à comité de lecture, a présenté une quarantaine de communications et posters dans des congrès nationaux et internationaux. Par ailleurs, les membres du dP ont publié plusieurs ouvrages et carnets de vulgarisation. **S. Perret** a insisté sur le fait que le nombre de publications en 2015 n'est pas « mirobolant ». Il y a une masse critique importante et de qualité reconnue. La publication des résultats représente également un excellent sujet d'animation. Un collectif de deux à huit chercheurs peut écrire un premier brouillon d'article avec quelques idées clés. En plus de faire de l'animation, cela permet de créer des liens entre les membres du collectif et disposer de produits à partager avec les autres membres. **E. Scopel** rappelle qu'à l'époque du dP SCRiD, ils mettaient en place régulièrement, une à deux fois par an, une réunion pour

réfléchir sur un article commun, sur une réponse à un appel d'offre, sur une thématique transversale, etc. **L. Lardy** suggère que les publications soient présentées de façon plus globale, avec une analyse bibliométrique, et pas par programme ou thématique comme cela a été le cas durant ce CS. Selon **L. Lardy** nous gagnerions en visibilité en présentant notre valorisation scientifique, qu'elle soit sous forme de publications ACN, rapports ou de mémoires d'étudiant, etc. d'une manière beaucoup plus fédératrice. **P. Salgado** rappelle qu'une synthèse (quantitative) sur la valorisation scientifique a été faite lors de la présentation globale des activités de SPAD en 2015, mais admet qu'aucune analyse bibliométrique (qualitative) n'a été faite. **L. Lardy** suggère de faire ce genre d'analyse qualitative (nombre de publications entre programmes, entre objets d'étude, etc.) lors des prochains CS. La même remarque a été faite pour les autres productions du dP. Au lieu de présenter que nous avons réalisé six vidéos, il aurait été pertinent d'ajouter qu'une des vidéos était destinée au grand public, quatre aux organisations paysannes, et une dernière vidéo était destinée aux décideurs.

---

#### Recommandations du CS au CP :

11. Continuer les efforts de publication et valorisation scientifique des acquis ;
  12. Améliorer la présentation de la production scientifique lors du CS par une analyse bibliométrique.
- 

### 5. Enseignement et formation

**L. Lardy** s'est montré très impressionnée par la qualité du volet enseignement et formation du dispositif SPAD. D'autant plus qu'il n'y a pas vraiment de structuration, d'axe transversal, qui pourrait s'appeler « enseignement et formation ». Donc, si vous avez réussi à monter un parcours Master, ceci est la preuve que l'animation sur cet objet complètement transversal a fonctionné parfaitement, alors que cette activité n'est pas spécifiée comme telle dans la structuration de SPAD. Vous êtes arrivés à un résultat qui tient vraiment la route et qui est très complet sans avoir matérialisé cette structuration et cet axe transversal de formation et d'enseignement, qui gagnerait peut-être à être valorisé en tant que tel. **L. Lardy** considère que cela serait dommage de ne pas le matérialiser dans la structuration du dP. D'après **M. Sester** nous n'avons pas trop évoqué cet exemple quand nous avons discuté sur l'animation du dP, alors que **L. Rafaraso** a raison, nous avons fait beaucoup de réunions et de sessions d'échange pour arriver à ce résultat. Nous nous sommes rencontrés plusieurs fois autour du montage de ce Master. Et c'était une animation réussie, puisqu'il y a eu un résultat très concret (**L. Lardy**).

Selon **L. Lardy** il semble pertinent d'organiser une formation sur le montage de projets, parce qu'il y a plusieurs projets de SPAD qui se terminent cette année. Il y avait un certain nombre d'appels d'offre qui avaient été évoqués par chaque équipe. Il faudrait préalablement faire une enquête au sein de SPAD pour évaluer le besoin d'appuis méthodologiques sur comment monter un projet, comment construire une proposition. Vous pouvez aussi prévoir ce genre de formations dans le cadre des projets. Et ça, c'est peut-être un élément qu'il faudrait considérer pour être certain de pouvoir pérenniser le système en répondant de façon collégiale à des appels d'offre.

---

#### Recommandations du CS au CP :

13. Matérialiser l'axe « Enseignement et formation » dans la structuration du dP.
-

## 6. Régionalisation du dP

La question sur la régionalisation du dP et la coopération régionale mérite d'être analysée sous plusieurs angles, et pas seulement celui du CIRAD. Il ne faut pas oublier que malgré tous les efforts de régionalisation des dispositifs malgaches, Madagascar restera Madagascar avec ses problématiques très spécifiques et qui ne sont pas celles des pays de la région Océan Indien comme La Réunion et l'Île Maurice. De plus, pour l'État français, les priorités dans ses efforts de coopération pour le développement via le CIRAD, sont différents selon les pays de la région. Les enjeux à Madagascar dépassent en termes d'urgence, de besoin, d'ampleur, d'appui par la recherche appliquée, etc. ce qui peut se trouver ailleurs dans l'océan Indien. Donc oui pour la coopération régionale, notamment s'il y a des outils et des moyens qui se déploient, surtout du côté de La Réunion, mais les échanges ne seront pas (encore) totalement équilibrés. Selon **S. Perret**, il ne semble pas très judicieux que SPAD s'affiche dans une espèce de collaboration « toute azimut » et totalement ambivalente. Les actions de coopération qui sont faites aujourd'hui semblent être déjà très intéressantes. Pour le moment, il y a beaucoup d'échanges strictement scientifiques. Si, après cela, on peut développer d'autres types d'échanges sur d'autres outils et d'autres approches, sur d'autres thèmes, très bien et voire même sur des aspects méthodologiques. Peut-être qu'il y a des gens ici qui sont porteurs de certaines approches ou outils qui pourraient, pourquoi pas, ponctuellement aller appuyer les équipes qui sont ailleurs qu'à Madagascar. Mais, pour le moment, selon **S. Perret**, on pourrait simplement en rester là. Et, **S. Perret** a l'impression que les membres de SPAD sur place, comme ceux d'Antsirabe, ont déjà beaucoup d'activités. Il y aura peut-être d'autres moyens qui peuvent être levés par ailleurs. Selon **S. Perret**, il faut rester pragmatique : si la coopération régionale peut permettre à Madagascar d'avoir des actions concrètes, de bénéficier du transfert d'outils, des missions etc., c'est très bien. Mais il faut rester raisonnable, à SPAD, il y a du monde, mais pourtant on le voit bien il y a beaucoup d'activités au niveau du Pays et il serait concrètement difficile pour des chercheurs du dispositif de passer du temps de manière significative ailleurs. D'après **E. Scopel**, il y a dans l'autre sens, beaucoup d'intérêt pour notre dP à Madagascar de bénéficier des aspects méthodologiques, comme le calage des outils de spectrométrie, les appuis en télédétection, etc. qui sont développés par nos collègues à La Réunion. **S. Perret** a posé la question à **P. Degenne** sur des difficultés éventuelles qu'il rencontre pour ses activités à La Réunion, d'un point de vue de programmation mais aussi financier. Si la réponse est qu'il y a peu de difficultés et qu'il peut travailler aussi ici, c'est très bien on pourrait continuer à fonctionner ainsi. Par contre, si sur le long terme c'est plus difficile à faire, alors il faudra changer de stratégie. Il faudra donc être vigilant et dans tous les cas informer La Réunion si vous imaginez d'autres montages, des renforcements localement par exemple, parce que nous ne pouvons pas tout faire à partir des subventions de la Réunion. D'après **P. Degenne** il existe à La Réunion des financements fléchés sur la coopération régionale qu'il faudra mobiliser pour mettre en place des activités à Madagascar. Jusqu'à maintenant nous avons financé nos actions à partir des financements des dispositifs à La Réunion (SIAAM dans mon cas). Et, quand nous faisons à la fin de l'année un compte rendu de nos activités à la Région Réunion, nous présentons ce que nous avons fait à la Réunion mais aussi à Madagascar. Normalement, les représentants de la Région considèrent que ce que nous faisons à Madagascar c'est bien, mais qu'il faudrait faire la même chose à la Réunion, parce que c'est de l'argent géré par la Réunion. Mais, comme il existe maintenant des financements orientés pour la coopération régionale il faudra qu'on les utilise pour avoir une situation plus claire et légitime.

Pour **E. Scopel** il faudrait que nos activités soient intégrées dans le cadre des projets « Interreg » dont nous n'avons pas été très informés à propos de leur montage, à quelques exceptions près comme c'est le cas du projet ECLIPSE. Selon **L. Rafaraso** quand nous parlons de coopération régionale, ce serait bien qu'il y ait un projet derrière. Mais, quand **P. Danthu** nous a parlé des réponses aux appels d'offre, entre

autres, il faut normalement signer des accords avec l'État malgache. Pour **L. Rafaraso** cette situation est très inquiétante car les apports de l'État malgache sont très difficiles à 'obtenir. Il faudrait une intervention au niveau du Conseil de ministres pour débloquer les éventuels apports de l'État. Qui pourrait jouer ce rôle au niveau de SPAD ? Ensuite, quand nous nous adressons aux décideurs politiques, il faut présenter des outils comme par exemple le renforcement des compétences via des actions de formation, etc. **P. Salgado** précise que **P. Danthu** avait présenté un cas particulier qui concerne l'initiative ProINTENSAFRICA, dans laquelle chaque pays où le projet sera mis en place, devra apporter une contribution. Pour le cas concret du projet ProINTENSAFRICA des contacts ont déjà été établis par **P. Danthu** et **J. Rakotoarisoa** (FOFIFA) auprès des Ministres de l'Agriculture et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. **E. Scopel** précise que dans plusieurs cas la contribution/contrepartie du gouvernement malgache est faite sous forme d'engagement dans la mise à disposition de chercheurs, de structures etc. Il s'agit donc d'un investissement « virtuel ». Par ailleurs, le gouvernement malgache peut aussi mettre dans la balance les financements obtenus par d'autres projets sur des thématiques similaires mais financées par un autre bailleur (USAID, par exemple). Il y a beaucoup de « solutions techniques » pour cette contrepartie financière de l'état malgache, et les Ministères savent très bien comment les mobiliser.

Sur cette question des échanges régionaux entre dispositifs de recherche dans l'océan Indien **L. Lardy** propose que l'on voit plus large que les relations bilatérales avec la Région Réunion. On devrait envisager plus d'échanges « Sud-Sud » sur la complémentarité de moyens, mais aussi d'échanges d'expériences, pour arriver à faire des comparatifs qui nous permettent d'avancer sur la spécificité des travaux à Madagascar. Il ne faut pas avoir le sentiment d'aller faire des choses pour servir les intérêts des autres, il faudra faire des choses avec les autres, mais en servant les intérêts d'ici. Et cela dépasserait la structuration CIRAD parce que plus de régionalisation, d'échanges de coopération entre les dispositifs, pourraient très bien être aussi issus de la coopération avec l'outil de partenariat IRD que sont les Laboratoires Mixtes Internationaux (LMI ; instruments de la recherche en partenariats co-construits avec les partenaires de l'IRD au Nord et comme au Sud). Selon **L. Lardy** le CIRAD et l'IRD devront jouer le rôle de facilitateurs des échanges de collaboration Sud-Sud avec une volonté d'échange d'expérience, de complémentarité, de plateforme, de formation, d'appui plus que de se focaliser sur des questionnements qui ne sont pas ceux des dP.

#### Recommandations du CS au CP :

14. Poursuivre (voire renforcer) les actions de coopération avec les dispositifs de La Réunion ; mieux intégrer nos thématiques de recherche dans le cadre des opportunités de financement de la politique de coopération régionale de La Réunion ;

15. Élargir les échanges régionaux entre dispositifs et notamment mettre en place plus d'échanges « Sud-Sud » ; impliquer d'avantage les instruments de recherche en partenariat de l'IRD.

#### 7. Organisation du prochain CS

**P. Salgado** a suggéré d'organiser le prochain CS de manière différente, c'est à dire qu'il soit structuré autour des questions de recherche transversales et pas par programme et thématique transversale. Selon **L. Lardy** des animations pourraient être organisées autour de cette future structuration du CS. D'après **A. Ickowicz** une chose qui a manqué dans la préparation de ce CS a été la mise à disposition d'un [petit] rapport scientifique. Le rapport d'activité du dP en 2015 n'était pas suffisant. Le rapport scientifique devrait justement faire état des résultats par rapport aux problématiques d'ensemble, à

l'articulation dont nous avons déjà parlé et qui montre comment tous ces résultats permettent d'avancer. Ce rapport permettrait, par ailleurs, d'alléger la présentation des activités sous forme de diapos, et de nous concentrer sur quelques sujets pour lesquels vous voulez avoir les avis des membres du CS. Ce document scientifique permettrait d'avoir une information beaucoup plus détaillée et éventuellement des liens au cas où les membres du CS souhaitent aller plus loin sur certains sujets. **L. Lardy** considère en effet que ce rapport serait très important, mais la rédaction en sera très lourde et ce n'est pas quelque chose qu'on peut faire sur un pas de temps d'un an. Selon **P. Salgado**, c'est possible de préparer ce rapport scientifique avant le CS mais il faudrait commencer au moins deux mois à l'avance. Il s'agira d'un rapport synthétique sur l'avancement des activités de chaque programme et thématique transversale, mais pas un document de « 300 pages » avec beaucoup de détails.

Pour **S. Perret**, il a manqué également un document sur la formulation des questions de recherche de chaque programme et thématique transversale de SPAD. Pour certaines équipes, **S. Perret** cherche toujours quelles sont les questions de recherche auxquelles elles souhaitent répondre. Il faudra quand même solutionner cet aspect d'information préalable aux membres du CS. Mais sur ce point, il ne faut surtout pas charger le coordinateur, **P. Salgado**, avec la rédaction du document. Selon **S. Perret**, c'est à chaque animateur ayant fait l'effort de préparer les diapos PowerPoint de rédiger, en parallèle, cinq pages de rapport avec les questions de recherche et comment elles ont été abordés sur l'année pour que les membres du CS puissent donner leur avis et réaliser l'évaluation. Ce rapport aurait nettement allégé les 60 diapos présentées par **P. Salgado**. **S. Perret** a trouvé la présentation de synthèse trop lourde et trop diluée. Il faudrait essayer de se focaliser sur les choses vraiment importantes qu'il faut mettre en valeur. Le fait de rédiger un rapport scientifique synthétique (3 à 5 pages) serait précieux pour des gens qui doivent apporter un regard sur les activités du dP.

**P. Salgado** précise que les 60 diapos présentées lors de la synthèse des activités de SPAD ont été le fruit d'un travail partagé avec tous. Tout le monde a contribué. **P. Salgado** précise qu'il a seulement synthétisé et harmonisé l'information envoyée par chaque animateur. **S. Perret** insiste sur le fait que cela fait beaucoup de choses en peu de temps, et du coup, nous ne voyons pas ce qui est prioritaire ou pas pour le dP. **R. Mbolarinosy** propose qu'on adopte le même système utilisé lors des séminaires internationaux où chaque présentateur rédige un abstract qui sera distribué aux participants.

**L. Lardy** propose que chaque animateur fasse un document écrit sur la base de la présentation synthétique des activités. Ce document écrit nécessitera des échanges entre chaque membre du groupe car il faut que tout le monde soit d'accord avec son contenu. Ceci nécessitera probablement d'organiser des réunions dans chacun des groupes pour se mettre d'accord sur ce que chaque groupe va présenter lors du CS et pour rédiger le document de synthèse. Cela nécessite que chacun s'implique. C'est-à-dire que ceux qui ont envoyé les diapos à l'animateur pour qu'il fasse un compte-rendu, fassent aussi la démarche d'écrire une demi-page avec un cahier des charges qui serait peut-être proposé par l'animateur. L'animateur pourrait ensuite rédiger le compte rendu à partir des éléments envoyés par chacun des membres. Donc, encore une fois, il faudra que chacun s'implique dans l'animation, dans ce qu'il souhaite que l'animateur porte à la connaissance du CS et des autres membres du dP. En conclusion, tout le monde doit s'impliquer. Selon **P. Salgado**, tous ses échanges ont eu lieu de manière plus ou moins informelle, mais c'est le timing qui n'a pas été bon. Nous avons commencé un peu tard l'organisation de ce CS. Cette année nous n'avons pas eu le temps d'organiser une réunion pour préparer le CS ; l'année dernière nous l'avions fait.

### Recommandations du CS au CP :

16. Modifier la présentation des activités et résultats du dP lors du prochain CS (par question de recherche transversale) ;
17. Rédiger et rendre disponible un rapport scientifique annuel synthétique avant l'organisation du CS.

En conclusion, **L. Rabeharisoa**, présidente du CS, a affirmé que même si nous sommes parfois très critiques envers nous-mêmes, nous devons féliciter le dP SPAD pour le très bon travail réalisé cette année. Nous avons noté qu'il sera très important de définir rapidement les termes de référence pour le rôle des animateurs. **L. Rabeharisoa** considère que le dP SPAD est un excellent dispositif en partenariat. La diversité de nos thématiques et approches enrichit le groupe. **L. Rabeharisoa** remercie tous les animateurs car c'est aussi grâce à eux que nous sommes arrivés au stade d'avancement des activités du dP. Il ne faut pas trop « démoraliser » à cause des critiques [constructives] que nous venons de faire cet après-midi.

**S. Perret**, invité extérieur aux organes de gouvernance du dP SPAD, a remercié l'opportunité d'être témoin de ce CS du dP SPAD. **S. Perret** a ajouté qu'au-delà de ces discussions, de ces débats qui ont l'air un peu critiques, il ne faut pas perdre l'essentiel, et relate que dP SPAD est considéré partout, comme un dP qui fonctionne vraiment bien, qui est exemplaire en termes de transversalité. Alors évidemment, il y a des marges d'amélioration comme toujours. Mais finalement l'essentiel du dP tourne bien. Le dP SPAD dispose de terrains, des problématiques qui sont vraiment prioritaires et importantes et sur lesquelles nous allons continuer à mettre l'accent. Au nom du département ES du CIRAD et de l'établissement, **S. Perret** profite de l'occasion pour féliciter l'ensemble des membres du dP pour le travail réalisé, et nous encourage à continuer dans ce sens. **S. Perret** termine avec une note spéciale pour le coordinateur du dP, **P. Salgado**, considéré à Montpellier comme un exemple de coordinateur. Le dP SPAD est considéré comme l'un des dP qui fonctionne bien, avec un partenariat très actif, et les unités de recherche du CIRAD sont de plus en plus intéressées pour y participer.

**Compte-rendu réalisé par :** Paulo Salgado et Hary Antenaina Rakotondrazafy

**Date :** 30 mars 2016