NOTES ET DOCUMENTS

26

Contrat d'objectifs entre l'Etat et le Cirad 2002 - 2005

MINISTERE DE LA RECHERCHE
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES
MINISTERE DELEGUE A LA COOPERATION ET A LA FRANCOPHONIE
CIRAD

Contrat d'objectifs entre l'Etat et le Cirad

2002 - 2005

© Cirad 2002

ISSN 1160-1795
ISBN 2-87614-512-X

La collection Notes et documents a pour objet essentiel l'Information des agents du CIRAD.
Sa diffusion est limitée.

Sommaire

Avant-propos 5

Les grandes orientations 7

Les spécificités à valoriser 7

Les inflexions à réaliser 9

La politique scientifique 10

Les thématiques prioritaires 10

Les compétences à renforcer 12

Les partenariats à développer 13

Les choix géographiques à privilégier 14

L'Afrique 14

L'Asie du Sud-Est et le Pacifique 15

Les pays émergents 15

Le bassin méditerranéen 15

Les départements et territoires d'outre-mer 16

Les partenariats 16

Dans les pays du Sud 16

En Europe 16

Avec le système mondial de recherche agricole pour le développement 17

Avec le secteur privé 17

La gouvernance 18

Des principes pour l'action 18

La mise en œuvre 19

Un système d'information modernisé 21

Une politique de ressources humaines volontariste en matière de développement des compétences 22
Les compétences des cadres scientifiques 23
Les compétences des personnels techniques et administratifs 23
La qualification du personnel dans les Dom 23
La formation permanente 23
La parité hommes/femmes 23
L'évaluation individuelle 24
Annexe : les indicateurs de suivi 25
Liste des sigles 29

Avant-propos

Le contrat d'objectifs que le Cirad conclut avec les ministères des affaires étrangères et de la recherche constitue l'aboutissement d'une démarche qui a vu l'établissement s'engager successivement, depuis 1999, dans :

– un accord avec ses personnels et ses tutelles sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Le redéploiement de compétences vers de nouvelles thématiques porteuses a ainsi pu être accéléré grâce à un plan de relance stratégique générateur de recrutements supplémentaires en 2000 et 2001 ;

– une revue d'évaluation externe qui a porté un diagnostic sans complaisance sur les forces et les faiblesses du Centre ;

– une réflexion collective sur l'évolution de son environnement et les conclusions à en tirer quant à son positionnement à long terme. C'est l'objet du projet stratégique qui a été adopté par le conseil d'administration.

Le présent contrat décline le projet stratégique, en traduisant ses grandes orientations en objectifs pour les quatre prochaines années. Il indique les actions concrètes qui seront mises en œuvre dans la période 2002-2005 et propose un suivi par des indicateurs appropriés.

Il s'inscrit dans la continuité du précédent contrat, qui a permis de conduire à son terme la création de l'établissement unique et de réformer son fonctionnement interne.

Les grandes orientations

Dans le cadre de la politique arrêtée par le gouvernement en matière de recherche, d'aide au développement et de coopération scientifique, le Cirad définit ses orientations en combinant quatre critères principaux : prendre en compte les grandes tendances des politiques publiques d'aide au développement, intégrer l'évolution des connaissances scientifiques, répondre aux attentes de ses partenaires du Sud telles qu'il peut les percevoir et conforter les spécificités qui lui confèrent un avantage distinctif dans le paysage de la recherche agronomique internationale.

Les spécificités à valoriser

Renforcer l'ancrage dans les régions tropicales et subtropicales

La France a fait le choix de maintenir un dispositif de recherche en coopération fondé sur un partenariat pérenne avec les pays du Sud. Dans ce cadre, le Cirad s'attachera à consolider, dans les régions chaudes, un dispositif viable à long terme et équilibré, reposant sur une présence continue de ses équipes. Pour cela, il veillera à réunir les conditions garantissant un réel partenariat sur des objectifs partagés, une production scientifique de qualité et une vie satisfaisante pour les scientifiques et leurs familles.

A l'étranger, les équipes du Cirad sont accueillies dans des structures nationales ou internationales qui sont de plus en plus diverses : centres de recherche, universités, organisations professionnelles, entreprises, organisations non gouvernementales ou ministères. La présence et la relation permanentes et continues auprès de ces équipes étrangères permettent au Cirad d'avoir une connaissance approfondie des problématiques de développement, des conditions agronomiques, économiques et sociales de production et des situations environnementales. Elles permettent l'analyse comparée et la formulation, à partir de situations locales, de réponses à des questions de recherche de portée plus vaste.

Le Cirad doit participer à l'élaboration de réponses aux besoins du développement dans des contextes culturels divers, en coopération avec les scientifiques des pays partenaires. Les pôles de compétence en partenariat (Pcp) qui sont en cours de constitution doivent permettre d'atteindre des masses critiques améliorant sensiblement les conditions de la production scientifique locale, en contribuant à un renforcement notable des capacités scientifiques et techniques des pays concernés.

Ces dispositifs constitueront une voie privilégiée, mais non exclusive, de rassemblement en partenariat des équipes et des moyens. Les regroupements de moyens du Cirad pourront se faire aussi bien avec des institutions internationales que régionales ou nationales. Pour atteindre cet objectif, le Cirad sera amené à consacrer une partie de ses moyens de fonctionnement et d'équipement en appui aux institutions qui accueilleront ses chercheurs.

En conformité avec les orientations de formation, de déconcentration, de développement local et de rayonnement régional figurant dans la loi d'orientation outre-mer, le Cirad réalise également des investissements lourds dans les régions de l'outre-mer français,

régions ultra-périphériques tropicales de l'Union européenne. Dans les pôles situés dans les Dom, le Cirad localisera des équipes travaillant sur des sujets de portée générale. Il sera ainsi possible de constituer un réseau de plates-formes scientifiques complémentaires, conduisant des travaux de recherche de portée internationale, des opérations de transfert de savoir-faire d'intérêt local, et favorisant la coopération régionale. Ces pôles ont vocation à devenir progressivement européens. Pour y parvenir, le Cirad bénéficiera de l'appui des collectivités locales, de l'Etat et de l'Europe, dans le cadre du Cper et du Docup.

Contribuer à ouvrir le système français de recherche et d'enseignement supérieur à la coopération scientifique avec le Sud

Le Cirad renforcera ses actions communes à l'étranger avec l'Inra pour remplir la mission qui leur a été confiée conjointement par le comité interministériel de la recherche scientifique et technique du 1er juin 1999 : construire l'offre globale de recherche agronomique française à l'international, en particulier à destination des pays en développement.

Dans le cadre de ses partenariats avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, notamment les universités et l'Ird, le Cirad valorisera les problématiques liées à la coopération scientifique avec les pays du Sud. Il leur offrira des thématiques, des modèles et des terrains utiles à la formation de leurs étudiants ou à l'approfondissement de leurs propres objets de recherche. Ces institutions contribueront en retour à former les chercheurs et les techniciens dont le Cirad et ses partenaires du Sud auront besoin. Elles apporteront en outre des connaissances et des compétences complémentaires qui faciliteront le montage de projets communs.

Appliquer une approche intégrée aux objets et thématiques de recherche liés au développement

Le Cirad est l'une des rares institutions scientifiques européennes qui, sur un aussi large domaine de compétence, puissent développer une approche intégrée et systémique des questions de recherche et de développement touchant aux situations agricoles et alimentaires des régions chaudes. Il bénéficie aussi d'une continuité d'analyse scientifique, fondée sur plusieurs décennies d'observations et d'expérimentations en milieu réel. Le champ de recherche du Cirad s'inscrit essentiellement dans celui des sciences du vivant et des sciences sociales : l'agriculture, l'élevage, la foresterie, mais aussi l'ensemble du secteur agroalimentaire et agro-industriel, de l'amont de la production à la consommation. Il a acquis une expérience sur une vingtaine de filières agricoles, dans des écologies variées (zones arides, humides, insulaires, etc.). Dans les prochaines années, le maintien au sein de l'organisme d'une capacité d'investigation scientifique sur un large spectre de filières et de terrains renforcera l'un de ses caractères distinctifs majeurs.

Conformément à sa double finalité de producteur de connaissances scientifiques et de contributeur au développement de pays du Sud, par des recherches, des développements technologiques et des formations, le Cirad, organisme de recherche finalisée, consolidera sa capacité d'approche intégrée et systémique. En faisant appel à des savoirs dans le domaine de la prospective ou de la gestion de la complexité, cette approche lui permet de contribuer à la définition de politiques agricoles ou environnementales, de proposer des éléments de stratégie de développement à l'échelle d'une région ou d'une entreprise, de lutter contre les endémies, d'améliorer la gestion de la qualité dans les filières.

Jouer un rôle d'interface pour l'élaboration des politiques d'aide au développement

Grâce à sa démarche scientifique au contact direct des problèmes de développement, l'action que le Cirad mène avec ses partenaires doit contribuer significativement à construire des réponses aux grands défis mondiaux que sont le développement durable, la sécurité alimentaire et sanitaire, la lutte contre la désertification, la préservation de la biodiversité. A la demande des pouvoirs publics, le Cirad pourra assurer la maîtrise d'œuvre de l'expertise collective nationale sur certains d'entre eux qui feraient l'objet d'une priorité, afin notamment de faciliter la définition et la prise en compte des positions françaises dans les enceintes internationales et multilatérales. Il s'efforcera aussi de remplir ce rôle auprès des instances communautaires et internationales.

Un rapprochement s'est déjà amorcé avec le groupe de l'Agence française de développement (Afd). Le Cirad offrira à l'Afd une expertise qui facilitera, pour cet opérateur, la définition de sa stratégie, l'évaluation de projets ou la réalisation d'études d'impact. De façon symétrique, une meilleure connaissance de la stratégie et des analyses de l'Agence aidera le Cirad à mieux positionner ses thématiques de recherche et ses terrains d'intervention en partant des besoins du développement.

A la demande des tutelles, le Cirad pourra aussi mettre son expertise collective au service des pays engagés dans la mise en œuvre des contrats de développement-désendettement.

Les inflexions à réaliser

Choisir le développement durable comme ligne de force

Au-delà des aspects techniques de la production agricole, le développement rural a besoin, pour être durable, d'intégrer simultanément les dimensions économiques, sociales et écologiques.

Les objets et thématiques de recherche et le positionnement du Cirad par rapport aux acteurs vont évoluer pour mieux prendre en compte les conséquences à long terme des processus de développement. Le développement durable des systèmes agricoles et alimentaires devient la ligne de force de ses actions.

Inscrire l'action du Cirad au croisement de réseaux européens de recherche et de développement

Comme composante structurante de sa stratégie, le Cirad privilégiera les thèmes, les compétences et les alliances susceptibles d'organiser l'Europe de la recherche agronomique pour le développement.

Il s'attachera à participer activement à des réseaux européens de recherche sur le développement des régions tropicales et subtropicales. Pour ce faire, il s'inscrira dans l'Espace européen de la recherche par le biais des nouveaux instruments du 6e Programme cadre de recherche et de développement technologique (Pcrdt), en particulier les réseaux d'excellence, les projets intégrés et les programmes conjoints des Etats membres (article 169).

Il apportera son appui à la formulation des politiques de l'Union européenne dans les domaines des ressources naturelles, du développement rural, de la régulation des marchés des denrées tropicales et de la qualité sanitaire des aliments, ainsi qu'à l'évaluation de leur impact.

En cohérence avec la volonté des autorités françaises de promouvoir la recherche au service du développement comme composante des politiques de la Commission

européenne, le Cirad contribuera, par son expertise, à la formulation de propositions permettant une meilleure articulation entre la politique de recherche et les autres politiques sectorielles.

Le recours du Cirad aux nouveaux instruments européens va l'amener à procéder à des changements d'organisation, notamment au travers de projets transversaux, pour mobiliser plus efficacement ses compétences sur les questions posées à des niveaux d'échelle et d'intégration supérieurs.

Réduire la dispersion thématique et géographique

La complexité des processus de développement rural conduit le Cirad à s'intéresser à un ensemble très vaste de thématiques. Il doit les aborder en mobilisant les méthodes les plus performantes et en demeurant présent sur des terrains variés, ce qui lui permettra de poser correctement les problématiques et d'apprécier la portée de ses résultats. Il accompagnera les applications aussi loin que le nécessite la capacité des réseaux locaux d'innovation à s'approprier et à adapter les produits de la recherche.

Une grande vigilance quant au risque d'une dispersion excessive des activités sera exercée. Elle se traduira par le regroupement des compétences autour des thématiques majeures, par la poursuite du resserrement du dispositif géographique et par la recherche systématique des synergies partenariales internes et externes.

Partager l'élaboration des savoirs et favoriser leurs échanges

Le Cirad s'attachera à mieux formaliser les produits issus de ses recherches, notamment par l'élaboration de synthèses plus nombreuses, afin de pouvoir les mettre à la disposition des communautés scientifiques et professionnelles internationales.

En tant que producteur et consommateur de savoirs et de biens immatériels, il participera activement à des réseaux mondiaux d'échange des connaissances, en utilisant en particulier des supports d'information électroniques.

Il renforcera son implication dans les activités d'enseignement, que ce soit par le biais de son insertion dans les Unités mixtes de recherche (Umr) et les écoles doctorales en France ou par la construction de nouveaux partenariats avec des universités de pays en développement et de pays émergents.

Le Cirad accroîtra les capacités et la qualité de son offre d'accueil et de formation de chercheurs étrangers sur ses campus, dans le cadre de ses propres plates-formes ou de laboratoires conjoints, en particulier à Montpellier, au Jardin Tropical de Paris et dans les centres outre-mer.

La politique scientifique

Les thématiques prioritaires

En application de son projet stratégique, le Cirad concentrera ses travaux scientifiques sur trois champs qui se complètent et concourent à donner aux producteurs et aux consommateurs les moyens de mieux connaître les milieux et de gérer durablement leur exploitation :

- l'approche durable de la production agricole ;
- la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement ;
- la qualité et la sûreté des produits.

La production agricole durable

Les agricultures des pays en développement vont devoir gagner en productivité et poursuivre leur intensification, tout en limitant leur pression sur les écosystèmes, notamment les forêts. La viabilité de ces agricultures pourra être assurée par le recours à des procédés de production écorégulés. Dans beaucoup de sociétés rurales, l'association de la production végétale et des productions animales est une condition importante de cette viabilité : la gestion des espaces forestiers devra prendre en compte le fait que beaucoup d'espaces et de ressources sont des biens communs. Par ailleurs, l'insertion de l'élevage est d'autant plus importante que la plupart des sociétés des pays en développement voient la demande en produits animaux augmenter rapidement. La plupart des agriculteurs n'auront pas un accès sécurisé à l'irrigation et par conséquent devront gérer des apports hydriques aléatoires. Les organisations professionnelles agricoles des pays en développement continueront à se structurer pour parvenir à exercer une influence plus forte sur les politiques et sur les marchés.

Dans ce contexte général, le Cirad travaillera prioritairement sur les thématiques suivantes :

– la gestion intégrée des écosystèmes cultivés, comprenant l'agriculture raisonnée, l'agroécologie et la protection intégrée des cultures ;

– l'amélioration des variétés végétales et des espèces animales locales ;

– la gestion intégrée de l'eau dans les écosystèmes ;

– les méthodes d'organisation, de gestion et de négociation entre acteurs ;

– la représentation des systèmes agraires intégrant les données économiques, sociales et écologiques, par le biais de modèles ou de systèmes d'information géographique ;

– les modes de régulation des filières et des marchés aux échelons nationaux, régionaux et internationaux.

La gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement

La dimension environnementale doit intégrer toutes les recherches et contribuer à les réorienter. Le Cirad se concentrera sur les thématiques qui se rapportent aux conventions internationales — changement climatique, biodiversité, désertification. L'approche environnementale concernera :

– le rôle de l'agriculture et de la foresterie dans le cycle du carbone ;

– la connaissance des ressources biologiques tropicales et subtropicales afin de mieux gérer la biodiversité ;

– la gestion des sols, la lutte contre l'érosion et les pollutions agricoles ;

– la prévention et le traitement des risques sanitaires d'origine animale et végétale,notamment des maladies émergentes ;

– la gestion durable des espaces forestiers.

La qualité et la sûreté des produits agricoles

Le Cirad concentrera ses travaux sur :

– les déterminants agricoles, biologiques, technologiques et socio-économiques de la qualité tout au long des filières, jusqu'au consommateur ;

– les outils de traçabilité et de gestion du risque dans les filières de qualité ;

– les méthodes d'élaboration, de maîtrise et de contrôle de la qualité adaptées aux situations tropicales, la définition de normes et de standards.

Les compétences à renforcer

Sur la durée du contrat, la politique scientifique de l'organisme devra favoriser un redéploiement des compétences sur les thématiques prioritaires. Dans ce cadre, la biologie et l'agronomie demeureront le cœur de compétences du Cirad. Mais l'accès à des compétences nouvelles est nécessaire dans plusieurs disciplines encore insuffisamment représentées, comme les biotechnologies, l'écologie, le génie des procédés appliqué au secteur agroalimentaire, les mathématiques appliquées, les sciences juridiques et de gestion.

La mission du Cirad lui commande de pouvoir mobiliser au sein de continuums méthodologiques l'ensemble des méthodes et outils qui lui permettent de répondre aux questions complexes générées par la situation des pays du Sud. Pour cela, il lui faut articuler, dans des programmes coopératifs avec d'autres organismes, les disciplines maîtrisées par la collectivité scientifique tout entière. En particulier, en matière de sciences sociales, les collaborations avec les universités et les organismes concernés seront développées.

Pour faciliter une recomposition permanente dans des sous-ensembles performants de production scientifique, les compétences à renforcer prioritairement en interne relèvent de quatre thématiques majeures : l'environnement et la gestion des ressources naturelles ; la modélisation et l'aide à la décision ; les applications de la génomique à l'agronomie ; la qualité et la sûreté des produits agricoles.

Trois champs disciplinaires seront les principaux bénéficiaires de cette évolution : l'écologie et l'environnement ; les mathématiques et l'informatique appliquée ; le génie agroalimentaire. Mais les recompositions majeures s'opéreront à l'intérieur même des principaux champs disciplinaires ou aux interfaces entre des disciplines précédemment séparées, afin de renforcer des approches pluridisciplinaires.

L'environnement et la gestion des ressources naturelles

Cette thématique fait appel à des types de compétences déjà présentes au Cirad. Sa prise en compte sous forme d'objets de recherche spécifiques nécessitera toutefois des renforcements, particulièrement en écologie, fonctionnelle et quantitative, et en sciences sociales, notamment en économie et en droit de l'environnement.

L'évaluation des risques environnementaux et la mise en place de pratiques de gestion appropriées nécessitent de renforcer les compétences sur les processus biochimiques et géochimiques liés à l'apport de polluants dans les sols et dans l'eau.

La prévention des risques sanitaires pour les populations animales, et éventuellement humaines, et pour les végétaux passe par la connaissance des mécanismes biologiques qui en sont à l'origine. Il conviendra d'étoffer les compétences de l'établissement dans le domaine de l'épidémiologie animale et végétale (épidémiosurveillance, outils mathématiques de l'analyse de données, modélisation prédictive).

Le Cnrs, l'Ird, les universités de la Réunion et de Guyane seront les partenaires français privilégiés de ces consolidations.

La modélisation et l'aide à la décision

Le Cirad doit s'investir plus fortement sur les questions de quantification, de changement d'échelle et de représentativité des données, qui sont pour lui non seulement des méthodes génériques, mais aussi des objets de recherche.

L'un des objectifs est de proposer aux décideurs des politiques publiques, aux initiateurs de projets de développement, aux responsables de politiques régionales et aux organisations professionnelles agricoles :
– des modèles de représentation et de prévision des dynamiques agricoles ;

– des modèles de simulation de l'impact des politiques agricoles ;
– des modèles de simulation du comportement des acteurs face à la fluctuation des marchés ;
– des outils d'aide à la décision et à la négociation.

Leur connexion avec des modèles globaux gérant des données environnementales est une des grandes questions scientifiques de ce domaine.

Le renforcement en cours des compétences en technologies de l'information et en mathématiques appliquées sera poursuivi, principalement avec l'Inria.

Les applications de la génomique à l'agronomie

Pour mettre au point de nouvelles variétés, le Cirad doit transposer au niveau des applications les connaissances acquises en génomique, notamment au sein du programme Génoplante. Il accompagnera aussi le lancement avec d'autres organismes de projets de même nature, en premier lieu le programme de génomique animale Agena.

Il lui faut pour ce faire continuer à renforcer ses compétences : en bio-informatique pour le traitement de la masse considérable d'informations générées par ces projets ; en génomique, pour que les positions acquises sur le plan international ne restent pas sans lendemain ; en génomique fonctionnelle et en protéomique.

L'Inra, l'Ird et le Cnrs demeureront les partenaires français privilégiés dans ce domaine.

La qualité et la sûreté des produits agricoles

L'élaboration de procédures d'amélioration et de contrôle de qualité va requérir de nouvelles compétences en techniques analytiques, en génie des procédés (spectrométrie, rhéologie, génie enzymatique...) et en microbiologie.

L'Inra et les universités de Montpellier et de la Réunion seront les partenaires français privilégiés.

Les partenariats à développer

L'Inra est le partenaire scientifique majeur avec lequel le Cirad partage les méthodes scientifiques. Dans le cadre de ce partenariat, le Cirad et l'Inra renforceront leurs collaborations par la création d'unités communes, la participation conjointe à des unités mixtes, l'engagement dans de grands projets communs. Les grandes thématiques dans lesquelles les collaborations seront développées sont les sciences sociales, les sciences de l'environnement, les applications de la génomique, la qualité et la sûreté des produits agricoles. Avec l'Ird, le Cirad partage la mission de développement. Il coopère également avec l'Inria, le Cemagref, l'Ifremer et le Cnrs.

Avec les universités françaises, les établissements de recherche et l'enseignement supérieur agronomique, il monte des unités mixtes de recherche, dont une dizaine existent au début du présent contrat. Pendant la durée du contrat, une dizaine d'Umr nouvelles seront créées, principalement avec l'université et le Cnrs.

Le Cirad participe également de plus en plus aux instituts fédératifs de recherche (Ifr) et aux écoles doctorales.

L'extension des collaborations prendra également d'autres formes, par exemple le lancement d'actions incitatives communes, en particulier avec l'Inra pour mieux structurer l'offre française de recherche sur la scène internationale, ou la constitution d'équipes de recherche technologique.

En ce qui concerne plus particulièrement les universités, les chercheurs du Cirad sont invités à s'investir plus activement dans l'enseignement. L'accueil de diplômés du système universitaire sous forme de séjours postdoctoraux est encouragé.

Un dispositif de suivi des activités liées aux thématiques prioritaires sera mis en place par le Cirad sur la durée du contrat.

Les choix géographiques à privilégier

Pour tirer parti de ses avantages distinctifs, le Cirad doit maintenir et développer ses connaissances sur une grande diversité d'écosystèmes agricoles ou naturels et de sociétés caractérisant les pays du Sud.

S'inscrivant dans les orientations des ministères de tutelle, ses implantations sont sélectionnées en fonction des thématiques scientifiques qu'elles permettent d'approfondir et de la qualité des partenariats qu'elles offrent.

Le Cirad doit être présent dans les grandes zones agroécologiques des régions chaudes, en y affirmant ses priorités par une concentration sur quelques pays et sur quelques thématiques bien définies.

Un équilibre raisonné est maintenu entre des localisations où seront concentrés des partenariats scientifiques à moyen et long terme, et des présences plus légères dont les objectifs spécifiques s'inscrivent également dans les axes stratégiques retenus.

Le Cirad participe activement aux réseaux scientifiques du Sud, dans un esprit de partenariat équitable, en s'assurant que les implantations qu'il choisit lui permettent de conduire ses activités avec des partenaires locaux et régionaux de qualité, et dans des conditions d'environnement scientifique qui garantissent la qualité des travaux. Le maintien d'une présence forte dans la zone de solidarité prioritaire (Zsp), sur le continent africain, où les ancrages en Afrique francophone s'accompagnent d'une ouverture aux pays anglophones, et en Asie, au Vietnam, va de pair avec la recherche de partenariat avec les pays émergents.

Cette approche bilatérale doit être couplée avec la prise en compte des ensembles régionaux et sous-régionaux.

Les choix de concentration des partenariats scientifiques et des localisations qui en découlent sont présentés ci-dessous.

L'Afrique

La zone de solidarité prioritaire africaine et ses sous-ensembles resteront une composante essentielle du dispositif géostratégique du Cirad.

Afrique sahélienne et soudanienne

Les dispositifs principaux seront situés au Sénégal, où seront traitées les questions liées au pastoralisme, à la lutte contre la désertification et à l'adaptation à la sécheresse, au Mali et au Nord-Cameroun pour les dynamiques territoriales de savane.

Afrique tropicale humide

C'est dans cette zone que l'accroissement démographique sera le plus fort dans les prochaines décennies en Afrique de l'Ouest et du Centre. C'est aussi là où se posent les grandes questions sur l'avenir des filières pérennes et des grands massifs forestiers.

Le Cameroun et la Côte d'Ivoire pour les cultures pérennes et la banane, le Congo pour la forêt cultivée, seront des lieux de concentration des moyens.

Afrique de l'Est, Afrique australe et océan Indien

Les implantations du Cirad se concentreront en Afrique du Sud pour la petite agriculture familiale, la santé animale et l'économie de l'environnement, au Kenya et en Ethiopie pour la médecine vétérinaire, en partenariat avec l'Ilri. A Madagascar, des moyens seront regroupés sur les systèmes de riziculture pluviale et sur la gestion des ressources forestières et de la biodiversité.

La participation aux réseaux sous-régionaux du Coraf, de l'Asareca, du Saccar, et à la construction de bases régionales comme le Cirdes permet de répondre aux nombreuses demandes de partenariat et d'appui scientifique sans renoncer à l'objectif de concentration des moyens en un nombre limité de localisations.

L'Asie du Sud-Est et le Pacifique

Le Cirad organise ses activités autour de deux pôles de concentration : le Vietnam, où sont en cours de montage deux pôles de compétence en partenariat, sur l'agriculture périurbaine et l'élevage laitier, et la Nouvelle-Calédonie, à partir de laquelle les coopérations dans la zone pacifique sont coordonnées avec l'Institut agronomique calédonien (Iac), auquel le Cirad continuera à apporter son appui.

Les pays émergents

Les pays émergents constituent la deuxième composante importante du dispositif du Cirad à l'étranger, dans une logique de partenariat équilibré. Dans ces pays, susceptibles d'être à la fois des partenaires et des concurrents, le Cirad renforcera la coordination de son action avec celle de l'Inra pour proposer une offre française de recherche cohérente et déboucher sur des dispositifs communs.

Dans les quatre prochaines années, le Cirad consolidera son dispositif au Brésil autour de la génomique et de l'agroalimentaire, restructurera son dispositif en Thaïlande sur les systèmes de cultures annuelles et l'agriculture périurbaine, développera ses actions en Inde sur l'économie des systèmes de production, en Indonésie sur les politiques agricoles et la régionalisation, et en Chine sur la génomique et la modélisation de l'architecture des plantes. Les partenariats se diversifieront, notamment par un ancrage plus fort dans les universités.

Le bassin méditerranéen

Les enjeux écologiques, sanitaires et géopolitiques dans lesquels le Cirad inscrit son action pour les dix ans à venir l'incitent à renforcer son action dans cette zone en coordination avec l'Inra et l'Ird, sur la formation aux métiers de base de la recherche, sur les thèmes de l'agropastoralisme et des maladies émergentes.

Les départements et territoires d'outre-mer

Les Dom et les Tom sont des endroits privilégiés pour effectuer une recherche en milieu tropical dans un environnement politique et économique qui lui assure qualité et stabilité. Le Cirad continuera à apporter son appui au développement agricole et rural des Dom et des Tom, mais il visera aussi de plus en plus à catalyser et à développer des coopérations scientifiques au niveau régional, par exemple à partir de la Réunion pour la canne à sucre et la protection des cultures, ou de la Guadeloupe et de la Martinique autour de la diversification des cultures et de la multifonctionnalité de l'agriculture.

La cohérence du dispositif sera renforcée par la création et le développement de pôles associant les partenaires du Cirad. Le Cirad proposera également à la communauté scientifique et au ministère de la recherche de construire deux observatoires de recherche en environnement. Le premier, à la Réunion, servira d'appui à des travaux de modélisation des interactions entre dynamiques écologiques et socio-économiques. Le second, en Guyane, permettra de développer les problématiques liées à la biodiversité et au fonctionnement de la forêt naturelle.

La démarche spécifique de coordination engagée avec les autres établissements de recherche (Inra, Ifremer, Ird) sera activement mise en œuvre afin de renforcer la cohérence et l'efficacité de la recherche publique dans ces départements, en appui à leur développement économique et social ; une meilleure intégration des activités avec les établissements d'enseignement supérieur sera recherchée. Le Cirad consolidera en particulier les activités en réseau qu'il anime en commun avec l'Inra, l'université Antilles-Guyane et l'université de la Réunion.

L'insertion des Dom dans l'Espace européen de la recherche se fera à l'aide de projets spécifiques aux régions ultra-périphériques, en synergie avec la politique européenne des régions et les actions du 6e Pcrdt.

Les partenariats

Dans les pays du Sud

La politique des pôles de compétence en partenariat est un élément de rénovation de la politique de coopération de l'établissement vis-à-vis des pays du Sud. Le Cirad cherchera à y associer les compétences de l'Ird.

Ces pôles mettront fortement l'accent sur le partenariat avec les universités nationales, en particulier celles du réseau des universités de langue française, au travers de la participation à l'enseignement, et sur la formation, notamment par l'accueil d'un nombre significatif de jeunes doctorants et postdoctorants, originaires des pays où sont implantés les Pcp ou des pays voisins, ou encore d'Europe. Les négociations engagées avec plusieurs pays et institutions partenaires conduiront à la signature d'accords contractuels. Le Cirad pourra contribuer aux investissements et aux équipements scientifiques destinés à ces pôles.

En Europe

Le Cirad s'efforcera de monter avec ses partenaires européens des projets conjoints susceptibles de bénéficier des nouveaux instruments du 6e programme cadre. A ce titre, il étudiera notamment la faisabilité d'un réseau d'excellence dans le domaine de la recherche agronomique pour le développement.

Il participera activement à la mise en œuvre des priorités du Forum européen de la recherche agronomique pour le développement.

Il ouvrira ses dispositifs dans les Dom à des chercheurs et des équipes d'autres pays européens.

Avec le système mondial de recherche agricole pour le développement

Depuis le milieu des années 80, le Cirad a développé des partenariats multiples avec les centres internationaux, particulièrement avec ceux regroupés au sein du Groupe consultatif de la recherche agricole internationale (Gcrai). Plus de vingt chercheurs du Cirad travaillent dans ces centres dans le cadre de projets de recherche conjoints, souvent en partenariat avec l'Ird. Cette collaboration sera poursuivie, avec une contribution plus sélective du Cirad dans des domaines tels que la riziculture, les recherches forestières, la santé animale, l'approche écologique des systèmes de culture et les cultures sous couvert végétal.

En parallèle, le Cirad a pris une part très active à l'émergence et à la gouvernance d'un nouveau « système mondial de recherche agricole pour le développement », le Gfar, qui facilite la coopération scientifique internationale entre partenaires publics et privés de différente nature.

Dans ce cadre, la plate-forme internationale Agropolis de Montpellier, à laquelle le Cirad apporte un concours actif, devient un lieu de rassemblement des compétences scientifiques nécessaires au Gcrai et aux partenaires du Sud. Cette plate-forme accueille à Montpellier, sur des projets conjoints pluriannuels, des chercheurs du système international et d'institutions de pays émergents.

Avec le secteur privé

Etablissement public de recherche finalisée à caractère industriel et commercial, le Cirad renforcera ses partenariats avec le secteur privé pour mieux assurer les étapes finales de valorisation des connaissances et de diffusion des applications. Les alliances seront construites en garantissant le respect de ses missions liées à son mandat public, en particulier l'accès aux résultats pour ses partenaires du Sud.

Le Cirad confortera sa participation à des projets collectifs de partenariat entre les secteurs public et privé sur le modèle de Génoplante.

L'établissement se propose de renforcer son partenariat avec le secteur privé en particulier dans les pays émergents pour contribuer au développement du tissu économique, partager des compétences et des coûts, diffuser ses innovations et générer des ressources propres.

Dans le cadre d'une augmentation attendue des ressources contractuelles, principalement en provenance de l'Europe, la part des financements d'origine privée, actuellement de 5 %, ne connaîtra pas de croissance sensible.

L'établissement élaborera une charte de propriété intellectuelle explicitant sa politique de partenariat et la traduira dans un manuel de procédures opérationnelles. Il éditera également un guide des différentes modalités de contractualisation avec des partenaires privés, sur lequel l'avis du comité d'éthique pourra être sollicité.

La gouvernance

Des principes pour l'action

Rénover la programmation de la recherche

Les objectifs du Cirad, organisme de recherche finalisée, sont définis en fonction des orientations de son projet stratégique, construit sur une analyse de l'évolution des sciences et des besoins de la coopération avec les pays du Sud. Il programme ses actions en intégrant les priorités de ses partenaires du Sud et des institutions françaises avec lesquelles il a construit des structures de recherche communes, et en fonction des résultats de l'évaluation de ses différentes composantes.

Cette programmation doit également laisser une part importante à l'initiative des chercheurs et des équipes. Elle doit enfin tenir compte des orientations fixées par les responsables des différentes institutions qui financent certains travaux par l'intermédiaire de contrats.

Dans ce contexte, la notion de programmation prend une signification particulière qui appelle une adaptation des modalités de sa définition et de son actualisation. Le Centre partagera davantage ses choix de programmation avec son environnement, même s'il lui revient de définir seul les critères d'appréciation des alternatives qui lui sont ouvertes.

L'un des outils d'orientation efficaces dont disposent ses instances dirigeantes réside dans l'utilisation de crédits incitatifs. Ceux-ci permettent en effet de regrouper rapidement des moyens significatifs autour de projets bien définis, qui ont une durée limitée ou qui sont ultérieurement repris au sein de la programmation traditionnelle des départements.

Cette politique incitative s'appuiera sur une panoplie d'instruments diversifiés, avec les moyens appropriés :

– des « actions thématiques programmées » visant à soutenir des démarches exploratoires sur des thèmes proposés par les chercheurs ;
– des appels à propositions pour explorer, à l'initiative de la direction scientifique, des sujets en phase d'émergence ;
– le soutien de projets transversaux aux structures opérationnelles du Centre ;
– l'encouragement au rapprochement avec les équipes d'autres organismes français ou étrangers pour la constitution de laboratoires associés et de réseaux dans la préparation de l'Espace européen de la recherche ;
– l'aide à une meilleure valorisation des résultats et des produits à destination d'un large public ;
– l'accueil de chercheurs extérieurs à l'établissement sur les thématiques prioritaires.

Souplesse et réactivité

Au-delà de sa politique incitative, le Cirad doit pouvoir réagir plus rapidement aux évolutions de son environnement. La définition de niveaux de responsabilité clairs doit rester compatible avec la recherche d'une plus grande flexibilité pour explorer des directions nouvelles, des modes d'organisation originaux, ou répondre aux sollicitations et aux opportunités qui n'auront pas pu être programmées antérieurement.

En cohérence avec la politique incitative, des modes d'intervention seront développés de façon transversale à la structuration en départements.

Les caractéristiques du statut d'Epic seront pleinement valorisées pour faciliter la rapidité de la prise de décision et la souplesse des modalités d'intervention.

La démarche qualité

La recherche de la qualité est un souci que doivent partager toutes les équipes du Cirad. Pour ce faire, l'organisme met en place des démarches d'assurance qualité, qui concernent aussi bien les actions de recherche que celles d'appui à la recherche. Ces démarches s'appliqueront progressivement à l'ensemble des équipes, en métropole, dans les Dom et à l'étranger.

L'intégration dans les réseaux européens et internationaux nécessitera l'élaboration d'une politique de qualité qu'il faudra maîtriser à plusieurs niveaux :

– la qualité des objectifs retenus, qui repose sur une évaluation de l'intérêt scientifique, sur l'opportunité ou l'originalité et l'impact des projets ;
– la qualité des processus de recherche, fondée sur la pertinence des méthodes choisies, la maîtrise des outils mobilisés et la traçabilité des actions conduites. La pratique des cahiers de laboratoire sera généralisée ;
– la qualité de mise en œuvre des décisions, évaluée à partir de procédures opérationnelles claires et rigoureuses ;
– la qualité des résultats, leur fiabilité et leur applicabilité aux contextes d'intervention du Cirad, leur conformité par rapport aux normes et règlements, ainsi que le respect des coûts et délais d'obtention.

Pour chacun de ces niveaux, des indicateurs de suivi de la démarche seront élaborés, avec comme objectif particulier d'améliorer les comptes rendus scientifiques, techniques et administratifs des activités.

Les outils de cette démarche seront développés également pour les laboratoires d'analyses et déboucheront sur de nouvelles certifications selon les cahiers des charges des normes ISO 9000, avec extension aux laboratoires du Cirad dans les Dom.

L'ensemble de ces actions sera formalisé en 2003 sous la forme d'un plan qualité.

L'éthique

Le mandat de coopération internationale du Cirad, qu'il exerce dans des contextes culturels variés, le conduit à s'interroger sur l'impact potentiel de ses activités dans les pays en développement, sur ses pratiques de partenariat et de coopération, et sur les modèles de développement véhiculés de façon implicite ou explicite par ses analyses et ses actions. Il est également concerné, comme les autres organismes de recherche, par les questions touchant aux rapports entre science et société, plus particulièrement par celles qui découlent des avancées des connaissances dans le domaine du vivant.

Ces dimensions sont prises en compte au quotidien par les chercheurs et les responsables de l'établissement. Il est cependant nécessaire de les aider à mieux les appréhender par une réflexion plus approfondie conduite avec l'aide de personnalités extérieures. Cette réflexion débouchera sur l'explicitation, par l'organisme, de ses principes d'intervention.

La mise en œuvre

Une organisation en équipes

Le Cirad est organisé en départements et en programmes finalisés autour de grands enjeux de développement ou d'outils scientifiques à caractère générique. Au sein de ces programmes, la production scientifique est le plus souvent issue d'équipes regroupant, pour une durée limitée, des agents autour d'objectifs et de méthodes partagés.

Le rapprochement croissant avec les autres organismes de recherche, en particulier par la création des Umr, ainsi que la nécessité de renforcer l'évaluation scientifique des activités conduisent à tirer parti de cette dynamique. Dans ce but, le Cirad formalisera son organisation en équipes dès la mise en œuvre du contrat d'objectifs.

Une gestion par projets

Le Cirad mettra en place progressivement une gestion par projets, au service de sa politique incitative, de ses actions transversales et d'une meilleure formalisation de ses activités.

Ces projets seront créés pour une durée limitée autour de finalités explicites, évalués a priori et a posteriori, et dotés de moyens provenant des différentes composantes de l'établissement. Ils seront coordonnés par des chefs de projet.

L'évaluation des structures

Un dispositif structuré et intégré d'évaluation, ouvert à des experts étrangers, est mis en œuvre pour apprécier de quelle manière les différents niveaux d'organisation concourent à la réalisation des missions finalisées de l'établissement.

La stratégie globale de l'établissement et les caractéristiques générales de son organisation, de son fonctionnement et de sa gestion sont évaluées par un comité d'évaluation externe *(visiting committee)*.

Les départements et les programmes sont évalués simultanément par des commissions de revue externe qui apprécient leur stratégie propre et leurs choix en matière de partenariat. Ces évaluations débouchent sur un schéma pluriannuel de programmation.

Ce dispositif sera complété par l'évaluation de la qualité de la production scientifique des équipes.

Création d'une unité d'appui à la programmation

Le Cirad est de plus en plus engagé dans des partenariats de statuts et de localisations diversifiés, qui requièrent une grande souplesse d'intervention. Pour garantir cette souplesse, mais aussi pour assurer la cohérence à long terme de ses engagements, le Cirad doit adapter ses méthodes de programmation et développer les outils de gestion qui leur seront appropriés.

A cette fin, au sein de la direction scientifique, sera créée une unité d'appui méthodologique et d'ingénierie pour la programmation qui conduira des travaux de prospective et des études d'impact. Elle tirera parti des résultats des évaluations pour constituer des référentiels méthodologiques. Elle sera à la disposition des départements, des programmes et des équipes. Ses méthodes seront aussi mises à la disposition des partenaires du Cirad.

Cette unité s'appuiera sur des compétences externes, notamment dans les domaines des sciences de gestion, des sciences sociales et des sciences de l'information. De plus, des études d'impact pourront appuyer la conception et l'élaboration de projets transversaux. Elle sera mobilisable directement par les bénéficiaires au sein des programmes et des projets.

Comité d'éthique

Un comité d'éthique composé exclusivement de personnalités extérieures au Cirad a été créé auprès du président du conseil d'administration. Ses avis sont diffusés au conseil d'administration.

Le Cirad élaborera un guide de déontologie de ses interventions en partenariat et au sein des sociétés rurales, explicitant la responsabilité qu'assument les scientifiques dans ces interventions : un véritable contrat social de la recherche en coopération. Le comité d'éthique validera ce guide avant son adoption par le conseil d'administration.

La mise en place du comité d'éthique sera complétée par des outils et des lieux de formation et de débat visant à l'appropriation par les agents des fondements de la réflexion éthique et à leur participation à l'élaboration des choix collectifs.

Le comité d'éthique coordonnera ses travaux avec ceux de ses homologues dans d'autres organismes, en particulier l'Inra et l'Ird. Il pourra tenir avec eux des sessions conjointes sur des problèmes d'intérêt commun.

Un système d'information modernisé

Le Cirad a élaboré un schéma directeur pour son futur système d'information, qui vise à maîtriser de nouveaux modes de diffusion des savoirs à l'aide de supports techniques de haute performance. Ce plan doit apporter une dimension nouvelle aux échanges et au partage de l'information, aussi bien entre les agents du Cirad qu'avec ses partenaires du Nord et du Sud. Il est aussi un facteur d'amélioration de la productivité de l'organisme à tous les niveaux et de développement de son partenariat.

Plusieurs objectifs d'évolution sont recherchés pour que le système d'information du Cirad, Isi, puisse devenir, dès 2002, un outil puissant au service des ambitions du projet stratégique :

❑ Faciliter l'accès aux informations indispensables à la vie quotidienne de l'entreprise et à son pilotage. Le système d'information mettra à la disposition des équipes du Cirad des informations régulièrement actualisées sur la politique et la stratégie de l'établissement, ses positions sur des sujets clés de recherche ou d'aide au développement, ses actions prioritaires en cours, les résultats des évaluations scientifiques et d'études d'impact de ses travaux.

❑ Améliorer la collecte, la production et la diffusion de l'information et des savoirs en accélérant les processus de publication des résultats et en développant un travail collaboratif, à partir de documents partagés en réseau. Des services spécifiques pourront également être fournis aux partenaires du Sud (Extranet), tels que des modules d'enseignement à distance.

❑ Elargir l'accès à l'informatique dans les activités de recherche en développant l'informatique scientifique au sein des programmes dans les domaines prioritaires de la bioinformatique et de la représentation de l'espace. L'informatique centrale sera mobilisée pour la réalisation de projets d'intérêt général, tels que la construction de bases de données scientifiques dans un environnement web, un système d'information sur les ressources génétiques, un système intégré de gestion des laboratoires.

❑ Construire un système de gestion des ressources humaines intégrant des fonctions d'information sur et pour les agents. Des procédures d'actualisation des informations sur l'ensemble des agents faciliteront la gestion en temps réel de bases de données sur leur situation administrative, leurs compétences, leurs productions, leur déroulement de carrière. La gestion d'information sur le personnel accueilli contribuera à l'amélioration de la qualité de l'offre d'accueil des équipes Cirad, comme celle de la formation donnée ou reçue. Un outil global de gestion des compétences pourra servir de base à l'évaluation individuelle.

❑ Intégrer des outils de gestion financière pour améliorer la fiabilité du système financier et des outils de management, à partir de restitutions régulièrement mises à jour. Le système permettra de mieux prendre en compte les contraintes liées à la diversité et à la localisation des équipes de l'établissement, en France et à l'étranger. La mise en place d'un système de gestion des activités et des projets permettra d'optimiser la gestion des ressources contractuelles et de construire des tableaux de bord et des indicateurs de suivi d'exécution. Une gestion des temps consacrés aux activités contractuelles sera mise en place dès 2002.

Un portail Cirad structurera l'ensemble de l'architecture du système. Point d'entrée unique et personnalisé, il permettra l'accès aux différents modules gérés par Isi. La mise en œuvre de ce plan stratégique se déroulera sur quatre ans (2002-2005) par la réalisation progressive de grands projets (portail, plate-forme de gestion des contenus, chaîne éditoriale électronique, progiciel de gestion des ressources humaines...). Le système d'information intégré sera tourné vers l'extérieur du Cirad, fournissant aux partenaires des accès ciblés aux informations et services. La généralisation de l'interface web pour les applications informatiques du Cirad garantira également l'accès à Isi des agents du Cirad affectés à l'étranger.

Une politique de ressources humaines volontariste en matière de développement des compétences

La dynamisation des itinéraires professionnels en cours de carrière restera une préoccupation importante de l'établissement, compte tenu de l'évolution rapide des connaissances et des conditions d'exercice des métiers dans les pays du Sud. Pour tirer parti du potentiel des scientifiques, et leur permettre de s'adapter, quatre types de dispositifs seront mis en œuvre :

❑ Une fonction de veille sur les situations professionnelles sera assurée à partir des outils, méthodes et critères de l'évaluation individuelle.

❑ Un appui sera apporté aux moments clés de la carrière à travers des plans de développement pluriannuels.

❑ Des itinéraires professionnels seront organisés en tirant parti des possibilités offertes par les pôles de compétence en partenariat, les pôles agronomiques des Dom, les Umr, ou d'autres partenariats externes. La mobilité inter-institutionnelle ou intra-Cirad et la mobilité géographique seront encouragées.

❑ Des actions de formation spécifiques favoriseront les processus d'apprentissage permanent, pour développer en particulier des capacités intégratives, la mobilité thématique et les reconversions professionnelles.

Pour améliorer les futurs recrutements, un outil de cartographie des compétences scientifiques sera construit dans le cadre de la mise en œuvre d'un système d'information sur les ressources humaines, composante du système d'information du Cirad. Le Cirad pourra ainsi mettre en œuvre une politique de gestion des compétences alliant politique de recrutement et gestion prévisionnelle des carrières.

Les actions précédentes seront déclinées en tenant compte de préoccupations transversales, comme l'européanisation des effectifs et des partenariats et la promotion d'une culture européenne dans l'établissement, mais aussi avec le souci d'une meilleure parité hommes/femmes. Les fonctions de chef de projet seront reconnues.

Les compétences des cadres scientifiques

Les actions dans ce domaine doivent tenir compte des évolutions démographiques de l'établissement dans les quatre ans à venir. Elles doivent également permettre d'anticiper les tendances démographiques à plus longue échéance, en terme d'évolution des compétences.

Pour les scientifiques recrutés pendant la période de la relance stratégique, entre 1999 et 2002, l'action entreprise visera à réussir leur intégration culturelle au Cirad. Il s'agit de poursuivre le développement de leur potentiel scientifique, de les préparer au management des projets et des équipes, tout en leur permettant d'assimiler les différentes composantes de l'action du Cirad en coopération. L'intégration et la formation de ces nouveaux agents s'opèreront dans des contextes favorisant la découverte et la prise en compte des réalités humaines et de développement des pays du Sud.

Les compétences des personnels techniques et administratifs

Les compétences des cadres scientifiques s'expriment de façon complémentaire à celles des équipes et services d'appui. Une réflexion sur l'évolution des métiers d'appui sera engagée pour accompagner au mieux la dynamique des sciences et leur contexte d'application. Des perspectives nouvelles d'évolution de carrière seront ainsi offertes aux personnels techniques qui contribuent de façon importante au succès scientifique. Le rôle de service et d'appui des personnels techniques et administratifs sera renforcé. Leurs contributions seront mieux mises en valeur par l'introduction de démarches qualité adaptées.

La qualification du personnel dans les Dom

La loi d'orientation outre-mer sera l'occasion pour le Cirad de redéfinir la politique de qualification professionnelle de ses collaborateurs et agents de maîtrise dans les Dom. Le Cirad souhaite s'engager activement dans sa mise en œuvre, par la signature de conventions d'application Dom par Dom, qui permettront aux agents âgés de 55 ans ou plus, entre 2001 et 2006, de cesser leur activité en bénéficiant de l'allocation de « congé solidarité ». Chaque agent partant sera remplacé par un agent recruté localement, ayant moins de 30 ans. Un dispositif est à négocier avec les partenaires sociaux pour organiser cette mise en œuvre. L'ensemble du dispositif rénové contribuera au renforcement des pôles de compétences.

La formation permanente

Le dispositif de formation permanente sera enrichi pour l'ensemble des agents sur chaque axe prioritaire du plan de formation : accompagner le changement, favoriser la mobilité, améliorer la cohésion et le progrès de l'organisation, développer les compétences et créer un environnement formatif.

L'ensemble des actions visera à promouvoir le professionnalisme des agents sur les métiers du Cirad et la maîtrise de la qualité des produits de la recherche.

La parité hommes/femmes

Une politique volontariste permettra de promouvoir les candidates potentielles sur les postes ouverts par le Cirad. A ce titre, une participation plus active des chercheurs du

Cirad dans les écoles doctorales permettra de sensibiliser les candidates potentielles aux métiers de la recherche en coopération et de les accueillir en plus grand nombre dans les laboratoires et sur les terrains du Cirad.

Des actions de sensibilisation faciliteront l'accès des femmes du Cirad aux fonctions de management pour qu'elles puissent accéder en plus grand nombre aux postes de responsabilité dans l'établissement.

L'évaluation individuelle

Le Cirad met en place par la négociation un système d'évaluation individuelle à plusieurs composantes. Cette évaluation, menée de façon cohérente avec celles des équipes, s'appliquera à tous les agents du Cirad. La diversité des fonctions, des métiers et des missions des agents sera prise en compte. Des critères seront identifiés pour évaluer l'activité selon différentes facettes des situations professionnelles des agents : en premier lieu la recherche scientifique, mais aussi la participation à l'enseignement et la formation, l'expertise, le transfert de technologies, l'appui au développement et la mobilité géographique. Les capacités de management d'équipes et de projets seront également évaluées.

En 2002, le système d'évaluation en cours de négociation devrait être défini selon ses principales composantes, pour être progressivement mis en œuvre dès 2003.

La mise en place d'un système d'évaluation individuelle, outil de management, est un des éléments d'un système global d'évaluation. Ce système d'évaluation, cohérent avec les missions de l'établissement et compatible avec celui des autres centrales scientifiques, permettra une gestion dynamique des carrières et une reconnaissance extérieure du Cirad.

Un rapport de suivi d'exécution du présent contrat, sur la base des indicateurs figurant en annexe, sera présenté chaque année au conseil d'administration.

Annexe : les indicateurs de suivi du contrat d'objectifs

La liste suivante propose des indicateurs d'objectifs et des indicateurs de suivi. Les indicateurs d'objectifs fixent une valeur quantitative à atteindre en fin de période quadriennale (2005). Les indicateurs de suivi sont calculés chaque année, la valeur actuelle (02/2002) est indiquée lorsqu'elle est disponible. Le tableau de suivi de l'ensemble des indicateurs sera progressivement complété d'ici à 2005.

La politique scientifique

INDICATEURS D'OBJECTIFS

❑ Evolution des effectifs de cadres scientifiques dans les domaines d'activité prioritaire : agroalimentaire, mathématiques et informatique appliquées, écologie et environnement, applications de la génomique à l'agronomie

Objectif 2005 : redéploiement + 40

❑ Evaluations quadriennales
- Pourcentage cumulé des départements et programmes évalués
- Pourcentage cumulé d'équipes évaluées

Objectif 2005 :
– départements et programmes : 100 %
– équipes : 50 %

❑ Proportion de cadres scientifiques du Cirad hors métropole affectés dans des pôles Valeur en 2002 : (Pcp + Pôles des Dom) / cadres scientifiques hors métropole = 8 %

Objectif 2005 : 35 %

INDICATEURS DE SUIVI

❑ Part relative de docteurs et de Hdr chez les cadres scientifiques

Situation actuelle (02/2002) :
– Docteurs : 48 %
– Hdr : 8,5 %

❑ Nombre de projets transversaux hors Atp et nombre de chercheurs concernés

❑ Nombre de projets conjoints avec l'Inra

Le partenariat

INDICATEURS D'OBJECTIFS

❑ Nombre total d'unités mixtes de recherche, nombre d'Umr avec les universités et nombre de scientifiques dans les Umr

Situation actuelle (02/2002) : 11 Umr, dont 1 avec l'université, 246 chercheurs et techniciens

Objectif 2005 : 20 Umr

❑ Nombre de Pôles de compétence en partenariat

Situation actuelle (02/2002) : aucun

Objectif 2005 : 10 Pcp

❑ Nombre de chercheurs dans les centres du Gcrai

Situation actuelle (02/2002) : 20

Objectif 2005 : maintien à 20

❑ Nombre de postdoctorants étrangers accueillis au Cirad

Situation actuelle (02/2002) : 3

Objectif 2005 : 30 en fin de contrat

INDICATEURS DE SUIVI

❑ Participation d'agents du Cirad aux enseignements supérieurs, en équivalent temps plein

❑ Accueil au Cirad de :

– doctorants français : 56 en 2002
– doctorants étrangers : 60 en 2002
– postdoctorants français : 20 en 2002
– stagiaires du Nord : 495 en 2002
– stagiaires du Sud : 436 en 2002
– seniors étrangers : 9 en 2002

❑ Evolution des effectifs du Cirad par pays, par type de pays (pays développés, Zsp, pays émergents) et dans les Dom-Tom

❑ Pourcentage de chercheurs du Cirad présents dans les Pcp et nombre de chercheurs extérieurs au Cirad dans les Pcp (Européens et ressortissants de pays du Sud)

La gestion des ressources humaines

INDICATEURS D'OBJECTIFS

❑ Nombre d'agents du Cirad en formation de Dea, de doctorat ou en Hdr

Situation actuelle (02/2002) : 20

Objectif 2005 : 30 en permanence

❑ Pourcentage d'agents ayant bénéficié d'une évaluation individuelle annuelle

Situation actuelle (02/2002) : aucun

Objectif 2005 : 100 % en fin de contrat

❑ Pourcentage d'agents ayant bénéficié d'une évaluation individuelle pluriannuelle d'accompagnement

Situation actuelle (02/2002) : aucun

Objectif 2005 : 25 % en fin de contrat

❑ Nombre d'Européens parmi les cadres

Objectif 2005 : 5 % en fin de contrat

INDICATEURS DE SUIVI

❑ Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation des cadres scientifiques hors Plan de développement pluriannuel

❑ Pourcentage de l'effort de formation consacré aux collaborateurs et agents de maîtrise (métropole et Dom)

❑ Nombre de femmes exerçant des responsabilités d'encadrement

Les activités contractuelles et le suivi du carnet de commandes

INDICATEURS D'OBJECTIFS

❑ Part des financements d'origine européenne

Objectif 2005 : croissance de 25 à 30 % du portefeuille de contrats

❑ Part des financements contractuels privés

Objectif 2005 : maintien à 5 % du portefeuille de contrats

❑ Evolution du chiffre d'affaire en ressources contractuelles

Objectif 2005 : croissance de 15 % sur la durée du contrat

INDICATEURS DE SUIVI

❑ Suivi des indicateurs du carnet de commandes (commandes enregistrées dans l'année, état du carnet de commandes en fin d'année, répartition des financements contractuels)

La démarche qualité

INDICATEURS D'OBJECTIFS

❑ Part des équipes de recherche sous assurance qualité

Situation actuelle (02/2002) : 2 %

Objectif 2005 : 20 %

INDICATEURS DE SUIVI

❑ Nombre de laboratoires certifiés ISO 9001 (métropole et Dom)

A Paris, le 2 6 AVR. 2002

Le Ministre de la Recherche

Roger-Gérard Schwartzenberg

Le Ministre des Affaires Etrangères

Hubert Védrine

Le Ministre délégué à la Coopération
et à la Francophonie,

Charles Josselin

Le Président du Conseil d'Administration
du Cirad

Daniel Nahon

Le Directeur Général du Cirad

Bernard Bachelier

Liste des sigles

Afd, Agence française de développement, France

Asareca, Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa, Ouganda

Atp, Action thématique programmée

Cemagref, Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et forêts, France

Cirdes, Centre international de recherche-développement sur l'élevage en zone sub-humide, Burkina

Cnrs, Centre national de la recherche scientifique, France

Coraf, Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricoles, Sénégal

Cper, Contrat de plan Etat-Région

Docup, Document unique de programmation

Dom-Tom, Départements et territoires d'outre-mer

Epic, Etablissement public à caractère industriel et commercial

Gcrai, Groupe consultatif de la recherche agricole internationale, Etats-Unis

Gfar, Global Forum for Agricultural Research

Hdr, Habilitation à diriger des recherches

Iac, Institut agronomique calédonien, Nouvelle-Calédonie

Ifr, Institut fédératif de recherche

Ifremer, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer, France

Ilri, International Livestock Research Institute, Kenya

Inra, Institut national de la recherche agronomique, France

Inria, Institut national de recherche en informatique et en automatique, France

Ird, Institut de recherche pour le développement, France

Pcp, Pôle de compétence en partenariat

Pcrdt, Programme cadre de recherche et de développement technologique

Saccar, Southern African Centre for Co-operation in Agricultural Research and Training, Botswana

Umr, Unité mixte de recherche

Zsp, Zone de solidarité prioritaire

Collection Notes et Documents

1 **La production agricole « reproductible »**
Dossier préparé par René Tourte

2 **Comment écrire pour les anglophones**
Jacques Bertrand

3 **La gestion des entreprises de recherche agronomique**
Dossier préparé par René Tourte

4 **Economie opérationnelle et politiques agricoles au CIRAD**
Michel Griffon

5 **Quel long terme pour la production agricole en Afrique au sud du Sahara ?**
Les idées de Carl K. Eicher
Dossier préparé par René Tourte

6 **La recherche agricole au Sénégal et la Banque mondiale**
Dossier préparé par René Tourte

7 **Bases de données et systèmes experts**
Jean-Claude Bergonzini,
Jean-François Foucher, Benoît Girardot

8 **Quelques réflexions sur la recherche agronomique en Afrique**
Hervé Bichat

9 **Prospective des déséquilibres mondiaux : la filière agroalimentaire et agro-industrielle**
Michel Griffon

10 **La politique de communication du CIRAD**
Stratégie et programme d'action pour 1992-1995

11 **La croissance agricole en Asie et en Afrique**
Démographie, urbanisation, pauvreté, interactions avec l'environnement
John W. Mellor
Suivi du texte original en anglais

12 **Recherche, développement et expérimentation dans les départements d'outre-mer**
Michel Gervais

13 **Contrats et pôles de recherche en coopération**
Des instruments de partenariat pour le CIRAD

14 **Pour un nouveau dynamisme des systèmes de recherche nationaux et internationaux**
Carl K. Eicher
Suivi du texte original en anglais

15 **Les principes généraux d'organisation du CIRAD**
Conseil d'administration
du 2 décembre 1992

16 **Quelles stratégies pour les agricultures en Afrique subsaharienne ?**

17 **Prix alimentaires domestiques et stratégie de croissance**
Le cas des économies semi-ouvertes de l'Afrique de l'Ouest
Christopher Delgado
Suivi du texte original en anglais

18 **Quels principes de gestion pour les forêts tropicales ?**

19 **Prospective et options stratégiques pour le CIRAD**
Rapport du groupe prospective et stratégie

Collection Notes et Documents

20 Plantes d'hier, d'aujourd'hui et de demain
Dossier de la mission connaissance et amélioration des plantes

21 Plants: Yesterday, Today and Tomorrow
Document of the Plant Breeding Unit

22 L'écorégionalité dans la recherche pour le développement
Hubert Manichon
Suivi de la traduction du texte en anglais

23 Globalisation, compétitivité et accords du GATT
Conséquences pour l'agriculture des pays en développement
Laurence Tubiana, Vincent Ribier

24 Le concept de filière : un outil pour la recherche
Pierre Fabre, Pascal Bonnet, Denis Despréaux, Claude Freud, André Lassoudière, Anne-Lucie Raoult-Wack

25 Contrat d'objectifs entre l'Etat et le Cirad
Jacques Godfrain, François d'Aubert, Alain Lamassoure, Guy Paillotin

**Centre
de coopération
internationale
en recherche
agronomique
pour le
développement**

42, rue Scheffer
75116 Paris
France