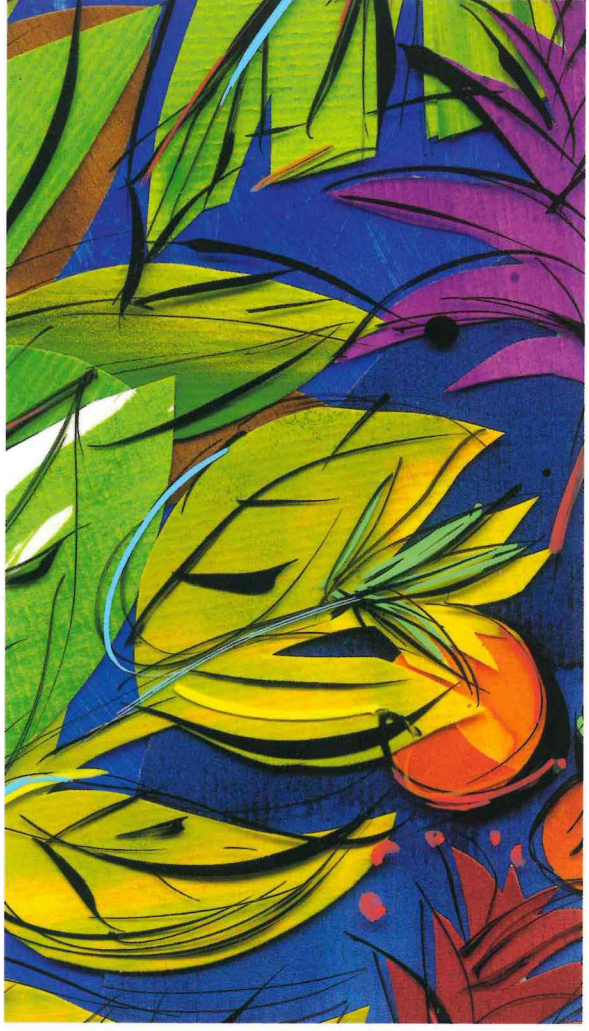

Contrat d'objectifs Etat-Cirad

2008 > 2011

CIRAD

Contrat d'objectifs Etat-Cirad

2008 > 2011

Contrat d'objectifs établi entre l'Etat et le Cirad pour la période 2008-2011

La ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Valérie Pécresse

Le secrétaire d'Etat chargé de la Coopération et de la Francophonie

Alain Joyandet

Le président du conseil d'administration du Cirad

Patrice Debré

Le directeur général du Cirad

Gérard Matheron

Fait à Paris, en trois exemplaires, le 6 novembre 2008

Le contrat d'objectifs 2008-2011 du Cirad a été approuvé par un vote unanime de son conseil d'administration le 7 octobre 2008.

© Cirad, octobre 2008

Sommaire

Introduction, page 7

L'ambition d'une science partagée en réponse aux défis des « Suds », page 10
Objectifs 1, 2

Une production scientifique diversifiée et de qualité, page 14
Objectifs 3, 4, 5

Une recherche agronomique nationale ouverte sur l'Europe et le reste du monde, page 20
Objectifs 6, 7, 8

Une organisation et des moyens ajustés aux nouveaux défis, page 26
Objectifs 9, 10

Annexes

Annexe 1. Jalons et indicateurs de résultats et de suivi, page 32

Annexe 2. Les six axes stratégiques prioritaires du Cirad, page 38

Annexe 3. Liste des sigles et acronymes, page 39

Introduction

La mission première du Cirad est de « contribuer au développement rural des régions chaudes, par des recherches et des réalisations expérimentales, principalement dans les secteurs agricoles, forestiers et agroalimentaires », conformément à son statut défini par le décret du 5 juin 1984. La formation par la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique au profit du développement relèvent également de ses missions.

La lecture de ce mandat doit désormais être élargie pour tenir compte de l'évolution d'un contexte international marqué par la mondialisation, avec une interdépendance croissante des problématiques de recherche pour le développement, une compétition accrue de la recherche, mais aussi un renouveau et un regain d'intérêt pour les questions agricoles dans l'agenda du développement. Le Cirad s'est efforcé d'anticiper ces évolutions par différents exercices successifs qui ont marqué l'établissement, tels le projet d'entreprise, le plan stratégique 2001-2010 et les deux premiers contrats d'objectifs (1999-2002 et 2002-2005). Mais l'accélération de la prise de conscience collective des risques environnementaux qui menacent la planète l'a conduit à développer dans son nouveau plan stratégique, adopté en décembre 2007, une réflexion qui réconcilie ces diverses problématiques de la science avec les défis majeurs du développement.

Dans ce contexte, le Cirad devra porter une attention toute particulière à ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui, parfois rapidement, les « biens publics mondiaux »[1] et mettre son intelligence collective au service des politiques publiques de recherche pour le développement, au Sud comme au Nord. En effet, la relation entre le Nord et le Sud doit être repensée pour faire face aux risques qui affectent la planète et pour lutter contre les inégalités qui se sont creusées entre ces deux entités, mais aussi entre les Suds[2], l'Afrique subsaharienne demeurant le continent le plus affecté. Le concept de développement humain, qui intègre des dimensions sociales et environnementales et les solidarités entre générations, conduit à modifier en profondeur les questions posées à la recherche ainsi que ses pratiques, pour tenir compte des grands enjeux qui marqueront les évolutions de nos sociétés à l'horizon 2030.

Dès aujourd'hui, relever le défi de l'alimentation mondiale et faire progresser la sécurité alimentaire dans un monde touché par des « émeutes de la faim » redeviennent des objectifs majeurs de la communauté internationale, auxquels la France entend donner une impulsion. La recherche agronomique a la responsabilité spécifique de produire des connaissances biologiques et techniques permettant, au plus près des producteurs et au cœur de leurs réseaux d'innovation, d'augmenter la production en quantité et en qualité. Elle doit également éclairer les politiques

1. Les biens publics sont des biens, services ou ressources qui bénéficient à tous, et se caractérisent par la non-rivalité et la non exclusion. La qualité de l'air, le contrôle des épidémies en sont des exemples.

2. « Les Suds, aujourd'hui » Appel à projets, Agence nationale de la recherche, ANR 2007 (www.agence-nationale-recherche.fr/AAPProjetsOuverts?NodId=17&IngAAPId=12 8), porté par l'Agence inter-établissements de recherche pour le développement (AIRD, < URL h t tp ://www.aird.fr/ >)

visant un accès équitable à ces produits. A cet égard, la mise en réseau des connaissances scientifiques sur la sécurité alimentaire et la constitution de plates-formes de diagnostic, d'analyse et de prospective devraient constituer pour le Cirad des opportunités de développer son expertise.

Ces enjeux majeurs appellent toutefois la mobilisation de moyens suffisants et impliquent des solidarités renforcées entre les institutions de recherche du Nord et du Sud. Dans ce contexte, le Cirad est porteur d'une recherche agronomique publique en partenariat répondant à une double injonction : celle des Objectifs du Millénaire pour le développement définis par l'Onu et celle que représente pour la France et l'Europe le développement économique et humain des pays du Sud.

La recherche du Cirad se doit de répondre à trois principaux enjeux du développement :

– un enjeu social et humain : à l'échelle internationale, la pauvreté (et ses corollaires : la malnutrition, la sécurité et la sûreté alimentaires, la santé humaine) reste une des préoccupations centrales de l'aide publique au développement ;

– un enjeu environnemental et énergétique : l'imbrication des risques planétaires au Nord et au Sud appelle de nouveaux modes de production agricole fondés sur une véritable « intensification écologique », une valorisation de la biodiversité et des innovations pour la production locale d'énergie propre ;

– un enjeu pour les politiques publiques et de gouvernance : les politiques de libéralisation des échanges, la mise en concurrence directe des agricultures de tous les continents et le désengagement des Etats des services et des infrastructures d'appui et d'encadrement affectent aujourd'hui directement les conditions de vie des producteurs et des populations.

Le Cirad dispose de nombreux atouts pour contribuer à relever ces défis mais il est conscient également de ses contraintes. Doté d'une expérience de coopération ancienne et reconnue en zone tropicale, l'établissement s'implique aujourd'hui dans des partenariats de recherche internationaux. En effet, les constats et recommandations émis par le comité de visite de l'établissement en 2001, les éléments de bilan du précédent contrat d'objectifs, les analyses internes et l'exercice d'évaluation complet des unités de recherche achevé en 2007, ont confirmé l'établissement dans sa vocation d'organisme de recherche.

La lettre de mission adressée au directeur général du Cirad en avril 2006 par les ministres en charge, respectivement, de la recherche et de la coopération a cadré la suite de cette évolution. Les recommandations liées au positionnement du Cirad et à sa stratégie scientifique ont été suivies à bon rythme par les réformes entreprises dès le printemps 2006. Sur le plan interne, il s'agit surtout de la mobilisation des acteurs autour d'une organisation rénovée et de nouvelles orientations stratégiques adoptées par le conseil d'administration, l'une en décembre 2006 et l'autre en décembre 2007. Il a été décidé de mettre la « science au centre » et de formuler des critères de discernement stratégique pour traduire cette volonté dans les dispositifs et les partenariats. Sur le plan externe, un rapprochement avec l'Inra a conduit au Groupement d'intérêt public (Gip) « Initiative française pour la recherche agronomique à l'international » (Ifrai) et, avec

d'autres partenaires, au Réseau thématique de recherche avancé (RTRA) « Agropolis Fondation ». L'objectif consiste à projeter à l'international l'ensemble du dispositif français dans les domaines de l'agriculture et de l'alimentation, tandis qu'un effort particulier est entrepris à l'échelle de l'Europe. A cet échelon en effet, le Cirad s'efforce de structurer des outils (par exemple, l'Eranet « Era-ARD » ; le GIEE « ECART ») qui, dédiés au renforcement de la recherche agronomique européenne pour le développement, permettront de mieux répondre aux défis mondiaux. Parallèlement à cette mise en cohérence thématique s'ajoute la participation à des projets intégrateurs portés l'un par la Fondation française pour la recherche sur la biodiversité et d'autres par des agences telles l'Agence nationale de recherche (ANR) ou encore l'Agence inter-établissement de recherche pour le développement (AIRD) qui s'appuient sur une association approfondie avec les établissements d'enseignement supérieur pour développer des dynamiques transversales.

Améliorer la capacité du Cirad à répondre aux défis scientifiques du développement rural par un recentrage de ses thématiques en six axes prioritaires et de son dispositif en cohérence avec l'évolution du système de recherche français, telle est la finalité du présent contrat d'objectifs. Celui-ci décline pour la période 2008-2011, la stratégie adoptée en décembre 2007. Pour y parvenir, les diverses composantes de l'établissement sont appelées à porter collectivement ce projet du Cirad, dont l'ambition donne sens à la fierté d'appartenance de ses agents et à sa reconnaissance par la société civile.

Ce contrat d'objectifs retient quatre grands domaines d'actions qui guideront le Cirad durant la période 2008-2011 :

- l'ambition d'une science partagée en réponse aux défis « des Suds » ;
- une production scientifique diversifiée et de qualité ;
- une recherche agronomique nationale ouverte sur l'Europe et le reste du monde ;
- une organisation et des moyens ajustés aux nouveaux défis.

Il comporte dix objectifs et 33 actions explicitant les réalisations prévues au titre du contrat. Celles-ci restent liées aux moyens qui lui seront associés et à la dynamique interne qui pourra les porter. Ce contrat formalise la contribution de l'établissement au programme 187, « recherche dans le domaine de la gestion des ressources et des milieux » de la mission interministérielle Recherche et enseignement supérieur (Mires).

Le contrat d'objectifs fera l'objet d'un rapport annuel au conseil d'administration, qui s'appuiera sur la production de jalons qualitatifs et d'indicateurs quantitatifs de résultat et de suivi[3].

3. Cf. Annexe 1, page 32

L'ambition d'une science partagée en réponse aux défis des « Suds »

La mission de la recherche agronomique est de réduire les tensions mondiales entre les besoins alimentaires et non alimentaires d'une population croissante et la préservation des ressources vivantes et naturelles de la planète. Le défi est considérable alors que les forces de recherche dans le monde demeurent limitées. Fidèle à son histoire et à son expérience reconnue, conscient néanmoins de sa dimension et de sa capacité, le Cirad se donne pour ambition d'une part, de fédérer son effort de recherche sur les six axes prioritaires identifiés par le plan stratégique et d'autre part, d'œuvrer au renforcement du partenariat avec le Sud.

Objectif 1.

Dynamiser l'activité de recherche autour des six axes stratégiques prioritaires au service du développement

Issus d'une réflexion collective construite à partir de nombreuses consultations internes et externes, les axes stratégiques[4] et les questions de recherche qui les explicitent fondent le cadre scientifique de la mobilisation de l'établissement. En rassemblant les efforts des différents niveaux du management de recherche, en explicitant les objectifs et en s'appuyant sur l'effet de levier apporté par l'usage d'instruments d'incitation appropriés, les six axes prioritaires constituent des outils de mobilisation stratégique.

Un processus de pilotage par objectifs, lancé par la direction générale, se met en place au sein de l'établissement sous la forme d'une **contractualisation interne**. Les objectifs scientifiques, opérationnels, financiers et de ressources humaines sont fixés et mesurés, lorsque c'est possible, par des valeurs cibles. **Les objectifs scientifiques sont articulés autour des priorités stratégiques**. Le rodage de ce processus est attendu en 2008 et sera pérennisé par un suivi annuel au cours des années 2009-2011. Ainsi, c'est au moyen de contrats passés avec l'ensemble des unités de recherche que seront élaborés les futures thématiques de recherche, les affectations de personnels et les partenariats.

La concentration des recherches sur **les six axes stratégiques bénéficiera de la mobilisation de l'ensemble des moyens incitatifs,** qui seront dès lors placés sous l'arbitrage unique de la direction générale du Cirad. Les actions thématiques programmées (ATP) qui avaient permis, depuis une vingtaine d'années, d'explorer de nouveaux sujets sans toutefois favoriser les recentrages scientifiques, sont remplacées par des actions thématiques dirigées (ATPdir). Celles-ci visent à fédérer les unités de recherche autour de problématiques scientifiques transversales définies par la direction de l'établissement en cohérence avec les axes stratégiques. Des actions d'inflexions stratégiques (AIS) laissées à l'initiative des équipes et des unités, sont également lancées pour conforter l'évolution de l'établissement sur des questions à caractère prospectif relatives aux orientations stratégiques. Parallèlement les chercheurs seront incités à répondre en plus grand nombre aux appels à projets « blancs »[5] de l'Agence nationale de la recherche (ANR). Enfin, dès 2008, une dotation annuelle en allocations de recherche renforcera les disciplines déficitaires et renouvellera les questions de recherche de l'établissement sur les six axes stratégiques. Cadrage contractuel rigoureux et utilisation dynamique de crédits incitatifs ancreront les axes stratégiques dans la réalité quotidienne du Cirad.

Action 1.
Mise en place d'une contractualisation interne orientée vers les axes stratégiques

Action 2.
Concentration des moyens incitatifs sur les axes stratégiques

4. Cf. Annexe 2, page 38

5. L'Agence nationale de la recherche (ANR) lance auprès de la communauté scientifique française un appel à projets (AAP) non thématique, dit « AAP blanc » qui couvre l'ensemble des domaines scientifiques.

Objectif 2

S'engager résolument dans une démarche scientifique partagée avec les « Suds » et dans le renforcement de leurs capacités

Travailler sur les questions de recherche susceptibles de résoudre les défis du développement durable des Suds ne peut se faire aujourd'hui sans un renouvellement profond des pratiques du partenariat. La consultation des partenaires a été lancée dès 2001 et approfondie les années suivantes sous la forme de séminaires à vocation scientifique et stratégique en France et de forums régionaux à l'étranger. Elle a permis de conforter l'importance de la mission du Cirad auprès des pays en développement et des pays émergents partenaires. Dans le même temps, cette consultation a révélé des attentes de changement quant aux thèmes et aux modalités de partenariat. C'est pourquoi le Cirad a fait le choix de s'orienter vers un partenariat équilibré et durable qui ne pourra se réaliser que par un partage de la science, une co-construction des questions et des dispositifs de recherche, un questionnement renouvelé sur les dynamiques d'innovation et un renforcement des capacités des pays du Sud.

La co-construction des questions et projets de recherche nécessite d'**élargir la consultation des partenaires sur les orientations et évolutions scientifiques du Cirad**. Sa mise en œuvre se traduira par l'organisation de réunions, par une participation accrue de scientifiques reconnus de pays du Sud dans les instances de pilotage de l'établissement et par une évolution des contenus de ses programmes et projets scientifiques. Ce dialogue intensifié devra intégrer notamment les savoirs locaux. Exigeant en rigueur et en disponibilité, cet approfondissement des échanges est au cœur de la mission du Cirad.

La démarche de co-construction facilitera l'exploration de la **connaissance des processus d'innovation dans les communautés du Sud**. Ils constituent déjà un objet de recherches au Cirad mais il conviendra de **capitaliser des savoirs** épars, de leur donner une nouvelle cohérence et des perspectives d'application tout en ouvrant la réflexion à la diversité des partenaires. Des séminaires organiseront cette évolution et prépareront une conférence internationale sur les processus d'innovation en 2010.

Cette ouverture porte en elle des valeurs et des pratiques nouvelles de collaboration. Pour assurer son succès, le Cirad aidera ses agents et particulièrement ses nouveaux recrutés à **mieux comprendre les situations du Sud,** à les traduire en termes de recherches et à s'engager efficacement dans des démarches partenariales. Pour ce faire, il **développera des actions de formation** en ateliers d'échanges de bonnes pratiques à l'intention de ses cadres scientifiques puis, plus largement, de l'ensemble de son personnel. Des écoles de chercheurs seront organisées sur les thèmes de la pauvreté, des diverses visions du développement, des savoirs locaux, des processus d'innovation en situation. Le séminaire d'accueil des nouveaux Ciradiens présentera une synthèse de ces thématiques pour associer les jeunes chercheurs recrutés à ce partenariat équilibré avec le Sud et leur faire connaître les valeurs fondatrices du Cirad.

L'espace éthique que le Cirad entend définir, en écho au nouveau comité d'éthique dont il vient de se doter avec l'Inra, sera centré sur le partenariat renouvelé avec le Sud. Il constituera un lieu élargi et nécessaire de dialogue avec les communautés de recherche du Nord et du Sud et sera doté d'un espace intranet « Ethique et philosophie ». L'agenda d'une rencontre annuelle avec les membres du comité d'éthique et de manifestations régulières à Montpellier et à l'étranger sera mis en place dans les mois à venir.

Si le renouvellement du partenariat touche aux valeurs et aux modalités communes de réflexion et de recherche, il s'agit également de **renforcer et de dynamiser les capacités scientifiques du Sud.** Dans ces pays, le Cirad développera les **partenariats structurants** mis en place récemment, en particulier ceux **qui favorisent les liens avec les universités**. Il s'est en effet impliqué dans une dizaine de masters internationaux (Thaïlande, Brésil, Vietnam, Sénégal..) créés par des universités du Sud. Ces actions seront suivies, évaluées et renforcées.

Les chercheurs devront tenir compte des standards internationaux de production scientifique. Cette exigence de qualité, qui s'applique aussi à la formation des doctorants du Sud, doit donc s'élargir. Une meilleure sélection des candidats est ainsi nécessaire, en lien avec les écoles doctorales dans lesquelles les Ciradiens titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) interviennent. De plus, **l'établissement souhaite améliorer l'encadrement** de ces **jeunes thésards** afin de mieux préparer la suite de leur parcours scientifique, soit dans les systèmes nationaux de recherche agronomique (SNRA), soit dans d'autres enceintes. La mise en œuvre de cette politique, qui s'inscrira dans le temps, repose sur une relation plus forte avec les formations doctorales du Nord et du Sud. Le Cirad expérimentera une formation du binôme « doctorant-encadrant » qui, une fois évaluée, pourrait être rendue obligatoire. Un suivi des jeunes thésards encadrés sera également favorisé. Cet effort d'encadrement sera complété par **l'amélioration de l'accueil des scientifiques du Sud**, qu'ils soient post doctorants, chercheurs confirmés ou gestionnaires de la recherche, par leur accompagnement dans la publication conjointe de résultats de recherche, par des expertises conjointes ainsi que par une aide au renforcement des fonctions d'appui à la recherche ou, plus largement, d'appui aux institutions. Ces actions pourront bénéficier de l'expérience et des programmes de l'Agence inter-établissements de recherche pour le développement (AIRD), dont le Cirad est membre fondateur.

Action 3.
Consultation régulière et approfondie des partenaires du Sud sur les orientations scientifiques du Cirad

Action 4.
Cycle de séminaires destinés à capitaliser et développer des recherches sur les processus d'innovation dans les sociétés rurales du Sud

Action 5.
Renforcement des compétences transversales des agents en matière de développement et de pratiques de recherche en partenariat

Action 6.
Création d'un espace éthique

Action 7.
Participations à des formations de recherche structurantes initiées par les universités du Sud

Action 8.
Amélioration de l'encadrement et du suivi des doctorants et de l'accueil des scientifiques du Sud

Une production scientifique diversifiée et de qualité

Dans le cadre de ses missions, le Cirad a longtemps privilégié l'activité de recherche de terrain et son transfert au Sud, parfois au détriment de la valorisation académique de la production scientifique. Mais l'affirmation continue de la vocation de recherche finalisée de l'établissement, la transformation de son organisation avec la création des unités de recherche en 2004, la mise en place de leur évaluation en 2005-2007 en conformité avec les standards internationaux et la création des départements scientifiques en 2006, constituent les signes tangibles d'un engagement fort pour rejoindre la norme des établissements français de recherche. Dans son nouveau plan stratégique, l'établissement se donne pour ambition de porter la science pour le développement au meilleur niveau scientifique mondial tout en la gardant ancrée dans les questionnements, les terrains et les partenariats propres au Sud. Il s'agit pour le Cirad de renforcer la qualité de sa production scientifique dans toute sa diversité, de renouveler son approche des fonctions de transfert et de valorisation de la recherche en les centrant sur les processus d'innovation et, enfin, de communiquer largement ses résultats afin de sensibiliser un public varié au développement.

Objectif 3.

Renforcer la qualité et maintenir la diversité de la production scientifique

Le renforcement de la qualité de la production scientifique du Cirad passe par la soumission plus systématique des travaux et structures de l'établissement à une évaluation externe de niveau international. Depuis plusieurs années, le Cirad a intégré cette culture de l'évaluation en s'inspirant des pratiques des centres internationaux de recherche du Groupe consultatif de la recherche agronomique internationale (GCRAI). Les évaluations externes des unités ont été menées entre 2005 et 2007 par des commissions indépendantes incluant des scientifiques internationaux. La création de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres), qui prend en charge désormais l'évaluation des unités de recherche de toutes les institutions françaises, donne au Cirad l'opportunité d'une nouvelle réflexion sur ses méthodes. Il s'est doté en janvier 2008 d'une **délégation aux évaluations,** correspondante de l'Aeres et qui doit progressivement monter en puissance. Cette délégation coordonnera les différents niveaux de l'évaluation : évaluation des collectifs, évaluation individuelle, suivi du contrat d'objectifs et évaluation de l'établissement. Les méthodes seront discutées avec l'Aeres qui bénéficiera en retour de la richesse de l'expérience du Cirad ainsi que des travaux du groupe « Erefin »[6]. Entre 2008 et 2011, la délégation aux évaluations préparera l'évaluation externe des unités et la généralisation de l'évaluation individuelle. Longtemps débattue, puis testée en 2007, l'évaluation individuelle est devenue opérationnelle en 2008 ; elle devrait être largement déployée avant la fin du contrat et permettre ainsi une gestion plus fine des compétences. Enfin, la délégation organisera le suivi régulier du contrat d'objectifs et la préparation de la première évaluation *ex-post* de l'établissement en fin de contrat.

L'évaluation des unités de recherche du Cirad par l'Aeres connaîtra une période d'activités intenses en 2009, année de l'évaluation de la vague A[7], à laquelle est reliée la quasi-totalité des unités de recherche de l'institution. Ce chantier est important pour l'établissement à divers titres. Il permettra de faire évoluer les questions de recherche et de **dessiner le paysage des unités de recherche pour le prochain exercice quadriennal**. Il donnera aux scientifiques du Cirad un cadre de travail et d'animation cohérent avec les six axes stratégiques et une masse critique permettant une meilleure visibilité. Ce faisant, il renforcera les moyens du pilotage et de l'animation de la recherche. L'année 2011 est l'horizon fixé pour stabiliser ce cadrage.

Les cadres scientifiques du Cirad seront davantage incités à soumettre des projets montés en partenariat dans le cadre d'appels d'offres compétitifs nationaux, européens et multilatéraux qui puissent accroître leur notoriété. C'est un objectif à double finalité, scientifique et financière. Le succès aux appels d'offres renforce la reconnaissance scientifique du Cirad et maintient le volume de ressources contractuelles, indispensable à l'équilibre financier de l'établissement. Afin d'aider les équipes, **un dispositif interne de soutien au montage de projets scientifiques compétitifs et en partenariat** ainsi qu'un suivi systématisé des résultats des appels d'offres seront organisés par la délégation à la valorisation.

6. Groupe de travail sur l'évaluation de la recherche finalisée des opérateurs du programme 187 de la Loli

7. Il s'agit de la première des quatre vagues du calendrier d'évaluation des établissements français par l'Aeres

Si l'ingénierie de projet est nécessaire pour répondre aux normes des appels à projets, les approches systémiques et pluridisciplinaires des chercheurs du Cirad constituent une originalité qui peut marquer leur différence. Encore faut-il leur permettre de mieux questionner leurs objets complexes et de favoriser ces croisements de regards, en particulier entre sciences humaines et sciences biotechniques. **Des moyens incitatifs** visant à **renouveler la production scientifique sur des bases pluridisciplinaires** seront donc lancés sous la forme d'ATP dirigées, d'écoles de chercheurs et d'ateliers ouverts à des chercheurs extérieurs issus des unités mixtes de recherche (UMR) et des écoles doctorales partenaires du Cirad.

Toutes ces mesures devraient trouver leur aboutissement dans l'augmentation du nombre de publications scientifiques, notamment dans les revues à comité de lecture disposant d'une forte visibilité internationale. Elles devraient favoriser également les soutenances de HDR par les chercheurs du Cirad qui seront ainsi plus nombreux à encadrer de jeunes doctorants au sein d'écoles doctorales. Cette activité, riche en fertilisations croisées, sera favorisée et reconnue au Cirad, en particulier par la négociation avec les établissements d'enseignement supérieur de **l'attribution du titre de « professeur consultant »**[8].

8. Titre devant être attribué par des établissements d'enseignement supérieur partenaires actuels et futurs du Cirad aux cadres scientifiques du Cirad qui s'engageraient dans l'ingénierie des formations doctorales.

Action 9.
Création de la délégation aux évaluations

Action 10.
Rénovation scientifique des unités de recherche du Cirad à l'échéance de 2011

Action 11.
Soutien au montage de projets scientifiques compétitifs et en partenariat

Action 12.
Moyens incitatifs destinés à renouveler la production scientifique sur des bases pluridisciplinaires (ATP, ateliers et écoles de chercheurs)

Action 13.
Reconnaissance de la participation des cadres scientifiques aux formations de recherche des établissements d'enseignement supérieur

Objectif 4.

Intensifier le transfert au service des dynamiques d'innovation et valoriser l'expertise

La qualité de la production scientifique d'un organisme de recherche finalisée ne se mesure pas à la seule aune des publications scientifiques. Elle s'appuie également sur les activités de transfert et de valorisation des recherches auprès de divers publics (acteurs économiques, décideurs publics, acteurs sociaux...). Comme nous l'avons développé plus haut (action 4), l'établissement encouragera ces activités qui visent à développer des innovations utiles aux pays du Sud ; il encouragera également les activités destinées à fournir une expertise auprès des décideurs publics ou privés, en France et hors de France, qui seront prises en compte dans l'évaluation individuelle et collective. Par ailleurs, le Cirad produira une réflexion méthodologique sur l'appréciation de l'impact de ses activités en liaison notamment avec ses partenaires du programme 187 de la Mires.

Dans le domaine de l'innovation, le Cirad interviendra selon quatre grandes modalités : en partenariat avec un opérateur économique ; en tant qu'opérateur économique ; en soutien à la création d'entreprises ; enfin, en liaison avec des opérateurs du développement. Ainsi, le Cirad, qui entretient des relations avec différents acteurs du secteur privé, travaille prioritairement avec ceux qui contribuent au développement des pays du Sud par des investissements sur place, la création d'agro-industries nationales ou la valorisation de produits tropicaux. Il renforcera ses liens avec les organisations professionnelles, les PME du Sud et les industries qui participent à la promotion des matières premières issues des grandes filières agricoles tropicales. En tant qu'opérateur économique, le Cirad peut être amené à commercialiser lui-même ses innovations directement ou via une filiale. La décision de créer une filiale sera prise selon des principes et des critères stricts avec une grande prudence, après une évaluation des perspectives à moyen et long terme et une analyse des risques financiers. Elle ne portera pas sur les activités de recherche au cœur de la mission de l'établissement. En soutien à la création d'entreprises, l'établissement favorisera les entreprises créées par ses agents (essaimage) ou par d'autres entrepreneurs pour commercialiser ses innovations, en conformité avec les règles de la propriété intellectuelle de la production scientifique. Enfin, les innovations résultent aussi des liens construits avec des bailleurs de fonds, ONG, centres techniques, etc. Les productions développées par le Cirad s'adressent alors à des marchés non solvables ou n'ayant pas de valeur marchande, malgré une valeur sociale. Pour atteindre leurs utilisateurs finaux, elles doivent passer par d'autres circuits que le marché. C'est pourquoi, le Cirad[9] s'attachera à construire des liens précoces et durables avec les utilisateurs finaux ou avec des acteurs intermédiaires aptes à diffuser ces productions auprès d'eux.

Les ressources génétiques animales et végétales des espèces domestiquées et des espèces sauvages apparentées constituent un patrimoine essentiel pour les agricultures et leur accès libre est le garant de la création des races et variétés du futur sur des bases équitables. Dans ce cadre, le Cirad s'est associé dès l'origine à la stratégie nationale de recherche sur la biodiversité et a participé à la création de la Fondation française pour la recherche sur la biodiversité. Porteur de cet engagement, **le Cirad participera à la conservation et à la valorisation des ressources génétiques des pays du Sud** en défendant

9. C'est le cas de méthodes de culture ou de transformation artisanale, de production de semences pour l'agriculture vivrière à l'échelle d'un groupement de producteurs ou d'une petite région.

leur statut de bien public et accessible pour des besoins scientifiques.

Une formation à la protection intellectuelle des résultats et à leur valorisation sera organisée par l'établissement afin d'inciter tous les cadres scientifiques à intégrer cette démarche de protection dans leurs actions quotidiennes.

L'expertise, valorisation de la recherche sous forme de prestations de services en appui à la décision publique ou privée, est une des missions du Cirad qui renforce sa légitimité sociale et sa réputation sur ses thématiques d'excellence et permet d'identifier des problématiques susceptibles d'être traduites en questions de recherche. Elle est aussi une contrainte, car l'indépendance du Cirad par rapport à ses bailleurs de fonds est une des conditions de l'objectivité de ses expertises. **Le Cirad contribuera aux** réflexions du **groupe « expertise collective » du programme 187 afin de mieux répondre aux questions des donneurs d'ordre publics.**

Le Cirad **renforcera sa présence au sein des laboratoires d'idées, groupes de réflexion et d'influence internationaux** mis en place par la Banque mondiale, la FAO, le FIDA le GFAR, sous la forme de missions d'expertise, compte-tenu de l'importance croissante qu'ils ont prise comme lieux de réflexion et d'influence stratégiques au plan mondial.

Action 14.
Participation à la conservation et à la valorisation des ressources génétiques sous un statut de bien public

Action 15.
Formation interne à la protection intellectuelle des résultats de la recherche et à leur valorisation

Action 16.
Rapprochement des pratiques d'expertise au service du programme interministériel « recherche dans le domaine de la gestion des ressources et des milieux »

Action 17.
Renforcement de l'expertise publique par des missions auprès d'entités régionales, nationales, européennes, internationales

Objectif 5.

Communiquer pour porter l'ambition du Cirad et sensibiliser l'opinion publique aux enjeux du développement

L'ensemble des productions et des interventions du Cirad doit toucher ses destinataires spécialisés par des modes de communication adéquats, mais aussi se déployer vers un public plus large. L'ambition du plan stratégique du Cirad mérite en effet d'être valorisée sous plusieurs formes, auprès de différents publics (décideurs, bailleurs privés, ONG, notamment). Il s'agit de sensibiliser l'opinion publique aux problématiques du développement au Sud et aux enjeux planétaires qui leur sont liés et, dans ce cadre, de mieux faire comprendre le rôle de la recherche dans le développement. Cette ouverture est l'affaire de tous. Ce faisant, le Cirad devra définir une politique de communication et de socialisation interne à l'établissement afin de veiller à l'appropriation de sa stratégie et à la construction d'une « fierté d'appartenance » indispensable pour porter l'ambition du Cirad à l'extérieur.

Un plan de communication 2008-2011 devra identifier les principaux axes de communication (interne et externe) pour les quatre ans à venir ainsi que les moyens nécessaires à la valorisation et à la déclinaison des objectifs stratégiques définis par le Cirad. Ce plan comportera un ensemble d'actions qui irrigueront les diverses composantes de l'établissement : rénovation du site web, développement des actions de communication et de vulgarisation des résultats de recherche, valorisation des activités et savoir-faire du Cirad par des évènements grand public, développement des actions de communication et de sensibilisation scientifique en milieu scolaire et enfin mise en place d'actions de communication et de socialisation en interne (débats, forum partagés, animations scientifiques tout public ...).

Action 18.
Plan de communication 2008-2011

Une recherche agronomique nationale ouverte sur l'Europe et le reste du monde

Passé de l'assistance technique, à la coopération puis aux partenariats de recherche, le Cirad intervient aujourd'hui dans plus de 50 pays de la zone intertropicale. Les défis de la planète qui interpellent tout spécialement l'agriculture et la recherche agronomique sont si vastes qu'une stratégie à plusieurs niveaux est indispensable. En renouvelant ses thématiques scientifiques et en resserrant parallèlement son dispositif géographique, le Cirad noue un système d'alliances complémentaires :

– en France, avec les acteurs de la recherche publique (CNRS, MNHN…), et en particulier ceux du programme 187 de la Lolf, dont l'Inra, qui, notamment au travers du Gip Ifrai, doit rendre visible à l'international le dispositif français de recherche agronomique ;

– en Europe où le Cirad s'efforce de mobiliser ses grands partenaires au profit de la coopération scientifique avec les pays du sud pour mieux peser à l'échelle mondiale ;

– avec le GCRAI et ses centres, enfin, pour mieux conjuguer les efforts de la recherche agronomique pour le développement entre ce dispositif et celui de notre pays.

Objectif 6.

Contribuer à mobiliser la recherche française sur les enjeux internationaux de l'agriculture et de l'alimentation

Une science partagée pour le développement durable du Sud, ligne de force du Cirad, ne pourra pleinement se réaliser que par un rapprochement des forces de recherche, ouvert aux problématiques internationales, consolidé et enrichi par les apports de l'enseignement supérieur. Ainsi, la volonté exprimée par le gouvernement d'une modernisation de nos structures de recherche pour établir un regroupement de nos forces et une meilleure synergie entre enseignement supérieur et recherche publique dans le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable légitime et renforce les alliances nouées par le Cirad avec l'Inra et l'enseignement supérieur, auxquelles les perspectives prochaines d'un consortium apportent une dynamique nouvelle. Le Cirad contribuera à cette forte ambition collective dans le respect de ses missions et de ses orientations stratégiques.

En 2006, le gouvernement avait confié une mission aux dirigeants de l'Inra et du Cirad : rapprocher leurs deux établissements afin d'améliorer la visibilité du dispositif national de recherche sur l'agronomie et le développement durable à l'échelle internationale. Ce rapprochement a été concrétisé par la création du Gip « Initiative française pour la recherche agronomique à l'international » (Ifrai). A des actions visant une géostratégie commune (plate-forme de prospective « Agrimonde », plan d'action pour la Méditerranée, réponses conjointes à des appels d'offres globaux, colloques internationaux) s'ajoutent l'élaboration de stratégies communes de recherche sur des thématiques identifiées conjointement renforçant le potentiel de recherche (forêt ; santé animale et maladies émergentes ; horticulture) et la réalisation d'outils communs plus efficaces et plus pertinents au sein de partenariats élargis[10].

Avec la perspective du consortium national, le Cirad renforcera cette alliance avec l'Inra en la gardant ouverte à d'autres partenaires, tel le Cemagref. Dans ce cadre, deux des trois thématiques de recherche choisies, « Forêt » et « Santé animale et maladies émergentes », portées conjointement et soutenues par des crédits incitatifs, feront l'objet de démarches structurantes communes de recherche. Par ailleurs, trois nouveaux sujets seront étudiés : « biomasse, bioénergies et chimie verte » ; « productions animales » ; « développement territorial ». Dans le cadre de cette alliance, la création d'un système de veille stratégique examinant en continu l'évolution des stratégies et programmes des partenaires et des concurrents à l'échelle mondiale pourra être étudiée.

Le Cirad s'impliquera dans les dispositifs régionaux d'enseignement supérieur et de recherche relevant des domaines de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable qui ont vocation à s'intégrer au sein du projet de consortium national à venir. Les unités de recherche les plus directement concernées sont localisées à Montpellier, en Ile-de-France et dans l'outre-mer français. Il s'agit d'abord des laboratoires et des chercheurs déjà fédérés dans le RTRA « Agropolis Fondation » associant l'IRD et récemment ouvert aux partenariats avec l'Université Montpellier II, deux écoles doctorales montpelliéraines et avec l'Inria. Il s'agit en second lieu du site de Nogent qui doit constituer, sur le site du *Jardin Tropical de Paris,* un campus informel du développement durable associant le Cirad à des équipes de recher-

10. A l'exemple de ce qui est élaboré dans le champ de l'information scientifique institutionnelle par la plate-forme régionale d'Agropolis, ou nationale, par l'archive ouverte HAL, et dans le champ de l'édition, par Quæ

ches de l'Iddri, de l'IRD, du CNRS et des universités et grandes écoles parisiennes ainsi que des ONG. Il s'agit enfin de l'outre-mer français, où les équipes du Cirad appuieront les projets de pôles d'enseignement supérieur dont les orientations thématiques correspondent à ses priorités. Ces collaborations avec les établissements d'enseignement supérieur fondées dur des projets, seront renforcées, en particulier au sein des écoles doctorales. Ces lieux permettraient aussi de pousser les frontières de la recherche agronomique en croisant les thématiques avec celles de la recherche en sciences humaines ou sociales ou encore médicale, par exemple. L'AIRD pourrait constituer un des lieux de coordination de ces fertilisations croisées.

Par des échanges continus de chercheurs, sur programmes, entre le Cirad, le GCRAI et les autres organismes publics de recherche français et européens, le Cirad contribue à internationaliser le dispositif français de recherche agronomique. Un accord inter-organismes français avec le GCRAI signé en 2006 prévoit de développer les échanges scientifiques sur programmes en passant notamment par la mise à disposition réciproque de chercheurs. Cette dynamique, au cœur de la stratégie d'internationalisation du dispositif agronomique français, sera renforcée.

Action 19.
Consolidation de l'alliance Cirad-Inra et démarches d'ouverture auprès d'autres acteurs

Action 20.
Participation au développement des dispositifs nationaux d'enseignement supérieur et de recherche dans les domaines de l'agronomie et du développement durable

Action 21.
Renforcement des échanges continus de chercheurs avec le GCRAI

Objectif 7.
Resserrer et conforter le dispositif international de coopération

La consultation des partenaires du Sud engagée dès 2001 a permis d'intégrer leur expérience dans le document stratégique et d'enrichir la réflexion tant sur l'évolution du partenariat vers la co-construction[11] que sur le projet scientifique[12]. Une première étape de réflexion sur la stratégie géo-partenariale du Cirad a été validée par le conseil d'administration du 18 décembre 2007. Trois critères ont été définis pour orienter les choix géo-partenariaux : l'aide publique au développement (recouvrant les problématiques des « biens publics mondiaux », de la lutte contre la pauvreté, de la bonne gouvernance), la qualité de l'activité scientifique (à savoir la masse critique, les plates-formes techniques,

11. Voir l'objectif 2
12. Voir l'objectif 1

l'accès aux collections et l'intérêt des terrains) et les interactions avec le secteur agro-alimentaire français et européen. Le croisement de ces éléments conduit le Cirad à clarifier son engagement en fonction du niveau de développement des pays et à privilégier les pôles où se regroupent les meilleures compétences scientifiques.

Le précédent contrat comprenait déjà une première construction de pôles sous la forme de PCP (pôles de compétence en partenariat) regroupant les compétences nationales des pays du Sud et celles du Cirad sur des projets scientifiques durables, ces pôles pouvant évoluer en unités de recherche en partenariat (URP) en fonction de l'engagement des partenaires. Cinq PCP et trois URP existent aujourd'hui : cinq en Afrique/Océan Indien, deux en Asie et un en Amérique centrale. Après plusieurs années d'existence et compte tenu des nouvelles priorités stratégiques, le bilan et la révision des programmations scientifiques deviennent nécessaires.

La seconde étape de **la réflexion géo-partenariale**, fondée sur une vision de partenariat stratégique, **confortera les PCP positivement évalués et élargira cet acquis à d'autres entités** (pôles ou réseaux localisés dans des structures régionales, dans des centres du GCRAI, dans les Dom) **pour aboutir à l'identification au plan mondial d'une vingtaine de pôles structurants**. Leur dynamisme sera évalué à l'aune de leur capacité à générer un portefeuille de projets structurants dans le respect des intérêts stratégiques, scientifiques et financiers des partenaires et de l'attention que leur accordent les communautés économiques régionales. De même, ces pôles devront favoriser des coopérations régionales et internationales, y compris avec les acteurs européens et les centres du GCRAI ou dans le cadre de projets coordonnés avec ces derniers. Des affectations plus isolées dans des institutions nationales, régionales ou internationales, mais cantonnées à des projets à durée limitée et sur la base de contrats précis, ne sont toutefois pas exclues.

Pour identifier ces pôles et mettre en œuvre les réorientations souhaitables des projets, **le Cirad dialoguera avec les partenaires sur la base de la nouvelle grille géo-thématique** telle qu'elle a été définie dans le plan stratégique. Cette phase s'inscrit dans le temps car elle tient compte d'accords et de calendriers antérieurs : elle demandera à chacun de la disponibilité, de la réactivité et de la rigueur dans les choix. La préparation en amont de ces discussions conduit le Cirad à croiser les trois critères de détermination des choix géo-partenariaux cités plus haut avec le niveau de développement des pays dans lesquels il intervient. Ainsi, dans les pays les moins avancés (PMA), les recherches du Cirad concerneront essentiellement les thèmes de la pauvreté et des inégalités. Ceci vaut pour l'Afrique sub-saharienne, et pour certains pays d'Amérique centrale ou d'Asie du Sud-Est à l'image du Vietnam ou du Laos. Pour les pays à Etats fragiles, principalement en Afrique subsaharienne, les recherches se concentreront sur le thème de la reconstruction des Etats. Enfin, dans les pays émergents, et notamment les plus grands d'entre eux tels la Chine, l'Inde, le Brésil ou encore le Mexique, l'Afrique du Sud, le Cirad recentrera ses recherches sur les biens publics mondiaux.

Action 22.
Identification et consolidation d'une vingtaine de pôles structurants intégrant les pôles des collectivités d'outre-mer

Action 23.
Révision des schémas stratégiques régionaux en concertation avec les partenaires sur la base d'une nouvelle grille géo-partenariale

Objectif 8.

Œuvrer au renforcement de l'engagement de l'Europe dans la recherche agronomique pour les régions ultrapériphériques et les pays du Sud

Le Cirad est engagé depuis longtemps dans une coopération avec les acteurs européens en charge de la recherche pour le développement, qu'il s'agisse des directions générales de la Commission européenne ou des partenaires européens bilatéraux. Il a œuvré à regrouper les acteurs européens avec des instruments communs d'intervention permettant de soutenir l'action européenne de recherche pour le développement à l'échelle internationale. Son plan stratégique européen adopté en juin 2004 a été jugé toujours d'actualité par le conseil d'administration en septembre 2007 lors de l'examen du bilan à trois ans. Il a été demandé en particulier au Cirad de promouvoir la mobilité européenne, d'accroître la capacité de l'établissement à monter des projets en coordination, de développer des partenariats stratégiques avec les grands partenaires bilatéraux et de renforcer les capacités des communautés ultrapériphériques dans l'espace européen de la recherche d'ici à 2013. Ces orientations, renforcées par une action de lobbying, se réaliseront durant la période du contrat.

Le Cirad maintiendra un bon niveau de participation dans le PCRD par le pilotage de projets dont les objectifs participent à la stratégie scientifique de l'établissement, par une plus grande mobilité européenne des chercheurs et par l'organisation d'évènements scientifiques.

Le Cirad lancera des actions de communication et de lobbying à Bruxelles à destination principalement des directions générales « Recherche » (DG-RDT) et « Développement » (DG-DEV) **pour que les recherches agronomiques pour et au Sud soient prises en compte au sein des programmes de l'Union européenne.** Des réunions, colloques et séminaires doivent ainsi assurer la communication nécessaire sur les programmes entrepris avec le Sud. Leur mise en œuvre s'appuiera sur le groupement européen d'intérêt économique Ecart et le réseau inter-Etats Era-ARD. Ces entités lancées à l'initiative du Cirad connaissent des succès comme instruments de la concertation avec les directions générales « Recherche » et « Développement » de la Commission européenne mais aussi plus largement auprès d'instances multilatérales comme le GCRAI, tout en fédérant une capacité de mise en œuvre de programmes et projets stratégiques. Leur activité, dont l'effet levier pour le Cirad est avéré, sera confortée durant la durée du contrat.

Parallèlement, des partenariats stratégiques seront établis avec quelques grands acteurs européens. Des missions à visées stratégiques et scientifiques sont envisagées dès 2008 auprès des principaux partenaires européens (Wageningen, Pays-Bas ; NRI, Royaume-Uni, etc.). L'objectif est de coordonner les forces sur des thématiques transversales ciblées vers les pays du Sud et de réaliser des opérations communes (projets de recherche, conférences, voire unités de services...) multilatérales (GCRAI notamment). Elles prévoient l'accueil en recherche et une plus grande ouverture des instances et infrastructures du Cirad à des chercheurs européens et réciproquement.

Enfin, **des actions seront entreprises pour contribuer à renforcer la capacité scientifique des communautés ultrapériphériques au sein de l'Espace européen de la recherche (EER) en 2013.** La spé-

cialisation des Dom et leur complémentarité se réaliseront dans le choix de pôles d'excellence à vocation régionale sur lesquels les moyens seront regroupés. L'identification, les négociations et les regroupements des thématiques et des moyens seront menés au cours de la période du contrat pour préparer la fin des fonds structurels, en visant une spécialisation, une régionalisation et une internationalisation du dispositif.

Action 24.
Actions de communication et de lobbying à Bruxelles afin que les recherches agronomiques pour le Sud et au Sud soient mieux prises en compte par les programmes de l'Union européenne.

Action 25.
Mise en place et/ou développement de partenariats stratégiques avec quelques grands acteurs européens

Action 26.
Actions destinées à renforcer la capacité scientifique des communautés ultrapériphériques dans l'Espace européen de la Recherche à l'échéance de 2013

Une organisation et des moyens ajustés aux nouveaux défis

Pourvu d'un projet stratégique qui structure sa dynamique scientifique en interne et dans ses partenariats nationaux, européens et internationaux ainsi que d'une organisation générale empreinte de cette logique, le Cirad doit poursuivre la modernisation de son fonctionnement et ajuster l'ensemble de ses moyens à cette même ambition tout en faisant preuve d'une vision prospective. Ses capacités scientifiques, ses fonctions d'appui, ses moyens de communication, ses forces de gestion et ses ressources financières – dont une grande part est attribuée par l'Etat – seront mobilisés autour de son projet.

Objectif 9.

Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche

Le Cirad dispose déjà d'une gestion souple et rapide, du fait de son statut d'EPIC sans agent comptable. L'établissement entend cependant moderniser et simplifier la gestion de la recherche pour obtenir plus d'efficience. Il s'agit de mettre à la disposition des unités de recherche qui sont au cœur du dispositif de recherche, l'ensemble des moyens intellectuels et techniques leur permettant de professionnaliser leurs métiers et de mesurer la réalisation de leurs objectifs.

La modernisation de la gestion passe par **l'évolution vers un système d'information intégré.** La délégation aux systèmes d'information du Cirad a mis en service en 2006 un système de gestion des ressources humaines. Il constitue le référentiel unique qui gère l'ensemble des ressources humaines du Cirad et celles des partenaires accueillis. Le futur système d'information, établi entre 2009 et 2011 à partir du nouveau modèle de gestion et de pilotage, se traduira par un couplage des activités scientifiques, des ressources humaines et des éléments financiers. Il intègrera également le système d'information documentaire du Cirad, référentiel unique de la production scientifique de l'établissement. Il permettra ainsi de mieux rendre compte des activités de l'établissement. En outre, il simplifiera la gestion en dématérialisant certaines procédures et en facilitant l'élaboration de tableaux de bord de pilotage stratégique à différents niveaux du management. La mise en place du système générera des gains de productivité.

Parallèlement, les réflexions en cours doivent permettre de **définir le nouveau modèle de pilotage par objectifs scientifiques** de l'ensemble des activités, **couplé à la gestion des moyens**. Le calcul des coûts complets des projets sera progressivement généralisé afin de mieux les maîtriser en interne et les faire financer par des bailleurs de fonds. Deux grands axes d'action sont identifiés pour la période à venir :

– prioritairement, rapprocher la programmation scientifique avec la programmation budgétaire grâce au mode de gestion par projet ;

– prendre en compte la demande d'ouverture du système d'information dans un contexte multipartenarial en intégrant la mobilité, le travail collaboratif et le volet sécurité. Au-delà des développements techniques, il s'agit de revoir en profondeur l'architecture des sites web et des services associés.

A l'intégration des outils et à la simplification des procédures se conjuguera une plus grande proximité des fonctions d'appui auprès des unités de recherche. Les évolutions en cours au sein de ces unités et les différents regroupements envisagés d'ici 2011 nécessiteront un accompagnement auprès du management et des agents concernés. Ainsi se fait jour l'idée d'une **gestion unifiée par grande fonction d'appui,** sous l'égide du secrétariat général, afin de libérer les départements de la gestion quotidienne pour les concentrer sur l'animation scientifique. Ce schéma renforcera la professionnalisation des fonctions d'appui en généralisant les traitements harmonisés tout en confortant leur proximité opérationnelle au service des UR.

Rationalisation, professionnalisation et efficience trouveront également leur traduction dans **la mise en œuvre d'un nouveau plan Qualité 2009-2011** pendant la durée du contrat. Cette action de longue haleine vise à professionnaliser les interventions de l'organisme dans toutes ses activités ; elle sera mise à profit pour développer une

cartographie des risques. Cette démarche qualité concernera en particulier deux secteurs, celui de l'expertise commerciale dont les processus sont déjà caractérisés et celui du management environnemental. Dans ce cadre, les efforts consentis par les agents impliqués dans les entités en démarche qualité sur le management environnemental (type ISO 14001) et Qualité, Sécurité, environnement (QSE) seront soutenus et suivis avec précision. A cette démarche, le Cirad ajoutera la mesure de la consommation de carbone de l'établissement qui fera l'objet d'une attention régulière. L'appel à un prestataire, externe et référencé, permettra de réaliser un tableau de bord de suivi régulier des consommations de carbone et d'en tirer constats, réflexions et propositions de changements de pratiques. D'ores et déjà des mesures importantes sont prévues pour diminuer les déplacements en avion, en priorité en France, et leur substituer un usage renforcé des télécommunications en développant l'audioconférence, la visioconférence et la web-conférence. L'ensemble de ces mesures contribuera à augmenter l'efficience de la gestion de la recherche.

Action 27.
Evolution vers un système d'information intégré

Action 28.
Mise en place d'un pilotage par objectifs scientifiques couplé à la gestion des moyens

Action 29.
Mise en place de fonctions d'appui mutualisées à proximité des unités de recherche

Action 30.
Elaboration et mise en œuvre du plan Qualité 2009-2011

Objectif 10.

Mobiliser avec discernement les ressources propres à partir d'un emploi stabilisé et favoriser la dynamique des compétences

La réussite du projet scientifique et géopartenarial du Cirad est associée à la nécessité de faire évoluer le portefeuille de ressources contractuelles à enveloppe constante et de renouveler les compétences en fonction des choix de recentrage de l'établissement.

S'agissant des ressources contractuelles, un maintien en volume constitue un objectif ambitieux pour le Cirad. En effet, ces ressources représentent 37 % du budget total du Cirad en 2007, hors activités de co-traitance. Leur provenance est diversifiée : fonds privés (34 %), collectivités de l'outre-mer français (22 % dont 11 % au titre des fonds structurels et 11 % des collectivités locales), fonds publics français (19 %), fonds publics étrangers et internationaux (14 %) et Union européenne (11 %). La forte baisse annoncée des ressources contractuelles liées à la réduction des fonds structurels dans les Dom à l'horizon 2013 se confirme (- 7 % d'ici 2011) tandis qu'une stabilisation des ressources d'origine privée est envisagée à compter de 2009. Ces tendances nécessitent une augmentation de 10 % des ressources contractuelles publiques émanant d'agences de recherche ou de programmes nationaux (ANR, RTRA...), et dans une moindre mesure de programmes européens ou multilatéraux afin de préserver au mieux l'équilibre des ressources propres. Dans la perspective d'une évolution de ses ressources contractuelles, **le Cirad va élaborer une « stratégie bailleurs »**. En phase avec son recentrage scientifique, celle-ci identifiera les agences de financement de la recherche avec lesquelles un dialogue approfondi pourra être entrepris. En aval, cette stratégie aura pour conséquence une mobilisation plus importante et mieux coordonnée des chercheurs du Cirad en réponse à des appels d'offres ciblés.

L'évolution des compétences des agents de l'établissement sera pilotée dans le cadre d'un emploi stabilisé. Le Cirad vise **un renouvellement important de ses compétences** combiné à une augmentation de la qualification des emplois. Afin de rétablir l'équilibre financier de l'établissement, une politique volontariste de réduction de l'effectif global a été engagée en 2003. C'est aujourd'hui une stabilisation autour de 1 800 ETPs qui est prévue en moyenne annuelle à partir de 2009. Ainsi, d'ici 2011, un effort significatif doit être réalisé pour intégrer chaque année une vingtaine d'allocataires de recherche en cohérence avec les priorités du Cirad. C'est donc sur la base d'un emploi stabilisé, financé notamment par la dotation de la subvention pour charge de service public (SCSP), que l'établissement va mener une politique dynamique de ressources humaines. Le Cirad va préparer les échéances des départs à la retraite à venir, une trentaine par an, avec une accélération des flux de départs en 2008 puis 2012 pour recruter de nouvelles compétences utiles pour la mise en œuvre des orientations stratégiques. L'établissement envisage une méthode alliant une approche classique de l'analyse de l'état des lieux (effectifs, rattachement disciplinaire, pyramides des âges, etc.) à une approche qualitative par champ disciplinaire. Ce chantier devra déboucher sur des actions de formation scientifique, des mutualisations interinstitutionnelles de compétences et une politique de recrutement avec le souci d'une réflexion prospective sur les profils des chercheurs à 10 ou 15 ans compte tenu de l'évolution rapide des missions. Des contacts ont d'ores et déjà été pris avec l'Inra de façon à développer des outils et des méthodes d'évaluation des besoins cohérents entre les deux établissements. Le conseil scientifique et les comités de programme des départements seront impliqués dans ce chantier. Un effort particulier sera

porté sur la formation continue à destination des personnels en place. L'ensemble de ces démarches sera entrepris en veillant à améliorer la parité dans l'encadrement du Cirad et à ouvrir l'établissement à la diversité culturelle.

A partir des besoins de compétences, c'est **une gestion dynamique et ouverte des emplois qui sera organisée.** Elle devra également comprendre un accompagnement des changements induits par la rénovation à venir des unités de recherche, voire par d'autres inflexions organisationnelles. En 2009, la démarche consistera à accentuer la diversification des modes de recrutement, en favorisant prioritairement la mobilité interne mais également en ayant recours à des CDD sur projet, des allocataires de recherche ou des compétences externes sur des postes d'accueil. Cette dynamique tiendra compte de l'évolution récente du contexte scientifique français pour l'ouvrir aux possibilités offertes par les collaborations notamment avec l'Inra et le Cemagref. En effet, si les mobilités internes s'avèrent infructueuses, l'accueil de compétences externes, sur projet, sera privilégié. Actuellement, une soixantaine de cadres sont accueillis au Cirad par mise à disposition ou détachement, essentiellement dans les unités de recherche. L'objectif est d'augmenter significativement d'ici la fin du contrat cet accueil de chercheurs, d'enseignants-chercheurs ou d'ingénieurs venus d'autres établissements pour permettre aux unités de mobiliser des équipes partenaires sur des projets répondant aux missions de développement du Centre.

Action 31.
Diversification des ressources au moyen d'une «stratégie bailleurs» à bâtir

Action 32.
Mise en œuvre d'une gestion prospective des compétences

Action 33.
Déploiement d'une gestion dynamique des emplois

Suivi du contrat d'objectifs

Chaque objectif et action du contrat est assorti d'indicateurs de résultats et/ou de suivi ou encore de jalons. Les indicateurs sont assortis de valeurs :

– valeurs de départ (année 2007, sauf pour les publications) et valeurs cibles ou cibles tendancielles pour les indicateurs de résultats

– valeurs annuelles pour les indicateurs de suivi.

Les chiffres non encore disponibles seront produits lors du premier compte-rendu d'avancement du contrat.

L'ensemble de ces données figure à l'annexe 1.

Le contrat d'objectifs fera l'objet d'un suivi annuel avec la présentation d'un rapport au conseil d'administration synthétisant les bilans sectoriels et le tableau des indicateurs qui auront été présentés préalablement aux instances internes (CE, CS).

Dans ce cadre, une attention particulière sera apportée aux rapports des deux premières années susceptibles de suggérer des inflexions ou aménagements.

Parallèlement au rendu de la troisième année seront lancés l'exercice de bilan final et la réflexion sur l'évaluation de l'établissement de même que la préparation du prochain contrat.

Annexes

Annexe 1. Jalons et indicateurs de résultat et de suivi

L'ambition d'une science partagée en réponse aux défis des « Suds »

Objectif 1. Dynamiser l'activité de recherche autour des six axes stratégiques prioritaires au service du développement			
Objectif et actions	**Jalons (J) et indicateurs**[1]	**Valeurs annuelles 2007**[2] (sauf publications)	**Cible 2011**
Objectif 1	1-0-1R Part des publications du Cirad relevant des axes stratégiques	Renseigné ultérieurement	
	1-0-2S Répartition des publications du Cirad par axes stratégiques	Renseigné ultérieurement	
Action 1. Mise en place d'une contractualisation interne orientée vers les axes stratégiques	J-A1 Bilan annuel de l'exercice		
Action 2. Concentration des moyens incitatifs sur les axes stratégiques	1-2-1S Répartition des crédits incitatifs par axes stratégiques	Renseigné ultérieurement	

Objectif 2. S'engager résolument dans une démarche scientifique partagée avec les « Suds » et dans le renforcement de leurs capacités					
Objectif et actions	**Jalons (J) et indicateurs**	**Valeurs annuelles**			**Cible 2011**
Objectif 2	**2-0-1R (L). % de co-publications avec des partenaires du Sud parmi le total des publications**				cible tendancielle en hausse
		OST		**34**	
Action 3. Consultation régulière et approfondie des partenaires du Sud sur les orientations scientifiques du Cirad	J-A3. Bilan annuel intégrant un agenda et le suivi des experts du Sud dans les instances d'orientation scientifique				
Action 4. Cycle de séminaires destinés à capitaliser et à développer les recherches sur les processus d'innovation dans les sociétés rurales du Sud	J-A4. Bilan annuel				
Action 5. Renforcement des compétences transversales des agents en matière de développement et de pratiques de recherche en partenariat	2-5-1S. Nombre d'hommes-jours de formation mis en place	Renseigné ultérieurement			
Action 6. Création d'un espace éthique	J-A6. Bilan annuel				
Action 7. Participations à des formations de recherche structurantes initiées par les universités du Sud	2-7-1R. Nombre d'heures et d'Etd (équivalent travaux dirigés) consacrés à l'enseignement dans ces masters	3978 h, soit **20 ETD** *(postes de maître de conférences)*			cible tendancielle en hausse
Action 8. Amélioration de l'encadrement et du suivi des doctorants et de l'accueil des scientifiques du Sud	2-8-1S. Nombre de thésards du Sud encadrés/ total des thésards encadrés par les chercheurs du Cirad	**161 / 252**			
	2-8-2R. Nombre de chercheurs du Sud accueillis par le Cirad	**74**			cible tendancielle stable

Une production scientifique diversifiée et de qualité

Objectif 3. Renforcer la qualité et maintenir la diversité de la production scientifique				
Objectif et actions	**Jalons (J) et indicateurs**	**Valeurs annuelles**		**Cible 2011**
Objectif 3	3-0-1R (L). Part des publications du Cirad de référence internationale dans la production scientifique de la France, l'UE, du monde (OST)		2005	cible tendancielle en hausse
		FR	**0,37**	
		UE	0,05	
		Monde	0,016	
	3-0-2S (L). Indice d'impact relatif à 2 ans (OST) Le caractère fortement dissymétrique de la répartition disciplinaire de la production scientifique du Cirad ne permet pas d'interprétation cohérente toutes discipline sconfondues (9 au total). D'où la présentation de cet indicateur pour 2 disciplines scientifiques significatives pour le Cirad.		2005	cible tendancielle en hausse
		Biologie appliquée Ecologie	0,90	
		Biologie fondamentale	0,49	
	3-0-3S. Taux de succès du Cirad aux appels à projets (AAP) de l'ANR	Renseigné ultérieurement		
	3-0-4S. Diversité des productions	Renseigné ultérieurement		
Action 9. Création de la délégation aux évaluations	3-9-1R. Part d'agents évalués au titre de l'évaluation individuelle	**0 %**		69 %
Action 10. Rénovation scientifique des unités de recherche du Cirad à l'échéance de 2011	J-A10. Bilan annuel des UR			
Action 11. Soutien au montage de projets scientifiques compétitifs en partenariat	J-A11. Bilan annuel du dispositif			
Action 12. Moyens incitatifs destinés à renouveler la production scientifique sur des bases pluridisciplinaires (ATP, ateliers et écoles de chercheurs)	J-A12. Bilan annuel			
Action 13. Reconnaissance de la participation des cadres scientifiques aux formations de recherche des établissements d'enseignement supérieur	3-13-1R. Nombre de HDR au Cirad	**82**		Cible en hausse

1. Numérotation : Indicateur : 1er chiffre : N° de l'objectif ; 2ème chiffre : N° de l'Action ; 3ème chiffre : N° de l'indicateur ;
R : indicateur de résultat ; S :indicateur de suivi ; (L) indicateur du programme 187 de la LOLF—Jalon numéroté par action : J-A1 (action n°1)

2. Remarque : les valeurs de ce tableau ont été calculées avant que le glossaire établi avec les producteurs de données ne soit totalement finalisé. Elles devront être confirmées à l'occasion du premier bilan annuel du contrat d'objectifs

Une production scientifique diversifiée et de qualité

Objectif 4. Intensifier le transfert au service des dynamiques d'innovation et valoriser l'expertise			
Objectif et actions	**Jalons (J) et Indicateurs**	**Valeurs annuelles**	**Cible 2011**
Objectif 4	4-0-1S (L). Nombre de brevets, certificats d'obtention végétale et logiciels déposés (dont nombre de brevets)	**8 (2)**	
	4-0-2S (L). Produits des redevances, brevets, COV, logiciels / dépenses générées par leur maintenance et dépôt	**1,22**	
	4-0-4R (L). Part des ressources contractuelles privées sur l'ensemble des ressources (contractuelles + SCSP) (*hors co-traitance*)	**10 %**	cible tendancielle stable
Action 14. Participation à la conservation et à la valorisation des ressources génétiques sous un statut de bien public	4-14-1S. Nombre de MTA (Material transfert agreement) signés par le Cirad	**34**	
Action 15. Formation interne à la protection intellectuelle des résultats de la recherche et de leur valorisation	4-14-2R. Nombre d'hommes/jours de formation	**20**	cible tendancielle en hausse
Action 16. Rapprochement des pratiques d'expertise au service du programme interministériel « recherche dans le domaine de la gestion des ressources et des milieux »	J-A16. Bilan annuel		
Action 17. Renforcement de l'expertise publique par des missions auprès d'entités régionales, nationales, européennes, internationales	4-17-1R. Part des ressources contractuelles publiques sur l'ensemble des ressources contractuelles (hors co-traitance)	**66%**	cible tendancielle stable

Objectif 5. Communiquer pour porter l'ambition du Cirad et sensibiliser l'opinion publique aux enjeux du développement			
Objectif et actions	**Jalons (J) et Indicateurs**	**Valeurs annuelles 2007**	**Cible 2011**
Objectif 5	5-0-1S. Nombre total de consultations (*France, Europe, reste du monde*) du site internet du Cirad	**959 822** dont France = 727 716 dont Europe = 52 130 dt reste du monde = 179 976 *(Afrique = 83 554)*	
	5-0-2S. Nombre de citations du Cirad dans la presse écrite et parlée	**98**	
Action 18. Plan de communication 2008-2011	J-A18. Bilan annuel (degré de réalisation du plan)		

Une recherche agronomique nationale ouverte sur l'Europe et le reste du monde

Objectif 6. Contribuer à mobiliser la recherche française sur les enjeux internationaux de l'agriculture et de l'alimentation

Objectif et actions	Jalons (J) et Indicateurs	Valeurs annuelles	Cible 2011
Objectif 6	6-0-1R. Part des co-publications avec les organismes publics de recherche du P187 de la LOLF (DIST-Agritrop)	2005 : **21,0** 2006 : **23,4** 2007 : **26,1**	cible tendancielle en hausse
Action 19. Consolidation de l'alliance Cirad-Inra et démarches d'ouverture auprès d'autres acteurs	6-19-1R. Part des co-publications avec l'INRA dans l'ensemble des publications du Cirad (DIST-Agritrop)	2005 : **16,3** 2006 : **16,7** 2007 : **19,4**	cible tendancielle en hausse
	J-A19. Bilan annuel (en particulier sur les actions d'ouverture à d'autres acteurs)		
Action 20. Participation au développement des dispositifs nationaux d'enseignement supérieur et de recherche dans les domaines de l'agronomie et du développement durable	6-20-1S. Nombre de « Professeurs consultants» dans ces dispositifs	Renseigné ultérieurement	
Action 21. Renforcement des échanges continus de chercheurs sur programme avec le GCRAI	6-21-1S. Nombre de mise à disposition : - du Cirad au GCRAI (1) - du GCRAI au Cirad (2)	(1) **23** (2) **2**	(1) cible tendancielle stable (2) cible tendancielle en hausse

Objectif 7. Resserrer et conforter le dispositif international de coopération

Actions	Jalons (J) et Indicateurs	Valeurs annuelles	Cible 2011
Objectif 7	7-0-1R (L). Nombre d'ETPT affectés ou en mission au Sud (cadres, personnels techniques expatriés, en mission, thésards, post-doc)	**286**	cible tendancielle stable
Action 22. Identification et consolidation d'une vingtaine de pôles structurants intégrant les pôles des collectivités d'outre-mer	7-22-1R. Nombre de cadres scientifiques impliqués dans les pôles structurants / nombre de cadres expatriés	Renseigné ultérieurement	
Action 23. Révision des schémas stratégiques régionaux en concertation avec les partenaires, sur la base de la nouvelle grille géopartenariale	J-A23. Bilan annuel		

Une recherche agronomique nationale ouverte sur l'Europe et le reste du monde

Objectif 8. Œuvrer au renforcement de l'engagement de l'Europe dans la recherche agronomique pour les régions ultrapériphériques et les pays du Sud			
Objectif et actions	**Jalons (J) et Indicateurs**	**Valeurs annuelles**	**Cible 2011**
Objectif 8	8-0-1R (L). Part des articles co-publiés avec un pays membre de l'UE [27], hors France, dans l'ensemble des publications du Cirad	2005 : **20,5** *(OST)*	cible tendancielle stable
Action 24. Actions de communication et de lobbying à Bruxelles, afin que les recherches pour le Sud et au Sud soient mieux prises en compte par les programmes de l'Union Européenne	J-A24. Bilan des actions où le Cirad est moteur		
Action 25. Mise en place et/ou développement de partenariats stratégiques avec quelques grands acteurs européens	J-A25. Bilan annuel		
	8-25-2S (L). Nombre de participations dans les projets financés par le PCRD	**10** (7eme PCRD) (31,25%)	
	8-25-3S (L). Nombre de projets du PCRD coordonnés par le Cirad	**0**	
Action 26. Actions destinées à renforcer la capacité scientifique des communautés ultrapériphériques au sein de l'Espace européen de la Recherche à l'échéance de 2013	J-A26. Bilan annuel		

Une organisation et des moyens ajustés aux nouveaux défis

Objectif 9. Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche

Objectif et actions	Jalons (J) et Indicateurs	Valeurs annuelles	Cible 2011
Objectif 9	9-0-1S. Total des dépenses de l'action 8 de la Lolf/ total des dépenses (hors co-traitance)	**21,9%**	
Action 27. Evolution vers un système d'information intégré	9-27-1R. Part d'indicateurs renseignés automatiquement par le SI	**15%**	Cible tendancielle en hausse
Action 28. Mise en place d'un pilotage par objectifs scientifiques couplé à la gestion des moyens	J-A28. Bilan annuel (progression des mesures de temps chercheur)		
Action 29. Mise en place de fonctions d'appui mutualisées à proximité des unités de recherche	J-A29. Bilan annuel		
Action 30. Elaboration et mise en œuvre du plan Qualité 2009-2011	9-30-1R. Nombre de collectifs (traduits en effectifs) en démarche qualité (dont certifiés/Iso ou accrédités par tierce partie) – et nombre d'agents impliqués dans des sites sous démarche qualité « management environnemental » (Iso 14001) ou Q.S.E. (Qualité, Sécurité, Environnement)	***Collectifs en démarche qualité*** 2007 = **375** *Dont certifiés Iso* 2007= **115** ***Agents en démarche QSE*** 2007 = **180** *Dont certifiés Iso* 2007 = **0**	Cible tendancielle en hausse Cible tendancielle en hausse

Objectif 10. Mobiliser avec discernement les ressources propres à partir d'un emploi stabilisé et favoriser la dynamique des compétences

Actions	Jalons (J) et Indicateurs	Valeurs annuelles	Cible 2011
Objectif 10	10-0-1. Nombre total d'ETPT	**1795**	
	10-0-2S. Taux de couverture de la masse salariale par la valeur ajoutée	2007= **1,32%**	
Action 31. Diversification des ressources au moyen d'une « stratégie bailleurs » à bâtir	10-31-1S. Ressources propres : volume en chiffres absolus et ventilation annuelle en pourcentages (hors co-traitance)	**47,3** M€ -fonds privés : **34%** -fonds publics : **66%**, dont : *-11% collectivités outre-mer* *-11% fonds structurels* *-19% fonds publics français* *-14% fonds publics étrangers* *-11% fonds de l'UE*	
Action 32. Mise en œuvre d'une gestion prospective des compétences	J-A32. Bilan annuel		
Action 33. Déploiement d'une gestion dynamique des emplois	10-33-1S. Répartition annuelle des emplois « classés-payés » + allocataires de recherche sous contrat Cirad (H/F) *(la proportion homme-femme (H/F) sera renseignée ultérieurement)*	CDI/ CDD **95,4% / 4,6%** dont Cadres **59 %** Allocataires **1,3%** Maîtrise **31,6 %** Collaborateurs **8 %**	
	10-33-2S. Nombre de chercheurs sur postes d'accueil, dont enseignants-chercheurs / Nombre de cadres scientifiques	Renseigné ultérieurement	

Annexe 2. Les six axes stratégiques prioritaires du Cirad

Axe 1.
Contribuer à inventer une agriculture écologiquement intensive pour nourrir la planète

Les systèmes de production devront s'appuyer davantage sur la compréhension et l'utilisation des processus écologiques à l'œuvre au sein des agrosystèmes, mais aussi sur l'analyse des processus socio-économiques favorisant ou freinant l'adoption de ces nouvelles pratiques.

Axe 2.
Etudier les conditions d'émergence et les modalités de mise en valeur des bioénergies en faveur des populations du Sud

Le Cirad doit être en mesure de proposer des analyses scientifiquement fondées permettant de définir, dans un contexte agronomique, écologique et économique spécifique, ce que pourrait être une politique durable et les orientations de recherche de ce vaste champ des bioénergies.

Axe 3.
Innover pour une alimentation accessible, diversifiée et sûre

La croissance économique, l'urbanisation et les changements de modes de vie s'accompagnent d'une transition nutritionnelle chez les consommateurs. Les pathologies liées à l'alimentation soulèvent de nouveaux problèmes de santé publique. Les mutations du secteur agroalimentaire posent également des questions de compétitivité, d'organisation des filières et d'exclusion.

Axe 4.
Anticiper et gérer les risques sanitaires infectieux liés aux animaux sauvages et domestiques

En milieu tropical, les contraintes sanitaires sont une préoccupation quotidienne des éleveurs. Or les maladies animales émergentes ou ré-émergentes sont en constante progression et, parmi elles, les zoonoses représentent des risques sérieux pour les sociétés humaines du Sud et du Nord.

Axe 5.
Accompagner les politiques publiques pour la réduction des inégalités structurelles et de la pauvreté

Depuis le sommet de Johannesburg, il est généralement admis qu'une régulation politique, associée à une mobilisation de la société civile, est nécessaire pour diminuer les inégalités structurelles qui entretiennent le sous-développement, ce qui ouvre de nouveaux champs de réflexion concernant l'action publique, locale, nationale et internationale.

Axe 6.
Mieux comprendre les relations entre l'agriculture et l'environnement et entre les sociétés humaines et la nature, pour gérer durablement les espaces ruraux

Une meilleure connaissance des milieux, dans leur dimension biologique (ressources et leurs évolutions) comme sociale (acteurs et leurs stratégies), et la capacité de caractériser les services environnementaux sont indispensables pour élaborer des modes de gestion durables au service du développement.

Annexe 3. Liste des sigles et des acronymes

Aeres, Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

AFD, Agence française de développement

AIRD, Agence inter-établissements de recherche pour le développement

AIS, Action d'inflexion stratégique

ANR, Agence nationale de la recherche

ATP, Action thématique programmée

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

CE, Comité d'entreprise

CNRS, Centre national de la recherche scientifique

CS, Conseil scientifique

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

Ecart, European Consortium for Agricultural Research in the Tropics

EER, Espace européen de la recherche

Era-ARD, European Research Area – Agricultural Research for Development

Epic, Etablissement public à caractère industriel et commercial

Erefin, Evaluation de la recherche finalisée des opérateurs (groupe de travail)

GCRAI, Groupe consultatif de la recherche agricole internationale

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations

Fida, Fonds international de développement agricole

Gfar, Global Forum for Agricultural Research

Gip, Groupement d'intérêt public

GIEE, Groupement d'intérêt économique européen

HDR, Habilitation à diriger des recherches

Iddri, Institut du développement durable et des relations internationales

Ifrai, Initiative française pour la recherche agronomique à l'international

Inra, Institut national de la recherche agronomique

Inria, Institut national de recherche en informatique et en automatique

IRD, Institut de recherche pour le développement

Lolf, Loi organique relative aux lois de finances

Mires, Mission interministérielle Recherche et enseignement supérieur

MNHN, Muséum national d'histoire naturelle

ONU, Organisation des Nations unies

NRI, National Resources Institute

PCP, Pôle de compétence en partenariat

PCRDT Programme cadre de recherche et de développement

RTRA, Réseau thématique de recherche avancée

SNRA, Systèmes nationaux de recherche agronomique

UMR, Unité mixte de recherche

UR, Unité de recherche

URP, Unité de recherche en partenariat

Coordination : Direction de la recherche et de la stratégie
Rédaction : Danielle Barret
Réalisation : Délégation à la communication
Conception graphique et mise en page : Patricia Doucet
Illustration de couverture : Nathalie Le Gall
Impression : Impact Imprimerie, Saint-Gély-du-Fesc (34)
Encres végétales - Imprimé sur papier provenant des forêts gérées durablement

Dépôt légal : décembre 2008

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

42, rue Scheffer
75116 Paris
France

www.cirad.fr