

cirad

LA RECHERCHE AGRONOMIQUE
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Contrat d'objectifs et de performances Etat-Cirad 2019 - 2023



www.cirad.fr : Innovons ensemble pour
les agricultures de demain

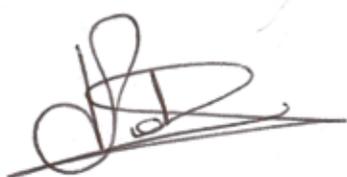


Le contrat d'objectifs et de performances 2019-2023 du Cirad a été approuvé par un vote unanime de son conseil d'administration le 19 décembre 2019.

Contrat d'objectifs et de performances établi entre l'État et le Cirad pour la période 2019-2023

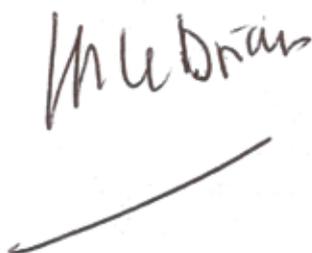
Frédérique VIDAL

Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation



Jean-Yves LE DRIAN

Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères



Michel EDDI

Président Directeur Général du Cirad





Sommaire

Introduction	5
L'ambition Science	7
Les champs thématiques stratégiques : des orientations pour un impact sur le développement	7
Les chantiers qui construisent l'avenir du Cirad	10
L'approche intégrée des filières agricoles tropicales	10
La dimension du genre dans les recherches et l'innovation	10
Les plateformes de recherche pour la capitalisation des données et des modèles	10
L'ambition Partenariat	11
La dimension géostratégique du partenariat	11
Une priorité affirmée à l'Afrique, incluant la rive sud de la Méditerranée	12
Une présence consolidée en Amérique centrale et latine ainsi qu'en Asie du Sud-Est	13
Une présence stabilisée dans les DOM	13
Le partenariat national	14
Les politiques de sites	14
Le partenariat avec INRAE et l'IRD	15
Le partenariat avec l'AFD	15
Les partenariats avec d'autres institutions françaises	15
Le partenariat européen	16
Le partenariat avec la Commission européenne	16
Le partenariat avec les Etats membres	16
Le partenariat international et multilatéral	17
L'ambition formation	17
Améliorer la qualité de l'accueil des étudiants du Sud	18
La formation avec les partenaires du Sud	18
L'engagement dans les formations académiques du Nord	19
L'ambition Innovation et impact	19
le partenariat avec le secteur privé	20
La culture de l'impact	20
Le dialogue science, société et politique	21
L'alignement de la politique de moyens sur la stratégie scientifique et partenariale	22
Consolider le modèle économique et améliorer le pilotage des moyens financiers	22
Développer une gestion prévisionnelle des compétences et renouveler les modalités de déploiement au Sud	22
Faire vivre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et consolider la politique de genre au Cirad	23
Outiller l'établissement pour améliorer le pilotage et la gestion des risques et valoriser plus efficacement ses activités	24
Annexes	25



Introduction

Ce nouveau contrat d'objectifs du Cirad, l'organisme français de recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes, s'inscrit dans une période particulièrement riche en événements, que ce soit aux plans national et international, dans lesquels l'établissement doit nécessairement inscrire son action pour être en capacité d'apporter les contributions qui sont attendues de lui, du local au global. Au plan international, ces dernières années ont été marquées par l'adoption des grands accords, dont la mise en œuvre réussie conditionne pour une grande part la possibilité d'un avenir durable pour la planète et pour l'humanité : Agenda des Nations unies sur le développement durable et Accord de Paris sur le climat en 2015.

Au travers des 17 Objectifs du développement durable (ODD), fixés pour les dimensions économiques, sociales et environnementales, l'Agenda des Nations unies mobilise, pour la première fois dans l'histoire, tous les pays de la planète dans une démarche commune autour d'ambitions partagées. Les défis à relever pour y parvenir sont particulièrement ambitieux pour les pays du Sud. La mise en œuvre concrète de ces ambitions nécessite une contribution beaucoup plus forte de la science et la production d'innovations pertinentes. Le Cirad, compte tenu de son mandat, se mobilise pour atteindre ces Objectifs du développement durable, en particulier pour les ODD 1 et 2. Ces objectifs seront aussi atteints grâce au partenariat et à la coopération scientifique (ODD 17), permettant des innovations et des impacts durables pour une production agricole et une consommation responsables (ODD 12). Les ODD étant interdépendants les uns des autres, le Cirad contribue également aux ODD 3 (Santé), 4 (Formation), 6 (Eau), 13 (Changement clima-

tique) et 15 (Préservation des écosystèmes terrestres).

C'est ensuite l'Accord de Paris sur le climat qui a l'ambition de limiter à moins de deux degrés l'augmentation de la température moyenne de la planète d'ici 2030, seuil au-delà duquel les conséquences du réchauffement risquent d'être particulièrement dramatiques pour l'alimentation des populations et la production agricole, notamment en Afrique. La France, dans une vision solidaire de l'avenir à construire, a souhaité focaliser ses efforts en faveur d'un appui renforcé aux pays les plus menacés et les moins bien dotés en ressources, pour les aider à relever tous ces défis.

Par ailleurs, l'année 2019 voit le lancement de deux grandes lois de programmation : l'une sur le développement et la solidarité internationale, l'autre sur la recherche. Comme opérateur de l'Etat dont le mandat est le développement par la recherche, le Cirad se trouve à la croisée de ces deux politiques publiques, et le présent contrat d'objectifs a pour objet d'inscrire l'organisme dans une trajectoire d'actions pour les quatre prochaines années et de décliner ces priorités. Cette trajectoire doit lui permettre d'être au rendez-vous des attentes politiques françaises, mais aussi de celles de ses partenaires du Sud, particulièrement sur le continent africain confronté à des enjeux majeurs en termes de transitions démographique, climatique, énergétique et alimentaire. Ces transitions devront être menées afin de réduire la pauvreté et de créer massivement des emplois en milieu rural, tout en réduisant fortement l'impact environnemental des activités humaines.

Pour contribuer à la construction de trajectoires de développement des pays du Sud qui répondent à ces défis, le Cirad doit poursuivre

activement son évolution pour consolider sa capacité de programmation, augmenter sa présence auprès de ses partenaires sur les terrains et mobiliser toutes ses compétences sur ses priorités d'action. Il doit aussi, avec l'appui de ses tutelles, consolider son modèle économique dans toutes ses composantes, avec les moyens d'une politique de l'emploi et du renforcement de ses compétences, pour pouvoir répondre aux attentes multiples et urgentes de ses partenaires. Les ressources humaines du Cirad sont sa principale richesse ; elles sont au cœur de l'atteinte des objectifs dont ce contrat est la traduction.

Ce nouveau contrat a été élaboré en cohérence avec les stratégies ministérielles* en cours de déploiement. Il s'appuie également sur les exercices de réflexion stratégique de la *Vision stratégique 2018-2022* et sur sa déclinaison opérationnelle en *Objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023 (OSSP₂)*. Le document en reprend le plan : les 4 ambitions et la politique de moyen sont détaillées, dans le texte et en annexes, avec des indicateurs, des livrables et des jalons pour la période 2019-2023.

* La stratégie nationale de recherche [Mesri, 2014 en cours de réactualisation ; livre blanc 2017] ; les nouvelles orientations à la politique de développement française [Cicid, 2018] ; la stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes [MEAE, 2018] ; la stratégie internationale de la France pour la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture durable [MEAE, 2019] ; le plan national pour la science ouverte [Mesri, 2018] ; la stratégie Europe et international du MAA [2018].



L'Ambition Science

Les champs thématiques stratégiques : des orientations pour un impact sur le développement

Les 15 engagements du Cirad en faveur du développement retenus dans le texte de Vision stratégique sont déclinés en un plus grand nombre d'enjeux scientifiques spécifiques. A partir de ces enjeux scientifiques, le Cirad a fait le choix d'identifier un nombre limité (6) de champs thématiques stratégiques (CTS). Les CTS traitent de grandes problématiques de recherche partagées avec nos partenaires du Sud, sur lesquelles le Cirad choisit d'investir prioritairement pour renouveler sa production scientifique et partenariale sur la période 2019-2023 (Indicateurs 1 et 2, Livrable 2.1). Ces 6 CTS sont présentés sans hiérarchisation et sont en forte interaction les uns avec les autres :



La biodiversité comme levier de développement et de résilience



Une approche intégrée de la santé des plantes, des animaux et des écosystèmes



Développer une ingénierie des transitions agroécologiques



Des territoires comme leviers de développement durable et inclusif



Accompagner la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et inclusifs



Accompagner toutes les agricultures du Sud à faire face au changement climatique.

Les objectifs de chaque CTS, au service du développement durable, sont déclinés de manière synthétique dans le document Objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023 (OSSP₂). L'articulation entre champs thématiques stratégiques et Objectifs du développement durable (ODD) est donnée en annexe 1.

Le Cirad se dotera d'un dispositif d'animation et de suivi opérationnel de chaque champ thématique stratégique et de leurs interactions dès 2019 (Livrable 2.2). L'animation des champs thématiques stratégiques inclura le continuum science-offre-demande, avec une dimension interdépartements et interdisciplinaire, afin de capitaliser les acquis et de croiser les approches de communautés distinctes (disciplines, thématiques, filières...) pour rendre le Cirad plus visible et construire une offre de recherche et d'expertise pertinentes. Pour chacun des champs thématiques stratégiques, des objectifs et des attendus (scientifiques et partenariaux) spécifiques sont fixés pour la période.

Ils sont détaillés dans les pages suivantes.

La biodiversité comme levier de développement et de résilience

L'enjeu majeur est un rapprochement des communautés scientifiques (conservation et valorisation) traitant de la gestion des ressources naturelles et de la biodiversité cultivée avec une approche renouvelée et une visibilité du Cirad renforcée, tant sur le plan scientifique que partenarial.

Les principaux attendus sont :

- une note de position du Cirad (Livrable 2.3) sur **la biodiversité comme levier de développement et de résilience** ;
- apparaître comme une **référence en milieu tropical** sur le rôle de la biodiversité dans les régulations des systèmes agricoles (adaptation au changement climatique, diversification des productions) et l'évaluation de l'impact et de la production de services écosystémiques des pratiques et des modes de gestion de la biodiversité à différentes échelles d'espace et de temps (interactions entre espèces ou espace cultivé et espace naturel, gestion des risques et des synergies, régulations...);
- consolider la **connexion des équipes aux grands réseaux** (Livrable 2.4), nationaux et internationaux ;
- développer des **indicateurs et des systèmes d'information** permettant d'analyser les dynamiques des compromis, des conflits ou des controverses liés à la juxtaposition ou à la succession dans le temps des agrosystèmes et des écosystèmes naturels (*land sparing vs land sharing*) ;
- gérer et partager des systèmes d'information, de documentation (métadonnées) et de caractérisation de la biodiversité et des collections pertinentes de ressources génétiques, *ex situ* et *in situ* ;
- proposer des **systèmes de conservation ou de gestion durable des écosystèmes tropicaux** naturels (systèmes forestiers, aires protégées, préservation des paysages contre la fragmentation...);
- mettre à disposition des compétences et des outils pour **appuyer la décision** sur l'élaboration de stratégies de gestion de la biodiversité, sur l'élaboration et l'application des politiques de biodiversité et sur la réglementation, en prenant en compte les savoirs locaux et les droits d'usage.

Une approche intégrée de la santé des plantes, des animaux et des écosystèmes

Dans le domaine de la santé des plantes, des animaux et des écosystèmes, les recherches du Cirad s'inscrivent résolument dans une **approche systémique et intégrée**, qui questionne la relation entre agriculture et santé. Cela implique d'alimenter les concepts scientifiques liés aux communautés de pratiques qui développent des approches globales, One Health, EcoHealth et/ou Planetary Health, et de participer activement aux arènes internationales dans ces domaines, au Sud comme au Nord. Si le Cirad est reconnu dans le domaine de la santé animale, l'enjeu est de conforter cette approche intégrée pour la santé végétale et environnementale en mobilisant des concepts partagés. L'originalité est d'inscrire cette approche au Sud, en lien avec les décideurs du Sud.

Pour cela les objectifs principaux sont de :

- structurer une **feuille de route** avec des **publications de référence** et une animation transversale sur une approche intégrée de la santé, qui associe les communautés scientifiques (santé végétale, santé animale, santé environnementale, santé publique), en intégrant la dimension gestion des risques associés, en particulier les notions d'émergence, d'endémicité, d'impact des pratiques de gestion ou de surveillance et de vulnérabilité ;
- élaborer un **plaidoyer pour les bailleurs** (Livrable 2.5) et les Etats, hors Europe, sur le potentiel d'une approche intégrée associant santé animale et végétale ;

- organiser un **réseau de dispositifs et de partenaires** (dont les Dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat, dP) sur le biocontrôle sur les terrains du Sud ;
- produire des connaissances en partenariat sur le biocontrôle et la résistance aux antimicrobiens ; les phyrobiomes, microbiomes, holobiomes et les interactions entre communautés de micro-organismes ;
- anticiper, prévoir et comprendre les risques en développant des **modèles spatialisés** pour l'étude de la mobilité animale et humaine, en simulant les transferts de maladies, de vecteurs et de polluants, en analysant les paysages et en mettant au point des outils tels que des **observatoires**, des indicateurs de la « bonne santé » des plantes, des animaux ou des socioécosystèmes ;
- élaborer un **système de veille internationale** (Livrable 2.6) avec une méthodologie commune (animal, végétal, écosystème) sur l'épidémiologie-surveillance, qui intègre les effets des pratiques agricoles et les interactions entre communautés (y compris pour le transfert de pollutions et la santé des sols) en mobilisant les technologies du big data (données textuelles, environnementales et climatiques ; métagénomique) et les approches participatives (*crowd sourcing*) ;
- s'inscrire dans les problématiques émergentes et mondiales comme l'antibiorésistance (AMR) ou les risques sanitaires et toxicologiques touchant les populations, les systèmes alimentaires et les écosystèmes ;
- prévenir les risques et transmettre les compétences sur l'analyse des déterminants socio-économiques et culturels des comportements des acteurs sociaux à risque et accompagner les acteurs territoriaux dans une démarche de **gestion intégrée de la santé** (incluant agriculteurs, consommateurs, décideurs...);
- construire une **animation croisée** avec le champ thématique stratégique « Accompagner la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et inclusifs » (micro-organismes et résidus).

Développer une ingénierie des transitions agroécologiques

Les acquis du Cirad sur les innovations agroécologiques devraient permettre de consolider et d'accompagner les demandes de développement, en faisant la preuve de dispositifs de transition efficaces, tout en défrichant des fronts de science. Les objectifs sont de :

- poursuivre la **production de connaissances** pour proposer des options techniques et méthodologiques adaptées à une transition agroécologique dans une grande diversité de contextes de sols, de climats et de productions agricoles. Il s'agira également et, en particulier, de conforter les travaux sur l'évaluation multicritère des performances avec des indicateurs rendant compte des services écosystémiques à l'échelle des territoires et des piliers social (génération d'emploi, participation à la réduction des inégalités...) et économique (productivité du travail, marges brutes et nettes) de la durabilité, en approfondissant en particulier la gestion des incertitudes, l'évaluation des risques à court et long terme et des compromis (par exemple, entre efficacité technique et contexte socio-économique) ;
- réactualiser la **note de position du Cirad** et l'état de l'art sur l'accompagnement de l'innovation, l'adoption et le changement d'échelles dans la diffusion d'innovations tout en intégrant les défis scientifiques liés à la digitalisation de l'agriculture ;
- structurer deux **réseaux transversaux** (Livrables 2.7) pour capitaliser et formaliser des pratiques de recherche et de partenariat sur les performances agroécologiques, les impacts, les innovations, les méthodes d'accompagnement et de mobilisation des différents publics ;
- rendre visibles des **dispositifs de référence** sur les transitions agroécologiques, analyser les processus d'accompagnement des acteurs et formaliser des schémas d'intervention participatifs ;
- diffuser ces connaissances auprès des communautés scientifiques et des communautés d'acteurs engagés dans des transitions

agroécologiques en favorisant des approches croisées pour le **transfert de compétences**;

- coconstruire des **plaidoyers** (Livrable 2.8) de la transition agroécologique pour divers publics.



Des territoires comme leviers de développement durable et inclusif

L'enjeu est pour ce champ thématique stratégique de valoriser les **approches territoriales** pour des thématiques stratégiques, avec le développement de méthodologies et d'outils pertinents et la reconnaissance d'une expertise. Sur les bases de la science ouverte, de démarches participatives avancées, les objectifs sont de :

- formaliser et partager un **cadre conceptuel et une méthodologie** en mobilisant les outils issus de différentes communautés scientifiques, sur l'accompagnement des processus d'innovation à l'échelle du territoire et sur l'évaluation des impacts territoriaux qui permettent la participation des divers acteurs, la représentation des flux (matières, informations, finances, personnes) et la gestion des incertitudes;
- poursuivre les travaux de **caractérisation des stratégies** et des pratiques des acteurs économiques, agricoles et non agricoles, ruraux et urbains et des travaux sur l'analyse des interactions entre les acteurs de territoires, dans différents marchés, filières, infrastructures... et les flux de ressources (capitaux, biens, services...) qu'elles mobilisent;
- développer des **outils de territorialisation de l'action publique** en confrontant les besoins locaux en nouvelles régulations, nouveaux instruments et nouvelles normes, aux cadres de régulation et des politiques publiques en œuvre;
- analyser, via une **métanalyse** (Livrable 2.9), et proposer des **dispositifs d'observation et de suivi** qui intègrent les dimensions agronomiques, environnementales, sociales, économiques et politiques;
- coconstruire des **plaidoyers** (Livrable 2.10), à partir des résultats et des expériences de terrain pour les bailleurs et les acteurs du développement territorial pour atteindre les Objectifs du développement durable;
- coconstruire des **projets d'appui au développement territorial** incluant le changement technique et l'innovation dans les systèmes territorialisés, en particulier pour la production de biens communs et publics (tangibles et intangibles), des emplois et des revenus, vers la promotion et l'émergence de formes adaptées d'économie circulaire, de nouveaux systèmes alimentaires (production, recyclage, transformation, commercialisation, consommation, réduction des pertes).



Accompagner la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et inclusifs

Le Cirad dispose d'acquis méthodologiques qui ont permis de **représenter le fonctionnement** des systèmes alimentaires, par exemple d'analyser les relations entre hommes et femmes, jeunes et anciens au sein des familles d'agriculteurs, qui ont à la fois des rôles de production, de transformation, de commercialisation et de consommation. Des efforts de **mise en réseau** et en cohérence des travaux de différentes disciplines doivent également encore être faits. L'enjeu majeur est une **coordination plus globale du partenariat** et du continuum des activités de recherche menées sur les systèmes de production, de transformation (productivité et qualité), et de mise en marché des produits, sur les politiques alimentaires et sur la consommation (régimes et habitudes alimentaires). Les objectifs sont de :

- redéfinir le champ (périmètre) des systèmes alimentaires du Sud (Livrable 2.11) pour le Cirad, en lien avec le CTS « Transitions agroécologiques », en particulier en identifiant les forces et les priorités pour les différentes échelles des systèmes alimentaires et en pro-

duisant une synthèse sur les effets de la diversification alimentaire sur la production;

- poursuivre les recherches sur la caractérisation de la diversité des alimentations, des marchés de consommation, urbains et ruraux, et des dynamiques de comportements des consommateurs et de leurs interactions avec les autres éléments du système, en particulier les effets sur les systèmes de production;
- contribuer à la définition et à l'intégration de nouveaux concepts (transitions alimentaires, exportation des nutriments, circularité...) pour les systèmes alimentaires du Sud, qui rendent compte d'une approche « chaîne de valeurs » et des effets réciproques des différentes formes d'agriculture sur les systèmes alimentaires (diversité, accès, vulnérabilités, recyclage, normes...);
- coconstruire une méthodologie et des outils de conception de systèmes alimentaires et de traduction territoriale de politiques alimentaires et nutritionnelles nationales ou à plus large échelle, en approfondissant les approches circulaires et participatives;
- proposer des outils de pilotage et d'évaluation multisectoriels et multiscalaires des systèmes alimentaires et des politiques alimentaires;
- participer aux projections et prospectives (Livrable 2.12), sur les grandes tendances mondiales (effet du changement de l'usage des terres, changement climatique...), conduisant notamment à la production d'atlas.



Accompagner toutes les agricultures du Sud à faire face au changement climatique

L'enjeu principal est de renforcer la **visibilité du Cirad** sur cette thématique et au sein de la communauté scientifique et des instances internationales. L'expertise scientifique du Cirad sera développée afin de démontrer l'opportunité de combiner, pour le secteur agricole, les approches d'adaptation et d'atténuation au changement climatique.

Les objectifs sont de :

- rédiger une synthèse interne à partager avec les partenaires du Sud et l'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) (Livrables 2.13 et 2.14), rendant génériques les résultats et les expériences des différentes communautés scientifiques intervenant en agronomie tropicale à différentes échelles (avec une complémentarité entre local et global). Cette synthèse associera la contribution à l'adaptation des systèmes et à l'atténuation du changement climatique, mais aussi l'amélioration de l'efficacité d'utilisation et de préservation des ressources (eau, sols, biodiversité...), en intégrant des résultats à court et long terme;
- poursuivre l'effort interdisciplinaire sur **l'analyse systémique des interactions climat-systèmes biologiques-environnement-sociétés** et pour l'initiative 4 %;
- renforcer les compétences du Cirad et des partenaires au Sud et les **outils en modélisation** (idéotypes et scénarios à différentes échelles, épidémiologie, agronomie globale...), en s'associant à des partenaires reconnus (transferts Nord-Sud, Sud-Sud et Sud-Nord);
- élaborer des **instruments globaux** pour l'agriculture, en mobilisant les retours d'expérience du secteur de l'élevage et du secteur forestier, se positionner sur de grandes initiatives internationales et accompagner des transitions inclusives;
- analyser les mécanismes générateurs de réduction de la vulnérabilité dans leurs différentes dimensions (économique, sociale, politique, alimentaire, sanitaire et environnementale) afin de pouvoir proposer des réponses adaptées aux contextes du Sud en appui aux politiques publiques;
- analyser les besoins en **dispositifs expérimentaux d'observation et de capitalisation** des données, en particulier pour le long terme et pour les différents acteurs.

Les chantiers qui construisent l'avenir du Cirad

De manière complémentaire aux champs thématiques stratégiques qui concernent des questions scientifiques, le Cirad se dote de 3 chantiers d'établissement afin de faire évoluer ses pratiques et de construire une culture et une politique d'établissement. Pour chacun des chantiers, les objectifs sur la période sont déclinés ci-dessous. Ces chantiers participent respectivement aux ODD 12 (Production et consommation responsables); 5 (Egalité de genre); 17 (Partenariat).

L'approche intégrée des filières agricoles tropicales

Une première étape est de consolider la Délégation aux filières du Cirad en faisant évoluer ses missions, qui intégreront les résultats obtenus sur la période OSSP1. La délégation sera le lieu d'animation, de coordination et de visibilité des activités conduites sur les filières agricoles tropicales. Elle sera également le lieu d'interaction et de mobilisation des secteurs privés et du développement au Sud et pour les DOM (départements d'outre-mer), selon les principes établis dans la charte de bonnes pratiques.

Le Cirad s'est construit, pour partie, sur certaines filières agricoles tropicales. Fort de son expertise, l'un des objectifs est d'élaborer et de partager une méthode générique de « l'approche filières » adaptée au mandat et au contexte d'action du Cirad. Cette méthode sera étayée, en particulier pour l'analyse de la durabilité, par des outils intégratifs, accessibles et innovants (impacts environnementaux, répartition de la valeur, création d'emplois...).

Pour les filières dans lesquelles son expertise est reconnue ou pour lesquelles des controverses et des questions de développement se posent, le Cirad élaborera une feuille de route de recherches à dix ans (Livrables 2.15). Pour cela une méthodologie sera développée en s'inspirant des feuilles de route en cours (bananes et palmier à huile) et de l'ontologie disponible, et sera appliquée aux autres filières, en premier lieu au cacao puis au café et à la forêt tropicale, pour lesquelles les impacts et la durabilité sont aujourd'hui fortement questionnés.

La dimension du genre dans les recherches et l'innovation

Le Cirad coordonne un projet H2020 Gender-SMART, et les activités sur la période s'appuieront majoritairement sur les actions et les résultats de ce projet. Ce projet associe les actions pour l'égalité professionnelle dans l'entreprise et les actions pour l'insertion des questions de genre dans la recherche. Le volet égalité professionnelle est traité dans le chapitre sur la politique de moyens. Pour le volet recherche, il s'agira en particulier d'élaborer un plan d'action intégrant les questions liées au genre

(Livrable 6.7, voir le chapitre sur la politique de moyens) dans les activités scientifiques. Pour cela, une réflexion sera conduite sur la pertinence de la prise en compte de la dimension genre dans les questions et les projets de recherche et sur les pratiques à adopter pour des résultats scientifiques de qualité. Un guide méthodologique (Livrable 2.16) sera ainsi produit. Il pourra être mobilisé pour traiter plus largement les questions de discriminations et d'intersectionnalité (genre, génération, ethnie...).

Il s'agira aussi de rendre la production scientifique et la contribution du Cirad, aujourd'hui diffuses et souvent peu explicites, plus lisibles sur ce thème. Au final, l'animation et la mise en œuvre sur le terrain au sein des projets permettra de structurer une communauté de pratiques, tant interne au Cirad qu'externe avec nos partenaires.

Ce chantier est une opportunité de collaboration renforcée avec des experts des questions de genre dans le domaine de l'agriculture et du développement (Cornell; Wageningen University and Research, WUR; centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, CGIAR). Cette collaboration pourrait aboutir à la co-organisation et à l'animation d'une manifestation internationale (atelier thématique, séminaire, session de formation) sur la période.

Les plateformes de recherche pour la capitalisation des données et des modèles

Le Cirad souhaite adopter une approche mutualisée avec les autres institutions, du Nord et du Sud, de ses ressources techniques, en particulier pour permettre une gestion partenariale des infrastructures de recherche et de leurs produits et résultats. Le cadre général de ce nouveau mode de gestion (Livrable 2.17) sera formalisé et appliqué à des dispositifs pilotes.

L'un des objectifs des plateformes pilotes est de réduire la fracture numérique au Sud et d'accompagner et de former nos partenaires (Livrable 2.18) aux bonnes pratiques de fonctionnement des dispositifs et de gestion des données (procédures qualité, plan de gestion des données, réglementation, dont le règlement général de protection des données, RGPD...). Des modules de for-

mation seront proposés aux partenaires des dispositifs cibles, puis élargis à l'ensemble des partenaires pour aboutir à une communauté de pratiques.

Il s'agira également de diffuser les bonnes pratiques de capitalisation des données au sein des collectifs et des dispositifs modèles (plateformes physiques et vir-

tuelles). Dans le même temps et avec nos partenaires, les opportunités scientifiques et partenariales, les contraintes et les freins pour des expérimentations à long terme sur le terrain seront analysés. Les instruments financiers à mobiliser et le modèle économique idoine pour assurer la durabilité des plateformes seront discutés.



L'ambition Partenariat

Pour la période 2019-2023, l'ambition partenariale, au cœur de la mission du Cirad, sera déployée en continuité avec la période antérieure en s'appuyant sur deux modalités d'intervention « socles » : une présence continue auprès des partenaires en milieu tropical, subtropical et méditerranéen, dans les DOM et à l'étranger, grâce à des agents en mobilité géographique pour des périodes dépassant une année ; un investissement institutionnel centré sur des Dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (dP), afin de consolider une coopération de long terme avec les organisations des pays du Sud. Pour répondre aux enjeux qui vont s'intensifier sur la période du contrat, cette ambition devra connaître un renforcement significatif sur le plan tant quantitatif que qualitatif.

La dimension géostratégique du partenariat

Le principal vecteur de ce renforcement souhaitable sera lié à la dynamique contractuelle avec la construction en cours de grands projets scientifiques en coopération répondant aux priorités des pays et institutions partenaires. Ces projets doivent être construits pour intégrer une quadruple exigence sur le plan de la thématique scientifique proposée, de l'impact sur le développement recherché, des partenariats à consolider et de l'obtention de ressources supplémentaires pour conforter le modèle économique du Cirad. La capacité à opérer ces choix programmatiques dès la phase de construction des projets est au cœur de la transformation en cours du fonctionnement du Cirad. Pour accompagner cette dynamique, le deuxième vecteur de ce renforcement est celui de la modernisation de notre politique de mobilité géographique, avec notamment la mise en place d'un régime de mission de longue durée (voir le chapitre sur la politique de moyens).

Grâce à ces deux vecteurs, au terme du présent contrat, la présence globale du Cirad auprès de ses partenaires sur tous les terrains du Sud devra sensiblement croître, tout en traduisant par grandes régions, les priorités de la géostratégie de l'établissement. Compte tenu de l'ambition et de la dynamique contractuelle, l'objectif cible est de 335 cadres scientifiques en mobilité géographique (Indicateur 3). En termes de répartition, la croissance devra concerner l'ensemble du continent africain, en même temps qu'il s'agira de conforter une présence active en Amérique latine et en Asie du Sud-Est (Indicateurs 3 et 4).

L'atteinte de cet objectif cible au fil de l'eau de la programmation dépendra étroitement de notre capacité à recruter de nouvelles compétences sur la période, de la consolidation possible de notre présence dans l'outremer français et de notre capacité à mettre à profit des initiatives en matière d'aide publique au développement

au niveau français, européen et international. Elle impliquera aussi la consolidation et l'ouverture à de nouveaux partenaires des dP, qui constituent l'architecture institutionnelle capable de porter la dynamique contractuelle au cœur de notre ambition (Figure 1. Dispositifs en partenariat : un réseau mondial de partenaires.). La structuration du réseau sera revisitée sur la durée du contrat pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de construction et de portage de projets en partenariat. Sa dénomination sera aussi revue en remplaçant dans son intitulé « enseignement » par « formation » afin de le mettre en conformité avec la nouvelle ambition retenue dans la *Vision stratégique* et dans les *Objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023* (OSSP₂).

A l'étranger, la déclinaison opérationnelle de l'objectif cible par grandes régions se fera à partir des priorités politiques suivantes.

Une priorité affirmée à l'Afrique, incluant la rive sud de la Méditerranée

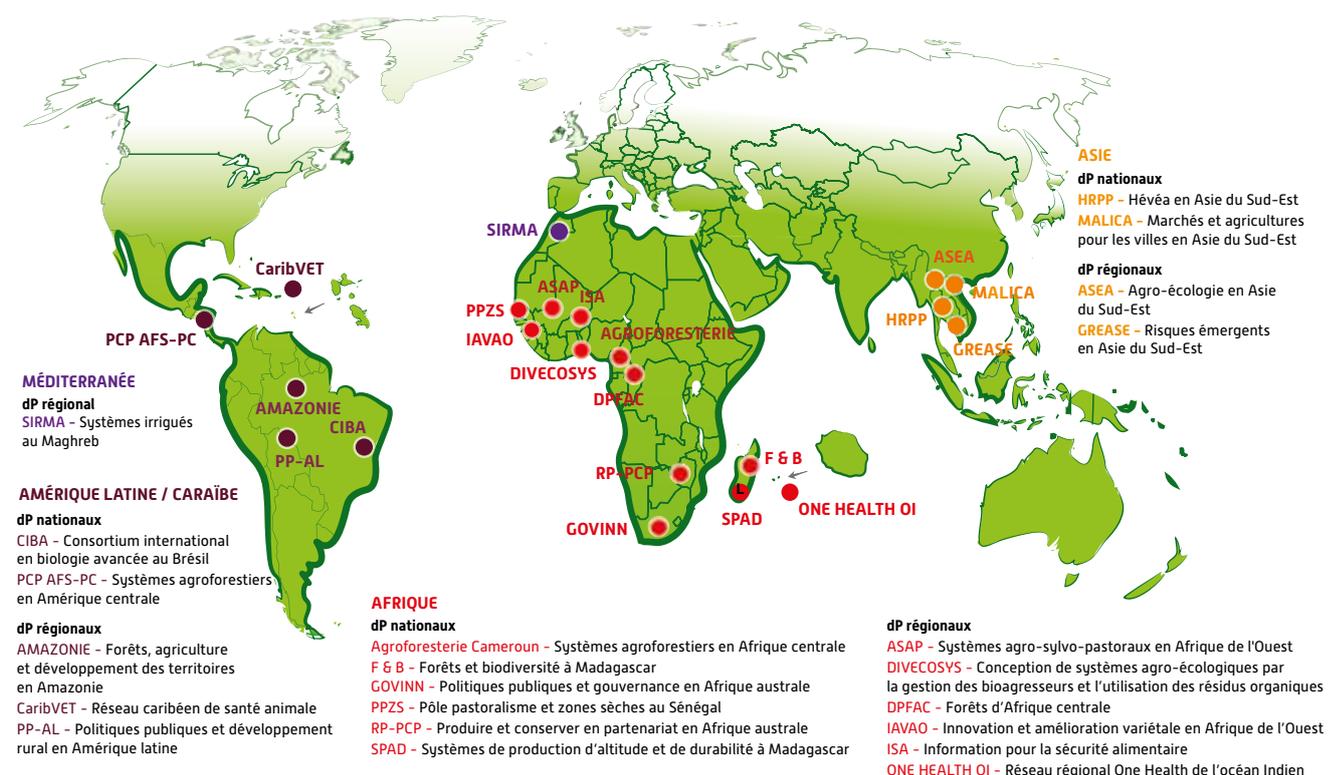
Au cours des prochaines années, le Cirad développera ses partenariats avec tout le continent africain en augmentant le nombre de ses cadres scientifiques en mobilité dans le cadre de projets. Ce continent dans sa globalité constitue une priorité géostratégique pour la France et pour l'Europe et donc pour le Cirad, qui doit pouvoir accompagner toutes les initiatives politiques qui sont prises. C'est en effet un continent où les défis de développement (adaptation au changement clima-

tique, emploi rural, système alimentaire et santé publique...) requièrent une forte mobilisation de la recherche agronomique, au sens large, de la formation et de l'appui à l'innovation.

Ce développement des partenariats avec tous les pays s'appuiera en particulier sur de grands projets (Livrable 3.1) soutenus par des bailleurs de la recherche et du développement français (Agence française de développement, AFD), européens (Commission européenne) et multilatéraux (Fonds international de développement agricole, Fida; Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, FAO). Une attention toute particulière sera accordée aux pays de la zone sahélienne (G5+ Sénégal) en appui aux initiatives de l'Alliance pour le Sahel dans la continuité de la déclaration de Ouagadougou adoptée par le Cirad et ses partenaires de la recherche agronomique de la région en septembre 2018.

Cette présence sur le terrain des cadres scientifiques du Cirad, qui privilégie les 19 pays prioritaires de la coopération française, sera modernisée dans ses modalités d'intervention, nécessitant en particulier une attention renforcée aux exigences de sécurité des personnes (voir le Livrable 6.4 et le chapitre sur la politique de moyens) : adaptation nécessaire du contenu des projets, par exemple concernant les lieux d'intervention [exclusion des « zones rouges sécurité » du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères] ou les modes d'intervention [convergence de plusieurs projets sur les mêmes dispositifs mieux sécurisés, renforcement des composantes formation des partenaires, dont des

Figure 1. Dispositifs en partenariat : un réseau mondial de partenaires.



accueils en France, coûts de sécurité intégrés dans le chiffrage des projets...).

En complément de la région sahélienne, le Cirad confortera sa présence dans les pays de la zone côtière d'Afrique de l'Ouest (Cote d'Ivoire, Bénin, Ghana), d'Afrique centrale (Cameroun et Congo), mais aussi d'Afrique de l'Est (Ethiopie, Kenya, Rwanda, Ouganda), via des projets, et développera une coopération avec l'Éthiopie. En Afrique australe, il engagera un rééquilibrage régional, au détriment de l'Afrique du Sud, mais au bénéfice du Mozambique, du Zimbabwe ou de l'Angola. Enfin, Madagascar restera une priorité fortement dépendante du contexte politique local et de l'investissement des grands bailleurs de fonds.

La zone méditerranéenne constitue une priorité politique pour la France et pour l'Europe, qui ont investi dans des dispositifs originaux de coopération scientifique entre les deux rives reposant notamment sur le programme intergouvernemental Prima (Partnership for inclusive, healthy and prosperous Mediterranean societies) soutenu par la Commission européenne. Par ailleurs, à la demande de leurs tutelles, le Cirad et INRAE (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) ont conçu et déploient une stratégie de coopération commune (Livrable 3.2) dans la région, qui repose sur un tissu dense de relations et d'échanges au niveau des équipes, principalement avec les pays du Maghreb, en utilisant les instruments classiques de coopération : réponses conjointes à des appels d'offres, bourses de doctorants, mobilité de chercheurs sous forme de mission (Livrable 3.3). Pour compléter ces mécanismes classiques de coopération, qui doivent continuer à être mobilisés par les scientifiques des deux établissements, notamment avec le programme Prima, le Cirad est présent sous la forme d'expatriation et de missions dans trois pays de la région — le Maroc, la Tunisie et l'Algérie —, notamment grâce au dP Sirma sur la gestion de l'eau. Sur la période du contrat, ce dispositif a vocation à être consolidé, la Tunisie étant le seul pays de la zone où la présence du

Cirad pourra se renforcer sous la forme d'expatriation tandis que le nouveau régime de mission de longue durée sera de nature à conforter les relations déjà existantes avec les autres pays de la zone.

Une présence consolidée en Amérique centrale et latine ainsi qu'en Asie du Sud-Est

L'Amérique et l'Asie doivent rester des lieux d'investissements scientifiques et partenariaux significatifs pour le Cirad, mais selon des modalités renouvelées pour tenir compte de leur niveau de développement et des contextes politiques locaux.

Dans les grands pays émergents (Thaïlande, Brésil...), la coopération scientifique devra reposer davantage sur le dispositif des missions de longue durée chez des partenaires n'ayant pas besoin d'un appui institutionnel. L'expatriation de chercheurs seniors sera plutôt destinée à la mise en œuvre de grands projets d'appui au développement. Celle des chercheurs juniors devra conforter leur positionnement scientifique et leur expertise sur des enjeux scientifiques forts (transition agroécologique, gestion de la biodiversité, développement territorial), si possible avec une dimension régionale. Au Brésil, l'Amazonie et le Nordeste seront les régions à conforter en termes de présence, tandis qu'un certain rééquilibrage sera engagé au profit des pays andins, comme la Colombie. En Asie du Sud-Est, le Vietnam et le Laos resteront des pays à privilégier avec un investissement à réaliser du côté de la Birmanie. Une capacité d'intervention et un positionnement plus visible sur les questions de gestion de la biodiversité et des filières, comme celle du palmier à huile, seront réfléchis pour l'Asie insulaire, avec en particulier le déploiement de la plateforme Salsa sur la transition agroécologique et la durabilité des systèmes agraires à base de plantes pérennes. Le dispositif One Health en Asie sera également conforté par la mise en œuvre de grands projets.

Une présence stabilisée dans les DOM

La présence historique du Cirad dans les DOM, avec une triple mission de recherche, d'appui au développement agricole et rural de ces territoires et de coopération scientifique à l'échelle régionale, reste pertinente pour l'avenir. Selon le processus de programmation établi pour chacun des DOM, le Cirad ajustera l'amplitude de son déploiement en mobilité géographique de cadres scientifiques à la diversité des attentes des territoires concernés et à la nature des contractualisations pos-

sibles avec les acteurs locaux. Il s'efforcera de diversifier les sources de financement.

Compte tenu de son impact économique et programmatique pour le Cirad, le lancement en 2021 de la prochaine génération des programmes opérationnels (PO) mobilisant les fonds Feder et Feader sur chacun de ces territoires va constituer un rendez-vous déterminant sur la période du présent contrat, tant pour la Réunion que pour les Antilles et la Guyane. Pour ces territoires,

l'Etat se positionne en facilitateur entre le Cirad et les collectivités des DOM, pour rendre possible une bonne articulation des politiques nationales et européennes avec les attentes locales, qui ont un impact direct sur le Cirad. En particulier, le rendez-vous de programmation constitue un moment important, avec une capacité nécessaire de la part des autorités de gestion déléguées des crédits européens à opérer ces financements dans des conditions satisfaisantes pour toutes les parties prenantes (Livrable 3.4). Ce dialogue appuyé par l'Etat doit permettre de prendre en compte les enjeux, les attentes et les contraintes liés aux infrastructures de recherche spécifiques de ces territoires (collections de ressources génétiques et plateformes scientifiques) ainsi que les besoins d'innovation, de développement et de transfert au bénéfice de leur développement durable.

Lancés en 2008, les Rita, Réseaux d'innovation et de transfert agricole, ont permis d'impulser des avancées importantes. Dix ans après, il convient de conforter les formes de partenariat entre les différents acteurs à la lumière des écosystèmes et du bilan conduit par le

ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Le Cirad doit continuer à apporter son appui aux dynamiques de développement territorial, de transfert et d'innovations agricoles en contribuant à l'émergence et à l'ingénierie de projets ambitieux au bénéfice du développement économique et social des territoires.

Cela paraît d'autant plus nécessaire que cette composante recherche de la présence du Cirad est au centre de la politique de coopération scientifique à l'échelle régionale pour chacun des deux grands bassins que sont la Caraïbe et l'océan Indien, pour laquelle notre pays dispose d'un avantage comparatif significatif répondant aussi à l'attente des collectivités en termes d'attractivité et de visibilité. Le Cirad développera un partenariat étroit avec l'AFD et sa direction « des trois océans » pour porter cet enjeu au bon niveau d'ambition des acteurs locaux et des besoins des pays concernés dans ces deux zones géographiques. Il renforcera les activités régionales à partir de ses dispositifs outre-mer et de ses infrastructures pérennes de la Caraïbe et de l'océan Indien.

Le partenariat national

Les politiques de sites

Le partenariat avec l'université de Montpellier et Montpellier SupAgro

Avec la fusion réussie en 2015 entre les universités de Montpellier 1 et de Montpellier 2, un cycle vertueux de coopération intégrative entre la nouvelle université et les organismes de recherche présents sur le site s'est engagé, qui a débouché en 2017 sur le succès de l'initiative Muse (Montpellier université d'excellence) à l'appel d'offres I-Site (Initiative science-innovation-territoires-économie), dont le Cirad est membre fondateur. L'ambition partagée par tous est de contribuer à la construction d'une grande université intensive en recherche avec une forte composante thématique « agriculture, environnement et biodiversité », centrée sur les enjeux sociétaux « nourrir, soigner et protéger », qui soit le portail de l'Europe vers la Méditerranée et les pays du Sud. Dans le processus de transformation de l'enseignement supérieur et de la recherche engagé il y a dix ans avec les investissements d'avenir, le site de Montpellier est, avec celui de Saclay, un site où il est possible de faire émerger une université d'un nouveau type avec une composante « sciences agricoles et environnementales » forte, susceptible de rapprocher universités et organismes de recherche, mais aussi universités et grandes écoles. Le Cirad est particulière-

ment actif dans cette construction (Livrable 3.5), au travers de la gouvernance de Muse, du développement de ses relations internationales, de l'animation scientifique de son principal pôle de recherche « agriculture, environnement et biodiversité » et de la création et de l'animation de son institut de connaissances avancées Mak'it.

Cette politique de site sera aussi dynamisée par l'intensification des collaborations du Cirad avec Montpellier SupAgro liée au déploiement de l'ambition formation de notre Vision stratégique (voir le chapitre sur l'ambition partenariat).

Dans ce contexte, le centre Cirad de Montpellier constitue, avec ses partenaires de l'enseignement supérieur, une véritable plateforme de recherche et de formation ouverte sur le monde par ses connexions avec les pays du Sud et avec ses propres implantations dans les DOM.

Le partenariat avec les universités de l'outre-mer

Du fait de l'existence d'une seule université sur chacun des territoires d'outre-mer, les politiques de site n'y prennent pas la même forme qu'en métropole. Elles reposent sur le développement de relations partenariales entre institutions. En fonction des complémentarités d'activités existantes, le Cirad entretient des relations fécondes et anciennes avec chacune de ces

universités et intervient à la demande dans la construction et dans le déploiement de leur offre de formation aux trois niveaux : licence, master, doctorat.

Dans la continuité du livre bleu sur les outre-mer et à la suite de la demande des ministres de la Recherche et de l'Outre-mer, le Cirad participera activement, sur chacun de ces territoires, à la mise en place de plateformes, définies au cas par cas, qui vont permettre de coordonner l'action de tous les opérateurs présents sur des thématiques d'intérêt partagé en faisant le lien entre enseignement supérieur et recherche. Le Cirad dispose de plateformes technologiques attractives (laboratoires accrédités, stations expérimentales, centres de ressources biologiques...), en particulier pour les partenaires régionaux, qui pourraient être au cœur des plateformes thématiques avec l'offre, unique en milieu tropical, de dispositifs pérennisés pour des essais à long terme d'envergure. Leur attractivité devrait rayonner et renforcer l'accueil et la formation des partenaires, en particulier régionaux et internationaux. Elle devrait également faciliter la proposition de nouveaux projets, développés en lien avec les stratégies de recherche et d'innovation des régions.

Le partenariat avec INRAE et l'IRD

Le partenariat privilégié existant actuellement avec l'IRD (Institut de recherche pour le développement) et avec INRAE sera poursuivi. Des mécanismes réguliers de dialogue et de coopération existent avec ces deux institutions, depuis le niveau des chercheurs (notamment via les UMR) jusqu'au niveau des directions générales avec la tenue, tous les semestres, de comités de direction communs. La mutualisation des moyens sera recherchée et mise en œuvre chaque fois que cela sera possible.

Dans le contexte de la création par INRAE d'une direction des relations internationales, l'unité mutualisée INRAE-Cirad pour l'appui aux relations internationales sera confortée et son périmètre d'action élargi (Livrable 3.6). Elle appuiera en particulier l'émergence de programmes prioritaires à l'international en Afrique, coconstruits selon des modalités adaptées entre INRAE, le Cirad et leurs partenaires, sur de grands enjeux thématiques d'intérêt partagé.

Une coopération avec la nouvelle direction générale déléguée à l'expertise et à l'appui des politiques publiques de INRAE sera également recherchée, afin de construire une plateforme susceptible de mobiliser, au bénéfice des pouvoirs publics, la totalité de l'expertise française dans le domaine de la recherche agronomique au sens large.

Avec l'IRD, la colocalisation des directions régionales du Cirad (qui assurent aussi la représentation d'INRAE) et des représentations de l'IRD sera maintenue là où elle

existe déjà et, chaque fois que possible, étendue aux autres localisations.

Un point particulier de dialogue portera, avec INRAE comme avec l'IRD, sur la structuration des partenariats à l'étranger, le Cirad, l'IRD et INRAE ayant en commun d'être membres des mêmes plateformes partenariales : 3 dP et 3 laboratoires mixtes internationaux (LMI), pour l'IRD et le Cirad, 2 laboratoires internationaux associés (LIA), pour INRAE et le Cirad. Ce dialogue visera à renforcer l'efficacité de ces investissements en évitant les duplications et en clarifiant les différences et les complémentarités entre modalités structurantes différentes.

Le partenariat avec l'AFD

Le partenariat déjà ancien entre le Cirad et l'AFD doit rapidement changer d'ambition et d'échelle pour être à la hauteur des défis à relever au Sud en matière de développement durable et répondre aux priorités fixées par l'Etat, par l'intermédiaire des Cigid (Comités interministériels de la coopération internationale et du développement), dans le domaine de la coopération internationale. La signature en 2020 d'un nouvel accord-cadre devra traduire ce changement de dimension, tant dans le contenu que dans les modalités de mise en œuvre des actions à conduire conjointement.

Cet accord-cadre réactualisé ouvrira de nouvelles modalités de collaboration en matière de programmation conjointe ou d'accueil croisé de personnels (Livrable 3.7) et se concrétisera par la mise en œuvre de grands projets ciblés par région, comme le Sahel, et par enjeux de développement. Ce partenariat renforcé investira de nouveaux domaines comme celui de la formation et de l'enseignement supérieur, mais aussi de nouvelles zones d'intervention comme l'outre-mer et la coopération régionale.

Les actions de communication — stand commun au Salon international de l'agriculture (SIA), co-organisation de conférences... (Livrable 3.8) — en faveur d'un plaidoyer commun auprès du grand public et des décideurs dans le domaine de l'aide publique au développement seront poursuivies, ainsi que les concertations renforcées autour de la construction de programmes européens (tel DeSIRA), du dialogue Europe-Afrique et des stratégies outre-mer.

Les partenariats avec d'autres institutions françaises

Le Cirad poursuivra sa contribution active aux travaux de la CRAI (Commission pour la recherche agronomique internationale). A l'image de son implication active dans la rédaction d'une note produite en 2018 par la CRAI sur la coopération en recherche avec le secteur privé, le Cirad participera aux futurs chantiers de la CRAI, en particulier le montage de projets renforçant les colla-

borations avec les instituts du CGIAR ainsi que la production d'une analyse actualisée du « paysage global » de la recherche agronomique internationale (RAI). Ainsi, il se concertera régulièrement avec les organismes et les universités impliqués sur les questions de développement.

En cohérence avec son ambition formation (voir le chapitre sur l'ambition formation), le Cirad demeurera actif dans Agreenium, notamment en assurant sa représentation à l'étranger dans la zone intertropicale, par l'intermédiaire de son réseau de directions régionales, et en proposant avec les autres membres d'Agreenium

des projets et des programmes de renforcement de capacités à l'étranger (Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, Guinée...). Le Cirad participera activement à la mise en œuvre de la « phase 3 » du consortium dans le cadre des orientations que le ministre en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et le ministre en charge de l'Agriculture retiendront pour conduire cette rénovation.

Le Cirad contribuera aussi aux travaux des alliances thématiques dont il est membre, en particulier des alliances AllEnvi (Environnement) et Aviesan (Santé), et dans une moindre mesure Ancre (Energie).

Le partenariat européen

Le partenariat européen du Cirad se développera sur deux niveaux : la Commission et les Etats membres.

Le partenariat avec la Commission européenne

La volonté du Cirad d'être « acteur » de la construction européenne se poursuivra à travers l'implication dans des grands projets et initiatives structurantes, plus particulièrement en appui au dialogue Europe-Afrique. Le Cirad contribuera ainsi à la nouvelle Alliance Afrique-Europe, annoncée en septembre 2018 par le président Juncker, pour approfondir les relations économiques et dynamiser les investissements et l'emploi entre les deux continents. Plus spécifiquement, le Cirad :

- s'appuiera notamment sur la coordination qu'il assure du projet H2020 LEAP4FNSSA (A Long term Europe-Africa Partnership for Food and Nutrition Security and Sustainable Agriculture), à l'issue duquel le Cirad s'engagera dans la plateforme interinstitutionnelle (IRC-like) que ce projet doit mettre en place (Livrable 3.9);
- continuera aussi à être actif dans les divers groupes d'experts commandités par la Commission (à l'exemple de son implication dans la Task force rural Africa) et à produire des documents de réflexion d'intérêt pour la Commission (comme l'atlas réalisé pour la conférence *Food systems in time of crisis* de mai 2019);
- renouvellera son accord-cadre avec la Commission de l'Union africaine (Livrable 3.10).

Cette action du Cirad auprès de la Commission portera sur diverses directions générales, mais avec une intensité particulièrement marquée auprès des directions générales Coopération internationale et développement (DG Devco) et Recherche et innovation (DG RTD).

Avec la DG Devco, les collaborations porteront notamment sur le développement de l'instrument DeSIRA, qui sera l'occasion de la mise à disposition à la DG Devco d'un expert national détaché (END).

Avec la DG RTD (DG Recherche et innovation, et en lien avec la DG Agri, Agriculture et développement rural), le Cirad incitera ses chercheurs à répondre aux appels du programme Horizon Europe, en particulier ceux contribuant au *cluster* « Alimentation, bioéconomie, ressources naturelles, agriculture et environnement (Food, bioeconomy, natural resources, agriculture and environment) » et aux missions « Adaptation au changement climatique » et « Santé des sols et alimentation » (titres provisoires). Le Cirad s'attachera aussi à s'impliquer dans les partenariats institutionnels soutenus par Horizon Europe, tout particulièrement Prima et d'autres comme « Vers des pratiques agricoles plus durables : living labs en agroécologie et infrastructures de recherche (Towards more sustainable farming: agro-ecology living labs and research infrastructures) » ou « Animaux et santé (Animals and Health) » (livrable 3.11).

Le partenariat avec les Etats membres

Le Cirad poursuivra son implication forte dans le réseau Agrinatura (dont sa composante Groupement européen d'intérêt économique, GEIE), dont le positionnement comme opérateur privilégié de la DG Devco dans son domaine se renforce.

Le Cirad poursuivra sa participation à certains groupes européens de concertation et d'échange, comme Euragri, et cherchera à renforcer le dialogue et, chaque fois que cela sera possible, les coopérations avec d'autres acteurs européens de la recherche agronomique pour le développement, comme le WUR aux Pays-Bas, l'université des sciences agricoles (SLU) en Suède, le Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) pour la Méditerranée, l'université de Hohenheim en Allemagne...).

Le partenariat international et multilatéral

L'action du Cirad au niveau européen, Commission et Etats membres, sera complétée par des actions au niveau multilatéral.

Avec la FAO, la mise en œuvre du plan d'action signé début 2018 (accord Cirad-INRAE-FAO) devrait conduire à un renforcement des collaborations. Le dialogue récemment renforcé avec le Fida sera aussi poursuivi. Dans ce cadre, le Cirad poursuivra la mise à disposition d'un cadre scientifique senior auprès de la Représentation permanente de la France à Rome, en qualité de conseiller scientifique.

En s'appuyant sur la dynamique créée par le nouvel accord Cirad-AFD, le Cirad œuvrera à renforcer ses liens avec les **banques de développement** (Banque mondiale et banques régionales comme la Banque africaine de développement, la BAD, la BID...).

Le partenariat avec le **CGIAR** sera poursuivi, avec l'affectation à coûts partagés de chercheurs du Cirad dans les centres du CGIAR (avec une stratégie ciblée sur certains de ses centres et sur certains de ses pro-

grammes de recherche), l'implication de chercheurs du Cirad (basés en France ou à l'étranger) dans les programmes de recherche du CGIAR (CRP), la participation au montage de nouvelles initiatives d'envergure (en lien avec la CRAI et ses membres, notamment le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères), l'appartenance de certains centres CGIAR à des dispositifs en partenariat dont le Cirad est aussi membre, et des collaborations renforcées avec les équipes du bureau (SMO) du CGIAR à Montpellier.

Le Cirad appuiera les **politiques publiques** des états demandeurs dans le champ de l'agriculture et du développement rural, ainsi que de la gestion des ressources naturelles. Il pourra également conseiller les ministères et les institutions de recherche des pays partenaires sur la structuration de la recherche agronomique pour le développement.



L'ambition formation

L'introduction d'une nouvelle ambition de formation au Sud, avec le Sud et pour le Sud constitue l'une des inflexions majeures de la nouvelle Vision stratégique du Cirad au regard de sa précédente version. Cette orientation s'ancre dans le constat qu'il n'y a pas de développement possible pour un pays sans un capital humain susceptible de le concevoir et de le déployer, ce qui conduit la plupart des partenaires du Cirad à solliciter son appui pour les accompagner afin de répondre à leurs besoins. Cette demande progresse, alors que le Cirad n'est pas une organisation susceptible d'y répondre par elle-même, même si la formation par la recherche est par ailleurs un levier puissant pour l'appropriation des innovations issues des projets que l'établissement conduit sur le terrain.

Partant de son expérience ancienne en matière de formation par la recherche, le choix a donc été fait de s'investir plus fortement dans le domaine de la formation au Sud, pour le Sud et avec le Sud, en l'élargissant à tous les types de formations supérieures de nature académique, du niveau Bac+3 au doctorat, ou professionnelle. Pour y parvenir, le Cirad doit nécessairement s'appuyer sur des opérateurs dont la formation est le cœur de métier, en développant, avec certains d'entre eux, un partenariat structurant dans la durée.

Cet investissement constitue aussi une contribution utile pour renforcer l'attractivité de la France dans la compétition internationale en matière d'enseignement supérieur, tout en préparant l'avenir de nos coopérations en formant les futurs cadres de nos partenaires.

Améliorer la qualité de l'accueil des étudiants du Sud

En accueillant chaque année plus de 200 doctorants (Indicateur 5) et un millier de stagiaires provenant des pays du Sud sur ses campus, en métropole et dans les DOM, le Cirad conduit déjà une politique d'accueil active, à laquelle il souhaiterait consacrer plus de moyens, notamment en termes de financement de contrats doctoraux, pour répondre aux attentes des pays partenaires. Pour renforcer les moyens qu'il y consacre, le Cirad sera attentif à introduire dans les projets qu'il contractualise, chaque fois que cela sera possible, une composante formation par la recherche avec des moyens financiers associés. Il s'appuiera également sur le système de bourses que notre pays met en place, dans sa nouvelle stratégie « Bienvenue en France » par l'intermédiaire des ambassades, pour favoriser la venue d'étudiants des pays prioritaires pour notre politique de coopération. Pour cela, le Cirad et ses tutelles travailleront à faire évoluer les dispositions

juridiques relevant du Code du travail pour conforter les conditions d'exercice de sa mission d'accueil avec un statut juridique spécifique sécurisé pour les étudiants accueillis en France, en particulier pour les contrats doctoraux (thèses « sandwich ») et postdoctoraux, en les alignant sur le droit public.

Le Cirad poursuivra l'encadrement de doctorants du Sud au Sud, notamment par ses chercheurs expatriés dans les dP (Indicateur 5).

Enfin, le Cirad modernisera les fonctions d'accueil en consolidant les compétences qu'il y consacre. Cette modernisation s'appuiera notamment sur le renforcement de ses capacités pour la mise en place d'un dispositif de suivi dans la durée des étudiants accueillis (Livrable 4.1), dispositif dont l'objectif est d'assurer dans le temps la continuité du lien et la construction des partenariats du futur.

La formation avec les partenaires du Sud

Du fait de sa mission de coopération et parce qu'il est régulièrement confronté à la demande de ses partenaires en matière de développement de capacités pour leur permettre de réussir les grands projets qu'ils souhaitent engager, le Cirad s'implique prioritairement dans l'appui à la formation de compétences dans les pays du Sud en les aidant à consolider leur dispositif en matière de formation académique ou professionnelle selon leurs besoins.

En partant de l'expérience déjà acquise au travers de sa participation aux dP qui concilient recherche et formation et fort de l'intervention de ses chercheurs dans des modules de formation d'établissement d'enseignement supérieur du Sud, le Cirad se mobilise pour changer d'échelle et coconstruire, à la demande des pays du Sud et des institutions partenaires, et, le cas échéant, du gouvernement français dans le cadre d'accords institutionnels, de grands programmes de développement des capacités. Pour cela, le Cirad participera à la conception de modules de formation avec les opérateurs de l'enseignement agricole supérieur et technique ayant la capacité de les porter. La conception des cursus de formation de l'université agronomique du Sine Saloum au Sénégal (Ussein), le lancement du Campus franco-sénégalais et la plateforme de formation avec l'Institut national polytechnique Houphouët Boigny en Côte d'Ivoire constituent autant d'exemples de modèles institutionnels inspirants pour d'autres pays, y compris non francophones, du continent africain, puis des autres continents au Sud. Nos partenaires de la recherche agronomique

africaine, à commencer par l'Angola, le Bénin, le Cameroun et la Guinée, attendent aussi de nous que nous les aidions à former les scientifiques qu'ils sont en train de massivement recruter. Il s'agit là d'un enjeu essentiel pour l'avenir de nos partenariats et la pérennité de notre coopération scientifique avec ces pays qui pourraient trouver auprès d'autres pays du Nord ce que nous ne serions pas capables de leur offrir.

Pour répondre à ces attentes, le Cirad, dont la formation n'est pas la mission première, doit fortement consolider ses liens avec les établissements d'enseignement supérieur français pour lesquels l'Afrique constitue une zone de développement prioritaire à l'international. Il s'agit principalement des écoles membres du consortium Agreenium dans le domaine agricole, vétérinaire et paysager. membres du consortium Agreenium, mais aussi d'autres opérateurs universitaires au premier rang desquels se trouve l'université de Montpellier dans le cadre de l'I-Site Muse.

En lien étroit avec les ambassades et l'AFD, les principaux leviers pour structurer collectivement cette ambition de formation au Sud, pour le Sud et avec le Sud, reposent d'abord sur la poursuite des collaborations avec les établissements membres du consortium Agreenium, pour déployer une offre de formation académique et professionnalisante avec des institutions des pays du Sud.

Pour identifier les bons partenaires et monter les projets à conduire en coopération, le Cirad finalisera avec Montpellier SupAgro, demain l'Institut national d'en-

seignement supérieur pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement, la construction d'une plateforme d'ingénierie de formation ouverte aux autres acteurs de l'enseignement supérieur de notre pays partageant cet enjeu (Livrable 4.2). De plus, en s'appuyant sur le collectif des membres d'Agreenium, le Cirad participera activement au déploiement d'une offre de formation numérique en direction des pays du Sud grâce à

AgreenU, l'université numérique en AgrobioSciences. Enfin pour compléter ce dispositif de projection au Sud, avec l'université de Montpellier dans le cadre de Muse, le Cirad renforcera l'accueil d'étudiants et de scientifiques des pays du Sud sur le site de Montpellier en construisant une offre de formation qui réponde à leurs attentes.

L'engagement dans les formations académiques du Nord

Les établissements académiques du Nord, universités ou écoles, dont les thématiques peuvent tirer profit des résultats des recherches menées par le Cirad sont déjà nos partenaires. Cette coopération sera renforcée, en particulier avec les établissements qui s'engageront avec nous dans des formations au Sud : partenaires locaux, membres de l'i-site Muse, dont Université de Montpellier et Montpellier SupAgro, membres d'Agreenium dont AgroParisTech et ENVT, autres établissements partenaires du Nord dont l'Istom. Cet

engagement, non seulement à enseigner (Livrable 4.3), mais aussi à construire en collaboration de nouveaux modules ou cursus et à participer à leur animation pédagogique, alimentera le continuum recherche-enseignement pour nos thématiques prioritaires de recherche, participant ainsi à la formation des futurs scientifiques du Nord et du Sud. La production de ressources numériques pour l'enseignement sera poursuivie dans le cadre des projets d'AgreenU, l'université en ligne d'Agreenium.



L'ambition Innovation et impact

La finalité de la stratégie scientifique et partenariale du Cirad est d'avoir un impact effectif sur les processus politiques, économiques et sociaux conduisant à transformer de manière durable les modes de production, de transformation et de consommation liés à l'agriculture et au monde rural, au bénéfice des producteurs et des populations des pays du Sud. A cette fin, le Cirad mobilise des connaissances et construit des partenariats, qui doivent déboucher sur la production d'innovations politiques, techniques et sociales, en relation avec et au bénéfice de tous les acteurs concernés. Pour que cette approche soit efficiente et que ses résultats soient appropriables, il convient que les acteurs qui sont à l'origine des questions à traiter et qui sont la cible des réponses à trouver participent à l'élaboration et à la conduite des projets. Cela exige aussi de la part des chercheurs d'être capables d'explicitier leur théorie de changement dès la construction de leurs projets et de la confronter à ces acteurs dans un dialogue ouvert et continu, tout au long de la réalisation des projets. Ce constat a pour conséquence que l'innovation doit être d'emblée au cœur des processus de recherche, mais aussi que l'efficacité de ce continuum recherche-innovation repose sur la contribution des acteurs économiques, de la société civile et des décideurs politiques, dans toute leur diversité. Dans ces conditions, on comprend que le partenariat avec le secteur privé et la société civile ne soit pas un choix, mais une nécessité pour le Cirad, si l'on souhaite que la science produise avec ses partenaires un impact capable de transformer les pratiques et les organisations, et aussi d'inventer des solutions qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable. C'est l'ambition que se donne le Cirad en développant chez les scientifiques une culture de l'impact qui permette de rendre opérationnel ce type de démarche.

le partenariat avec le secteur privé

Le Cirad poursuivra la promotion de son expertise et renforcera ses collaborations, qui sont déjà fortes, avec le secteur privé, car elles sont un des gages de la pertinence de ses recherches et de la possibilité de démultiplier leur impact en aidant ces acteurs économiques à modifier leurs approches et leurs pratiques pour inscrire leurs activités dans l'atteinte des Objectifs du développement durable. Ce faisant, le Cirad contribuera, dans le respect des règles éthiques, au développement international, notamment au Sud, d'entreprises nationales.

Pour ce faire, le Cirad doit identifier des partenaires qui partagent ces enjeux et souhaitent s'inscrire sur le temps long, dans des trajectoires de progrès, tout en mobilisant en interne les compétences nécessaires pour accompagner ces démarches. La refondation de la Délégation aux filières au sein de la Direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie (DGD-RS) doit être l'occasion, dans le prolongement des résultats du chantier « Filières et développement durable », de poursuivre la modernisation des outils d'analyse et d'évaluation des filières, mais aussi de relancer la dynamique de coopération afin de promouvoir des expérimentations exemplaires avec des partenaires qui partagent un objectif de progrès en matière de durabilité (économique, sociale et environnementale). Le Cirad s'attachera également à jouer un rôle de facilitateur du dialogue entre amont et aval des filières, pour faire émerger de nouvelles collaborations et des innovations plus intégrées et mieux valorisées.

Afin de permettre des choix éclairés et d'enrichir sa philosophie du partenariat, tout en promouvant les valeurs dont il est porteur, le Cirad développera une

démarche collective de retour d'expérience (Livrable 5.1), analysant ex post ses pratiques en matière de choix de ses partenaires privés (français, européens, des pays en développement, multinationaux...) ainsi que l'atteinte des objectifs recherchés via ses collaborations. Il dégagera des critères utiles ex ante pour assurer la cohérence opérationnelle entre les objectifs recherchés et les moyens mis en œuvre. En s'appuyant sur la Direction de l'impact et du marketing de la science (DIMS), il veillera à mettre en place un processus de décision précoce (de type Go/No Go; Livrable 5.2) pour arbitrer collectivement l'opportunité de construire ou non certains projets avec le secteur privé, ainsi qu'un dispositif d'appui destiné à ses chercheurs engagés dans ce type de collaboration.

Ces collaborations avec le secteur privé seront bâties dans le respect des règles de déontologie de l'établissement et sur le principe de la coconstruction des projets; leur niveau de financement et le degré de partage de la propriété des produits étant fonction de la stratégie du Cirad et du souhait du partenaire privé de s'assurer temporairement d'un transfert exclusif des résultats de la collaboration.

Le renforcement de ces collaborations passera aussi par la consolidation des deux filiales du Cirad (Palmélit et Vitropic) engagées dans la diffusion de nouvelles variétés bénéficiant des résultats de la recherche, principalement pour le palmier à huile et la banane. Ces filiales constituent à ce titre des instruments privilégiés de diffusion de l'innovation variétale répondant aux enjeux du développement durable sur les plans agronomique, phytosanitaire et économique.

La culture de l'impact

Une première phase du chantier d'établissement ImpresS (Impact des recherches au Sud) a permis de concevoir une méthode d'évaluation de l'impact *ex post* de nos projets de recherche ainsi qu'une démarche pour construire ex ante le chemin de l'impact de nos actions de recherche. Expliciter ex ante les impacts attendus et les stratégies choisies pour y parvenir, en associant les acteurs décisifs, aboutit à la construction de partenariats et de projets plus convaincants. Cela permet aussi d'anticiper les modalités d'intervention et les moments critiques d'interaction avec les différents acteurs de l'innovation et de les suivre *in itinere* pour favoriser l'impact. Le Cirad entre activement dans la phase de diffusion de ces deux outils à tous les échelons pour **promouvoir en interne une culture de**

l'impact, tout en la partageant avec certains de ses partenaires.

La démarche ImpresS *ex ante* modifie en profondeur la manière de construire, de mettre en œuvre et d'évaluer les résultats des projets conduits en partenariat. La nouvelle Direction de l'impact et du marketing de la science (DIMS) a la responsabilité de porter ce chantier, en développant ces outils de construction et de suivi-évaluation-apprentissage sur quelques grands projets en cours de montage (Livrable 5.2). La démarche sera également adaptée à d'autres « grains de programmation » — grappes de projets de recherche, dispositif partenarial, feuille de route filière — et aux exigences des bailleurs concernés. Un effort particulier sera deve-

loppé dans le contexte de la programmation dans l'outre-mer français, notamment avec les dispositifs Rita.

Il s'agira aussi de développer un flux continu d'études d'impact ex post sur le long terme pour en améliorer le

contenu, mais aussi pour servir au plaidoyer en faveur de l'établissement, en partageant les expériences et la réflexion méthodologique sur l'impact avec quelques bailleurs du développement, dont l'AFD et la DG Devco, et servir plus largement à la communication institutionnelle de l'établissement (Livrable 5.3).

Le dialogue science, société et politique

Dans une approche globale, les décideurs politiques et les sociétés civiles doivent être des interlocuteurs privilégiés de la recherche, mais aussi des cibles importantes pour la production de l'établissement. Celui-ci doit en permanence améliorer ses modalités et ses supports de communication pour adapter le format de ses produits aux attentes de ces deux types d'acteurs. La refonte du site web de l'établissement sera en partie orientée par cette nécessité de rendre plus intelligible et appropriable une information à leur intention qui soit issue de ses résultats de recherche et de leur possible valorisation. Mais aussi avec la volonté de produire, sur la base des résultats de recherche, des plaidoyers qui puissent venir orienter et alimenter la construction des politiques publiques au niveau national et international. Le Cirad met à la disposition du ministère en charge des Affaires étrangères son expertise méthodologique et scientifique. Il l'appuiera dans sa mission de **diplomatie scientifique** et plus largement dans la documentation étayée par la prospective et des outils d'aide à la décision des choix à faire dans le domaine de la politique d'aide publique au développement de la France, de la politique de formation agricole et de la construction de l'axe Europe-Afrique en particulier.

Par ailleurs, le Cirad approfondira son dialogue avec les grandes organisations non gouvernementales (ONG) de développement françaises, européennes et internationales, notamment pour mieux faire connaître ses compétences et pour accroître la pertinence et l'impact des actions conduites au Sud. Des alliances avec certaines ONG pourront être envisagées pour promouvoir ensemble la coconstruction d'une plateforme de dialogue privilégié et d'un cadre collaboratif pour la conduite de certains grands projets au Sud ; la convergence amorcée sur les outils de suivi-évaluation des projets « orientés changement » pourrait être renforcée pour permettre des dialogues recherche-développement plus féconds. Cette construction reposera sur la clarification des rôles respectifs et la recherche de complémentarité, sachant que le Cirad ne souhaite pas sortir de ses domaines de compétence à savoir la recherche, l'innovation et la formation. Il adoptera par ailleurs une feuille de route opérationnelle science-société (Livrable 5.4) pour développer les actions avec les acteurs de la société civile et construire un cadre de dialogue permanent avec ceux qui sont les plus engagés dans la promotion d'une conception participative de l'activité de recherche.



L'alignement de la politique de moyens sur la stratégie scientifique et partenariale

L'objectif est d'**élaborer et de décliner de manière opérationnelle une politique d'allocation des ressources financières, humaines et matérielles** la mieux adaptée aux ambitions scientifiques et partenariales du présent contrat d'objectifs. L'enjeu n'est pas simplement de disposer du niveau de ressources « requis » pour pouvoir être à même de déployer les activités du Cirad. Il s'agit aussi et surtout **d'orienter le plus possible les activités d'appui afin qu'elles soient plus et mieux en adéquation avec la stratégie de l'établissement. Cet alignement sur le « cœur de métier »** doit être volontariste dans une organisation publique de recherche comme le Cirad, caractérisée par un mandat et une stratégie par définition complexes et « multicritères », mais il constitue néanmoins une condition essentielle de réussite de l'établissement.

Consolider le modèle économique et améliorer le pilotage des moyens financiers

Le précédent contrat d'objectifs a permis de finaliser l'analyse du modèle économique du Cirad et de poser les bases d'une véritable **stratégie de développement des ressources contractuelles**, partagée avec les tutelles au long des années 2014-2018, qui commence à produire des effets tangibles. Il s'agit ici de consolider définitivement cette démarche, en l'intégrant dans le fonctionnement courant de l'organisme.

Cette consolidation passe par la montée en puissance au sein de la DGD-RS de la **direction de l'impact et du marketing de la science (DIMS)** créée en 2019, qui va déployer ses activités tout au long des prochaines années. L'établissement rendra compte des actions mises en œuvre et de leurs impacts, dans le cadre d'un

suivi annuel, à la fois qualitatif et quantitatif du portefeuille de contrats (analyse du chiffre d'affaires et des marges, suivi de l'évolution des bailleurs...).

Le Cirad réactualisera l'analyse de son **modèle économique** dans ce nouveau contexte, six années après le lancement du pacte de développement des ressources, reposant sur les questions suivantes (Livrable 6.1) :

- quelle cible d'**emploi** permettant de maintenir le dynamisme du Cirad et son déploiement au Sud ?
- quel « **équilibre optimal** » entre ressources propres et dotations publiques ?
- comment permettre au Cirad de **maintenir son action dans les DOM** dans un contexte de plus grande incertitude sur les financements dédiés

Développer une gestion prévisionnelle des compétences et renouveler les modalités de déploiement au Sud

Le dynamisme de la politique de moyens au Cirad requiert une **démarche prospective**, autant en ce qui concerne les enjeux financiers qu'**en matière de gestion des ressources humaines**. A ce titre, les analyses prévisionnelles des emplois et compétences humaines seront poursuivies et échangées avec les instances de

gouvernance, elles reposeront sur la consolidation des cadres et des outils dédiés (Livrable 6.2). Ces analyses devront tenir compte des inflexions de la politique scientifique et partenariale, mais aussi de la croissance attendue du portefeuille de contrats, dans un établissement caractérisé par une moyenne d'âge élevée et

qui va donc connaître des départs massifs. Elles devront faire état des besoins de compétences prioritaires déclinés par grandes disciplines scientifiques et métiers et intégrer les nouvelles activités à développer sur la période, que ce soit dans le domaine scientifique ou dans l'appui (avec notamment un travail particulier dédié au montage, au management et à la gestion de projet). Selon les dynamiques et les moyens alloués, une cible idéale de 1 650 contrats à durée indéterminée (CDI) est visée.

En matière de gestion des compétences humaines, le présent contrat d'objectifs réaffirme le **rôle central de la mobilité géographique** dans la poursuite de la stratégie scientifique et partenariale du Cirad. A titre d'illustration, pour l'année 2019, 300 chercheurs du Cirad sont actuellement en mobilité géographique à l'étranger et dans l'outre-mer. Cette présence au Sud doit être consolidée tout au long de la période à venir : le renforcement de la dynamique partenariale requiert a minima une cible globale de 335 cadres scientifiques en mobilité géographique avec une répartition indicative par grandes zones de 115 cadres dans l'outre-mer français, 130 en Afrique, 45 en Asie du Sud-Est et 45 en Amérique centrale et latine (Indicateur 3).

Cette consolidation passe aussi par la **révision nécessaire des modalités de projection du Cirad chez ses partenaires au Sud**. Dans la continuité de la feuille de route sur la mobilité géographique présentée au conseil d'administration de juin 2019, l'établissement mettra en œuvre une **réforme structurelle** d'ampleur pour dynamiser son activité et ses partenariats sur les terrains du Sud (Livrable 6.3).

Les objectifs poursuivis de cette réforme seront notamment centrés autour de la recherche d'efficacité économique, du **renouvellement des compétences du Cirad attendues par nos partenaires du Sud** et d'une meilleure prise en compte des **réalités et contraintes de l'expatriation**, notamment familiales et liées au genre. Des actions visant, en particulier, à **améliorer la sécurité des expatriés et de leurs familles seront déployées** (livrable 6.4). L'objectif sera aussi de simplifier drastiquement la gestion de la mobilité et d'élaborer de nouvelles formes de projection au Sud. Cette réforme impliquera une négociation avec les partenaires sociaux, dont les contours et les modalités de mise en œuvre feront l'objet d'un **suivi régulier auprès des autorités de tutelles** (Livrable 6.5).

Faire vivre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et consolider la politique de genre au Cirad

Au cours des années précédentes, le Cirad a engagé une politique très volontariste en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, via les actions correctrices issues de l'**accord d'entreprise** dédié et la coordination d'un projet de recherche/action financée par l'Union européenne (H2020) dédié à la politique de genre (**Gender-SMART**). L'établissement continuera à œuvrer au quotidien dans le but de lutter contre toute forme d'abus ou de discrimination faite aux femmes, en portant cette ambition dans ses pratiques internes, mais aussi en visant à ce que celles-ci soient plus nombreuses et visibles dans les activités scientifiques, managériales et partenariales.

Dans le but de maintenir les efforts et la mobilisation de l'établissement, un **point annuel dédié** (Livrables 6.6 et 6.7) sera présenté aux tutelles tout au long des années du contrat d'objectifs. Cette restitution permettra de mettre en évidence les évolutions portant sur la gouvernance et le fonctionnement interne de

l'institution, mais aussi de présenter la politique de genre « dans le contenu » des activités scientifiques et partenariales.

D'une manière générale, le Cirad poursuivra, notamment dans le cadre de son nouveau schéma directeur pour l'optimisation des fonctions supports (Livrable 6.8) et les chantiers retenus pour la Direction des ressources humaines (DRH), ses actions visant à renforcer son engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

[...]

Outiller l'établissement pour améliorer le pilotage et la gestion des risques et valoriser plus efficacement ses activités

L'enjeu ici est de **renforcer la capacité** du Cirad à arrêter des **choix stratégiques** qui puissent être **déclinés de manière opérationnelle** dans l'institution, et dont les **impacts** puissent être correctement mesurés.

Ces besoins étant de plus en plus prégnants, la politique d'appui à la stratégie scientifique et partenariale requiert désormais systématiquement la mise en place d'**outils d'aide à la décision et de pilotage**. Des actions concrètes dans ce domaine ont déjà été largement mises en œuvre au cours des dernières années, mais elles devront être poursuivies et renforcées.

En matière de gestion des moyens financiers, le nouveau système d'information de gestion, Agora, sera déployé dès 2020, au même titre que la nouvelle comptabilité analytique. Ces innovations devront être pleinement consolidées au sein de l'établissement via le développement d'**outils de restitution nouveaux centrés sur les besoins de pilotage** (Livrable 6.8). Les exigences et les contraintes du nouveau modèle économique du Cirad devront être déclinées de manière plus simple et lisible au niveau des collectifs de l'établissement.

Les prochaines années conduiront par ailleurs à poursuivre les efforts déjà mis en œuvre en matière de **suivi**

des activités scientifiques et partenariales de l'établissement, afin de disposer d'une vision plus intégrée et plus lisible de son action. Cela conduira à consolider les nouveaux rapports numériques d'activités des chercheurs qui devront pleinement être opérationnels durant la période du présent contrat d'objectifs. Par ailleurs, **des tableaux de bord des différents collectifs** (unités de recherche, dispositifs en partenariat, directions régionales) seront déployés afin de mieux rendre compte de la diversité des activités scientifiques et partenariales du Cirad auprès de ses parties prenantes, et surtout de mieux les valoriser (Livrable 6.9).

Parallèlement à ce besoin renforcé de pilotage, le Cirad renforcera sa capacité à mieux appréhender et gérer les risques induits par ses activités. Un premier travail de **cartographie des risques** sera lancé et décliné au niveau opérationnel au sein des activités support de l'établissement (Livrable 6.10). Par ailleurs, le Cirad préparera la mise en œuvre d'un **comité des risques** pour améliorer le suivi de l'ensemble des engagements pris par l'établissement, notamment dans le cadre de contrats de recherche ou de signature de marchés publics (Livrable 6.11).



Annexes

Annexe 1. Articulation entre champs thématiques stratégiques et ODD

Le tableau ci-dessous détaille la contribution des champs thématiques stratégiques (CTS) du Cirad aux Objectifs du développement durable (ODD) des Nations unies.

	Biodiversité	Une santé	Transitions agroécologiques	Territoires durables	Systèmes alimentaires durables	Changement Climatique
ODD1 - Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	x	xxx	xxx	xxx	xxx	xx
ODD2 - Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable	xx	xx	xxx	xx	xxx	xx
ODD3 - Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges	xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xx
ODD4 - Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	x	xx	xx	xx	xx	xx
ODD5 - Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	xx	xx	xx	x	xxx	x
ODD 6 - Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau	xx	xx	xxx	xxx	xx	x
ODD7 - Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable	x		xxx	xx	xxx	x
ODD8 - Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	x	xx	xx	xxx	xxx	x
ODD9 - Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	x	xx	xxx	xxx	xxx	xx
ODD10 - Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein	x		x		x	
ODD11 - Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables		xx	xxx	xxx	xxx	xx
ODD12 - Établir des modes de consommation et de production durables	xx	xx	xxx	xxx	xxx	xx
ODD13 - Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	x	xx	xx	xxx	xx	xxx
ODD14 - Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable	x	x	x			
ODD15 - Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres	xxx	xx	xxx	xxx	xx	xx
ODD16 - Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable	x	xx		xx	xx	
ODD17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Les CTS et les ODD ne sont pas envisagés de manière indépendante. Ils sont en interaction et complémentaires. Comme indiqué en introduction, la mission du Cirad (le développement par la recherche) est d'œuvrer pour le développement agricole des pays du Sud, avec comme postulat que ce développement contribuera à la réduction à la fois de la pauvreté (ODD 1), de la faim et de la malnutrition dans le monde (ODD 2). Ces deux ODD sont donc nos cibles, ils fédèrent l'ensemble des activités de recherche. Pour les atteindre, le Cirad travaille sur le terrain en partenariat et en collaboration avec des institutions de recherche et de développement, avec lesquelles il partage les 6 CTS. Il œuvre ainsi directement à l'ODD 17 (Partenariat) par des activités orientées majoritairement, mais pas exclusivement, vers la recherche d'innovations pour une production agricole durable et une consommation responsable (ODD 12). Le schéma

ci-dessous décrit les liens majeurs entre champs thématiques stratégiques et ODD, à une échelle très globale. Au centre du schéma les cibles : ODD 1 et ODD 2 ; de manière transversale l'ODD 17 pour des innovations majoritairement orientées vers l'ODD 12, mais contribuant également aux ODD 3 (Santé), 4 (Formation), 13 (Changement climatique) et 15 (Préservation des écosystèmes terrestres). Certains CTS contribuent spécifiquement à des ODD complémentaires : ODD 5 (Égalité), ODD 6 (Eau), ODD 7 (Énergie), ODD 8 (Croissance et emplois), ODD 11 (Villes durables).

Pour rappel, le Cirad n'interfère pas dans les objectifs fixés par chaque pays, il peut cependant accompagner des transitions et un chemin d'impacts pour les atteindre.

La figure 3 indique les liens majeurs établis entre les CTS du Cirad et les ODD.

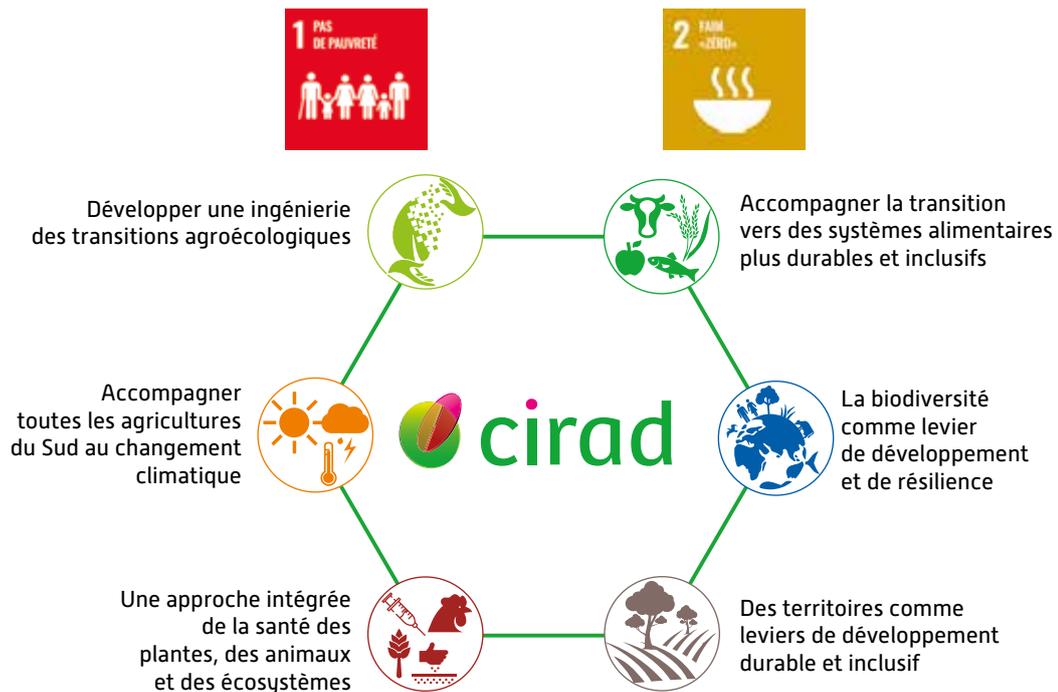


Figure 2.

Les CTS du Cirad et les deux ODD cibles, ODD 1 et ODD 2, fédérateurs des activités du Cirad.

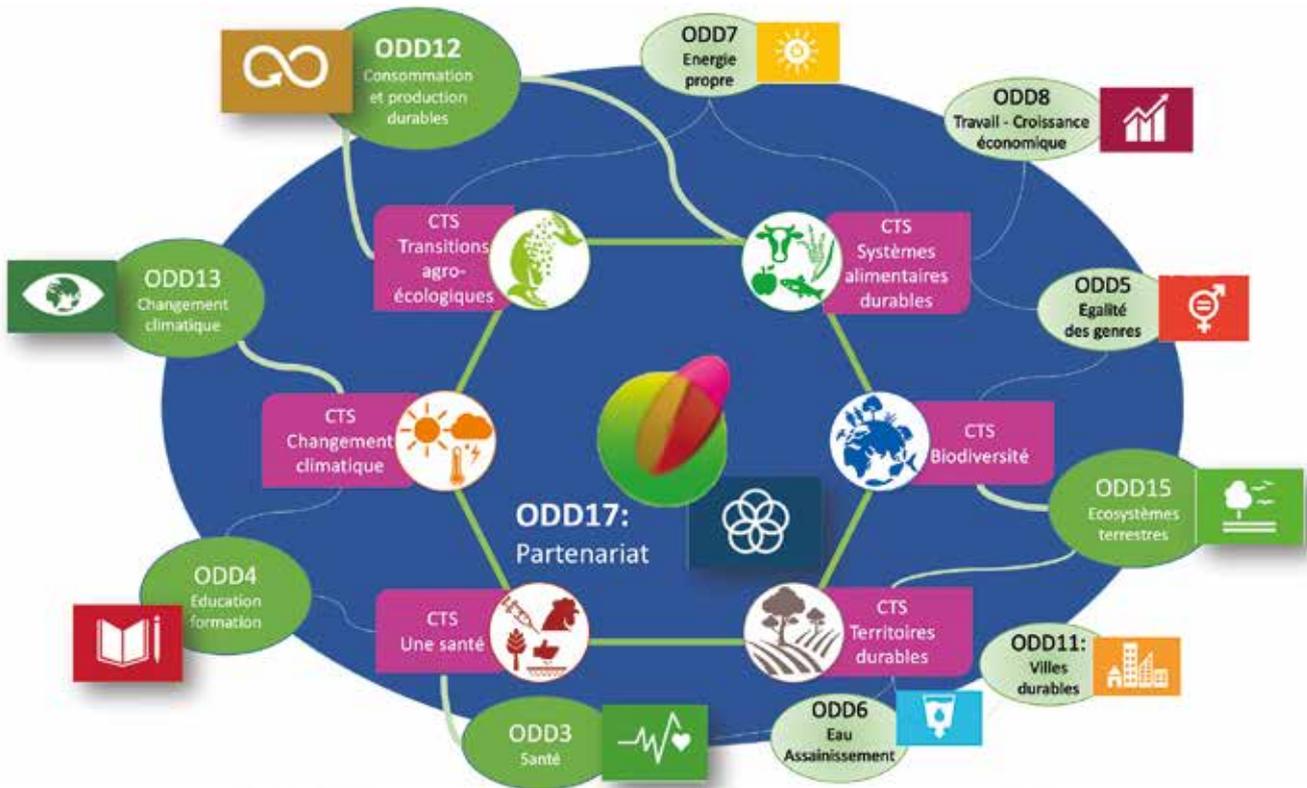


Figure 3.

Articulation entre champs thématiques stratégiques du Cirad (boîtes roses) et Objectifs du développement transversale, claires = contribution spécifique). L'épaisseur des traits indique l'intensité de la contribution. Au centre, l'ODD 17 est en fait la modalité d'intervention du Cirad pour contribuer, en partenariat donc, aux ODD 12, 3, 4, 13 et 15; les cibles (ODD 1 et ODD 2) ne sont pas indiquées sur cette figure.

Annexe 2. Les indicateurs

.....

Indicateurs	Valeur de référence (2018)	Objectif 2024
<p>Indicateur 1 : Production scientifique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact (dont à facteur d'impact) <p><i>Méthode de calcul</i> : nombre de publications recensées dans la base Agritrop au 28 février année n+1</p>	847 (695)	Croissance
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de productions en accès libre <p><i>Méthode de calcul</i> : nombre de productions recensées dans la base Agritrop en accès libre au 28 février année n+1</p>	382	Croissance
<ul style="list-style-type: none"> • Consultation de l'archive ouverte Agritrop et nombre de productions scientifiques du Cirad <p><i>Méthode de calcul</i> : nombre de consultations d'Agritrop de l'année n ; nombre de productions scientifiques du Cirad, tous types de documents confondus, publiés l'année n, enregistrés dans Agritrop au 28 février de l'année n+1</p>	- (2365)	Croissance
<p>Indicateur 2 : Nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact, copubliés avec des partenaires du Sud</p> <p><i>Méthode de calcul</i> : nombre de publications recensées dans la base Agritrop ayant une référence liée à une institution du Sud au 28 février année n+1</p>	60 %	Stabilité
<p>Indicateur 3 : Nombre de cadres scientifiques affectés en mobilité géographique, ventilation par grande zone géographique</p> <p>Afrique subsaharienne Afrique du Nord Asie Océanie Amérique du Sud Amérique centrale Amérique du Nord Outre-mer Europe Total</p> <p><i>Méthode de calcul</i> : extraction nombre de cadres scientifiques affectés de la base de données SIRH au 31 décembre année n. Le calcul pour l'Afrique intègre les données Afrique subsaharienne et Afrique du Nord.</p>	315 ETPT	Croissance globale et croissance en Afrique
<p>Indicateur 4 : Volume des missions exécutées par les salariés (en ETPT), ventilation par grande zone géographique</p> <p>Afrique subsaharienne Afrique du Nord Asie Océanie Amérique du Sud Amérique centrale Amérique du Nord Outre-mer Europe Total</p>	Donnée disponible début 2021	Indicateur de suivi

Indicateurs	Valeur de référence (2018)	Objectif 2024
<p>Méthode de calcul : extraction du nombre de missions réalisées de la base de données Agora/SI finance au 31 décembre année n. Disponible à partir de 2021 pour 2020.</p>		
<p>Indicateur 5 : Nombre de doctorants du Sud encadrés/total des doctorants encadrés par les chercheurs du Cirad</p> <p>Méthode de calcul : nombre de doctorants encadrés de la base de données Rapport annuel (2019) et Rapport annuel numérique (à partir de 2020) et de la base de données AI doctorants au 31 décembre année n.</p>	230/401	Croissance, si accueil facilité
<p>Indicateur 6 : Structure des emplois — CDI, CDD et allocataires —, nombre ETPT (%)</p> <p>CDI CDD Allocataires</p> <p>Méthode de calcul : nombre d'emplois de la base SIRH au 31 décembre année n</p>	<p>1566 (93 %) 46 (3 %) 73 (4 %)</p>	Croissance
<p>Indicateur 7 : Répartition par genre et catégories du personnel classé (%)</p> <p>Collaborateurs et Agents de maîtrise (F/H) Cadres (F/H) Allocataires (F/H) Total (F/H)</p> <p>Méthode de calcul : répartition calculée à partir du nombre de salariés de la base SIRH au 31 décembre année n</p>	<p>(26,8 %) 58,1/41,9 (68,9 %) 37,6/62,4 (4,3 %) 53,6/46,4 (100 %) 43/57</p>	Indicateur de suivi
<p>Indicateur 8 : Prise de commandes de l'année (IFD et montant du chiffre d'affaires du portefeuille de projets, M€) par type de bailleurs</p> <p>Bailleurs de la recherche Bailleurs publics du développement Bailleurs privés du développement Bailleurs privés des filières Bailleurs DOM Autres Total</p> <p>Méthode de calcul : chiffre d'affaires et IFD total des nouveaux projets signés issus de la base de données C3 au 31 décembre de l'année n</p>	Cible à déterminer au regard de l'actualisation du modèle économique	Croissance
<p>Indicateur 9 : Résultats de l'activité contractuelle de l'année (IFD et montant du chiffre d'affaires, M€) par type de bailleurs</p> <p>bailleurs de la recherche bailleurs publics du développement Bailleurs privés du développement Bailleurs privés des filières Bailleurs DOM Autres Total</p> <p>Méthode de calcul : cumul du chiffre d'affaires et de l'IFD des projets exécutés issus de la base de données Agora au 31 décembre de l'année n</p>	Cible à déterminer au regard de l'actualisation du modèle économique	Croissance

Annexe 3. Liste des livrables

.....

Les **livrables** sont des réalisations attendues, des résultats tangibles, des produits, des services, des outils ou des documents pour la durée du contrat d'objectifs. Les livrables sont, en principe, maîtrisés par le Cirad.

Ambition science

- Livrable 2.1 : un suivi annuel et une analyse du positionnement des publications par CTS
- Livrable 2.2 : un dispositif d'animation et de suivi opérationnel des CTS

CTS Biodiversité

- Livrable 2.3 : une note de position du Cirad sur la biodiversité comme levier de développement et de résilience
- Livrable 2.4 : point annuel en Conseil d'administration (CA) sur la stratégie de connexion du Cirad aux grands réseaux et équipes internationales ou nationales

CTS Santé

- Livrable 2.5 : un plaidoyer pour les bailleurs sur l'approche intégrée santé des plantes, des animaux, des écosystèmes et des hommes
- Livrable 2.6 : une méthodologie commune pour un système de veille international

CTS Transitions agroécologiques

- Livrable 2.7 : structuration d'un réseau transversal sur l'ingénierie des transitions agroécologiques dans deux zones (Afrique de l'Ouest et Asie du Sud-Est)
- Livrable 2.8 : un plaidoyer sur les transitions agroécologiques

CTS Territoires

- Livrable 2.9 : une métaanalyse sur les dispositifs d'observation et de suivi territoriaux
- Livrable 2.10 : un plaidoyer pour les bailleurs sur l'échelle territoire comme levier de développement durable et inclusif

CTS Systèmes alimentaires

- Livrable 2.11 : une note sur la définition du périmètre des systèmes alimentaires pour le Cirad
- Livrable 2.12 : une projection ou une prospective sur les tendances mondiales des systèmes alimentaires

CTS Changement climatique

- Livrable 2.13 : une synthèse interne sur les agricultures du Sud et le changement climatique
- Livrable 2.14 : un partage de cette synthèse avec les partenaires du Sud et l'IPCC

Chantier Filières

- Livrable 2.15 : feuilles de route recherche à dix ans

Chantier Genre et diversité

- Livrable 6.7 : un plan d'action (voir le chapitre sur la politique de moyens)
- Livrable 2.16 : un guide méthodologique

Chantier Plateforme de capitalisation des données et des modèles

- Livrable 2.17 : formalisation du cadre général de ce nouveau mode de gestion partagée
- Livrable 2.18 : formation des partenaires

Ambition partenariat

Dimension géographique

- Livrable 3.1 : élaboration de grands projets soutenus par les bailleurs de la recherche et/ou du développement
- Livrable 3.2 : une stratégie de coopération commune avec l'INRAE en Méditerranée
- Livrable 3.3 : une note de suivi annuel des engagements conjoints (réponses à appels d'offres, notamment Prima, bourses de doctorants, mobilité de chercheurs)

Présence dans les DOM

- Livrable 3.4 : suivi annuel de l'élaboration de projets structurants et régionaux (dont Feder et Interreg)

Partenariat national

- Livrable 3.5 : participation à la gouvernance et au rayonnement de Muse
- Livrable 3.6 : renouvellement de l'accord de création d'une unité mutualisée à l'international avec l'INRAE
- Livrable 3.7 : un accord-cadre renouvelé avec l'AFD
- Livrable 3.8 : 4 actions de communications conjointes avec l'AFD (SIA, conférences...)

Partenariat européen

- Livrable 3.9 : une plateforme interinstitutionnelle (IRC-like)
- Livrable 3.10 : un accord-cadre renouvelé avec la Commission de l'Union africaine
- Livrable 3.11 : une note de conjoncture annuelle (avec intégration des données sur la répartition des crédits européens captés avec répartition FS, fonds compétitifs, Devco) avec l'Europe

Ambition formation

- Livrable 4.1 : un dispositif de suivi dans la durée des étudiants accueillis
- Livrable 4.2 : une plateforme d'ingénierie de formation mutualisée et ouverte
- Livrable 4.3 : participation aux enseignements Agreenium (AgroParisTech, ENVT, Istom)
- Livrable 4.4 : 2 productions de ressources pédagogiques numériques

Ambition impact et innovation

- Livrable 5.1 : 5 études de cas *ex post* avec ImpresS
- Livrable 5.2 : une procédure de choix et d'arbitrage de projets
- Livrable 5.3 : des outils de suivi-évaluation de projets
- Livrable 5.4 : un plaidoyer sur l'évaluation de l'impact en recherche
- Livrable 5.5 : une feuille de route opérationnelle science et société

Politique de moyens

- Livrable 6.1 : présentation annuelle du modèle économique de la programmation financière à moyen terme aux autorités de tutelles
- Livrable 6.2 : points réguliers sur la mise en place de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)
- Livrable 6.3 : point annuel d'exécution de la feuille de route sur la mobilité géographique en Conseil d'administration
- Livrable 6.4 : une procédure sécurité pour les zones sensibles
- Livrable 6.5 : point régulier sur l'état des lieux de la négociation sociale présenté aux autorités de tutelle
- Livrable 6.6 : point annuel du suivi des indicateurs de l'accord d'entreprise sur l'égalité femme-homme et sur le projet *Gender smart*
- Livrable 6.7 : un plan d'action sur l'égalité professionnelle
- Livrable 6.8 : un schéma directeur des fonctions supports et un point annuel (présentation en CA)
- Livrable 6.9 : un outil de restitution budgétaire finalisé (Agora)
- Livrable 6.10 : un outil intégrant une échelle individuelle et une échelle collective (rapports numériques d'activité et tableaux de bord des collectifs de recherche)
- Livrable 6.11 : une cartographie des risques de l'établissement
- Livrable 6.12 : mise en place d'un comité des risques

		2019	2020	2021	2022	2023
Ambition science						
<i>Production et animation scientifique</i>	Livrable 2.1 : un suivi annuel des publications par CTS et une analyse du positionnement en 2020	L2.1	L2.1	L2.1	L2.1	L2.1
	Livrable 2.2 : un dispositif d'animation et de suivi opérationnel des CTS	L2.2				
<i>CTS Biodiversité</i>	Livrable 2.3 : une note de position du Cirad sur la biodiversité comme levier de développement et de résilience		L2.3			
	Livrable 2.4 : La stratégie de connexion du Cirad aux grands réseaux et équipes internationales ou nationales			L2.4		
<i>CTS Santé</i>	Livrable 2.5 : un plaidoyer pour les bailleurs sur l'approche intégrée santé des plantes, des animaux, des écosystèmes et des hommes			L2.5		
	Livrable 2.6 : une méthodologie commune pour un système de veille international				L2.6	
<i>CTS Transitions agroécologiques</i>	Livrable 2.7 : structuration d'un réseau transversal sur l'ingénierie des transitions agroécologiques en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud-Est	L2.7		L2.7		
	Livrable 2.8 : un plaidoyer sur les transitions agroécologiques		L2.8			

		2019	2020	2021	2022	2023
Ambition science (suite)						
<i>CTS Territoires</i>	Livable 2.9 : une métaanalyse sur les dispositifs d'observation et de suivi territoriaux		L2.9			
	Livable 2.10 : un plaidoyer pour les bailleurs sur l'échelle territoire comme levier de développement durable et inclusif			L2.10		
<i>CTS Systèmes alimentaires</i>	Livable 2.11 : une note sur le périmètre des systèmes alimentaires pour le Cirad		L2.11			
	Livable 2.12 : une projection ou une prospective sur les tendances mondiales des systèmes alimentaires			L2.12		
<i>CTS Changement Climatique</i>	Livable 2.13 : une synthèse interne sur les agricultures du Sud et le changement climatique		L2.13			
	Livable 2.14 : le partage de cette synthèse avec les partenaires du Sud et l'IPCC			L2.14		
<i>Chantier Filières</i>	Livable 2.15 : feuilles de route recherche à dix ans	L2.15	L2.15	L2.15	L2.15	L2.15
<i>Chantier Genre et diversité</i>	Livable 6.7 : un plan d'action (voir le chapitre sur la politique de moyens)		L6.7			
	Livable 2.16 : un guide méthodologique pour l'inclusion des questions liées au genre dans les activités de recherche		L2.16			
<i>Chantier Plateforme de capitalisation des données et des modèles</i>	Livable 2.17 : formalisation du cadre général de ce nouveau mode de gestion partagée			L2.17		
	Livable 2.18 : formation des partenaires				L2.18	
Ambition partenariat						
<i>Dimension géographique</i>	Livable 3.1 : élaboration de grands projets soutenus par les bailleurs de la recherche et/ou du développement	L3.1	L3.1	L3.1	L3.1	L3.1
	Livable 3.2 : une stratégie de coopération commune avec l'INRAE en Méditerranée		L3.2			
	Livable 3.3 : une note de suivi annuel des engagements conjoints (réponses à appels d'offres, notamment Prima, bourses de doctorants, mobilité de chercheurs)	L3.3	L3.3	L3.3	L3.3	L3.3
<i>Présence dans les DOM</i>	Livable 3.4 : suivi annuel de l'élaboration de projets structurants et régionaux (dont Feder et Interreg)	L3.4	L3.4	L3.4	L3.4	L3.4
<i>Partenariat national</i>	Livable 3.5 : participation à la gouvernance et au rayonnement de Muse	L3.5	L3.5	L3.5	L3.5	L3.5
	Livable 3.6 : renouvellement de l'accord de création d'une unité mutualisée à l'international avec l'INRAE		L3.6			
	Livable 3.7 : un accord-cadre renouvelé avec AFD	L3.7				
	Livable 3.8 : 4 actions de communications conjointes avec AFD (SIA, conférences...)	L3.8	L3.8	L3.8	L3.8	
<i>Partenariat européen</i>	Livable 3.9 : une plateforme interinstitutionnelle (IRC-like)				L3.9	
	Livable 3.10 : un accord-cadre renouvelé avec la Commission de l'Union africaine		L3.10			
	Livable 3.11 : une note de conjoncture annuelle (avec intégration des données sur la répartition des crédits européens captés avec répartition FS, fonds compétitifs, Devco) avec l'Europe	L3.11	L3.11	L3.11	L3.11	L3.11

		2019	2020	2021	2022	2023
Ambition formation						
	Livrable 4.1 : un dispositif de suivi dans la durée des étudiants accueillis		L4.1			
<i>Formations au Sud</i>	Livrable 4.2 : une plateforme d'ingénierie de formation mutualisée et ouverte				L4.2	
<i>Formations académiques au Nord</i>	Livrable 4.3 : participation aux enseignements Agreenium (AgroParisTech, ENVT, Istom)	L4.3	L4.3	L4.3	L4.3	L4.3
	Livrable 4.4 : 2 productions de ressources pédagogiques numériques		L4.4		L4.4	
Ambition innovation et impact						
<i>Culture de l'impact</i>	Livrable 5.1 : 5 études de cas <i>ex post</i> avec ImpresS		L5.1		L5.1	
	Livrable 5.2 : une procédure de choix et d'arbitrage de projets	L5.2				
	Livrable 5.3 : des outils de suivi évaluation de projets			L5.3		
	Livrable 5.4 : un plaidoyer sur l'évaluation de l'impact en recherche		L5.4			
<i>Dialogue science, société et politique</i>	Livrable 5.5 : une feuille de route opérationnelle science et société	L5.5				
Politique de moyens						
<i>Modèle économique</i>	Livrable 6.1 : présentation annuelle du modèle économique de la programmation financière à moyen terme aux autorités de tutelles	L6.1	L6.1	L6.1	L6.1	L6.1
<i>GPEC et mobilité</i>	Livrable 6.2 : points réguliers sur la mise en place de la politique GPEC		L6.2		L6.2	
	Livrable 6.3 : point annuel d'exécution de la feuille de route sur la mobilité géographique en Conseil d'administration	L6.3	L6.3	L6.3	L6.3	L6.3
	Livrable 6.4 : une procédure sécurité pour les zones sensibles		L6.4			
<i>Egalité professionnelle et politique de genre</i>	Livrable 6.5 : point régulier sur l'état des lieux de la négociation sociale présenté aux autorités de tutelle	L6.5		L6.5		L6.5
	Livrable 6.6 : point annuel du suivi des indicateurs de l'accord d'entreprise sur l'égalité femme-homme et sur le projet <i>Gender smart</i>	L6.6	L6.6	L6.6	L6.6	L6.6
	Livrable 6.7 : un plan d'action sur l'égalité professionnelle		L6.7			
<i>Pilotage, gestion des risques et valorisation des activités</i>	Livrable 6.8 : un schéma directeur des fonctions supports et un point annuel (présentation en CA)	L6.8	L6.8	L6.8	L6.8	L6.8
	Livrable 6.9 : un outil de restitution budgétaire finalisé (Agora)			L6.9		
	Livrable 6.10 : un outil intégrant une échelle individuelle et une échelle collective (rapports numériques d'activité et tableaux de bord des collectifs de recherche)		L6.10	L6.10		
	Livrable 6.11 : une cartographie des risques de l'établissement		L6.11			
	Livrable 6.12 : mise en place d'un comité des risques			L6.12		





LA RECHERCHE AGRONOMIQUE
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Siège social :
42, rue Scheffer – 75116 Paris
France
www.cirad.fr



Le Cirad est membre fondateur de :

