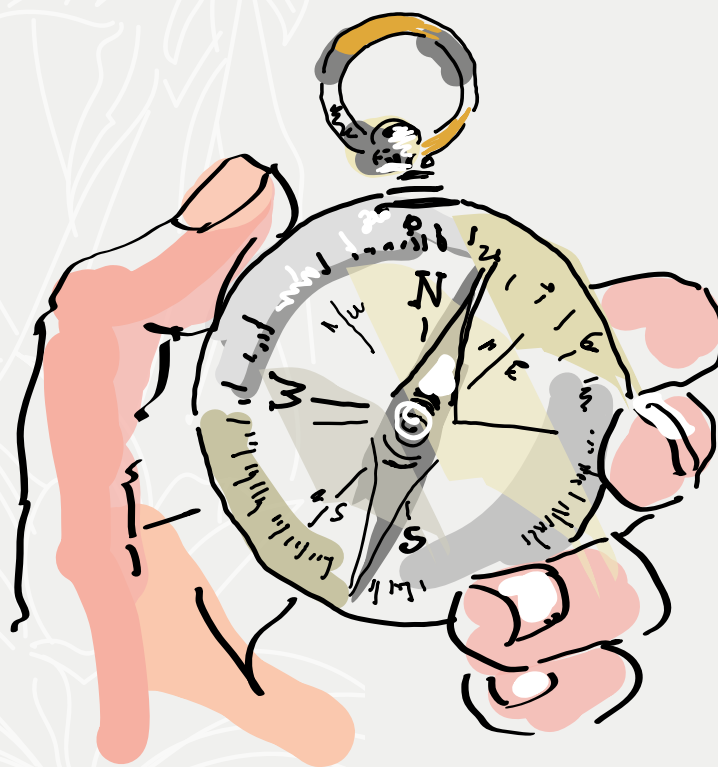


Contrat d'objectifs, de moyens et de performance État-Cirad 2024-2026





Contrat d'objectifs, de moyens et de performance État-Cirad 2024-2026

Sylvie RETAILLEAU
Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche



Chrysoula ZACHAROPOULOU
Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères,
chargée du développement et des partenariats internationaux



Élisabeth CLAVERIE DE SAINT MARTIN
Présidente-directrice générale du Cirad



Le contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026
a été approuvé par le Conseil d'administration le 12 décembre 2023.

Réalisation : délégation à la communication du Cirad
Illustrations : D. Guard, Cirad
© Cirad, février 2024

Sommaire

Introduction	6	2.3.1 Promouvoir et accompagner l'action collective et le changement <i>via</i> la recherche	25
Axe 1. Une recherche finalisée qui répond à l'urgence des défis planétaires	9	2.3.2 Éclairer l'action publique au Nord et au Sud	25
1.1 Consolider les orientations scientifiques face à l'urgence et la complexité des défis mondiaux	10	2.3.3 Poursuivre le développement des initiatives avec le secteur privé	26
1.1.1 Répondre aux défis mondiaux que doivent relever l'agriculture, les forêts et l'alimentation	10	Axe 3. Une gouvernance d'établissement et une politique de moyens au service du développement durable et de la soutenabilité de long terme des activités	27
1.1.2 Contribuer à répondre aux conséquences des crises	11	3.1 Poursuivre l'engagement social et humain du Cirad, en adéquation avec ses valeurs, ses missions et les attentes de son personnel	28
1.2 Renforcer les avantages compétitifs du Cirad pour une recherche finalisée source de transformation	11	3.1.1 Retrouver de l'attractivité pour fidéliser et recruter	28
1.2.1 Produire des connaissances contextualisées, inter, pluri, transdisciplinaires, <i>via</i> des approches multiacteurs	12	3.1.2 Consolider la stratégie GPEC et anticiper le développement d'une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) pour renforcer la réponse aux besoins en profils et en compétences	28
1.2.2 Renforcer le développement et la mise en œuvre des approches territoriales	12	3.1.3 Développer l'inclusion et lutter contre toutes les formes de discriminations	29
1.2.3 Renforcer les interactions science, recherche et société	12	3.1.4 Renforcer l'incarnation des valeurs pour conforter une organisation où il fait bon travailler et se développer	29
1.2.4 Poursuivre le développement d'une culture de l'impact	13	3.2 Accélérer la transition énergétique et environnementale	30
1.2.5 Développer la culture et la pratique de la prospective et de l'anticipation au sein du Cirad et avec ses partenaires	13	3.2.1 Poursuivre le développement progressif d'un immobilier répondant à de forts critères de durabilité	30
1.2.6 Maintenir et valoriser les investissements dans les infrastructures de recherche pour une science d'excellence, à Montpellier, dans les Drom et à l'international	13	3.2.2 Se déplacer de façon plus responsable, tout en réalisant son mandat au bénéfice des agricultures tropicales et méditerranéennes	31
1.2.7 Favoriser la recherche sur des sujets exploratoires à haut potentiel d'impact ou à forte prise de risque	14	3.2.3 Poursuivre une démarche vers un numérique plus sobre	32
1.3 Conduire une politique scientifique multiniveaux pour une plus grande efficacité et un plus fort rayonnement scientifique	14	3.2.4 Adapter les modes de consommation et d'achat vers plus de durabilité	32
1.3.1 Contribuer à la politique de site de Montpellier	14	3.3 Développer sa capacité à déployer sa responsabilité sociétale	32
1.3.2 Consolider la coopération en « équipe France » dans l'hexagone, dans les Drom et à l'étranger	16	3.3.1 Renforcer la gouvernance interne en matière de développement durable et responsabilité sociétale (DD et RS)	32
1.3.3 Renforcer la coopération en « équipe Europe »	16	3.3.2 Développer la culture DD et RS et la participation de tous les métiers	32
1.3.4 Coopération en « équipe Monde » : développer des coalitions internationales et y participer	17	3.4 Assurer la durabilité de son cadre d'action opérationnel et de son modèle économique	33
Axe 2. Des modalités opérationnelles répondant au mandat du Cirad et aux attentes de ses partenaires	19	3.4.1 Poursuivre la modernisation et la simplification du pilotage, de la gestion et de la gouvernance de l'établissement, à tous les niveaux	33
2.1 Actualiser la stratégie géographique du Cirad face aux attentes des partenaires et aux priorités de solidarité française, européenne et internationale	20	3.4.2 Renforcer la soutenabilité de la structure pour garantir la bonne réalisation de ses activités et de ses projets, dans un cadre matériel, humain, réglementaire et sécuritaire satisfaisant	34
2.1.1 Afrique subsaharienne	20	3.4.3 Renforcer les capacités financières de recherche de l'établissement	34
2.1.2 Méditerranée	20	3.4.4 Poursuivre la sécurisation de la gestion des risques, de la conformité, de l'éthique et la déontologie au sein de l'établissement	35
2.1.3 Asie du Sud-Est	21	Annexes	
2.1.4 Amérique latine et Caraïbes	21	Annexe 1. Les infrastructures de recherche	37
2.1.5 Outre-mer et coopération régionale (Caraïbes, Amazonie, Pacifique, océan Indien) et mondiale	22	Annexe 2. Les dispositifs de recherche et de formation en partenariat	40
2.2 Renover les modalités d'action pour accélérer le changement par la recherche	23	Annexe 3. Les recherches filières	42
2.2.1 Développer des partenariats plus symétriques en matière de gouvernance et de pilotage de la recherche et de l'innovation	23	Annexe 4. Annexe financière indicative (sous réserve des lois de finances annuelles)	44
2.2.2 Actualiser la stratégie d'intervention en articulant diverses modalités d'action, notamment la mobilité	23	Annexe 5. Livrables et indicateurs	45
2.2.3 Poursuivre la diversification des types de partenariats et les mettre en réseaux	24	Annexe 6. Sigles et acronymes	51
2.2.4 Renforcer les capacités du Cirad et de ses partenaires par l'apprentissage mutuel (corecherche et formation)	24		
2.3 Consolider le soutien du Cirad à l'action collective, à l'action publique et à l'action privée	25		

Introduction

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026 acte une étape importante pour le Cirad, l'organisme français de recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes. Tout d'abord, il confirme la pertinence des orientations stratégiques définies ces dernières années dans la lignée de sa vision stratégique 2018-2028. Il entérine également des inflexions essentielles pour permettre à l'établissement de mieux répondre aux défis qu'affrontent les secteurs agricole, alimentaire et forestier dans un monde en profonde mutation.

En effet, le dépassement des frontières écologiques de notre planète s'accompagne d'une multiplication de chocs et de crises en dépit des mobilisations successives depuis la conférence de Stockholm de 1972 : crises sanitaires, climatiques, alimentaires, économiques, sociales ou encore politiques. Ces crises s'enchaînent, n'offrant aucun répit. Elles déstabilisent les équilibres passés, bousculent les cadres de pensée et d'actions, et remettent en cause les espoirs de prospérité. Au cours des cinq dernières années, les changements ont été majeurs, certains brutaux : les crises sanitaires s'avèrent pandémiques ; la fréquence, l'amplitude et l'intensité des événements climatiques extrêmes sont inégalées ; les tensions géopolitiques sont exacerbées. Les crises deviennent mondiales, et lorsqu'elles ne le sont pas, leurs conséquences le sont. Leurs effets s'imbriquent et s'additionnent à différentes échelles, locales, régionales, et internationales. Leurs conséquences sont inédites au sein des territoires. Elles culminent au niveau mondial en un constat sans appel : à mi-parcours, de nombreux indicateurs de suivi des objectifs de développement durable ne progressent pas assez, voire régressent ; l'agenda 2030 semble hors d'atteinte sans réactions d'envergure et sans changements profonds¹.

Ces crises, très différentes en nature, ont toutes un point commun. Elles sont fortement perturbatrices des systèmes agricoles et alimentaires, de façon encore plus marquée dans les zones tropicales et méditerranéennes et parmi les sociétés en développement : déstabilisation des marchés locaux, nationaux et internationaux, modification des circuits de commercialisation, hausse du coût des intrants et difficultés d'accès pour les agricultrices et agriculteurs, inflation et précarité alimentaire, malnutrition, etc. L'objectif de développement durable n° 2, « éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable » ne sera pas atteint dans le délai donné : alors que la faim dans le monde déclinait depuis deux décennies, la tendance s'est inversée depuis 2015. L'agriculture et l'alimentation sont ainsi revenues au premier plan de l'agenda international (Conférences des parties des Conventions de Rio, Sommet des Nations unies sur les systèmes alimentaires, G7, G20, etc.). En conséquence, de nombreux pays font de leur souveraineté alimentaire une priorité, en mettant essentiellement l'accent sur l'augmentation de la production locale. Reste que les défis sont plus complexes et demandent des transformations plus profondes qui incluent mais dépassent aussi la production. Parce que ces crises ont également des conséquences macroéconomiques fortes (inflation, augmentation des taux d'intérêt, crises de la dette) qui réduisent les marges de manœuvre des États, la solidarité internationale revient au cœur des politiques, y compris en matière de recherche.

Les trajectoires de développement des territoires tropicaux et méditerranéens, dont l'agriculture et l'alimentation sont un pilier majeur, sont remises en question par ces crises. Des transitions sont nécessaires et des changements profonds interviendront. L'enjeu est de les piloter et non de les subir, en agissant aujourd'hui pour façonner les futurs des économies et des sociétés.

Piloter le changement requiert des innovations scientifiques, techniques, sociales, institutionnelles ou économiques pour répondre au besoin profond de

1. Nations unies [2023] Rapport sur les objectifs de développement durable : Édition spéciale - Vers un plan de sauvetage pour l'humanité et la planète. New York : https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_French.pdf

transformation des économies et des sociétés. Il ne s'agit plus de faire mieux, mais de faire autrement, avec et pour les populations, premiers acteurs de ces transformations.

Piloter le changement demande ainsi la mobilisation des connaissances scientifiques, des savoirs locaux, la reconnaissance des incertitudes et son corollaire, la prospective et l'anticipation. Les décideurs publics comme privés n'ont jamais eu autant besoin de recherche finalisée pour répondre aux attentes des sociétés, appelant au renforcement des interactions science-décision et science-société.

Piloter le changement nécessite enfin de l'intelligence collective à tous les niveaux de la recherche : au sein du Cirad, de la recherche française, européenne, mondiale et avec les partenaires des pays tropicaux et méditerranéens. Les acteurs de la recherche agronomique dans les pays émergents sont de plus en plus présents. Pour avancer ensemble plus efficacement, plus rapidement, il importe qu'ils fassent partie de cette dynamique de recherche.

La recherche agronomique, dans toutes ses dimensions et toutes ses disciplines, a donc plus que jamais un rôle central à jouer pour développer de nouvelles approches et solutions. Elle reste néanmoins sous-financée au niveau mondial pour atteindre les objectifs de développement durable.

Le Cirad, acteur reconnu de la recherche agricole, agronomique et alimentaire pour le développement, est au cœur de ce processus étant donné son engagement auprès de ses partenaires dans les pays tropicaux et méditerranéens. Sa mission : contribuer à un monde plus durable et à la réalisation des objectifs de développement durable grâce à des systèmes agricoles et alimentaires qui nourrissent sainement les populations, qui rémunèrent décemment les productrices et les producteurs, résilients face aux changements globaux dont climatiques, tout en préservant la biodiversité, l'environnement, et les ressources renouvelables. Le Cirad est engagé pour accélérer ces transformations d'ampleur par la recherche, l'innovation et l'impact à



© Raphaël Belmin, Cirad

l'heure où l'avenir des agricultures, des forêts et des systèmes alimentaires est plus que jamais au cœur de l'agenda international. Dans cette perspective, le Cirad produit des connaissances validées et mobilisables, des alternatives techniques, biologiques, institutionnelles, etc., et des ressources pour l'ensemble des décideurs publics et privés. L'établissement entend poursuivre cette mission en s'appuyant sur les valeurs fortes qui fondent aujourd'hui son identité :

- Le « faire ensemble », où chacune de ses actions est coconstruite avec ses partenaires et bénéficiaires, pour le développement des pays tropicaux et méditerranéens.
- Une science utile et solidaire, pratiquée avec éthique et solidarité, soucieuse des besoins des populations les plus démunies et fragiles.
- L'ouverture, en collaborant avec une grande diversité de parties prenantes au-delà des communautés scientifiques.
- Une science engagée, en intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable dans les travaux du Cirad. Cet

engagement garantit une recherche finalisée, de haute qualité, porteuse d'impacts en réponse aux grands défis.

Les travaux du Cirad contribuent pleinement aux objectifs de solidarité internationale portés par la France et l'Europe notamment dans la mise en œuvre d'accords environnementaux internationaux majeurs comme l'Accord de Paris (2015), le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal (2022), ou encore à travers le renforcement des travaux de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES). Ils s'inscrivent dans la poursuite des initiatives françaises, tel le nouveau Sommet Afrique-France (2021), le One Planet Summit et ses suites dont le One Forest Summit (2023), ou le Sommet pour un nouveau pacte financier mondial (2023). Les orientations de la politique de coopération internationale et de l'aide publique au développement de la France adoptées en août 2023 reprennent les dix objectifs politiques prioritaires définis par le Conseil présidentiel du développement, dont deux concernent directement les activités de recherche du Cirad : l'objectif 2, « Protéger les réserves les plus vitales de carbone et de biodiversité, dans les forêts et l'Océan, pour préserver la planète » et l'objectif 7 « Renforcer la souveraineté alimentaire, notamment en Afrique ». Le Cirad s'inscrit également dans un paysage de la recherche française en forte évolution, dans ses mécanismes de financement, de collaboration inter-institutions, et d'articulation entre les échelles locales, régionales et nationales. Les actions de l'établissement au profit de l'appui aux politiques publiques en France, en particulier dans les outre-mer, s'inscrivent aussi dans le droit fil de ces priorités, et leur place essentielle au service de ces territoires est réaffirmée pour les prochaines années.

La politique européenne, notamment le Pacte vert (*Green Deal*), et sa stratégie « de la ferme à la table » (« *Farm to Fork* ») rappellent combien la transformation des systèmes alimentaires, de la production à la consommation, est une nécessité. La recherche et l'innovation sont au cœur de cette stratégie à laquelle

le Cirad contribue activement, ce qui montre l'excellence et la pertinence des recherches portées par l'établissement, son positionnement comme institution de référence en Europe. Cette stratégie « de la ferme à la table » place aussi la coopération internationale en matière de recherche et d'innovation au centre, notamment au travers du programme DeSIRA, dont le Cirad et ses partenaires ont démontré tout l'intérêt.

Pour renforcer l'action du Cirad, le présent contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) comprend trois axes. Le premier axe consolide la légitimité des recherches du Cirad pour contribuer aux transformations nécessaires des agricultures des pays tropicaux et méditerranéens. Il présente les priorités scientifiques, les grands principes – tout aussi importants que les résultats – qui gouvernent la manière dont les chercheuses et chercheurs du Cirad conduisent leurs travaux, et la politique scientifique qui les encadre, déclinée à tous les niveaux – sites de Montpellier et ultramarins, équipe France, équipe Europe, coalitions mondiales.

Le second axe porte sur les modalités opérationnelles qui fondent l'identité du Cirad, sa compétitivité et sa pertinence dans l'appui aux décideurs publics et privés, en France, en Europe, dans ses pays d'action, et au sein des institutions internationales. Il développe les inflexions géographiques de l'établissement garantissant son engagement dans la durée auprès de ses partenaires, les évolutions de ses modalités d'action pour accélérer le changement par la recherche, ainsi que ses modalités d'appui aux décideurs pour renforcer la valeur et l'utilité politique et sociétale de ses résultats de recherche finalisée.

Le dernier axe concerne la gouvernance et la politique de moyens de l'établissement. Il insiste sur l'engagement social et environnemental du Cirad au cœur duquel se retrouve son personnel. Il porte aussi sur le renforcement de cette gouvernance, et sur les évolutions et la durabilité de ses ressources humaines, de ses infrastructures et de son modèle économique. ■



AXE 1

Une recherche finalisée qui répond à l'urgence des défis planétaires

Le Cirad développe une recherche finalisée d'excellence qui répond aux défis des sociétés de la zone tropicale et méditerranéenne pour et avec lesquelles il travaille, dont les résultats peuvent également bénéficier aux sociétés d'autres régions du monde, y compris en Europe et dans l'hexagone. Il cultive à la fois une dynamique forte de publications de travaux originaux dans des revues de référence, y compris en recherche fondamentale, et une capacité avérée à opérationnaliser les résultats de ses recherches sur le terrain. L'établissement doit cette double capacité à trois facteurs principaux.

Le premier, des orientations scientifiques claires ancrées sur les grands enjeux mondiaux, et leurs expressions spécifiques dans chacun des pays tropicaux et méditerranéens avec lesquels il travaille. Les crises récentes ont profondément modifié les dimensions locales de ces défis qui demandent de nouvelles approches. Le Cirad doit intégrer ces changements dans ses orientations scientifiques pour conserver toute sa pertinence.

Le second facteur est une pratique de la recherche développée avec ses partenaires qui lui confère des avantages compétitifs solides, qu'il convient de cultiver, de renforcer et d'approfondir pour répondre à l'urgence et la complexité des défis à relever.

Le dernier, une politique scientifique valorisant les spécificités du Cirad à toutes les échelles et avec l'ensemble de ses partenaires, qu'il faut adapter aux évolutions rapides de l'environnement national et international de la recherche. Dans cette perspective, le Cirad définit trois objectifs pour cet axe :

Objectif 1. Consolider ses orientations scientifiques face à l'urgence et la complexité des défis mondiaux

Objectif 2. Renforcer ses avantages compétitifs pour une recherche finalisée source de transformation

Objectif 3. Conduire une politique scientifique multinationale pour une plus grande efficacité et un plus fort rayonnement scientifique

1.1 Consolider les orientations scientifiques face à l'urgence et la complexité des défis mondiaux

Les orientations scientifiques du Cirad s'appuient sur une trentaine d'Unités de recherche (UR) ou Unités mixtes de recherche (UMR), coordonnées par trois départements scientifiques, qui ont accumulé un capital multidisciplinaire reconnu : des « omics » à l'agronomie, des mathématiques appliquées aux sciences de gestion, du génie des procédés aux sciences de l'information, etc. Ces socles disciplinaires sont mobilisés sur un grand nombre de domaines scientifiques sur lesquels repose l'excellence scientifique du Cirad et sa reconnaissance internationale. La majorité de ces domaines peut être regroupée autour de six grandes thématiques de recherche prioritaire telles que définies dans ses Objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023 (OSSP₂). Ces objectifs seront révisés en 2024 en tenant compte des orientations données par le présent contrat d'objectifs, de moyens et de performance.

Les deux premières thématiques, biodiversité et changement climatique, font l'objet de négociations internationales régulières qui fixent les orientations et objectifs à atteindre. Les trois autres, concernant les systèmes alimentaires, les transitions agroécologiques et les approches « une seule santé », proposent des réponses aux défis du secteur et font l'objet de nombreux travaux, publications, conférences, etc. Le Cirad contribue pleinement à l'élaboration continue de leurs référentiels, de la formulation des enjeux et des solutions qui en découlent au travers de recherches finalisées d'excellence. La dernière thématique, le développement territorial, qui est à la fois une thématique de recherche et une modalité d'action, est présentée au paragraphe 1.2.2.



© Valérie Stolaroff, Cirad



Livrable 1

Analyse bibliométrique annuelle (quantitative et qualitative, déclinée notamment par thématique de recherche prioritaire) des publications Cirad incluant :

- Nombre d'articles en accès libre
- Nombre d'articles avec jeux de données
- Part des articles à comité de lecture copubliés avec des partenaires tropicaux et méditerranéens [%]
- Part des articles à comité de lecture copubliés avec des instituts de recherche européens ou pays membres de l'Union européenne [%]
- Part des articles à comité de lecture copubliés avec les centres internationaux, dont les réseaux CGIAR et AIRCA [%]
- Nombre de *Policy Briefs*



Indicateur 1

Nombre d'articles de revues à comité de lecture



Livrable 2

Notes de positionnement pour chacune des six thématiques de recherche prioritaire

1.1.1 Répondre aux défis mondiaux que doivent relever l'agriculture, les forêts et l'alimentation

En dépit des engagements successifs de la communauté internationale lors de négociations récurrentes depuis le Sommet de la Terre de Rio de 1992 et de leurs déclinaisons nationales, les progrès réalisés n'apparaissent pas aujourd'hui à la hauteur des ambitions affichées. Les recherches conduites par le Cirad et ses partenaires permettent le développement de solutions durables adaptées aux contextes locaux et s'efforcent de lever les résistances liées à leur appropriation et leur mise en œuvre.

Pour accompagner tous les espaces agricoles, forestiers et pastoraux des zones tropicales et méditerranéennes face aux changements climatiques, l'action du Cirad s'articulera autour de cinq piliers : i) la mise en œuvre d'approches prospectives et territorialisées qui testent et démontrent l'impact de solutions d'adaptation et d'atténuation ; ii) le renforcement des recherches visant à valoriser la biodiversité, cultivée ou non, comme levier d'adaptation et d'atténuation du changement climatique ; iii) l'accroissement, *via* des pratiques agroécologiques, de la séquestration de carbone dans les sols ; iv) la constitution d'une communauté de modélisation tournée vers la conception et l'évaluation de solutions d'adaptation au chan-

gement climatique et à son atténuation à différentes échelles ; et v) le renforcement de l'implication du Cirad dans les interfaces science-société sur les questions liant climat et agriculture.

De manière analogue et pour contribuer à la définition et la mise en œuvre de changements transformateurs renforçant la biodiversité comme levier de développement et de résilience, l'action du Cirad visera à : i) concilier conservation et utilisation de la biodiversité et amélioration des conditions de vie des communautés par des solutions coconstruites valorisant les savoirs locaux ; ii) renforcer la compréhension des interactions entre biodiversité et santé globale pour coconstruire des socio-écosystèmes adaptés et résilients afin de réduire les risques d'émergence de maladies infectieuses ; et iii) conserver et valoriser la diversité des ressources génétiques végétales et animales pour renforcer la productivité agricole, notamment sur le continent africain, ainsi que la sécurité alimentaire et nutritionnelle, pour accélérer l'identification de leviers agroécologiques d'adaptation au changement climatique et son atténuation.

1.1.2 Contribuer à répondre aux conséquences des crises

Le Cirad accompagnera, par un processus de coconstruction, la nécessaire transformation des systèmes alimentaires vers plus de durabilité et d'inclusion. Son action visera plus particulièrement la lutte contre les différentes formes de malnutrition, la réduction des pertes et gaspillages en optimisant l'utilisation des ressources *via* l'économie circulaire, et la transformation alimentaire à petite et moyenne échelles adaptée aux préférences culturelles et de bonne qualité sanitaire, nutritionnelle et organoleptique. Elle mettra l'accent sur le développement d'innovations techniques, organisationnelles, et institutionnelles appropriées aux contextes locaux, le développement de l'emploi en milieu rural en tenant compte notamment de l'inclusion des femmes et des jeunes, et le renforcement de la gouvernance territoriale des systèmes alimentaires. Ces travaux permettront d'approfondir l'évaluation multicritère de la performance des systèmes alimentaires incluant durabilité et résilience aux chocs et stress, notamment liés au changement climatique.

Dans le domaine de la prévention des crises sanitaires, aux différentes échelles pertinentes, le Cirad poursuivra la promotion et le développement de l'approche « One Health - Une seule santé », intégrant les enjeux de santé humaine, animale, végétale et de santé des écosystèmes². Son action contribuera à l'évaluation des liens de cause à effet entre pratiques agricoles, modalités de gestion des ressources naturelles et de la biodiversité et amélioration

globale de la santé des socio-écosystèmes dans le cadre des changements globaux, y compris du changement climatique. L'établissement s'appuiera sur l'engagement des parties prenantes d'un territoire pour coconstruire des changements de pratiques promoteurs d'une santé intégrée (épidémiologie et biocontrôle). Il participera au renouvellement des politiques de surveillance, d'innovation et de recherche en s'appuyant sur cette approche intersectorielle, multidisciplinaire et multiacteurs.

Pour accélérer les transitions agroécologiques et assurer le développement durable et inclusif des agroécosystèmes et des écosystèmes forestiers tropicaux, le Cirad cherchera à amplifier leurs régulations biologiques en s'appuyant sur les processus écologiques, leur biodiversité associée (dont la biodiversité fonctionnelle) et l'amélioration génétique centrée sur la biodiversité intraspécifique. Il contribuera à améliorer et/ou maintenir la fertilité des sols et les services écosystémiques qu'ils rendent par une intensification écologique des systèmes de culture. Le Cirad contribuera à renouveler la conception des systèmes d'agriculture, d'élevage et de gestion dynamique des forêts, à évaluer la performance notamment en matière de viabilité économique, d'acceptabilité sociale et d'optimisation de l'usage des ressources naturelles ; et enfin à étudier et promouvoir les changements en appui aux transitions agroécologiques, notamment par des principes d'innovation ouverte.

Pour ces trois approches intégrées des systèmes alimentaires, de la santé et des transitions agroécologiques, le Cirad veillera à apprendre des crises passées pour mieux se préparer aux prochaines, en investissant dans les démarches prospectives et d'anticipation (cf. 1.2.5), dans les analyses d'impact (cf. 1.2.4) et dans les conseils scientifiques *ad hoc* ; en mobilisant ses équipes et, lorsque nécessaire, les réseaux partenariaux pertinents ; et en développant des grilles d'analyse rapide exploratoire des situations de crise.

1.2 Renforcer les avantages compétitifs du Cirad pour une recherche finalisée source de transformation

Répondre à des défis mondiaux aux conséquences locales marquées nécessite d'inscrire la recherche dans une dynamique de transformation. Le Cirad et ses partenaires ont développé et mis en œuvre diverses approches qui représentent des atouts indéniables pour répondre à l'urgence de ces défis. Certaines font partie de la philosophie du Cirad [l'ancrage local, les méthodes participatives, les collaborations avec le secteur privé notamment au sein des filières, les infrastructures de recherche et observatoires de

2. Approche « One Health » telle que défini par l'OHHLEP
<https://doi.org/10.1371/journal.ppat.1010537>

long terme] mais connaissent de fortes évolutions ; d'autres ont constitué des points essentiels du précédent contrat d'objectifs (la programmation de la recherche dans une perspective d'impact avec la méthode Impres³) ; d'autres enfin (transdisciplinarité, approches territoriales, prospective et anticipation) sont plus récentes dans leur mise en œuvre à l'échelle de l'établissement et demandent à être renforcées pour améliorer l'efficacité des recherches conduites par le Cirad et ses partenaires.

1.2.1 Produire des connaissances contextualisées, inter, pluri, transdisciplinaires, via des approches multiacteurs

Pour continuer à produire avec ses partenaires des connaissances pertinentes et mobilisables localement, mais aussi sources de généralité, le Cirad maintiendra des scientifiques en mobilité selon des modalités de recherche en partenariat adaptées aux contextes pour favoriser les coconstructions contextualisées. Parmi ces modalités, il privilégiera les mobilités de longue durée au sein des institutions partenaires des pays tropicaux et méditerranéens (voir axe 2). Le Cirad veillera aussi à assurer une présence dans une diversité de situations, de filières, et à s'impliquer dans des initiatives régionales ou mondiales (dont certaines coalitions thématiques), permettant d'articuler les connaissances entre les diverses échelles du local au mondial. Enfin, le Cirad insistera sur la transdisciplinarité, avec la participation des acteurs non issus de la recherche (tiers secteur) en particulier des femmes – en s'appuyant sur les acquis du projet Gender-Smart – et la mobilisation de leurs connaissances. Fort d'une interdisciplinarité inhérente à ses unités de recherche, le Cirad soutiendra cette dynamique scientifique par le développement de formations aux approches inter et transdisciplinaires à destination des nouvelles recrues et des partenaires.

1.2.2 Renforcer le développement et la mise en œuvre des approches territoriales

Le Cirad poursuivra et renforcera son implication dans les approches territoriales, domaine dans lequel son action est reconnue et appréciée des partenaires, décideurs et bailleurs de fonds (Commission européenne, Agence française de développement [AFD], Fonds international de développement agricole [Fida], etc.).

Sur la base de l'expérience acquise – notamment *via* des projets en Tunisie (projet Pacte), au Brésil (projet TerrAmaz), dans divers pays d'Afrique (projet « Santé et Territoires ») –, et à travers l'animation réalisée dans le cadre de la thématique de recherche prioritaire dédiée à ce sujet, le Cirad montrera la pertinence des approches à l'échelle des territoires pour une meilleure prise en

compte des réalités locales et des possibilités de changement. Le Cirad visera également à étendre ces approches dans la zone intertropicale et en suivant les priorités géoparticipatives du COMP (cf. axe 2), afin de produire de nouvelles connaissances, d'accompagner les processus de transformation et d'éclairer la décision. Ces implications opérationnelles seront accompagnées de développements méthodologiques, de la production d'un module de formation et d'efforts de capitalisation scientifique, notamment en matière d'acquisition et de valorisation de données spatiales, pour animer les échanges autour des approches territoriales, et identifier des questions de recherche spécifiques à l'échelle des territoires, comme la gestion des communs.



Indicateur 2

Nombre de salariés et partenaires formés sur les approches territoriales chaque année

1.2.3 Renforcer les interactions science, recherche et société

Le Cirad veillera à poursuivre son implication dans le développement et la conduite de recherches citoyennes et participatives, rigoureuses et intègres en s'appuyant notamment sur ses travaux antérieurs et sur sa « note de position » présentée en Conseil scientifique et publiée en 2022⁴. Plusieurs dimensions de ces interactions science, recherche et société feront l'objet d'une attention particulière.

Le Cirad fait de la science ouverte, accessible et utile⁵ un point central de son engagement sociétal, en privilégiant l'accès libre à ses travaux. Il accentuera cet engagement en agissant à trois niveaux : (i) la finalisation d'une politique des données et son appropriation interne ; (ii) la poursuite du développement d'outils de collecte, conservation et partage des données issues de la recherche [Dataverse, datapapers, interopérabilité Agritrop – archive HAL] ; et (iii) l'implication dans des actions de médiation scientifique et d'interactions avec le grand public, notamment les lycéennes et lycéens, et les étudiantes et étudiants.

Le Cirad poursuivra son engagement dans des initiatives de crowdsourcing, en particulier à travers le pilotage de la plateforme de botanique participative Pl@ntNet et l'hébergement de l'application sur ses serveurs informatiques. Pl@ntNet mobilise l'intelligence artificielle et la participation citoyenne pour caractériser la biodiversité végétale et contribuer aux décisions publiques pour la conservation et la restauration de la biodiversité⁶. L'établissement

4. <https://www.cirad.fr/Media/espace-docutheque/docutheque/fichiers/une-science-avec-et-pour-la-societe>

5. Selon les principes posés par le Plan national pour la science ouverte.

6. Données cumulées au 1er juillet 2023 : 5,5 millions de comptes utilisateurs, 20 millions d'observations dont 14 millions versées au Système mondial d'information sur la biodiversité [GBIF].

3. <https://www.cirad.fr/les-actualites-du-cirad/actualites/2021/impress-contribution-de-la-recherche-aux-impacts-societaux>

développera des actions nouvelles mobilisant les savoirs et savoir-faire citoyens (par exemple, inventaires faunistiques ou floristiques). Une charte définissant les engagements réciproques des différentes parties prenantes sera également développée et mise en œuvre pour les projets de crowdsourcing.

Pour poursuivre et amplifier le développement vers les utilisateurs sociétaux de produits issus de la recherche, le Cirad maintiendra son implication dans des initiatives de type « living labs », et dans des partenariats collaboratifs et de transfert avec les acteurs socio-économiques, coproducteurs et utilisateurs directs des résultats et générateurs d'impacts et d'emplois de qualité. Il stimulera l'incitation au développement de solutions *via* son incubateur (interne Cirad) « Nouveaux produits et prestations », lancé en 2015, et l'incubateur MedVallée-CGIAR-UM en voie d'émergence. Il contribuera au développement d'innovations selon des conceptions « centrées utilisateurs » (comme c'est le cas par exemple dans le domaine des signes de qualité et de la certification participative) et diversifiera ses activités de marketing sous l'égide de Cirad'Innov⁷.

Livrable 3

2024 - Plan d'action « science et société » du Cirad, et suivi d'exécution annuel

1.2.4 Poursuivre le développement d'une culture de l'impact

Conformément aux recommandations de la dernière évaluation de l'établissement par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), qui saluait « l'originalité » et le caractère « très prometteur » de la démarche « ImpresS »⁸, le Cirad en poursuivra le déploiement en assurant sa promotion auprès de ses partenaires – y compris les bailleurs, la société civile et les décideurs privés en particulier liés aux filières, et les décideurs publics.

Face à l'ampleur de la demande, le Cirad développera une méthode de sélection des projets en montage pour lesquels l'application de la démarche ImpresS *ex ante* et la conception de systèmes de suivi-évaluation « orientés changement » seront une véritable valeur ajoutée. Cette sélection permettra de rationaliser l'utilisation d'ImpresS pour renforcer sa pertinence. L'établissement favorisera également le développement d'une culture évaluative par l'application de la démarche ImpresS *ex post* à des grappes de projets répondant à une finalité donnée, réalisés par le Cirad et ses partenaires, afin d'apprendre collectivement de ces évaluations.

7. <https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/solutions-cirad-innov>

8. <https://www.cirad.fr/nos-activites-notre-impact/notre-impact>

Le Cirad continuera d'investir sur les développements méthodologiques, la capitalisation scientifique et les échanges autour de la culture de l'impact pour conserver son avantage compétitif indéniable dans ce domaine.

Livrable 4

2024 - Établissement d'une méthodologie et de critères pour sélectionner les propositions de projets devant bénéficier d'un accompagnement ImpresS *ex ante*

Indicateur 3

Nombre annuel de projets accompagnés par l'équipe ImpresS

1.2.5 Développer la culture et la pratique de la prospective et de l'anticipation au sein du Cirad et avec ses partenaires

Les crises récentes ont rappelé l'importance de prendre en compte les incertitudes croissantes et la complexité des défis relatifs à l'agriculture, aux forêts et à l'alimentation. En s'appuyant sur son expérience et celle de ses partenaires, le Cirad œuvrera à promouvoir plus largement la culture de l'anticipation auprès des partenaires et des décideurs et à fournir des cadres méthodologiques et pratiques à l'action concrète. Anticiper permettra également d'orienter les stratégies, les investissements en moyens et infrastructures (compétences RH, laboratoires de références, réseaux de surveillance, réseaux partenariaux, etc.), au Cirad et chez ses partenaires, pour se préparer aux éventuelles crises à venir.

Indicateur 4

Nombre de salariés et partenaires formés à la prospective et l'anticipation chaque année

1.2.6 Maintenir et valoriser les investissements dans les infrastructures de recherche pour une science d'excellence, à Montpellier, dans les Drom et à l'international

Le Cirad gère et développe avec ses partenaires une grande diversité d'infrastructures de recherche (infrastructures numériques, instruments d'observation, d'expérimentation et d'analyse en milieux contrôlés ou *in situ*, plateformes et stations de recherche, centres de ressources biologiques, etc.). Il contribue ainsi largement à la stratégie nationale, européenne et internationale de développement d'infrastructures collectives ouvertes de recherche et à la Stratégie nationale des infrastructures de recherches du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche [cf. Annexe 1].

Ces infrastructures constituent un élément structurant de la mise en œuvre d'une science et d'une formation d'excellence et ouvertes. Elles facilitent l'accès offert à des ressources biologiques et numériques (bases de données dont séries temporelles longues, logiciels, outils bio-informatiques et pour l'agriculture numérique), aux technologies et environnements expérimentaux originaux (plateaux analytiques et techniques, structures de confinement, terrains instrumentés, halles d'expérimentation, tours à flux). Par leurs implantations à Montpellier, dans les Drom et dans certains pays tropicaux, elles permettent de codévelopper des options biologiques et techniques adaptées à chaque contexte. Certaines collectent des données depuis plusieurs décennies, permettant des analyses sur le temps long indispensables à l'étude, à la compréhension et au pilotage des transitions.

L'établissement compte poursuivre les investissements (équipements, personnel, efficacité énergétique, promotion et visibilité, etc.) dans les infrastructures de recherche uniques et originales du Cirad et de ses partenaires. L'établissement poursuivra la structuration de ces infrastructures à Montpellier, dans les Drom et dans certains pays tropicaux au sein de réseaux nationaux et internationaux, de façon à mutualiser les programmes d'innovation technologique et méthodologique et les investissements, optimiser leur usage, valoriser les résultats, et gagner en visibilité. Les opportunités d'accueil de partenaires publics et privés et d'étudiants dans ces infrastructures seront renforcées.



Indicateur 5

Nombre de partenaires accueillis pour des activités de recherche au Cirad, et plus spécifiquement dans ses infrastructures, y compris Drom

1.2.7 Favoriser la recherche sur des sujets exploratoires à haut potentiel d'impact ou à forte prise de risque

Depuis 2017, le Cirad a mis en place l'action incitative « Créativité scientifique et innovation » (Cresi) pour soutenir la créativité scientifique, en particulier des jeunes chercheuses et chercheurs. Cette initiative, particulièrement importante en période de fort renouvellement des cadres de recherche au sein de l'établissement, a permis de « tester ou défricher » plusieurs sujets prometteurs. Cependant, les contraintes budgétaires n'ont pas permis de soutenir toutes les propositions, et les faibles montants disponibles (quelques milliers d'euros par action) n'ont pas permis de poursuivre le soutien des meilleures idées jusqu'au stade où elles pourraient être reprises, pour des montants plus élevés, par d'autres mécanismes d'appui.

Le Cirad complétera son dispositif actuel d'actions incitatives par la création d'un fonds d'amorçage pour des recherches exploratoires afin d'investir des fronts de recherche, poser les bases d'innovations futures, et ainsi soutenir sur le long terme la pertinence et l'excellence scientifique de l'établissement. Les caractéristiques de ce fonds (montant et durée des appuis, appel en blanc ou avec ciblage thématique, constitution du comité de sélection, etc.) seront établies en accord avec les tutelles.



Livable 5

2024 - Établissement d'un fonds d'appui aux recherches à haut potentiel d'impact, modalités de fonctionnement du fonds, détermination du montant de ce fonds, pour mise en œuvre en 2025



Indicateur 6

Nombre de projets soutenus par le fonds

1.3 Conduire une politique scientifique multiniveaux pour une plus grande efficacité et un plus fort rayonnement scientifique

L'insertion institutionnelle du Cirad dans les communautés scientifiques à différents niveaux est un facteur d'efficacité et d'optimisation *via* les complémentarités de compétences et moyens et les effets de taille critique. Elle est aussi un facteur d'influence, le Cirad attirant d'autres institutions de recherche vers les thématiques de son mandat et facilitant les contacts avec les partenaires des pays tropicaux et méditerranéens.

1.3.1 Contribuer à la politique de site de Montpellier

Montpellier est le premier site d'implantation du Cirad, que l'on considère le nombre de salariés et les infrastructures appartenant à l'établissement ou le nombre de scientifiques d'autres institutions accueillis sur ses sites, notamment dans le cadre des unités mixtes de recherche (UMR). Dans ces UMR, le Cirad est souvent associé à l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Institut national de recherches pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) ou le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Il renforce alors l'ouverture aux problématiques issues des zones tropicale et méditerranéenne, contribue à leur excellence scientifique, et à la formation et aux échanges académiques Nord-Sud.



La principale contribution du Cirad à la politique de site sur Montpellier s'effectuera dans le cadre de la consolidation de l'établissement public expérimental « Université de Montpellier » (EPE-UM, issu de l'I-Site Muse et des différents Labex de l'écosystème montpellierain). Cette contribution à la gouvernance et aux activités de l'EPE-UM prendra diverses formes :

- affectation de cadres scientifiques à des postes de responsabilité (direction du pôle Agriculture, environnement, biodiversité - AEB ; direction de l'Institut d'études avancées Mak'it) ;
- formation et encadrement d'étudiants en master et doctorat, particulièrement en lien avec l'école doctorale GAIA ;
- réponse à des appels à propositions portés par l'EPE-UM (par exemple, mi-2023, contribution à une proposition de « cluster intelligence artificielle ») ;
- participation et contribution aux projets thématiques longs lancés par l'EPE-UM.

En complément et en cohérence avec cette contribution à l'EPE-UM, la politique de site du Cirad à Montpellier concernera aussi des collaborations plus ciblées avec d'autres institutions présentes localement, ayant des compétences complémentaires et offrant au Cirad des effets de levier potentiels. Ce sera le cas avec l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) et INRAE, dans le cadre de l'Institut convergences #DigitAg sur le numérique appliqué à l'agriculture. Ce sera aussi le cas avec l'Institut Agro Montpellier, en s'appuyant sur un accord-cadre bilatéral et sur la création en 2021 d'une unité mixte d'appui : le Pôle pour l'enseignement et l'ingénierie de formation au Sud (Pollenis).

Dédiée à l'enseignement, la formation et au renforcement des capacités pour des actions menées avec les partenaires des pays tropicaux et méditerranéens autour de thématiques relatives à l'agriculture, l'agroalimentaire et l'environnement, cette unité rassemble des expertes et experts de l'Institut Agro Montpellier et du Cirad.

Le Cirad poursuivra également son implication avec l'Institut Agro Montpellier dans la Chaire Unesco Alimentations du monde (codirection et coanimation). Il le fera aussi au travers du centre Unesco de l'eau ICIREWARD, ainsi qu'au sein de la Maison des sciences de l'homme (MSH Sud, liée à l'Université Paul Valéry de Montpellier), en y poursuivant son investissement dans le développement et la mise en œuvre d'actions en sciences participatives et transformatives.

L'établissement portera une attention particulière à poursuivre et, autant que possible, renforcer les collaborations avec les réseaux internationaux de recherche agronomique, dont CGIAR, par des accueils croisés de scientifiques, le soutien aux activités de coordination des nouvelles directions scientifiques de CGIAR basées à Montpellier, et une participation active au projet de Hub international sur l'innovation MedVallée-Université de Montpellier-CGIAR.

Enfin, le Cirad poursuivra sa participation à l'association Agropolis International.

Les prochaines années du site seront marquées par le développement du projet d'infrastructure immobilière (bureaux et laboratoires) EcoSITE, qui amplifiera et améliorera les capacités de recherche du Cirad et les conditions d'accueil de collaborations scientifiques.

1.3.2 Consolider la coopération en « équipe France » dans l'hexagone, dans les Drom et à l'étranger

Le Cirad poursuivra son engagement dans une approche « équipe France », en collaborant avec d'autres institutions françaises, notamment de recherche au sein des UMR, ainsi qu'avec le secteur privé. Dans ces collaborations, l'établissement apporte ses spécificités et ses plus-values, toujours dans le but de créer des synergies entre acteurs français. Il s'agit, par exemple, de son réseau de partenaires publics et privés (dont ceux engagés dans les dispositifs de recherche et de formation en partenariat, d⁹), du capital de confiance construit avec ces partenaires, plus-value importante pour les collaborations Cirad-INRAE en zones tropicales. Le Cirad veillera notamment à renforcer la collaboration dans le cadre de l'initiative « Transformer les systèmes alimentaires et l'agriculture par la recherche en partenariat avec l'Afrique » (Tsara), qui réunit Cirad, INRAE et trente institutions de recherche en Afrique autour de cofinancements de thèses, d'infrastructures de recherches, du montage de projets conjoints, d'une implication dans des initiatives européennes ou mondiales, etc.

Les collaborations avec l'IRD seront également poursuivies à des niveaux multiples, en s'appuyant notamment sur l'excellence du Cirad en matière d'agriculture et d'alimentation dans les zones tropicales et méditerranéennes : UMR, colocalisation et mutualisation de moyens entre les représentations IRD et les directions régionales Cirad, montage de projets conjoints, collaborations et mise en synergie des réseaux partenariaux dans les zones tropicales et méditerranéennes (dispositifs de recherche et de formation en partenariat et laboratoires mixtes internationaux [LMI]).

La coopération en « équipe France » se poursuivra aussi *via* les programmes de l'ANR et en particulier les Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) existants ; elle pourrait se renforcer dans des PEPR futurs, dont le Cirad pourrait assurer la coordination ou cocoordination, par exemple dans les Drom.

Cette implication en « équipe France » sera aussi forte notamment avec les universités dans les Drom (par exemple en poursuivant la participation au pôle universitaire d'innovation avec l'Université de La Réunion), et à l'étranger, grâce à l'appui des ambassades de France et *via* la coopération avec le Groupe Agence française de développement (AFD) dont Expertise France, en particulier à travers les Conseils locaux de développement, placés sous l'autorité des ambassadeurs français dans les pays partenaires. Les modalités de concertation et d'échange d'informations avec l'AFD seront

9. Les dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP) sont imaginés et mis en œuvre avec les partenaires du Cirad. Ils visent à répondre par la recherche, l'innovation et la formation à des défis de développement spécifiques identifiés ensemble. Le Cirad est ainsi membre de 20 dispositifs contribuant à promouvoir, au sein de la recherche mondiale, une communauté scientifique internationale qui couvre l'ensemble de la zone intertropicale, y compris les départements d'outre-mer.

renforcées, au niveau central comme au niveau de ses diverses agences et directions régionales dans les pays d'intervention du Cirad, afin de mieux aligner objectifs et priorités, de communiquer et discuter projets et résultats de recherche mobilisables, et ainsi renforcer la pertinence et visibilité de l'établissement et de ses partenaires.

Le Cirad poursuivra sa contribution à Agreenium, dans les alliances comme AllEnvi, ANCRE et Avisean, dont les formats pourraient évoluer. Il maintiendra son implication et appui à la Commission pour la recherche agronomique internationale (CRAI), qui réunit des représentants des ministères chargés des Affaires étrangères, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ainsi que de l'Agriculture, et des instituts de recherche que sont le Cirad, INRAE, l'IRD et l'Institut Agro.

Dans cette coopération en « équipe France », un effort particulier sera fait pour renforcer les concertations et collaborations avec les organisations non gouvernementales françaises dans une logique de renforcement de la transdisciplinarité. Cet objectif de renforcement des collaborations portera sur les organisations proches du Cirad par leurs domaines d'action et leurs terrains d'intervention, et qui bénéficient du soutien des autorités françaises (AgriSud, Adpra, AVSF, Cari, Gret, etc.).



Livable 6

Bilan annuel de la participation du Cirad aux financements ANR (dont les PEPR), y compris ceux concernant les Drom



Indicateur 7

Nombre de dépôts de dossier ANR et taux de réussite



Livable 7

2024 – Mise en place d'un dispositif de concertation entre INRAE et le Cirad sur les cofinancements de thèses fonctionnant en « cohorte » [ou « thèses jumelées »]

1.3.3 Renforcer la coopération en « équipe Europe »

Consolider le rôle du Cirad comme acteur et opérateur européen : coopération avec les institutions de l'Union européenne

Le Cirad renforcera sa contribution à l'élaboration et l'orientation des politiques européennes en lien avec ses thématiques prioritaires d'expertise. Cette contribution se matérialisera par la mise à disposition d'experts nationaux détachés (END), la structuration de plaidoyers ciblés alimentés par l'expertise interne et celle de ses partenaires, et la capitalisation : élaboration et diffusion de

notes stratégiques, participation aux travaux des groupes constitués auprès des services de la Commission européenne (Comité permanent de l'Union européenne sur la recherche agricole [Scar], Panel de discussion de haut niveau [HLDP], etc.), engagement avec les parlementaires européens, participation aux consultations publiques, expertises avec le *Joint Research Centre* (JRC), etc.

Ces dernières années, les équipes du Cirad ont participé avec un succès remarquable aux divers programmes européens. Pour construire sur cette base solide et renforcer le rôle de l'établissement en tant qu'opérateur européen de recherche, une stratégie ciblée d'influence sera développée autour de divers programmes : programme-cadre de recherche et d'innovation Horizon Europe ; projets de coopération internationale appuyés par l'instrument financier « Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale – IVCDI – l'Europe dans le monde », notamment DeSIRA+ ; programmes de développement rural (Feader) ou de développement régional (Feder), qui concernent plus particulièrement les Drom ; programme Erasmus+ ; programme Life dédié au soutien de projets dans les domaines de l'environnement et du climat, qui pourrait permettre de mener des activités dans les Drom, où la biodiversité constitue une ressource importante mais menacée.

L'appui au montage et à la mise en œuvre de projets européens développés par la direction de l'impact et du marketing de la science (Dims) à destination des chercheuses, des chercheurs et de leurs partenaires sera aussi poursuivi et complété par des activités de capitalisation et de retours d'expérience sur les projets déjà exécutés par le Cirad sur ces divers programmes.

Enfin, les échanges d'informations avec les services de la Commission basés à Bruxelles sous l'égide de la délégation Europe du Cirad seront poursuivis. Les échanges entre les directions régionales du Cirad et les délégations de l'Union européenne dans les pays d'intervention de l'établissement seront intensifiés afin de renforcer la pertinence et l'adéquation entre l'offre de recherche finalisée du Cirad et de ses partenaires, et la demande de la Commission et de ses délégations.

Renforcer le rôle du Cirad comme catalyseur au niveau européen : coopération au sein des alliances européennes et avec les États membres

Le Cirad poursuivra son implication dans divers réseaux européens aux caractéristiques complémentaires (Agrinatura, Euragri, Scar, etc.). Ces réseaux lui permettent de collaborer avec les institutions d'autres États membres européens, de partager les informations et d'amplifier ses prises de position sur des thématiques de travail prioritaires pour l'établissement.

Le Cirad veillera à renforcer le positionnement stratégique et politique d'Agrinatura, alliance dont il est membre fondateur, devenue

l'opérateur privilégié de la DG INTPA sur l'agriculture et l'alimentation. Agrinatura demeurera le vecteur principal de l'action du Cirad en « équipe Europe », y compris sur Horizon Europe et Erasmus. Le Cirad poursuivra également sa participation aux réseaux thématiques à portée politique, notamment dans le cadre du dialogue Union européenne - Union africaine (via son appartenance au Consortium international de recherche Europe Afrique dans la suite du projet LEAP4FNSSA) et soutiendra la participation de ses partenaires africains. L'établissement maintiendra aussi sa participation à l'association Euragri, qui facilite les échanges d'informations avec des acteurs de recherche et d'innovation en lien avec la politique agricole européenne. Il contribuera à la réactivation du Forum européen sur la recherche agricole pour le développement (Efard), qui permet des discussions multiacteurs au niveau européen.



Livable 8

Bilan annuel sur la mise en œuvre de la stratégie Europe du Cirad, incluant le nombre de dossiers déposés et les taux de réussite pour les différents programmes européens DG-RTD (Horizon, ERC, Prima, etc.), y compris ceux concernant les Drom



Indicateur 8

Nombre de dépôts de dossier Horizon Europe et taux de réussite

1.3.4 Coopération en « équipe Monde » : développer des coalitions internationales et y participer

Dans la lignée des priorités françaises en matière de diplomatie scientifique et en lien avec le ministère chargé de l'Europe et des Affaires étrangères, le Cirad poursuivra son engagement dans les initiatives et alliances réunissant, autour d'un problème sociétal donné, une masse critique suffisante de partenaires pour engager les transformations nécessaires à la résolution de ce problème (4 pour 1000, Prezode, Plateforme partenariale de transformation [TPP], Coalition pour l'agroécologie, International Land Coalition, Coalition pour l'alimentation scolaire, etc.). Il y apportera en particulier sa capacité à connecter des situations de terrain (diversifiées) aux enjeux mondiaux, les connaissances et méthodes (biophysiques, économiques, sociales) issues de ses travaux de recherche et d'expertise adaptées à des contextes tropicaux et méditerranéens, ainsi que ses réseaux (Nord et Sud) de partenaires. Il produira une note de bilan annuel sur son implication dans ces coalitions.

Le Cirad participera aussi à des coalitions multiacteurs sur certaines filières afin de promouvoir un développement économique durable

et générateur d'externalités environnementales (comme la réduction de la déforestation) et sociales (comme la création d'emplois décents). Pour cela, le Cirad s'appuiera sur son savoir-faire en matière de collaboration avec les divers acteurs des filières, sa réputation d'indépendance, et sur les « feuilles de route à 10 ans » récemment préparées par les expertes et experts du Cirad de 13 filières tropicales (cf. Annexe 3). Ceci concernera des initiatives déjà lancées sur le café (initiative ECOFFEE R&D de réduction des pesticides, qui rassemble notamment les grandes entreprises mondiales d'importation, torréfaction et commercialisation de café), le cacao (animation de la composante « recherche » de l'Initiative française pour un cacao durable [IFCD]) et la banane (Initiative française pour une banane durable [IFBD]), et pourra s'étendre éventuellement à d'autres filières.

Le Cirad poursuivra, et, lorsque cela sera possible, intensifiera ses collaborations avec les centres de recherche internationaux, notamment les réseaux CGIAR, AIRCA à l'échelle mondiale, et le CATIE en Amérique latine, *via* les mobilités, accueils et grands projets de recherche ; avec la FAO et le Fida, notamment *via* les coalitions mondiales mentionnées précédemment mais aussi de façon bilatérale *via* la mise à disposition d'experts, le développement conjoint d'initiatives spécifiques (telle l'initiative JobAgri, portée par le Bureau international du travail, le Cirad, la FAO et l'Union

africaine) et des collaborations dans le cadre de projets (tel StarFarm en Asie du Sud-Est) ; ou encore avec le Forum mondial sur la recherche agricole et l'innovation (GFAR). Outre les synergies de compétences et de mandats, ces collaborations permettront à l'établissement de gagner en rayonnement et en capacité d'appui aux décideurs publics *via* les expertises scientifiques et les ressources produites.

Enfin, le Cirad poursuivra son appui scientifique et technique auprès d'organisations internationales comme l'Organisation mondiale de la santé, l'Organisation mondiale de la santé animale et la FAO. Il veillera à consolider les laboratoires de référence associés et à son intégration dans les grands programmes développés par ces organisations (exemple : éradication de la peste des petits ruminants, PPR).



Livrable 9

2026 – Bilan des coopérations et renouvellement de l'accord-cadre avec la FAO



Livrable 10

Bilan annuel des collaborations avec les centres de recherche internationaux dont les réseaux CGIAR et AIRCA





AXE 2

Des modalités opérationnelles répondant au mandat du Cirad et aux attentes de ses partenaires

À partir des orientations scientifiques ancrées sur les grands enjeux mondiaux présentées dans l'axe 1, le Cirad développe ses recherches finalisées d'excellence sur quatre continents, dans une diversité de contextes géographiques, culturels, politiques et administratifs, grâce à des partenariats solides et à la coconstruction des savoirs avec les populations locales. Cette situation traduit sa capacité à gérer les changements d'échelle indispensables pour répondre aux grands enjeux mondiaux, tout en portant une attention particulière aux spécificités (biophysiques et institutionnelles) contextuelles de ces enjeux. Le Cirad et ses partenaires peuvent ainsi à la fois prendre en compte les expressions spécifiques de ces enjeux à différentes échelles, et la complexité des interdépendances entre échelles, secteurs et acteurs, au travers de sa stratégie géographique.

Le Cirad doit poursuivre le développement de ce capital scientifique et social tout en faisant évoluer ses modalités opérationnelles et partenariales afin d'asseoir son identité, sa compétitivité et sa pertinence dans l'appui aux décideurs publics et privés, en France, en Europe, dans les pays d'action et dans les institutions et coalitions internationales. Dans ce contexte, l'établissement se donne trois objectifs principaux pour cet axe :

Objectif 1. Actualiser sa stratégie géographique

Objectif 2. Rénover ses modalités d'action

Objectif 3. Consolider son soutien à l'action collective, à l'action publique et à l'action privée

2.1 Actualiser la stratégie géographique du Cirad face aux attentes des partenaires et aux priorités de solidarité française, européenne et internationale

Le Cirad réaffirme sa présence pantropicale. Douze directions régionales assurent un suivi de plus de 100 pays, en Méditerranée, Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Asie du Sud-Est et dans le Pacifique sud. Le Cirad est membre de 20 dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP) thématiques, dont certains fonctionnent en réseau, regroupant une grande diversité de partenaires de et hors recherche (cf. Annexe 2). Deux cent quatre-vingt-six agents affectés auprès de partenaires à l'étranger et dans les Drom sont le moteur de la coconstruction sur le terrain, du partage et de la consolidation des connaissances et résultats, et de l'apprentissage mutuel par la coopération Nord-Sud, Sud-Nord, Sud-Sud et triangulaire. Face à l'évolution très rapide des contextes régionaux, le Cirad actualisera sa stratégie géographique et ses forces scientifiques en la déclinant dans ses cinq grandes régions d'intervention.

▶ Livrable 11

2025 - Définition d'une nouvelle stratégie géographique avec déclinaison au niveau des grandes régions (Afrique, Méditerranée, Asie du Sud-Est, Amérique latine et Caraïbes, Drom), y compris répartition par région des mobilités et missions de longue durée

✓ Indicateur 9

Nombre de mobilités géographiques et missions de longue durée à l'étranger et dans les Drom

2.1.1 Afrique subsaharienne

L'ambition des pays africains, notamment au sud du Sahara, de construire une intégration régionale forte, prospère et influente (Agenda 2063), implique pour le Cirad de poursuivre la diversification de ses modalités de partenariat, y compris les mobilités de ses scientifiques, par un engagement croissant en Afrique centrale, de l'Est et australe. Cet engagement panafricain sera consolidé par un investissement dans l'appui aux structures régionales et continentales (Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricoles [Coraf], Centre pour la recherche et le développement agricole pour l'Afrique australe [Cardesa], Association pour le renforcement de la recherche agricole en

Afrique de l'Est et du Centre [Asareca], Forum pour la recherche agricole en Afrique [Fara], etc.) afin de valoriser la mise en réseau de compétences, au-delà des approches bilatérales.

Le Cirad soutiendra également la participation de chercheuses et chercheurs africains aux initiatives scientifiques et politiques européennes et mondiales telles que des groupes de travail thématiques, des groupes d'experts, des conseils scientifiques, etc. *via* l'initiative Tsara et *via* Agrinatura en particulier. Cette ambition demandera aussi une implication plus forte du Cirad et surtout de ses partenaires, directe ou à travers des réseaux existants, dans les organisations régionales africaines et panafricaines (Union africaine, Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest [Cedeao], Marché commun de l'Afrique orientale et australe [Comesa], etc.).

La transition agroécologique continuera de faire l'objet d'une attention particulière, notamment autour des filières locales prioritaires pour le Cirad, y compris les légumineuses, face à l'ambition affichée de nombreux pays de renforcer leur souveraineté alimentaire suite à la crise de Covid-19 et à la guerre en Ukraine, qui ont particulièrement affecté certaines filières alimentaires et d'intrants agricoles de ces pays. Un accent sera également mis sur la création d'emplois dans les systèmes alimentaires, en cohérence avec l'initiative conduite par la France lors du G7 de Biarritz en 2019 sur la création d'emplois décents pour les jeunes ruraux au Sahel, avec le projet JobAgri porté par le Bureau international du travail, le Cirad, la FAO et l'Union africaine. Les enjeux forestiers continueront d'alimenter le travail du dP R2FAC (avec une quinzaine de partenaires dont 11 d'Afrique centrale) dans la continuité du *One Forest Summit* de Libreville (2023). Cet engagement panafricain sera un atout majeur pour les initiatives en santé sur les émergences d'agents pathogènes, en couvrant de nouveaux territoires, et en interagissant avec les réseaux régionaux existants.

2.1.2 Méditerranée

Le Cirad inscrit son action dans cette région selon plusieurs considérations. Les pays du Maghreb restent les partenaires privilégiés de l'établissement tant sur les enjeux locaux et régionaux que comme trait d'union avec le reste du continent africain. D'une part, dans un contexte de changement climatique, et dans une logique d'apprentissage mutuel, les défis communs rencontrés sur les rives sud et nord de la Méditerranée justifient un partenariat scientifique Sud-Nord dont le Cirad est l'un des maillons stratégiques. D'autre part, l'établissement participe avec ses partenaires méditerranéens à des activités scientifiques d'intérêt partagé avec l'Afrique subsaharienne.

Les relations parfois tendues entre ces pays, qui participent à la fragmentation croissante de la région, doivent être contrebalancées par la promotion et l'accompagnement de réseaux multiacteurs méditerranéens, et de coalitions internationales. Le Cirad

soutiendra cette dynamique. Il s'appuiera sur la politique de site de Montpellier (EPE-UM et Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes [Ciheam]), le partenariat avec INRAE (en Corse), les initiatives françaises (Union pour la Méditerranée [UPM]), les initiatives européennes dans le cadre du Partenariat en matière de recherche et d'innovation dans la zone méditerranéenne (programme européen Prima) et les partenariats européens sur l'agroécologie (Forum AnZar, dP Sirma), la surveillance animale (Réseau méditerranéen de santé animale [Remesa]), les ressources génétiques (oliviers, agrumes, etc.). Le Cirad partagera et renforcera les compétences croisées avec ses partenaires, au sein du dP Sirma et au-delà, notamment par l'accueil d'étudiantes et d'étudiants (intra-régional), des bourses de thèse, des séjours scientifiques de chercheuses, chercheurs et enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs.

Enfin, tous les pays de la région faisant face à des défis similaires, le Cirad contribuera plus particulièrement à l'adaptation agroécologique des systèmes de culture et d'élevage face au changement climatique, à une meilleure résilience des populations rurales vulnérables en conditions de ressources hydriques rares (gouvernance et gestion de l'eau), et à aider les producteurs à mieux faire face à la fluctuation des prix des intrants et produits agricoles (amélioration variétale, itinéraires techniques, politiques publiques).



Patrick Dugué © Cirad

2.1.3 Asie du Sud-Est

L'action du Cirad en Asie du Sud-Est s'appuiera en particulier sur deux priorités identifiées par la stratégie de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (Asean) sur la 4^e révolution industrielle (2021). La première vise à promouvoir la diversification des territoires agricoles de la région et à soutenir la transition agroécologique notamment au travers du dP ASEA. La seconde porte sur l'adaptation et l'atténuation au changement climatique d'économies agricoles et forestières particulièrement sensibles aux événements extrêmes. Dans les deux cas, il s'agira d'appuyer l'émergence d'une nouvelle communauté d'entrepreneuses et d'entrepreneurs agricoles, souvent jeunes et diplômés, dotés d'une conscience environnementale et d'un appétit pour l'innovation et le numérique. L'importance du secteur privé en Asie du Sud-Est conduira le Cirad à poursuivre un effort d'élargissement de ses partenariats aux acteurs non issus de la recherche. Cet élargissement se fera en concertation avec les partenaires publics historiques (Université de Kasetsart en Thaïlande, Académie des sciences agricoles du Vietnam, etc.) et dans un objectif de renforcement de la transdisciplinarité.

Le Cirad consolidera ses activités dans les pays de l'Asean et de sa périphérie en s'appuyant sur les dP existants et sur certaines filières tropicales prioritaires (comme l'hévéa avec le dP HRPP). Les efforts engagés pour accompagner les transitions écologiques, les approches intégrées de la santé, et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des villes seront poursuivis en renforçant la dynamique autour des dP GREASE sur les maladies émergentes et MALICA sur les systèmes alimentaires durables.

2.1.4 Amérique latine et Caraïbes

La transition agroécologique est un enjeu majeur au sein des territoires, où la croissance économique n'a pas permis à une grande majorité de la population agricole de sortir de la pauvreté, creusant ainsi les inégalités. Le Cirad poursuivra son investissement sur le développement territorial dans les deux régions où les enjeux de durabilité du développement, d'inclusion (lutte contre la pauvreté et place des petits producteurs), et de protection de la biodiversité sont les plus marqués : l'Amazonie et l'isthme centraméricain, et les zones semi-arides (Nordeste du Brésil et éventuellement Gran Chaco en Argentine et Bolivie). L'établissement restera donc très impliqué sur les questions de préservation de la biodiversité, d'agroforesterie et de restauration forestière, et de politiques rurales sur l'ensemble de l'Amérique latine, thématiques qui sont aussi alignées sur les priorités des instruments mobilisés par la Commission européenne dans le cadre du dialogue EU-LAC.

Ces travaux seront conduits en particulier avec les partenaires (Embrapa, universités, CATIE, etc.) impliqués dans trois dP portant

sur l'accompagnement des politiques publiques (dP PP-AL), les transitions agroécologiques (dP Agroforesta), et le développement territorial (dP Amazonie). Enfin, le Cirad poursuivra son soutien aux approches intégrées de la santé dans les Caraïbes (dP CaribVet), en cohérence avec son engagement dans Prezode.

2.1.5 Outre-mer et coopération régionale (Caraïbes, Amazonie, Pacifique, océan Indien) et mondiale

La stratégie outre-mer du Cirad se déploie à trois niveaux : local (dans chaque département, région ou collectivité), régional, et mondial.

Au niveau local, le Cirad mettra l'accent sur l'éclairage de l'action publique du gouvernement français et des collectivités locales dans les territoires ultramarins. Seront notamment priorités le soutien à l'adaptation agroécologique des systèmes de culture et d'élevage (y compris *via* la participation de l'établissement au programme prioritaire de recherche [PPR] Outre-mer), la promotion des systèmes alimentaires durables face au changement climatique et à la fluctuation des prix des intrants et produits agricoles, et le développement des approches intégrées de la santé. Le Cirad poursuivra sa participation à l'Observatoire des pollutions agricoles aux Antilles (Opale) le long du continuum terre-mer, en lien avec les évolutions des pratiques agricoles et dans une perspective d'accompagnement des politiques publiques. Fort de son expertise sur les méthodes et les outils de la participation et de l'intelligence collective, le Cirad soutiendra la réflexion sur une gouvernance plus formalisée et une animation participative pérennisée de l'Observatoire.



© Cirad

Le Cirad s'appuiera sur deux atouts essentiels pour répondre à ces priorités scientifiques. D'une part, les dispositifs et les infrastructures de recherche (CRB, laboratoires P2 et P3 en santé animale et végétale, réseaux d'expérimentation, xylothèque, plateformes de sélection et de conception, etc.) ; ces investissements de long terme devront être renforcés en consolidant leur gouvernance et leur modèle économique. D'autre part, les dynamiques partenariales et les écosystèmes territoriaux de recherche-développement-innovation seront privilégiés, en lien avec le secteur privé comme les Réseaux d'innovation et de transfert agricole (Rita), et les Pôles universitaires d'innovation (PUI), existants ou à venir. Le Cirad contribuera également à mieux organiser l'écoute et la collecte des besoins territoriaux dans les domaines agricoles et ruraux. Des demandes pressantes émergent, relatives, notamment, à la gouvernance du foncier agricole, pastoral et des ressources en eau, à l'emploi et au travail agricoles (conditions, attractivité, démographie, etc.), aux perspectives sectorielles (filières export), aux marchés locaux et régionaux, et à la transformation des systèmes alimentaires. Le Cirad s'attachera à renforcer le dialogue avec l'ensemble des acteurs publics et privés pour coconstruire des projets de recherche capables de proposer des éléments de réponse appropriés.

Le travail réalisé dans les outre-mer est une base solide pour soutenir les objectifs définis au niveau national ou à l'échelle des régions ultramarines, comme ceux avancés par le groupe ministériel sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la Communauté caribéenne (Caricom). Présent de manière importante en Guadeloupe, Martinique, Guyane et à la Réunion, le Cirad est doté de dispositifs singuliers et particulièrement adaptés pour soutenir ces activités, y compris en assurant leur connexion à partir de grands projets comme le projet Interreg Auscar, qui regroupe les dP PP-AL et CaribVET aux Antilles, ou la Plateforme régionale en recherche agronomique pour le développement dans l'océan Indien (PRÉRAD-OI), dont l'objectif est d'accroître la visibilité et la contribution de la recherche agricole au développement durable de la région. La présence du Cirad sera réaffirmée en Guyane, pour y favoriser à la fois le rayonnement des installations de recherche déjà présentes, en particulier forestières ; la meilleure intégration avec les autres activités conduites dans les pays amazoniens ; et l'émergence d'innovations au service des filières locales. La présence dans les outre-mer en zone Pacifique sera également renforcée, pour que le Cirad puisse apporter un meilleur appui à ces territoires confrontés à des défis particulièrement importants, dans les domaines de la souveraineté alimentaire ou du changement climatique.

Enfin, au niveau mondial, il s'agira pour le Cirad de poursuivre l'intégration des stations ou plateaux de recherche installés dans les Drom dans des réseaux internationaux, notamment dans les domaines de la santé, de la biodiversité ou de l'agroalimentaire

(cf. 1.2.6). Ces dispositifs de recherche mis en place de longue date contribuent à la stratégie de rayonnement de la France et de l'Europe dans les bassins géographiques de proximité des Drom au niveau de l'ensemble des pays tropicaux (en interconnectant ces plateaux de recherche dans un programme de stratégie ultramarine inter-Drom, à construire), et dans des réseaux mondiaux (comme 4 pour 1000 ou Prezode).

Livrable 12

Réunion de travail annuelle avec les acteurs publics et privés dans chacun des Drom sur la mobilisation des résultats des recherches dans les décisions publiques et privées, et relevé de conclusions

2.2 Rénover les modalités d'action pour accélérer le changement par la recherche

La recherche en partenariat est au cœur des activités du Cirad, qui s'est ainsi doté de dispositifs aux modalités variées pour collaborer avec une diversité de partenaires dans une grande variété de contextes. Ces modalités incluent notamment les directions régionales avec un suivi rapproché des relations partenariales sur le terrain ; la mobilité géographique (affectation à l'étranger, missions longues ou de courte durée et accueil de partenaires) pour assurer une présence locale qui permet de créer des relations de confiance avec des partenaires sur le terrain ; des formations et un renforcement de capacités centré sur l'apprentissage mutuel à différents niveaux (en matière scientifique, mais aussi, par exemple, sur des enjeux relatifs à la coordination des projets de recherche) ; des dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP) dotés d'une feuille de route à dix ans permettant de soutenir une logique collaborative large et sur le temps long ; des projets de recherche et de recherche-développement qui soutiennent les activités scientifiques et d'appui aux décideurs. Cette diversité de modalités d'action constitue un élément essentiel à la fois de la compétitivité du Cirad par rapport à d'autres organismes de recherche, et de sa capacité d'adaptation aux divers contextes dans lesquels il travaille.

2.2.1 Développer des partenariats plus symétriques en matière de gouvernance et de pilotage de la recherche et de l'innovation

Face à l'urgence des défis, renforcer l'impact de la recherche passe également par un rééquilibrage des relations partenariales avec les pays tropicaux et méditerranéens. Le Cirad accompagne déjà

cette dynamique. L'accent mis dans l'axe 1 sur la coconstruction, les approches territoriales et les démarches transdisciplinaires participe pleinement à cet objectif. L'établissement souhaite aller plus loin en soutenant davantage l'engagement de ses partenaires à tous les niveaux de la recherche, depuis le montage, la gestion et la conduite des projets (y compris le développement d'infrastructures de recherche), jusqu'à la valorisation des résultats (copublication) et au renforcement de leur visibilité vis-à-vis des décideurs publics à tous les niveaux : local, national, régional et international.

Le Cirad développera ses capacités d'accueil de partenaires dans ses installations dans l'hexagone et dans les Drom (y compris dans le cadre de la direction de thèses), et soutiendra leur insertion dans des réseaux de recherche Nord-Sud, Sud-Nord, et mondiaux. Il s'attachera aussi à renforcer la gouvernance partagée des dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP).

Livrable 13

Bilan annuel de la mise en œuvre de la feuille de route dP.

2.2.2 Actualiser la stratégie d'intervention en articulant diverses modalités d'action, notamment la mobilité

Les modalités opérationnelles du Cirad évoluent afin de répondre aux besoins de transformation des économies et des sociétés, et à une variété croissante de demandes formulées à différentes échelles : des demandes locales soutenues par des groupes d'acteurs, des demandes nationales, régionales ou continentales portées par des organisations gouvernementales, ou des demandes mondiales à travers des initiatives internationales (telles Prezode) ou encore en appui aux agences multilatérales.

Il conviendra donc de réviser les modalités d'intervention dont dispose le Cirad pour répondre à ces attentes, renforcer sa compétitivité et son adaptabilité, en repensant les objectifs de ces modalités, leurs fonctions, leurs localisations, leur articulation, et pouvoir ainsi prioriser leur déploiement. Cette nouvelle stratégie du Cirad, en lien avec ses priorités scientifiques, s'appuiera notamment sur (i) les demandes et attentes de ses partenaires, (ii) ses priorités géostratégiques, ainsi que (iii) sur ses moyens techniques, humains et financiers. Elle mobilisera également les différents niveaux de coopération mentionnés dans l'axe 1, à savoir les dynamiques partenariales de site, les coopérations en équipe France et équipe Europe, et les coalitions internationales.

Livrable 14

2024 - Stratégie d'intervention actualisée

2.2.3 Poursuivre la diversification des types de partenariats et les mettre en réseaux

En cohérence avec l'objectif affiché dans l'axe 1 de renforcer la place de la transdisciplinarité pour accroître sa capacité d'innovation, sa légitimité et sa pertinence, le Cirad poursuivra la diversification de ses partenariats en se tournant davantage vers les acteurs non académiques, notamment ceux de la société civile. Cet élargissement partenarial participe de la volonté du Cirad d'accompagner les acteurs de l'innovation et leur mise en réseau pour une recherche finalisée source de transformations. L'établissement s'appuiera notamment sur les leçons tirées du programme DeSIRA de la Commission européenne (DG INTPA), en particulier *via* le projet LIFT qui conduit une analyse transversale de divers projets soutenus par DeSIRA. Toutefois, plus le partenariat s'élargit (multi-pays) et se complexifie (multiacteurs), plus la nécessité d'élaborer des règles communes se pose pour permettre à tous de participer et de travailler ensemble dans la durée. Le Cirad devra donc continuer à adapter ses pratiques partenariales.

Livrable 15

2024 - Définition d'une méthode pour mesurer la diversité des partenaires dans les projets de recherche, les dP, puis bilan annuel de cette diversité, incluant :

- Nombre de projets réalisés avec des partenaires français de la recherche et du tiers secteur
- Nombre de projets de recherche-innovation incluant des acteurs privés
- Nombre de projets conduits avec les partenaires publics (hors recherche) des pays tropicaux et méditerranéens
- Nombre de projets conduits par les partenaires tropicaux et méditerranéens où le Cirad est partenaire et non leader

2.2.4 Renforcer les capacités du Cirad et de ses partenaires par l'apprentissage mutuel (corecherche et formation)

La formation est une des modalités d'action essentielles pour renforcer les compétences des partenaires. Le Cirad poursuivra cet effort selon deux composantes principales. La première est l'appui aux étudiantes et étudiants de masters, aux doctorantes, doctorants et aux post-docs en s'appuyant sur l'Unité mixte d'appui Cirad - Institut Agro Pollenis. Cet engagement pourra être complété par des interventions mesurées et ciblées à des niveaux Bac+3 professionnalisant (Bachelor). Dans les Drom, le Cirad pourra également mobiliser son savoir-faire pour la formation technique agricole française (y compris la formation pour adultes), comme il le fait déjà au travers des Rita. Le Cirad insistera sur la coconstruction des formations, l'apprentissage réciproque où l'apprenant est aussi un sachant pour faire évoluer son offre, et la formation de formateurs parmi ses partenaires. L'établissement pourra s'appuyer sur deux partenaires pour innover et consolider son offre de formation : i) l'Alliance Agreenium qui organise des séminaires de partage d'expériences et de formation sur le numérique ; ii) l'EPE-UM (ex-Muse) et son centre de soutien aux innovations pédagogiques (CSIP) qui a pour mission d'accompagner la transformation pédagogique (actualisation des curriculums) et offre une large gamme de services destinés à tous les professionnels de l'enseignement et de la formation. Le Cirad s'engagera à promouvoir la formation à travers la production de ressources pédagogiques numériques ouvertes.

Une seconde composante du dispositif de formation répondra à une demande forte des partenaires en matière de renforcement des capacités fonctionnelles dans les institutions de recherche : gestion et programmation de la recherche, réponse aux appels



d'offres, animation de réseaux et de partenariats institutionnels, etc. Cette composante est primordiale dans un contexte de complexification des cadres partenariaux et d'allocation croissante des financements pour la recherche et la recherche-développement, aux niveaux local et régional, *via* des appels à propositions lancés par les partenaires techniques et financiers.

✓ **Indicateur 10**

Nombre de stagiaires (licence et master), doctorants, et post-docs accueillis par le Cirad, dont ceux originaires des pays tropicaux et méditerranéens

2.3 Consolider le soutien du Cirad à l'action collective, à l'action publique et à l'action privée

Le Cirad a une vision large de son rôle dans l'appui à la décision, qu'elle soit publique, privée ou collective, pour que la recherche réponde aux exigences transformatives des enjeux de durabilité. Cela passe par un changement de posture et de mode d'organisation de la recherche finalisée pour produire des connaissances mobilisables qui réconcilient robustesse scientifique, légitimité sociale et pertinence politique. Une telle démarche demande de renforcer mais également d'aller au-delà de la simple diffusion (communication, plaidoyer) et mise à disposition à toutes et tous (science ouverte) des résultats de recherche. Les éléments de méthode que le Cirad met en avant dans l'axe 1 pour une recherche finalisée source de transformation (transdisciplinarité, recherches participatives, approches territoriales, culture de l'impact, prospective) soutiennent cet objectif.

2.3.1 Promouvoir et accompagner l'action collective et le changement *via* la recherche

À travers ses projets de recherche, le Cirad s'est engagé dans une voie nouvelle et prometteuse en accompagnant des dynamiques collectives multiacteurs portées par des organisations sociétales de différentes natures, qui œuvrent souvent aux échelles territoriales. Ces dynamiques génèrent et gèrent notamment des biens communs gouvernés. Ces derniers constituent des leviers essentiels de transformation vers le développement agricole durable par l'action collective (pépinières et stocks semenciers, périmètres irrigués, approvisionnements collectifs en engrais, marchés des produits, accès à la motorisation partagée, etc.). Mais ces dynamiques vont également au-delà de la gouvernance des biens communs pour répondre à des enjeux auxquels aucune partie prenante prise isolément ne parvient à répondre : les coalitions d'acteurs et

l'intelligence collective qu'elles sous-tendent génèrent des solutions techniques et institutionnelles innovantes, sources de changements.

Le Cirad souhaite amplifier ses actions de recherche-développement à l'origine ou en soutien aux initiatives collectives, sources d'innovation, comprendre les conditions d'émergence, de succès et les articulations possibles avec les normes imposées par les marchés et les réglementations des États. Le Cirad participe à quelques initiatives collectives thématiques ou centrées sur la durabilité des filières, quand il ne les conduit pas (cf. 1.3.4). Ces initiatives feront l'objet d'un bilan annuel de capitalisation visant à en tirer les leçons et à en assurer une évaluation *in itinere* ou *ex post*.

▶ **Livrable 16**

2026 - Bilan des activités d'accompagnement du changement par l'action collective

2.3.2 Éclairer l'action publique au Nord et au Sud

Le Cirad renforcera les capacités méthodologiques des collectifs de recherche, y compris les partenaires, au service de l'interface science-politique. Il cherchera à intégrer de manière plus systématique un appui opérationnel aux politiques publiques au sein des projets, notamment ceux concernant les filières et l'aménagement territorial. L'établissement s'appuiera notamment sur des analyses et évaluations de politiques publiques et de leurs instruments, et sur l'implication d'opérateurs locaux et nationaux de l'action publique dans des projets concrets de recherche-développement (comme amorcé au Congo, au Brésil, ou dans la zone Asean) ou dans des expertises ciblées et commissionnées (projet SASI-SPI sur les politiques alimentaires, ou dans l'évaluation des contributions déterminées au niveau national de l'Accord de Paris sur le climat).

Le Cirad soutiendra également la participation de ses scientifiques aux structures d'expertise *ad hoc*, ainsi que leur positionnement dans les organisations françaises, européennes et internationales pertinentes (expertes et experts nationaux détachés au niveau de la Commission européenne ; experts FAO, etc.), en synergie et en appui à la politique d'influence française à l'international (cf. dispositif des experts techniques internationaux du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères par exemple). L'établissement mobilisera l'expertise scientifique collective et prospective en réponse aux demandes des responsables publics au Nord et au Sud et se positionnera sur des enjeux politiques d'actualité (appui aux ministères, auditions et rendez-vous parlementaires, etc.).

Enfin, le Cirad continuera de contribuer activement en tant qu'acteur de la diplomatie scientifique et environnementale aux agendas nationaux, européens et internationaux (Conférences des

parties des trois Conventions de Rio : climat, biodiversité et désertification/dégradation des terres, Comité de la sécurité alimentaire mondiale, etc.), développera des plaidoyers à destination des acteurs publics, y compris dans les pays partenaires, et se positionnera comme contributeur aux dynamiques et réflexions politiques globales.

2.3.3 Poursuivre le développement des initiatives avec le secteur privé

Le Cirad a su construire un modèle d'engagement qui réponde aux attentes des diverses parties prenantes tant au niveau territorial que des filières. Il mobilise son expertise et celle de ses partenaires de recherche pour répondre aux sollicitations d'acteurs privés dans ses pays d'intervention, tout en poursuivant un objectif de performance économique, sociale et environnementale. L'établissement s'appuie sur la valorisation et l'incubation de solutions issues de la recherche, y compris sur les conformités (propriété intellectuelle, protocole de Nagoya, etc.).



L'établissement poursuivra la consolidation de cet engagement sous la marque « Cirad'Innov », qui regroupe l'ensemble des innovations produites pour et avec le secteur privé, marque qui s'est dotée d'une charte d'utilisation. Cet engagement s'accompagnera d'une intensification des pratiques de marketing et de communication ciblées pour la mise en valeur de l'expertise scientifique du Cirad auprès du secteur privé, de la PME aux grands groupes industriels au travers d'une présence active dans les pays tropicaux et méditerranéens, dans les foires et salons spécialisés à l'international et sur les réseaux sociaux.

Le Cirad consolidera également sa contribution active à l'innovation (« conception orientée utilisateurs », recherche de nouveaux partenaires privés, projets de démonstrateurs, essaimage, etc.) auprès des universités de proximité, dont Montpellier et La Réunion, au travers des Pôles universitaires d'innovation, en mettant l'accent sur les défis rencontrés dans les pays tropicaux et méditerranéens. Enfin, l'établissement cherchera à développer des modélisations et des prospectives à destination du secteur privé, à la fois au niveau des filières, en complément des feuilles de route filières construites avec ImpresS *ex ante*, pour identifier les éléments de rupture possible qu'il convient d'anticiper ou de déclencher, et au niveau de grandes questions transversales (par exemple, l'utilisation de certains intrants tels que les pesticides de synthèse).

L'établissement poursuivra le soutien à des start-ups basées dans les pays tropicaux partenaires (par exemple E-Tumba, qui développe avec le Cirad des solutions de pilotage facilitant la coopération entre agriculteurs et autres acteurs des filières agricoles¹⁰ ; ou SOWIT, avec qui le Cirad développe « PixFruit », une solution numérique d'acquisition et d'analyse d'image sur les productions fruitières) ou dans l'outre-mer français (avec, par exemple, CARIBGREEN, une start-up développant des cosmétiques naturels en collaboration avec l'UMR ECOFOG de Guyane).



Livrable 17

2024 – Stratégie d'innovation avec le secteur privé (expertise, incubation, compagnonnage, formation, brevet, etc.)

10. <https://e-tumba.com/>

Test de la solution numérique PixFruit dans un champ de manguiers en Côte d'Ivoire
© J.-M. Koffi, CNRA



Alain Rival © Cirad

AXE 3

Une gouvernance d'établissement et une politique de moyens au service du développement durable et de la soutenabilité de long terme des activités

Le cadre économique et matériel de l'activité du Cirad a fortement évolué ces dernières années. Cela sous la double impulsion de facteurs internes, consécutifs aux choix stratégiques de l'établissement et aux orientations prises dans le contrat d'objectif précédent, et externes, liés à l'évolution de l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et au-delà. D'autres inflexions majeures seront nécessaires pour continuer d'installer les conditions de durabilité et de soutenabilité de ces actions et de leurs effets au sein du Cirad, au-delà même de ce contrat d'objectifs. Elles sont liées à la gouvernance, aux enjeux de responsabilité sociétale, et à la politique de moyens, humains, opérationnels et financiers de l'établissement.

Face à ces défis, l'établissement entend poser au cours des prochaines années plusieurs réalisations concrètes, qui constitueront des points de force structurels du Cirad de demain. Il les décline à travers quatre objectifs :

- Objectif 1.** Poursuivre l'engagement social et humain du Cirad, en adéquation avec ses valeurs, ses missions et les attentes de son personnel
- Objectif 2.** Accélérer la transition énergétique et environnementale
- Objectif 3.** Développer sa capacité à déployer sa responsabilité sociétale
- Objectif 4.** Assurer la durabilité de son cadre d'action opérationnel et de son modèle économique

3.1 Poursuivre l'engagement social et humain du Cirad, en adéquation avec ses valeurs, ses missions et les attentes de son personnel

En matière d'engagement social et humain, le Cirad est vigilant sur les questions d'attractivité depuis plusieurs années, pour conserver et attirer les nouveaux talents essentiels à l'accomplissement de son mandat. Une importante vague de départs à la retraite est à venir, qui met l'établissement au défi de réussir le renouvellement générationnel pour anticiper les besoins de demain. L'avenir de l'établissement reposant avant tout sur ses équipes, présentes et futures, la mise en place de conditions de travail attractives à tous niveaux, notamment sur le plan salarial, doit être une priorité pour le Cirad et ses tutelles.

À cette fin, le Cirad s'engage à consolider une méthodologie de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), à mesurer l'égalité professionnelle femme - homme et à mettre en place un plan d'action Qualité de vie au travail (QVT). Afin de renforcer son attractivité hors salaire, le Cirad poursuivra sa réflexion sur les actions à mettre en œuvre en matière sociétale, en adéquation avec ses propres valeurs et en écho aux fortes attentes, légitimes, notamment des nouvelles générations.

3.1.1 Retrouver de l'attractivité pour fidéliser et recruter

Avec une projection GPEC estimant à plus de 300 les départs à la retraite d'ici fin 2027, le Cirad va poursuivre une politique de recrutement active, permettant, à travers le remplacement des personnes parties à la retraite, l'intégration des profils variés de demain en lien avec les priorités scientifiques et les avantages compétitifs de l'établissement (cf. axe 1). Pour attirer ces nouvelles compétences, l'établissement s'attachera à améliorer son attractivité, à la fois pour les carrières scientifiques et pour les fonctions d'appui, afin de recruter les femmes et les hommes de demain avec un niveau d'exigence suffisant. Le Cirad ne saurait réussir ce travail sur son attractivité sans faire évoluer le système de rémunération vers un dispositif de reconnaissance modernisé, juste et motivant, qui intègre la prise en compte des évolutions professionnelles (prise de responsabilités, formations diplômantes), et puisse être aussi en ligne avec les objectifs de revalorisation des carrières scientifiques, ciblés dans la Loi de programmation de la recherche.

Dans ce travail sur son attractivité, le Cirad maintiendra son attachement à l'expatriation tout en recourant autant que possible aux missions de longue durée. L'expatriation est une modalité fondamentale de son action, qui fait face à d'importants défis, étant

donné les nouvelles aspirations individuelles des personnes récemment recrutées, les conditions de vie toujours plus difficiles dans bon nombre de pays et les attentes des partenaires.

Dans un contexte où les responsables doivent gérer des situations de plus en plus variées, parfois complexes et répondre à des situations humainement très engageantes, le Cirad poursuivra le développement et la professionnalisation du management, combinant formation, codéveloppement et partage de bonnes pratiques. L'établissement veillera à accroître l'attractivité des fonctions managériales. Il tâchera d'identifier plus systématiquement les personnes ayant une appétence et un potentiel pour les fonctions de management au sein des collectifs pour mieux les accompagner vers ces fonctions. Le Cirad visera à formaliser la reconnaissance de l'ensemble de ces actions transformantes sur ses ressources humaines, en mettant en place un plan d'action pour déposer un dossier d'obtention du label européen HRS4R « *HR Excellence in Research* ».

Livable 18

2025 – Plan d'action et dépôt du dossier pour l'obtention du label européen HRS4R - HR Excellence in Research

Livable 19

Suivi du turnover Cirad annuel et sur les années glissantes, et analyse des composantes de ce turnover et de leur évolution (départ à la retraite, licenciement, démission, départ en période d'essai, etc.)

3.1.2 Consolider la stratégie GPEC et anticiper le développement d'une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) pour renforcer la réponse aux besoins en profils et en compétences

Le Cirad poursuivra sa stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour réussir le renouvellement générationnel des salariés, avec une importante vague de départs à la retraite à venir, attestée par l'âge moyen qui est de 50 ans. Dans ce cadre, la capacité de l'établissement à définir les besoins en compétences et les adapter à ses ambitions et à son modèle économique est de la plus haute priorité.

Les outils développés pour le suivi quantitatif et qualitatif des ressources au sein des équipes depuis plusieurs années ont permis une meilleure vision des compétences au sein des départements. Le Cirad suivra une projection pluriannuelle qui permettra d'envisager une évolution des compétences de manière transversale à ses différentes structures.



Delphine Guard-Lavastre,
Cirad

Conscient que la gestion anticipée de ses ressources ne saurait s'appuyer uniquement sur le recrutement des profils manquants ou trop faiblement représentés, le Cirad poursuivra le développement d'un accompagnement du personnel par la formation, le coaching et les partages de bonnes pratiques. Il rendra plus lisibles et plus dynamiques les possibilités de parcours professionnels au sein de l'établissement. Cette approche doit permettre de favoriser les perspectives d'évolution, de préparer la convergence de la GPEC avec la gestion de la mobilité interne et des parcours professionnels au sein du Cirad, et ainsi poser les prémices d'une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

3.1.3 Développer l'inclusion et lutter contre toutes les formes de discriminations

Le Cirad poursuivra le développement de sa politique de non-discrimination et son engagement pour l'inclusion, à travers l'investissement dans différentes actions.

Sur l'égalité des genres, après s'être investi dans le leadership du projet européen Gender-SMART, l'établissement continuera à mettre en œuvre son plan d'action Genre, pour atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et augmenter le nombre de femmes aux postes à responsabilité, tout en luttant contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Le Cirad veillera à inclure et maintenir dans ses rangs des personnes en situation de handicap. Pour cela, l'établissement s'attachera à promouvoir l'accord de 2022 en faveur de l'inclusion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap à travers des messages de communication et de sensibilisation.

Le Cirad s'attachera enfin à sensibiliser à l'importance de l'inclusion générationnelle, à travers la transition et le passage des valeurs, dans une période d'important renouvellement lié aux nombreux départs à la retraite attendus dans les années à venir.



Indicateur 11

Taux de féminisation des postes à responsabilité (postes de management et d'animation scientifique) du Cirad

3.1.4 Renforcer l'incarnation des valeurs pour conforter une organisation où il fait bon travailler et se développer

Le Cirad a réalisé en 2022 un baromètre social qui a permis d'identifier des thématiques importantes pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT) du personnel du Cirad. L'établissement doit dès lors animer un travail collectif participatif sur l'ensemble de ses implantations géographiques pour consolider un plan d'action QVT.

Cette nouvelle étape sera l'occasion de faire évoluer l'animation de la QVT au sein du Cirad, avec l'identification d'une nouvelle équipe multidisciplinaire et transverse, qui lancera un travail collaboratif, facilitera et suivra l'avancement du plan d'action, et mettra en place des indicateurs récurrents et une actualisation régulière d'un baromètre QVT.

Dans cette optique, le processus d'intégration des nouvelles recrues devra être approfondi. Le fort renouvellement au sein des équipes et la confrontation de différents cadres de référence et d'expériences nécessitent une attention renforcée sur l'accueil, le partage et la transmission des valeurs et de la culture d'entreprise, pour développer un sentiment d'appartenance fort.

3.2 Accélérer la transition énergétique et environnementale

En intégrant la transition écologique au cœur de chacun des métiers de l'établissement, le Cirad va poursuivre et amplifier son action en matière de préservation de l'environnement et de développement durable. La démarche volontaire de l'établissement pour s'inscrire, dès son émergence, dans le dispositif de mesures pour des services publics écoresponsables (SPE) s'est notamment traduite par des investissements dans les économies d'énergie (de 13 à 40 % de réduction des consommations énergétiques selon les sites depuis 10 ans), la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) [-21 % sur la période 2012-2021], le tri et la valorisation des déchets [87 % des déchets valorisés sur le site de Montpellier en 2022], les économies de ressources, la préservation de la biodiversité et les achats publics.

Le Cirad poursuivra et amplifiera cette politique volontariste de réduction progressive des émissions de GES, pour atteindre un objectif de -6 % sur la période 2024-2026. La maturité acquise sur les sujets environnementaux et la création d'un comité de pilotage « transition environnementale » permettront à l'établissement de rassembler ses ambitions et ses actions en matière de transition écologique pour les prochaines années et de les coordonner autour de quatre axes prioritaires : (i) une politique énergétique et de rénovation patrimoniale ambitieuse, (ii) une gestion optimisée de la ressource en eau, (iii) une action volontariste pour réduire l'impact environnemental des déplacements (professionnels et domicile-travail), tout en maintenant l'engagement du Cirad dans les pays tropicaux et méditerranéens, constitutif de son mandat, et (iv) davantage de durabilité dans les achats et l'usage du numérique.

✓ Indicateur 12

Empreinte carbone du Cirad, avec une cible de réduction de -6 % à trois ans

3.2.1 Poursuivre le développement progressif d'un immobilier répondant à de forts critères de durabilité

Le Cirad poursuivra les grands chantiers de construction et rénovation des bâtiments sur ses différents sites. Mutualiser, adapter et optimiser le parc immobilier actuel demeurent des priorités pour l'établissement. Il s'agit de moderniser, rationaliser, préserver les bâtiments existants et surtout accompagner la dynamique partenariale et scientifique [accueil de chercheurs, mutualisation des moyens, des infrastructures, etc.].



Panneaux photovoltaïques, site de La Réunion © Cirad

Le projet global de restructuration du centre de Lavalette à Montpellier – projet « Écosite » – constitue un enjeu majeur pour le Cirad, en lien avec son Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Il s'inscrit pleinement dans la contribution de l'établissement à la politique de site sur Montpellier dans le cadre de la consolidation de l'Établissement public expérimental « Université de Montpellier » [cf. 1.3.1]. Cette opération d'envergure permettra une modernisation générale du site, une adaptation des infrastructures aux projets et activités scientifiques, et une remise à niveau nécessaire des bâtiments. Ce projet promeut fortement le développement durable, avec des objectifs en matière de performance énergétique, respect des ressources naturelles et diminution d'empreinte carbone.

Le Cirad s'attachera à déployer le Plan de sobriété énergétique (2022-2024) élaboré en octobre 2022. Cette démarche d'établissement se traduira par l'amplification du travail d'investissement par site avec la direction technique des aménagements et de la maintenance et les directions régionales du Cirad. Elle s'insérera aussi dans des actions en lien avec la durabilité du numérique, des achats et des déplacements, et la mise en place d'une démarche invitant l'ensemble du personnel à la sobriété. Deux approches seront mises en œuvre : d'une part, par bâtiment tertiaire (hors infrastructures de recherche) avec le déploiement de la démarche Cube, pour une réduction des consommations d'énergie à travers les bons usages et les réglages des installations techniques ; et d'autre part par infrastructure et par unité de recherche, pour accompagner les plus consommatrices d'énergie dans l'élaboration de plans d'actions spécifiques.

Le Cirad affirmera sa volonté d'envisager la transition énergétique comme une source de nouvelles opportunités au sein de sa politique immobilière, par l'élaboration d'un nouveau Schéma directeur énergie (SDE) à l'horizon 2030, prenant en compte les spécificités de ses différents sites dans les contextes énergétiques

et la performance du parc bâti. La définition de cette trajectoire énergétique 2030 vise à :

- orienter et prioriser les types de travaux à réaliser pour développer le suivi *via* l'instrumentation et le management énergétique ;
- renforcer la performance énergétique du bâti, notamment à travers des réhabilitations d'ampleur ;
- améliorer l'efficacité des systèmes ;
- remplacer les équipements vétustes et énergivores ;
- développer les énergies renouvelables ;
- et accompagner le personnel à la bonne gestion et aux pratiques d'économie d'énergie.

La définition de cette trajectoire énergétique 2030 représente un engagement pour des bénéfices à plus long terme au sein de chaque territoire d'implantation dans l'hexagone et dans les Drom en matière de consommation énergétique et de neutralité carbone. Elle vise à donner une suite aux mesures « gain rapide » d'économies d'énergie déjà actées.

Le Cirad envisage également le déploiement de nouveaux équipements afin de poursuivre et amplifier sa politique volontariste de préservation de la ressource en eau et de la biodiversité, pleinement intégrée aux enjeux climatiques, sur l'ensemble de ses sites et de ses terrains d'expérimentation.

Livrable 20

2024 – Élaboration d'un nouveau schéma directeur pour l'énergie (SDE) à l'horizon 2030, y compris la part (%) des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie

Livrable 21

2024-2026 – Participation au challenge d'économie d'énergie Cube ÉTAT

3.2.2 Se déplacer de façon plus responsable, tout en réalisant son mandat au bénéfice des agricultures tropicales et méditerranéennes

Le Cirad, en accord avec ses valeurs et son implication croissante dans la lutte contre le changement climatique, a publié en 2023 son engagement « Déplacements responsables », pour poser un regard renouvelé sur son impact en tant qu'organisme de recherche. L'établissement s'attachera à faire vivre cet engagement, à travers la responsabilisation et l'engagement de tous ses collectifs, pour maîtriser les émissions de gaz à effet de serre dues aux déplacements, défi majeur de sa politique bas-carbone.



AdobeStock

La mobilité (missions, expatriations) est consubstantielle à l'exécution pleine et entière du mandat confié au Cirad, dans un souci constant de proximité et d'interactions avec ses partenaires et les sociétés avec et pour lesquelles il œuvre à l'international. Pour autant, la mobilité doit s'inscrire dans un cadre d'action raisonné et justifié, pour maîtriser l'empreinte carbone, dont elle constitue le principal contributeur. La mise en œuvre de l'engagement de diminution globale des émissions implique notamment un dialogue avec les managers, les responsables de projets, et la constitution d'outils pour le nourrir, en cohérence avec les modalités d'action et de mobilité de l'établissement (cf. 2.2). Pour cela, un tableau de bord de suivi en temps réel des émissions des déplacements lointains par collectif, par motif et par projet sera développé. Il sera mis à la disposition des équipes afin de fiabiliser les données, affiner l'analyse des leviers de maîtrise (typologie), et permettre la définition et le suivi d'objectifs concrets. Cette démarche implique également la mise en débat et la construction collective d'une nouvelle culture impliquant l'ensemble du personnel. Des méthodes de sensibilisation et d'intelligence collective seront déployées à son attention : application CiO2, ateliers de type « Ma Terre en 180 minutes », formations à l'animation de réunions à distance, etc.

Le Cirad mettra en œuvre des plans de mobilité employeur (PDME) élaborés par site, en métropole et dans les Drom, pour les trajets du quotidien (trajets domicile-travail et intersites). Ces plans d'action seront déployés sous la coordination d'un comité de pilotage global et de groupes de travail régionaux. Les incitations aux changements de pratiques (vélo, transports en commun, covoiturage) prendront en compte les contraintes de transports spécifiques à chacun de ses sites, dans l'hexagone et dans les Drom pour accompagner ces plans d'action et encourager financièrement le personnel à des pratiques de mobilité douce. L'établissement vise la mise en place du Forfait mobilités durables (FMD).

Livrable 22

2025 – Développement d'un tableau de bord des émissions carbone des déplacements lointains (fiabiliser les données, analyser par typologie, suivre)

Livrable 23

2024 – Mise en place d'un forfait mobilité durable

3.2.3 Poursuivre une démarche vers un numérique plus sobre

Pour répondre à l'augmentation des usages du numérique liés aux besoins de ses différentes activités et dans un contexte de concurrence internationale des souverainetés technologiques, le Cirad se doit de déployer des services numériques toujours plus importants et critiques, dans des conditions de sécurité et de protection toujours plus élevées. Ces services doivent prendre en compte des enjeux environnementaux, normatifs et réglementaires de plus en plus complexes et coûteux.

Le Cirad a emboîté le pas à la politique « Cloud au centre » du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il est devenu un acteur du Datacenter régional Occitanie dès sa labélisation par le ministère, pour l'utilisation de datacenters plus écoresponsables. À partir de 2021, le Cirad a arrêté l'exploitation de son cluster de calcul bio-informatique et le stockage des données associées pour passer à un cluster mutualisé au sein de la plateforme de calcul de MESO@LR. En 2022, il a transféré le stockage d'une grande partie de ses données de recherche (2 pétaoctets) vers le Datacenter régional Occitanie. L'ensemble de ces opérations a permis une réduction significative de la consommation électrique dédiée à son propre datacenter [-40 %] et une diminution nette globale (datacenter plus efficace énergétiquement). L'établissement poursuit cette externalisation raisonnée dans l'écosystème régional de l'ESR et à terme, le Datacenter régional Occitanie hébergera la plus grande part du système d'information du Cirad.

En 2024, le Cirad élaborera son prochain schéma directeur numérique (SDN), en cohérence avec les textes et documents qui organisent et priorisent ses activités scientifiques et en intégrant un axe important sur la sobriété numérique. Ce nouveau schéma directeur doit intégrer la soutenabilité écologique des infrastructures numériques mais également construire et adopter un cadre de référentiels d'écoconception des services et infrastructures IT (technologies de l'information).

3.2.4 Adapter les modes de consommation et d'achat vers plus de durabilité

Le Cirad continuera à mettre le cycle de vie des produits au cœur des enjeux sociaux et environnementaux. Pour cela, il poursuivra ses actions en faveur de la réduction de l'usage du papier, ses efforts en matière de gestion responsable des déchets et favorisera une démarche exemplaire par le développement de clauses environnementales dans les marchés publics d'achats.

Sur la base d'une analyse des clauses environnementales actuelles de ses principaux marchés, le Cirad définira une politique et une charte d'établissement sur les achats responsables. Les prescripteurs seront sensibilisés et formés pour systématiser des clauses environnementales significatives sans dégrader les prestations.



AdobeStock

3.3 Développer sa capacité à déployer sa responsabilité sociétale

3.3.1 Renforcer la gouvernance interne en matière de développement durable et responsabilité sociétale (DD et RS)

Le renforcement de la capacité de l'établissement à piloter le schéma directeur DD et RS dépend, de manière globale, d'une meilleure structuration de ses objectifs et cibles stratégiques en tableau de bord. Il repose sur leurs suivi et amélioration, notamment dans les principaux organes de gouvernance du Cirad, que sont le conseil d'administration, le conseil scientifique et le comité social et économique.



Livable 24

2025 - Actualisation du schéma directeur DD et RS en phase avec le COMP et OSSP3

3.3.2 Développer la culture DD et RS et la participation de tous les métiers

Après avoir renforcé la gouvernance du schéma directeur DD et RS, l'établissement s'attachera à développer la participation de tous les métiers en présence. Il s'agira de fixer le déploiement d'une communication DD et RS renforcée et d'un réseau apprenant et agissant au bénéfice des enjeux socio-environnementaux, qui mette en interaction les services d'appui pilotant les objectifs et les salariés, et les salariés entre eux.

En ce sens, un appel à projets interne sera développé afin de soutenir la mobilisation de toutes les composantes de l'établissement. Les formations DD et RS seront renforcées, en particulier sur le sujet de la transition environnementale. Ces compétences et missions seront prises en compte dans la GPEC et la gestion des carrières.

3.4 Assurer la durabilité de son cadre d'action opérationnel et de son modèle économique

L'ensemble des objectifs fixés au Cirad pour les trois prochaines années va conditionner des évolutions de son modèle économique pour la période à venir, en veillant à capitaliser sur ses acquis déjà importants, tout en ayant conscience de ses fragilités. Si le modèle actuel, assis fortement sur la dynamique contractuelle, a apporté une contribution positive jusqu'à récemment, il montre aujourd'hui des limites qui conditionnent de nouvelles actions.

Le modèle a entraîné une très forte mobilisation des collectifs de recherche et d'appui pour répondre aux activités sur projets qui lui sont inhérentes, y compris de nouveaux recrutements. Cette mobilisation a été une réussite, se soldant au cours des dernières années par une très forte hausse des recettes contractuelles, qui ont progressé de 25 % en cinq ans. Mais cela s'est également traduit par une hausse progressive des charges de personnel et de fonctionnement pour accomplir ces activités. Cela a impliqué, dans le même temps, de réaliser les projets eux-mêmes (mobilisation de scientifiques et d'équipes projets), et de déployer, *via* les services d'appui, le cadre humain, matériel, réglementaire, sécuritaire et de gestion des risques imposé pour la conduite des projets dans de bonnes conditions, et dans le respect des exigences des parties prenantes.

La forte augmentation des activités contractuelles a notamment reposé sur de grands projets construits de gré à gré (projets DeSIRA, AFD, etc.), qui ont mobilisé beaucoup de forces vives mais dont le renouvellement dans ces proportions n'est pas acquis. Il est aussi nécessaire d'équilibrer les activités entre les différents fronts de science par le recours complémentaire à des projets orientés vers d'autres types de recherche, qui fonctionnent par appels à projets compétitifs nationaux, européens et internationaux. Ces projets doivent permettre au Cirad de traiter certains nouveaux enjeux que les crises multiples imposent aux agricultures des pays tropicaux et méditerranéens (cf. axe 1) et répondre aux demandes des tutelles sur ces points. Les appels à projets compétitifs sont néanmoins plus risqués pour l'équilibre budgétaire du Cirad (le temps consacré au montage n'aboutit pas toujours à des projets financés) et ce type de projets est à ce jour moins rémunérateur que les projets de gré à gré.

Pour répondre à ces défis, le Cirad doit à la fois continuer à renforcer sa structure et sa gestion des risques, et dégager un maximum de pistes d'amélioration et de simplification de sa gestion interne pour générer des marges de manœuvre supplémentaires. L'avènement d'un équilibre économique viable et pérenne passera à la fois par un travail d'anticipation des équilibres pluriannuels plus abouti qu'aujourd'hui, et par une revue stratégique des modalités de contractualisation, croisant rentabilité immédiate et construction

de la recherche et des innovations de demain. Cet équilibre économique pérenne est indispensable pour être en mesure d'investir des ressources sur de nouveaux fronts de science et d'innovation, et maintenir en conditions opérationnelles les plateformes et infrastructures scientifiques qui permettront leur construction.

3.4.1 Poursuivre la modernisation et la simplification du pilotage, de la gestion et de la gouvernance de l'établissement, à tous les niveaux

Au cours de la période 2019-2023 du précédent contrat d'objectifs, le Cirad a initié le déploiement ou la rénovation de plusieurs outils de pilotage et de gestion (notamment les logiciels de gestion comptable, de gestion des ressources humaines, ou encore les outils de suivi des activités et des temps des chercheurs).

En parallèle, l'établissement fait face à une situation d'une complexité croissante dans l'exercice de ses missions. Il doit ainsi intégrer continuellement de nouvelles réglementations dans son fonctionnement, et répondre aux nombreuses exigences de ses parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds, dans le cadre de projets dont la taille est parfois très importante et les partenaires multiples, répartis sur plusieurs pays.

Dans ce contexte, le Cirad devra, dans la période à venir, tirer pleinement parti des outils récemment déployés. Le cas échéant, il lui faudra planifier de nouvelles évolutions pour favoriser un cadre de gestion qui, dans le même temps, soit rigoureux et aisé à manipuler pour l'ensemble des utilisatrices et utilisateurs, scientifiques et services d'appui, et permette de fiabiliser encore davantage le pilotage à moyen terme.

Satisfaire l'ensemble de ces objectifs représente un défi particulier pour les services d'appui du Cirad, qui doivent mettre en place et gérer de manière stable des outils et des processus les plus simples et lisibles possibles dans la durée, tout en faisant face à des cadres d'exigences internes et externes complexes et changeants, avec des ressources limitées. L'établissement travaillera donc à l'élaboration d'un nouveau schéma directeur des fonctions d'appui, pour poser avec les directions et services les plus concernés les jalons d'adaptation, de transformation ou de simplification qui doivent permettre de répondre à ces défis. Le renforcement des outils d'aide à la décision doit servir à tous les niveaux – unités, départements, comité de direction, conseil d'administration – pour un meilleur calibrage des projets, à la fois en contenu et en budget, et *in fine* un meilleur pilotage de l'établissement.



Livable 25

2024 – Élaboration d'un nouveau schéma directeur des fonctions d'appui du Cirad

3.4.2 Renforcer la soutenabilité de la structure pour garantir la bonne réalisation de ses activités et de ses projets, dans un cadre matériel, humain, réglementaire et sécuritaire satisfaisant

Le Cirad poursuivra le renforcement de la structure et du cadre de travail qui est offert aux équipes de recherche, aux responsables de projets, au personnel en mobilité géographique, et plus généralement à l'ensemble de ses salariés.

Pour ce faire, l'établissement mettra l'accent sur la mobilisation de ressources humaines et financières adaptées pour assurer de manière optimale la préparation, le montage et la conduite des projets. Cette dimension est particulièrement importante pour les appels à projets et appels d'offres, dont les coûts et les contraintes de préparation (financiers et humains) peuvent être importants, sans garantie de succès. Elle permettra de conserver le dynamisme contractuel et la rigueur de gestion des projets qui sont une des clés de l'équilibre économique du Cirad.

Le Cirad maintiendra également un cadre de travail conforme et de qualité et offrant à son personnel les garanties de sécurité indispensables à l'exercice de ses activités, incluant la maîtrise des risques qu'elles peuvent induire sur la santé des personnes ou l'environnement. L'établissement donnera donc une place prioritaire à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à la sécurité et la sûreté biologiques, ce qui passera notamment par la consolidation d'une politique de prévention des risques professionnels et biologiques d'ensemble, sa diffusion et son portage à tous les niveaux. Cette politique s'appuiera sur la mobilisation de moyens supplémentaires, pour poursuivre une démarche active de correction et garantir une remise aux normes continue de ses bâtiments, laboratoires et installations expérimentales.

Livrable 26

2024 - Plan de renforcement du pilotage et du support des projets dans la continuité de la démarche d'opérationnalisation des grands projets déjà mise en œuvre pour rationaliser le pilotage et maîtriser les risques des plus grands projets gérés par l'établissement.

Indicateur 13

Part des grands projets utilisant l'outil de gestion de projet développé par le Cirad.

Livrable 27

2024 – Consolidation d'une politique de prévention des risques professionnels et biologiques.

Livrable 28

2024 – Mise en œuvre d'un plan de rénovation ou remplacement de certains équipements / installations / infrastructures

3.4.3 Renforcer les capacités financières de recherche de l'établissement

La soutenabilité du modèle économique du Cirad dans la durée passe à la fois par l'optimisation de ses recettes contractuelles et par l'obtention de nouveaux financements susceptibles de couvrir les coûts de certaines de ses plateformes de recherches. Une gestion saine et durable de ces infrastructures nécessite en effet de limiter le caractère aléatoire de leurs financements.

Afin de poser les priorités de son futur modèle économique et des plans d'action à engager, le Cirad élaborera un plan à moyen terme visant à mieux anticiper les équilibres économiques de l'établissement et les stratégies de ciblage des bailleurs sur la durée. À cet égard, l'établissement veillera aussi à maintenir la complémentarité entre projets de gré à gré, projets sur appel d'offres et appels à projets, au-delà de leur simple rentabilité économique. Le Cirad se positionnera de manière régulière sur des projets de recherche en appel d'offres ou appel à projets, parfois moins immédiatement rémunérateurs et appelant un cofinancement interne Cirad plus important que les projets de gré à gré, mais nécessaires au ressourcement scientifique des équipes et permettant d'anticiper de futures innovations, notamment dans les domaines scientifiques intéressants moins les bailleurs du développement.

En complément, l'établissement continuera à mettre en valeur son savoir-faire en matière de contractualisation, sa présence sur le terrain et les liens tissés depuis des décennies avec diverses filières agricoles et agro-industrielles, pour augmenter les collaborations et contractualisations avec le secteur privé.

Quelle que soit la nature des projets, l'établissement veillera à améliorer leur exécution opérationnelle et financière, en visant une meilleure adéquation entre objectifs initiaux et résultats obtenus, dimensions que les nouveaux outils de pilotage (cf. 3.4.1) permettront de mieux mesurer et corriger le cas échéant.

Enfin, il sera prioritaire de mieux valoriser les plateformes et installations techniques, et de maintenir des infrastructures d'excellence adaptées aux progrès technologiques, en mobilisant des sources de financement pour couvrir leurs coûts. L'activité contractuelle ne couvrant pas les coûts de ces plateformes, la pérennité de certaines d'entre elles pourrait, sans financement additionnel, être menacée. Parmi celles-ci, les centres de ressources biologiques, installations présentes à la fois sur le site de Montpellier et dans les outre-mer, feront l'objet d'une mobilisation spécifique visant à les préserver dans la durée.

▶ **Livable 29**
2026 - Construction et installation d'un plan à moyen terme (PMT) pour une visibilité pluriannuelle de l'équilibre économique du Cirad, afin de mieux anticiper et définir nos priorités

▶ **Livable 30**
2024 - Actualisation de la politique de prix auprès des bailleurs et contractants externes

✓ **Indicateur 14**
Chiffre d'affaires (hors cotraitance)

✓ **Indicateur 15**
Taux de couverture des coûts complets des projets réalisés

✓ **Indicateur 16**
Taux de couverture des coûts complets des activités réalisées (hors projets)

3.4.4 Poursuivre la sécurisation de la gestion des risques, de la conformité, de l'éthique et la déontologie au sein de l'établissement

L'établissement entend poursuivre la démarche amorcée de renforcement de la gestion des risques dans les années à venir. Cela va supposer l'intégration progressive des nouveaux risques et des nouvelles normes de gestion de risques, notamment en matière

de probité, de sécurité, d'accès aux ressources génétiques et de gestion de la propriété intellectuelle en lien avec nos partenaires.

Les actions de construction et d'actualisation de cartographies des risques seront poursuivies, ainsi que la définition de plans d'action associés. La mise en place d'un comité d'audit des risques auprès du conseil d'administration, focalisé en particulier sur les contrats, conventions et marchés est ainsi prévue, de même que la construction progressive d'une politique de conformité d'ensemble. Cette dernière aura vocation à mieux structurer l'appui et la sécurisation des activités, au service des collectifs exposés aux différentes réglementations.

En matière d'éthique, le Cirad promeut une approche d'éthique en commun, qui passera notamment par le renforcement des relations entre le comité Éthique en commun INRAE-Cirad-Ifremer-IRD et les instances de gouvernance de l'établissement.

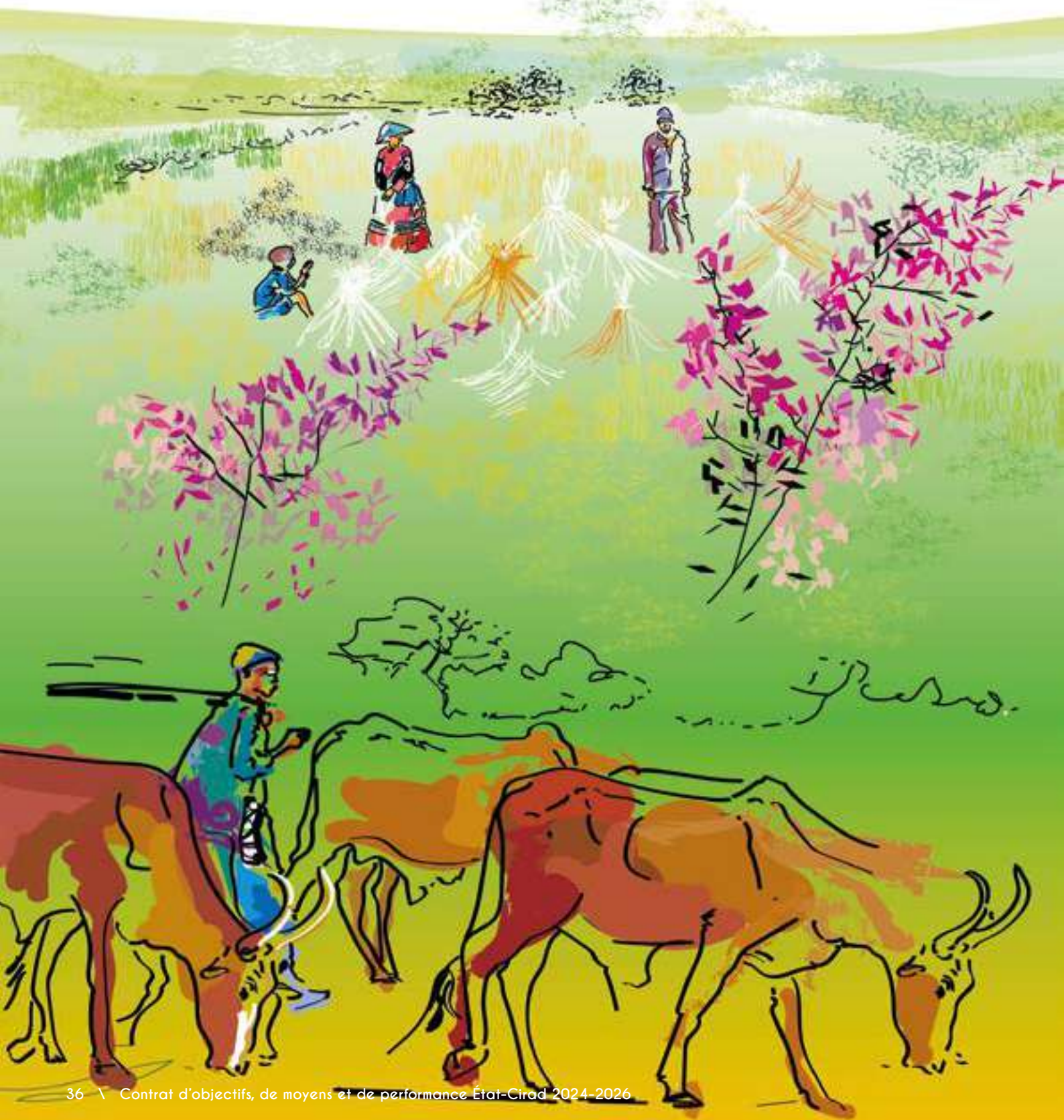
▶ **Livable 31**
2024 - Installation d'un comité d'audit et des risques auprès du conseil d'administration

▶ **Livable 32**
2024 - Mise en place d'une plateforme de collecte et de traitement des alertes et signalements en matière de risques, conformité et éthique

▶ **Livable 33**
2024 - Structuration et déploiement d'une politique de conformité permettant de mieux appuyer et sécuriser les activités partenariales et scientifiques



Annexes



Annexe 1

Les infrastructures de recherche

Le Cirad gère et développe une grande diversité d'infrastructures de recherche à Montpellier, dans les Drom et à l'international, dont les valeurs ajoutées sont illustrées de façon non exhaustive ici¹¹. Il est aussi un acteur engagé de la Stratégie nationale des infrastructures de recherche du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche (PNDB, BRC-RARE, ReColNat, In-Sylva France, AnaEE France et Europe, Emerg'in, Pôle Theia/Data Terra, E-LTER-France RZA, IFB, FBI, RnMSH, Renater).

En métropole et dans les Drom, le Cirad a constitué avec ses partenaires des collections patrimoniales de ressources biologiques méditerranéennes et tropicales d'une valeur inestimable et non reconstituable. Il les a structurées en Centres de ressources biologiques (CRB) dont un exemple est l'infrastructure montpelliéraine étendard Arcad, portée par INRAE. À ce titre, le Cirad est fondateur et contributeur important du pilier « Plantes » de l'infrastructure nationale « Agro-BRC-Rare » inscrite dans la stratégie du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche.



Collections naturalistes tropicales > un herbier de plantes herbacées et ligneuses et deux xylothèques constituent des collections naturalistes tropicales uniques.

<https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte/infrastructures-ouvertes-du-cirad/collections-naturalistes-tropicales>



Centres de ressources biologiques tropicales et méditerranéennes > infrastructures pour l'enrichissement, la sécurisation, la diffusion des collections de ressources biologiques et technologies d'étude de la diversité des plantes cultivées.

<https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte/infrastructures-ouvertes-du-cirad/centres-de-ressources-biologiques>

Le Cirad développe et maintient des infrastructures de recherche ultramarines multipartenariales et pluridisciplinaires, renforçant ainsi les capacités de recherche des communautés scientifiques régionales et internationales.



Le pôle 3P à La Réunion regroupe dans sa plateforme de recherche ouverte des équipements de haut niveau, dédiés à la recherche et l'accueil de scientifiques aux échelles régionale, nationale et internationale. Il a vu le jour grâce aux fonds de l'Europe, de l'État et des collectivités locales de La Réunion (Conseil régional, Conseil général). Cette infrastructure est la seule plateforme technologique de recherche ultramarine labellisée par le GIS IBISA.

<https://3p.cirad.fr/>

Des réseaux d'expérimentation, d'observation *in situ* et analytiques, implantés en zones tropicales, ont été développés avec des partenaires des pays tropicaux et méditerranéens ou des Drom, publics et privés. Ils comportent des terrains hautement instrumentés où des séries temporelles longues sont produites et valorisées dans le cadre d'enjeux globaux majeurs (changement climatique, impacts environnementaux, biodiversité, etc.) et des réseaux fondés sur des hubs technologiques, adossés à d'importantes communautés disciplinaires internationales.



Système d'observation et d'expérimentation sur le long terme sur les produits résiduels organiques > dispositifs d'expérimentation et d'observation de l'impact environnemental de la valorisation de produits résiduels organiques à La Réunion et au Sénégal. Composante d'Anaee France¹².

<https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte/infrastructures-ouvertes-du-cirad/soere-pro>

11. Voir <https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte> pour une information plus détaillée, dont le paragraphe « Infrastructures de recherche : un enjeu stratégique ».

12. Stratégie nationale des Infrastructures de recherche du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche



Dispositif d'expérimentation et d'observation du fonctionnement des écosystèmes forestiers tropicaux > ce dispositif en réseau comprend des sites-ateliers instrumentés pour la description, la quantification et la modélisation du fonctionnement des écosystèmes. Composante d'Anaee France et In Sylva¹³.

<https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte/infrastructures-ouvertes-du-cirad/observation-des-ecosystemes-forestiers-tropicaux>



La Common Microbial Biotechnology Platform (CMBP) est un réseau régional Asie-Pacifique qui promeut les biotechnologies microbiennes et les pratiques agroécologiques afin d'améliorer la santé des sols pour une agriculture améliorée et durable.

<https://www.cmbp-network.org/>

À Montpellier, le Cirad a développé des infrastructures d'expérimentation et analyse en milieu contrôlé ouvertes aux partenaires tant du territoire que de l'international qui viennent y mener des recherches, se former par la science, et partager des savoir-faire technologiques.



Santé animale et zoonoses > trois infrastructures de recherche en santé animale et zoonoses, vecteurs et pathogènes, laboratoires de référence de l'Organisation mondiale de la santé animale.

<https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte/infrastructures-ouvertes-du-cirad/sante-animale-et-zoonoses>



Plateforme d'histocytologie et d'imagerie végétale - PHIV > plateau de techniques de visualisation moléculaire des plantes favorisant l'intégration des données issues de la génomique aux données anatomiques et cytologiques.

<https://phiv.cirad.fr/>



Agrobiodiversité et amélioration génétique des plantes > quatre plateformes et 14 plateaux techniques et numériques dédiés à l'étude de l'agrobiodiversité via des approches intégratives pour l'innovation variétale des plantes, de la molécule au peuplement.

<https://umr-agap.cirad.fr/l-unite/notre-expertise-scientifique-et-technique>



Abiophen et dispositif de cultures et d'expérimentations végétales > dispositif complet comprenant une grande diversité de serres et chambres climatiques, à niveau de confinement, de contrôles et instrumentations variables, ainsi que des parcelles.

<https://www.cirad.fr/collaborer-avec-nous/science-ouverte/infrastructures-ouvertes-du-cirad/abiophen-et-serres-experimentales>



Plateforme de technologie alimentaire - Techalim > spécialisée dans le génie des procédés alimentaires, Techalim met son expertise à la disposition des recherches en lien avec les pays tropicaux et méditerranéens et au service des entreprises régionales.

<https://plateforme-technologie-agroalimentaire.cirad.fr/>

13. Stratégie nationale des Infrastructures de recherche du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche



Plateforme de valorisation énergétique de biomasse > plateforme de valorisation énergétique de biomasse d'une surface de 600 m² accueillant de nombreux pilotes R&D de conversion thermochimique, à l'échelle semi-industrielle
<https://ur-biowoeb.cirad.fr/bioenergie/plateforme-equipements/reacteurs-semi-industriels>

Le Cirad entretient de nombreux services et ressources numériques au service de la communauté scientifique. Ainsi, il contribue à la « FAIRisation »¹⁴ des données de la science et à l'accès équitable à ces ressources largement construites en partenariat.



Pl@ntNet > plateforme web et mobile de science participative sur l'identification botanique. Des jeux de données et une mise en réseau sur les plantes parmi les plus importants au monde.
<https://plantnet.org/>



Plateforme South Green de bioinformatique > plateforme de bioinformatique appliquée à la génétique et à la génomique des plantes tropicales et méditerranéennes d'intérêt agronomique.
<https://www.southgreen.fr/>



LandMatrix - transactions foncières mondiales > base de données ouverte sur les données de transactions foncières pour la transparence et la responsabilisation des décisions relatives aux acquisitions de terres à grande échelle.
<https://landmatrix.org/>



Boost-AE - Plateforme collaborative pour la transition agroécologique > une plateforme collaborative de mise en réseau d'acteurs, de partage des savoirs et d'appui méthodologique pour une agroécologie adaptée aux zones tropicales et aux pays du Sud.
<https://www.boost-ae.net/fr/1/home.html>

14. Ensemble de principes (Findability, Accessibility, Interoperability and Reusability) préconisés dans le cadre de pratiques de la science ouverte.

Annexe 2

Les dispositifs de recherche et de formation en partenariat

Créée en 2008, mais prolongeant d'anciennes formes de partenariats, la modalité des « dispositifs de recherche et de formation en partenariat » (dP) est la construction partenariale privilégiée et la plus structurante au Cirad. Les dP sont des alliances entre institutions, sur le long terme, favorisant la constitution de masses critiques et l'interdisciplinarité, autour d'une programmation de recherche et d'innovation coconstruite, incarnée par un portefeuille de projets. La modalité dP est souple, par exemple en nombre d'institutions cosignataires, mais tous les dP partagent un même corpus de principes et de règles (gouvernance et animation partagées, mutualisation de ressources). Les dP concentrent moyens et compétences sur des problématiques scientifiques, des enjeux d'impact, des objectifs de formation et de partage de capacités académiques et professionnelles. Ils sont ouverts à la société civile, interagissent avec les décideurs et les bailleurs, et visent à s'articuler sur la base d'un itinéraire de l'impact. Ils s'inscrivent dans la durée avec une perspective de structuration à l'échelle régionale et bénéficient d'une évaluation quinquennale indépendante.

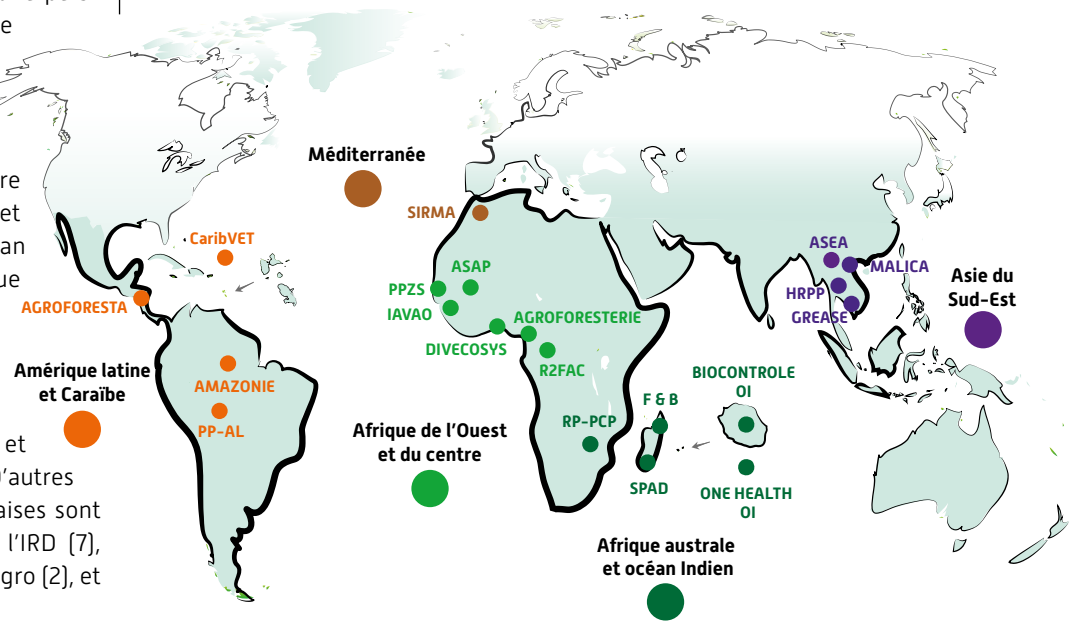
Le Cirad est actuellement membre de 20 dP, en Afrique de l'Ouest et centrale, Afrique australe et océan Indien, Asie du Sud-Est, Amérique latine et Caraïbe, rassemblant au total une communauté de 180 institutions représentées sur le terrain par un ensemble permanent de près de 800 chercheurs et techniciens, dont 150 du Cirad. D'autres institutions de recherche françaises sont aussi membres de dP comme l'IRD [7], INRAE [1], le CNRS [1], l'Institut Agro [2], et AgroParisTech [1].

Le Cirad a adopté une feuille de route 2021-2026 sur son implication dans le réseau des dP. Cette feuille de route vise à renforcer la pertinence, l'impact et le rayonnement des dP, autour de cinq ambitions :

- Consolider la gouvernance, l'animation, et les ressources humaines et financières ;
- Soutenir la construction de formations diplômantes inscrites dans la durée via la mobilisation des résultats de recherche du dP dans des cursus existants (développement de modules de Master spécifiques) ou la création de nouveaux cursus valorisant leurs thématiques de recherche ;
- Renforcer le dialogue avec les acteurs de la société civile, les décideurs publics et les entreprises dans une perspective de transdisciplinarité et d'impact ;
- Améliorer les interactions entre dP et leur mise en réseau sur le plan thématique [au sein de l'initiative Prezode par exemple] ou régional [enjeux transversaux à plusieurs régions] ;
- Renforcer la visibilité des dP et leur reconnaissance à l'international auprès des

institutions de recherche et d'enseignement, des organisations et grands bailleurs de fonds internationaux, et localement des décideurs, des bénéficiaires, et dans les sphères d'influence.

Soutenu par le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères, le projet CoMPAR [2022-2023] vise à tirer des enseignements de l'évolution des modalités de travail en partenariat et de développement de compétences pendant et après la crise sanitaire. S'appuyant sur la diversité des dP [ancienneté, implantation géographique, thématique scientifique, taille, participation à la formation académique, modalités de fonctionnement et d'interactions avec la société civile], ce projet identifie les innovations et solutions mobilisées par ces dispositifs lors de la période de restriction des déplacements, et en particulier celles dotées implicitement d'un potentiel d'adaptation, mais aussi d'acceptabilité économique, environnementale et sociale. Ainsi CoMPAR fera encore progresser les modalités de travail de ces collectifs.



dP		Présidence du Comité de pilotage		Coordination du dP	
Acronyme	Intitulé	Structure	Pays	Structure	Pays
ASAP	Systèmes agro-sylvo-pastoraux en Afrique de l'Ouest	INRAB	Bénin	IER	Mali
IAVAO	Innovation et amélioration variétale en Afrique de l'Ouest	ISRA	Sénégal	ISRA	Sénégal
DIVECOSYS	Conception de systèmes agroécologiques en Afrique de l'Ouest	Univ FHB	Côte d'Ivoire	Univ Ouaga I	Burkina Faso
PPZS	Pastoralisme et zones sèches en Afrique de l'Ouest	Univ CAD	Sénégal	ISRA	Sénégal
R2FAC	Réseau de recherche sur les forêts d'Afrique centrale	IRET	Gabon	Cifor-Icraf	Cameroun
AFS Cameroun	Systèmes agroforestiers en Afrique centrale	VACANT		IRAD	Cameroun
RP-PCP	Production et conservation en partenariat en Afrique australe	Ambassade de France	Zimbabwe	Univ Zimbabwe / Cirad	Zimbabwe
F & B	Forêts et Biodiversité à Madagascar	Univ Antananarivo	Madagascar	FOFIFA	Madagascar
SPAD	Systèmes de production d'altitude et durabilité à Madagascar	Cirad	Madagascar	FOFIFA	Madagascar
ONE HEALTH OI	Réseau régional One Health de l'océan Indien	Département des Services vétérinaires	Madagascar	Cirad	Réunion
BIOCONTROLE-OI	Biocontrôle et épidémiologie végétale dans l'océan Indien	INRAPE	Comores	Cirad	Réunion
ASEA	Agroécologie en Asie du Sud-Est	VACANT		Cirad	Laos
GREASE	Maladies émergentes en Asie du Sud-Est	Univ Gadjadara	Indonésie	Cirad	Vietnam
HRPP	L'hévéaculture en Asie du Sud-Est	Prince of Songkla Univ	Thaïlande	Rubber Authority of Thailand	Thaïlande
MALICA	Systèmes alimentaires durables pour les villes en Asie	Vietnamese Academy of Agricultural Science	Vietnam	National University of Laos	Laos
AMAZONIE	Forêts, agricultures et territoires en Amazonie	VACANT		Universidade Federal do Pará	Brésil
Agroforesta	Plateforme mésoaméricaine pour l'agroforesterie	Cifor-Icraf	Pérou	CATIE	Costa Rica
PP-AL	Politiques publiques et développement rural en Amérique latine	N/A	N/A	Univ Féd Rio Grande do Sul / Cirad	Brésil / Mexique
CaribVET	Réseau caribéen de santé animale et de santé publique vétérinaire	Ministerio de Agricultura	Cuba	Cirad	Guadeloupe
SIRMA	Systèmes irrigués au Maghreb	N/A	N/A	ENA Meknès / Cirad	Maroc

Annexe 3

Les recherches filières

Les recherches et l'expertise du Cirad sur les filières tropicales ont pris un tournant majeur en élargissant progressivement le positionnement initial sur les activités de production et de (première) transformation des produits, et les défis qu'elles rencontrent, pour adopter une approche systémique : considérer l'ensemble des segments de ces filières avec la diversité d'acteurs impliqués et les liens existant entre ces acteurs des divers segments, et prendre en compte les défis agronomiques, techniques, économiques, sociaux, environnementaux et culturels qui les traversent. Cette approche repose sur plusieurs décennies de recherche, qui lui confèrent deux atouts majeurs pour aborder les dynamiques de transition des filières tropicales en réponse aux défis globaux : (i) le suivi de données sur le temps long, et (ii) la conservation dans les centres de ressources biologiques (CRB) de la diversité des plantes tropicales cultivées, représentées par leurs variétés modernes et traditionnelles ainsi que par les formes sauvages qui leur sont apparentées.

Les recherches et l'expertise du Cirad couvrent ainsi une grande diversité de champs : production et productivité dans un contexte de transition agroécologique, défense des cultures, amélioration génétique, transformation et qualité des produits alimentaires et non alimentaires, approvisionnement durable, adaptation des filières au changement climatique, évaluation multicritères des performances (analyse du cycle de vie, ACV), connaissance et développement des marchés et des normes valorisant les productions durables et la responsabilité sociale dans les filières, la formation académique et technique des acteurs des filières.

Ces recherches et cette expertise sont interdisciplinaires et de plus en plus trans-

disciplinaires, mobilisant des acteurs des secteurs académique, associatif, public et privé. Elles tiennent ainsi compte de la complexité des systèmes agricoles tropicaux en associant diverses disciplines, les besoins et priorités des acteurs avec lesquels les projets sont coconstruits, ainsi que les contingences locales *via* la mobilisation des approches territoriales. Le Cirad est ainsi coproducteur de connaissances et d'informations scientifiques, coproducteur d'innovations techniques, organisationnelles et institutionnelles, coproducteur de ressources pour l'aide à la décision publique et privée, codéveloppeur et acteur de formations académiques et techniques.

Plus de 40 % des cadres de recherche et 60 % des techniciens du Cirad se rattachent directement à une activité de recherche liée aux filières.

C'est sur ces bases que le Cirad a développé des « feuilles de route à 10 ans » pour 13 filières tropicales sur lesquelles l'institution travaille fortement : banane et banane plantain, cacao, café, canne à sucre, cocotier, coton, hévéa, horticulture, lait, palmier à huile, racines et tubercules, riz et sorgho. Outre ces 13 filières « plantes et produits », le Cirad investit sur quelques autres filières d'intérêt commun avec certains partenaires **(tableau 1)**.

Les feuilles de route filières font émerger des thématiques prioritaires transversales, à la croisée desquelles les recherches du Cirad et de ses partenaires se concentrent : agroécologie et augmentation des moyens d'existence des ménages ruraux ; qualité des produits et durabilité des modes de production, transformation et consommation ; répartition de la valeur et responsabilités partagées, etc. Ces thématiques structurent le dialogue avec les partenaires de recherche du Cirad et les principaux acteurs

Tableau 1. Filières tropicales sur lesquelles le Cirad développe une expertise ; **en vert**, les 13 filières pour lesquelles le Cirad a élaboré une stratégie de recherche à 10 ans (« les feuilles de route 2023-2033 »).

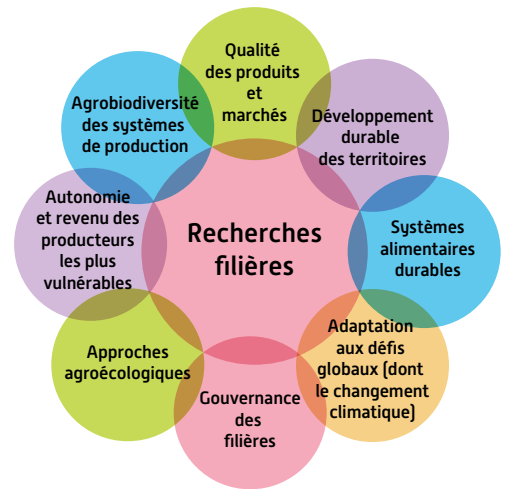
Fruits	Agrumes
	Ananas
	Avocat
	Banane dessert et banane plantain
	Mangue
Maraîchage et horticulture	Autres fruits (licthi, ...)
	Production maraîchère et horticole
Plantes aromatiques et épices	Tomate
	Vanille
	Giroflier
Plantes annuelles, céréales et légumineuses	Autres (poivres, ...)
	Arachide
	Canne à sucre
	Coton
	Maïs
	Racines et tubercules (igname, manioc, patate douce, taro, ...)
	Riz
	Sorgho et mil
	Autres céréales, fonio
	Légumineuses (haricot, niébé, pois, ...)
Quinoa	
Plantes pérennes	Cacao
	Café
	Cocotier
	Eucalyptus
	Hévéa
Biomasse	Palmier à huile
	Teck
	Biomasse énergie
	Biomasse pour élevage
Forêts	Biomasse pour transformation et chimie verte
	Bois d'œuvre
	Bois énergie
	Foresterie durable
	Produits forestiers non ligneux
Productions animales	Ressources forestières
	Aquaculture
	Élevage
	Lait et produits laitiers
Viande	
Viande de brousse	

de ces filières, pour coconstruire des projets et favoriser l'émergence et la structuration d'initiatives collectives, véritables consortiums de recherche multiacteurs, reposant sur des partenariats privilégiés.

Certaines initiatives collectives sont thématiques, telle l'initiative de réduction inter-filière des pesticides (Initiative Pretag), qui regroupe 20 partenaires des pays tropicaux et méditerranéens¹⁶. D'autres sont centrées sur le développement de filières durables respectant l'environnement, la biodiversité et soutenant les producteurs et l'ensemble de la filière, par la recherche, en rassemblant les

acteurs. Il en est ainsi de l'initiative Ecoffee¹⁷, qui mobilise les grandes entreprises mondiales d'importation, torréfaction et commercialisation de café ; de l'initiative française pour un cacao durable (IFCD)¹⁸, qui regroupe les grands chocolatiers et les autres acteurs engagés dans la lutte contre la déforestation importée ; ou de l'initiative française pour une banane durable (IFBD)¹⁹, initiative volontaire multiacteur centrée sur l'amélioration du revenu des producteurs, la durabilité environnementale des systèmes de production et le respect des droits humains et du travail.

Principales thématiques de recherche du Cirad sur les filières



Delphine Guard-Lavastre, Cirad

16. <https://www.pretag.org/>

17. <https://www.cirad.fr/dans-le-monde/cirad-dans-le-monde/projets/ecoffee-r>

18. <https://www.cirad.fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2021/initiative-française-pour-un-cacao-durable>

19. <https://www.cirad.fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2023/initiative-française-pour-une-banane-durable>

Annexe 4

Annexe financière indicative

(sous réserve des lois de finances annuelles)

Ressources engagées dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance [en écart à 2020]

	2023 ¹⁵	2024	2025	2026
Subvention pour charge de service public (Programme 172)				
ACTIONS SPÉCIFIQUES DU CONTRAT	2,00 M€	3,00 M€	4,00 M€	5,00 M€
Total mesures annuelles				
TOTAL	2,00 M€	3,00 M€	4,00 M€	5,00 M€
Subvention pour mise en œuvre d'actions partenariales au Sud (Programme 209)¹⁶				
ACTIONS SPÉCIFIQUES DU CONTRAT	0,00 M€	0,50 M€	0,50 M€	0,50 M€
Total mesures annuelles				
TOTAL	0,00 M€	0,50 M€	0,50 M€	0,50 M€

Autres ressources projetées sur la durée du contrat sous réserve de la disponibilité des crédits [en écart à 2020]

	2023 ¹⁵	2024	2025	2026
Subvention pour charge de service public (Programme 172)				
ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE LA RECHERCHE (y compris mesure doctorants)	2,38 M€	3,75 M€	5,00 M€	6,25 M€
MOYENS AUX LABORATOIRES	1,20 M€	1,20 M€	1,20 M€	1,20 M€
Projections de ressources issues de l'ANR¹⁷				
AUGMENTATION DES FINANCEMENTS ANR (HORS PIA)	3,83 M€	4,22 M€	4,64 M€	5,10 M€
dont préciput	0,48 M€	0,53 M€	0,59 M€	0,65 M€
Total mesures annuelles				
TOTAL	7,41 M€	9,17 M€	10,84 M€	12,55 M€

15. Les montants 2023 sont mentionnés pour mémoire.

16. En complément des montants indiqués, des ressources additionnelles du Programme 209 pourraient être mobilisées : Fonds Équipe France (FEF), programmes de (co)financement via l'Agence française de développement (dont Facilité IG, DESIRA+). Le Programme 185 pourrait également être mobilisé à travers le recours à des bourses de mobilité étudiantes et de jeunes chercheurs, en accueil en France ou pour des échanges d'expertise scientifique.

17. L'augmentation des financements ANR (hors PIA) est ici exprimée en recettes budgétaires annuelles pour le Cirad.

Annexe 5. Livrables et indicateurs

Action	Livrable	Indicateur	Méthode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible
Axe 1. Une recherche finalisée qui répond à l'urgence des défis planétaires					
Objectif 1.1 Consolider les orientations scientifiques face à l'urgence et la complexité des défis mondiaux					
	Analyse bibliométrique annuelle (quantitative et qualitative, déclinée notamment par thématique de recherche prioritaire) des publications Cirad, incluant : - Nombre d'articles en accès libre - Nombre d'articles avec jeux de données - Part des articles à comité de lecture copubliés avec des partenaires tropicaux et méditerranéens (%) - Part des articles à comité de lecture copubliés avec des instituts de recherche européens ou pays membres de l'Union Européenne (%) - Part des articles à comité de lecture copubliés avec les centres internationaux, dont les réseaux CGIAR et AIRCA (%) - Nombre de <i>Policy Brief</i>	Nombre d'articles de revues à comité de lecture	Nombre de publications recensées dans la base de données Agritrop au 15 février de l'année n+1	829 au 15 février 2023	Croissance
	Notes de positionnement pour chacune des six thématiques de recherche prioritaire (deux notes chaque année pour couvrir les six thématiques sur la durée du COMP)				
Objectif 1.2 Renforcer les avantages compétitifs du Cirad pour une recherche finalisée source de transformation					
Action 1.2.2 Renforcer le développement et la mise en œuvre des approches territoriales		Nombre de salariés et partenaires formés sur les approches territoriales chaque année	Nombre de salariés et partenaires formés dans la base de données IRHIS au 31/12 de l'année n	18 personnes formées par an en 2022 et 2023 (Ciradiens et partenaires)	15-20 personnes par an, soit 45-60 personnes d'ici 2026
Action 1.2.3 Renforcer les interactions science, recherche et société	2024 - Plan d'action « science et société » du Cirad, et suivi d'exécution annuel				
Action 1.2.4 Poursuivre le développement d'une culture de l'impact	2024 - Établissement d'une méthodologie et de critères pour sélectionner les propositions de projets devant bénéficier d'un accompagnement ImpresS <i>ex ante</i>	Nombre annuel de projets accompagnés par l'équipe ImpresS	Nombre de projets recensés par la direction de l'impact et du marketing de la science (Dims) au 31/12 de l'année n	Moyenne 2022-2023 : 8 par an	8 par an, soit 24 d'ici 2026
Action 1.2.5 Développer la culture et la pratique de la prospective et de l'anticipation au sein du Cirad et avec ses partenaires		Nombre de salariés et partenaires formés à la prospective et l'anticipation chaque année	Nombre de salariés et partenaires formés dans la base de données IRHIS au 31/12 de l'année n	18 par an en 2022 et 2023	15 à 20 par an dont 1/3 de partenaires => 45 à 60 en trois ans

Action	Livrable	Indicateur	Méthode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible
Action 1.2.6 Maintenir et valoriser les investissements dans les infrastructures de recherche pour une science d'excellence, à Montpellier, dans les Drom et à l'international		Nombre de partenaires accueillis pour des activités de recherche au Cirad, et plus spécifiquement dans ses infrastructures, y compris Drom.	Nombre de partenaires accueillis pour des activités de recherche dans la base de données IRHIS au 31/12 de l'année n	124 accueils en 2022 30 ETPT	Maintien
Action 1.2.7 Favoriser la recherche sur des sujets exploratoires à haut potentiel d'impact ou à forte prise de risque	2024 - Établissement d'un fonds d'appui aux recherches à haut potentiel d'impact, modalités de fonctionnement du fonds, détermination du montant de ce fonds, pour mise en œuvre en 2025	Nombre de projets soutenus par le fonds	Nombre de projets recensés par la Direction générale déléguée à la Recherche et à la Stratégie (DGD-RS) au 31/12 de l'année n	N/A	Minimum 4 projets par an
Objectif 1.3 Conduire une politique scientifique multiniveaux pour une plus grande efficacité et un plus fort rayonnement scientifique					
Action 1.3.2 Consolider la coopération en « équipe France » dans l'hexagone, dans les Drom et à l'étranger	Bilan annuel de la participation du Cirad aux financements ANR (dont les PEPR), y compris ceux concernant les Drom	Nombre de dépôts de dossier ANR et taux de réussite	Nombre de projets ANR déposés et taux de réussite pour tous les appels clôturés au 31/12 de l'année n	Moyenne 2020-2023 43 dossiers déposés/an Taux de réussite : 37 %	Croissance
	2024 - Mise en place d'un dispositif de concertation entre INRAE et Cirad sur les cofinancements de thèses fonctionnant en « cohorte » (ou « thèses jumelées »)				
Action 1.3.3 Renforcer la coopération en « équipe Europe »	Bilan annuel sur la mise en œuvre de la stratégie Europe du Cirad, incluant le nombre de dossiers déposés et les taux de réussite pour les différents programmes européens DG-RTD (Horizon, ERC, Prima, etc.), y compris ceux concernant les Drom	Nombre de dépôts de dossier Horizon Europe et taux de réussite	Nombre de projets recensés par la Direction générale déléguée à la Recherche et à la Stratégie (DGD-RS) au 31/12 de l'année n	Nombre de projets Horizon soumis en 2022 : 33 Taux de réussite en 2022 : 30 %	Croissance
Action 1.3.4 Coopération en « équipe Monde » : développer des coalitions internationales et y participer	2026 - Bilan des coopérations et renouvellement de l'accord-cadre avec la FAO				N/A
	Bilan annuel des collaborations avec les centres de recherche internationaux dont les réseaux CGIAR et AIRCA.				N/A

Action	Livrable	Indicateur	Méthode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible
Axe 2. Des modalités opérationnelles répondant au mandat du Cirad et aux attentes de ses partenaires					
Objectif 2.1 Actualiser la stratégie géographique du Cirad face aux attentes des partenaires et aux priorités de solidarité française, européenne et internationale					
	2025 - Définition d'une nouvelle stratégie géographique avec déclinaison au niveau des grandes régions (Afrique, Méditerranée, Asie du Sud-Est, Amérique latine et Caraïbes, Drom), y compris répartition par région des mobilités et missions de longue durée	Nombre de mobilités géographiques et missions de longue durée à l'étranger et dans les Drom (ETPT)	Base IRHIS au 31/12 de l'année n	285 (285 ETPT) en 2022 + 8 MLD (3,2 ETPT) Soit 288 ETPT (3,2 ETPT) Soit 288 ETPT	Maintien
Action 2.1.5 Outre-mer et coopération régionale (Caraïbe, Amazonie, Pacifique, océan Indien) et mondiale	Réunion de travail annuelle avec les acteurs publics et privés dans chacun des Drom sur la mobilisation des résultats des recherches dans les décisions publiques et privées, et relevé de conclusions				
Objectif 2.2 Rénover les modalités d'action pour accélérer le changement par la recherche					
Action 2.2.1 Développer des partenariats plus symétriques en matière de gouvernance et de pilotage de la recherche et de l'innovation	Bilan annuel de la mise en œuvre de la feuille de route dP				
Action 2.2.2 Actualiser la stratégie d'intervention en articulant diverses modalités d'action, notamment de mobilité	2024 - Stratégie d'intervention actualisée				
Action 2.2.3 Poursuivre la diversification des types de partenariats et les mettre en réseau	2024 - Définition d'une méthode pour mesurer la diversité des partenaires dans les projets de recherche, les dP, puis bilan annuel de cette diversité, incluant : - Nombre de projets réalisés avec des partenaires français de la recherche et du tiers secteur - Nombre de projets de recherche-innovation incluant des acteurs privés - Nombre de projets conduits avec les partenaires publics (hors recherche) des pays tropicaux et méditerranéens - Nombre de projets conduits par les partenaires tropicaux et méditerranéens où le Cirad est partenaire et non leader				

Action	Livrable	Indicateur	Méthode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible
Action 2.2.4 Renforcer les capacités du Cirad et de ses partenaires par l'apprentissage mutuel (corecherche et formation)		Nombre de stagiaires (licence et master), doctorants, et post-docs accueillis par le Cirad, dont ceux originaires des pays tropicaux et méditerranéens	Base IRHIS au 31/12 de l'année n	844 en 2022, dont 39 % (327) originaires des pays tropicaux et méditerranéens	Maintien
Objectif 2.3 Consolider le soutien du Cirad à l'action collective, à l'action publique et à l'action privée					
Action 2.3.1 Promouvoir et accompagner l'action collective et le changement via la recherche	2026 - Bilan des activités d'accompagnement du changement par l'action collective				
Action 2.3.3 Poursuivre le développement des initiatives avec le secteur privé	2024 - Stratégie d'innovation avec le secteur privé (expertise, incubation, compagnonnage, formation, brevet, etc.)				

Axe 3. Une gouvernance d'établissement et une politique de moyens au service du développement durable et de la soutenabilité de long terme des activités

Objectif 3.1 Poursuivre l'engagement social et humain du Cirad, en adéquation avec ses valeurs, ses missions et les attentes de son personnel

Action 3.1.1 Retrouver de l'attractivité pour fidéliser et recruter	2025 - Plan d'action et dépôt du dossier pour l'obtention du label européen HRS4R - HR Excellence in Research				
	Suivi du turnover Cirad annuel et sur les années glissantes, et analyse des composantes de ce turnover et de leur évolution [départ à la retraite, licenciement, démission, départ en période d'essai, etc.]		Base IRHIS au 31/12 de l'année n	Moyenne 2018-2022 : en cours d'identification	N/A
Action 3.1.3 Développer l'inclusion et lutter contre toutes les formes de discriminations		Taux de féminisation des postes à responsabilité (postes de management et d'animation scientifique) du Cirad	Base IRHIS au 31/12 de l'année n	Moyenne 2020-2022 : 26%	Croissance
		Empreinte carbone du Cirad, avec une cible de réduction de - 6 % à trois ans	Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) relevant des scopes 1, 2 et 3, en tCO ₂ e - Réalisation en 2024 et 2027 sur l'année n-1	Activité 2023	- 6 % à 3 ans (2026)

Action	Livrable	Indicateur	Méthode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible
Objectif 3.2 Accélérer la transition énergétique et environnementale					
Action 3.2.1 Poursuivre le développement progressif d'un immobilier répondant à de forts critères de durabilité	2024 - Élaboration d'un nouveau schéma directeur pour l'énergie (SDE) à l'horizon 2030, y compris la part (%) des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie				
	2024-2026 - Participation au challenge d'économie d'énergie Cube ÉTAT				
Action 3.2.2 Se déplacer de façon plus responsable, tout en réalisant son mandat au bénéfice des agricultures tropicales et méditerranéennes	2025 - Développement d'un tableau de bord des émissions carbone des déplacements lointains (fiabiliser les données, analyser par typologie, suivre)				
	2024 - Mise en place d'un forfait mobilité durable				
Objectif 3.3 Développer sa capacité à déployer sa responsabilité sociétale					
Action 3.3.1 Renforcer la gouvernance interne en matière de développement durable et responsabilité sociétale (DD et RS)	2025 - Actualisation schéma directeur DD et RS en phase avec le COMP et OSSP3				
Objectif 3.4 Assurer la durabilité de son cadre d'action opérationnel et de son modèle économique					
Action 3.4.1 Poursuivre la modernisation et la simplification du pilotage, de la gestion et de la gouvernance de l'établissement, à tous les niveaux	2024 - Élaboration d'un nouveau schéma directeur des fonctions d'appui du Cirad				
Action 3.4.2 Renforcer la soutenabilité de la structure pour garantir la bonne réalisation de ses activités et de ses projets, dans un cadre matériel, humain, réglementaire et sécuritaire satisfaisant	2024 - Plan de renforcement du pilotage et du support des projets dans la continuité de la démarche d'opérationnalisation des grands projets, déjà mise en œuvre pour rationaliser le pilotage et maîtriser les risques des plus grands projets gérés par l'établissement	Part des grands projets utilisant l'outil de gestion de projet développé par le Cirad	Part des projets recensés par la Direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie (DGD-RS) au 31/12 de l'année n	12 %	30 % en 2026

Action	Livrable	Indicateur	Méthode de calcul	Valeur de référence	Valeur cible
	2024 - Consolidation d'une politique de prévention des risques professionnels et biologiques				
	2024 - Mise en œuvre d'un plan de rénovation ou remplacement de certains équipements / installations / infrastructures				
Action 3.4.3 Renforcer les capacités financières de recherche de l'établissement	2026 - Construction et installation d'un plan à moyen terme (PMT) pour une visibilité pluriannuelle de l'équilibre économique du Cirad, afin de mieux anticiper et définir nos priorités	Chiffre d'affaires (hors cotraitance)	Réalisé au 31/12 de l'année n à partir du rapport de gestion, base FIGARO, après validation de l'arrêté des comptes par le commissaire aux comptes en février de l'année n+1	Moyenne 2020-2022 : 55,8 millions d'euros	Maintien
	2024 - Actualisation de la politique de prix auprès des bailleurs et contractants externes	Taux de couverture des coûts complets des projets réalisés	Réalisé au 31/12 de l'année n à partir de la base FIGARO, après validation de l'arrêté des comptes par le commissaire aux comptes en février de l'année n+1	Moyenne 2020-2022 : 50 %	Croissance
		Taux de couverture des coûts complets des activités réalisées (hors projets)	Réalisé au 31/12 de l'année n à partir de la base FIGARO, après validation de l'arrêté des comptes par le commissaire aux comptes en février de l'année n+1	Moyenne 2020-2022 : 8 %	Croissance
Action 3.4.4 Poursuivre la sécurisation de la gestion des risques, de la conformité, de l'éthique et la déontologie au sein de l'établissement	2024 - Installation d'un comité d'audit et des risques auprès du conseil d'administration				
	2024 - Mise en place d'une plateforme de collecte et de traitement des alertes et signalements en matière de risques, conformité et éthique				
	2024 - Structuration et déploiement d'une politique de conformité permettant de mieux appuyer et sécuriser les activités partenariales et scientifiques				

Annexe 6

Sigles et acronymes

AEB	Agriculture environnement biodiversité (pôle de l'Université de Montpellier)	GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
AFD	Agence française de développement	HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AIRCA	Association des centres internationaux de recherche et de développement pour l'agriculture	IBISA	Infrastructures en biologie santé et agronomie (groupement d'intérêt scientifique)
ANR	Agence nationale de la recherche	ICIREWARD	Centre international de recherche interdisciplinaire sur les dynamiques des socio-hydro-systèmes
Asean	Association des nations d'Asie du Sud-Est	IER	Institut d'économie rurale (Mali)
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé	Inrab	Institut national des recherches agricoles du Bénin
BEGES	Bilan des émissions gaz à effet de serre	INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
BRC-RARe	Ressources agronomiques pour la recherche. Infrastructure nationale de recherche des CRB agronomiques	INTPA	Service des partenariats internationaux de l'Union européenne
Caricom	Communauté des Caraïbes	IPBES	Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques
Cifor-Icraf	Centre pour la recherche forestière internationale	IRD	Institut de recherche pour le développement
COMP	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance	IRET	Institut de recherche en écologie tropicale (Gabon)
CRAI	Commission de la recherche agricole internationale	ISRA	Institut sénégalais de recherche agricole
CRB	Centre de ressources biologiques	IVCDCI	Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale - l'Europe dans le monde
Cresi	Centre de recherche en santé intégrative	JRC	Centre commun de recherche de la Commission européenne
CSIP	Centre de soutien à l'innovation pédagogique	LMI	Laboratoires mixtes internationaux
DD	Développement durable	MSH	Maison des sciences de l'homme
DeSIRA	Innovation intelligente en matière de développement grâce à la recherche dans l'agriculture	OHHLEP	Groupe d'experts de haut niveau « Une seule santé »
DGD-RS	Direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie	PDME	Plan de mobilité employeur
DG-RTD	Direction générale de la recherche et de l'innovation	PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche
DimS	Direction de l'impact et du marketing de la science	PNCB	Pôle national de données de biodiversité
dP	Dispositif de recherche et de formation en partenariat	Pretag	Réduction des pesticides pour les cultures tropicales
Éfard	Forum européen sur la recherche agricole pour le développement	Prezode	Prévenir l'émergence de maladies zoonotiques
EPE-UM	Établissement public expérimental - Université de Montpellier	QVT	Qualité de vie au travail
ERC	Conseil européen de la recherche	Remesa	Réseau méditerranéen en santé animale
ESR	Enseignement supérieur et recherche	SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ETPT	Équivalent temps plein travaillé	TPP	Parcs transfrontaliers pour la paix
EU-LAC	Union européenne - Amérique latine et Caraïbes	Tsara	Transformer les Systèmes Alimentaires et l'Agriculture par la Recherche en partenariat avec l'Afrique
Feder	Fonds européen de développement régional	UMR	Unité mixte de recherche
Fida	Fonds international de développement agricole	UPM	Union pour la Méditerranée
FMD	Forfait mobilité durable		
GBIF	Système mondial d'information sur la biodiversité		
GEPP	Gestion des emplois et des parcours professionnels		



Le Cirad est l'organisme français de recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes.

Avec ses partenaires, il co-construit des connaissances et des solutions pour des agricultures résilientes dans un monde plus durable et solidaire. Il mobilise la science, l'innovation et la formation afin d'atteindre les objectifs de développement durable. Il met son expertise au service de tous, des producteurs aux politiques publiques, pour favoriser la protection de la biodiversité, les transitions agroécologiques, la durabilité des systèmes alimentaires, la santé (des plantes, des animaux et des écosystèmes), le développement durable des territoires ruraux et leur résilience face au changement climatique. Présent sur tous les continents dans une cinquantaine de pays, le Cirad s'appuie sur les compétences de ses 1 700 salariées et salariés, dont 1 240 scientifiques, ainsi que sur un réseau mondial de 200 partenaires. Il apporte son soutien à la diplomatie scientifique de la France.

Le Cirad est un établissement public à caractère industriel et commercial (Épic), sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Innovons ensemble pour
les agricultures de demain



42, rue Scheffer
75116 Paris
France

cirad.fr



Le Cirad est membre fondateur de :

