



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

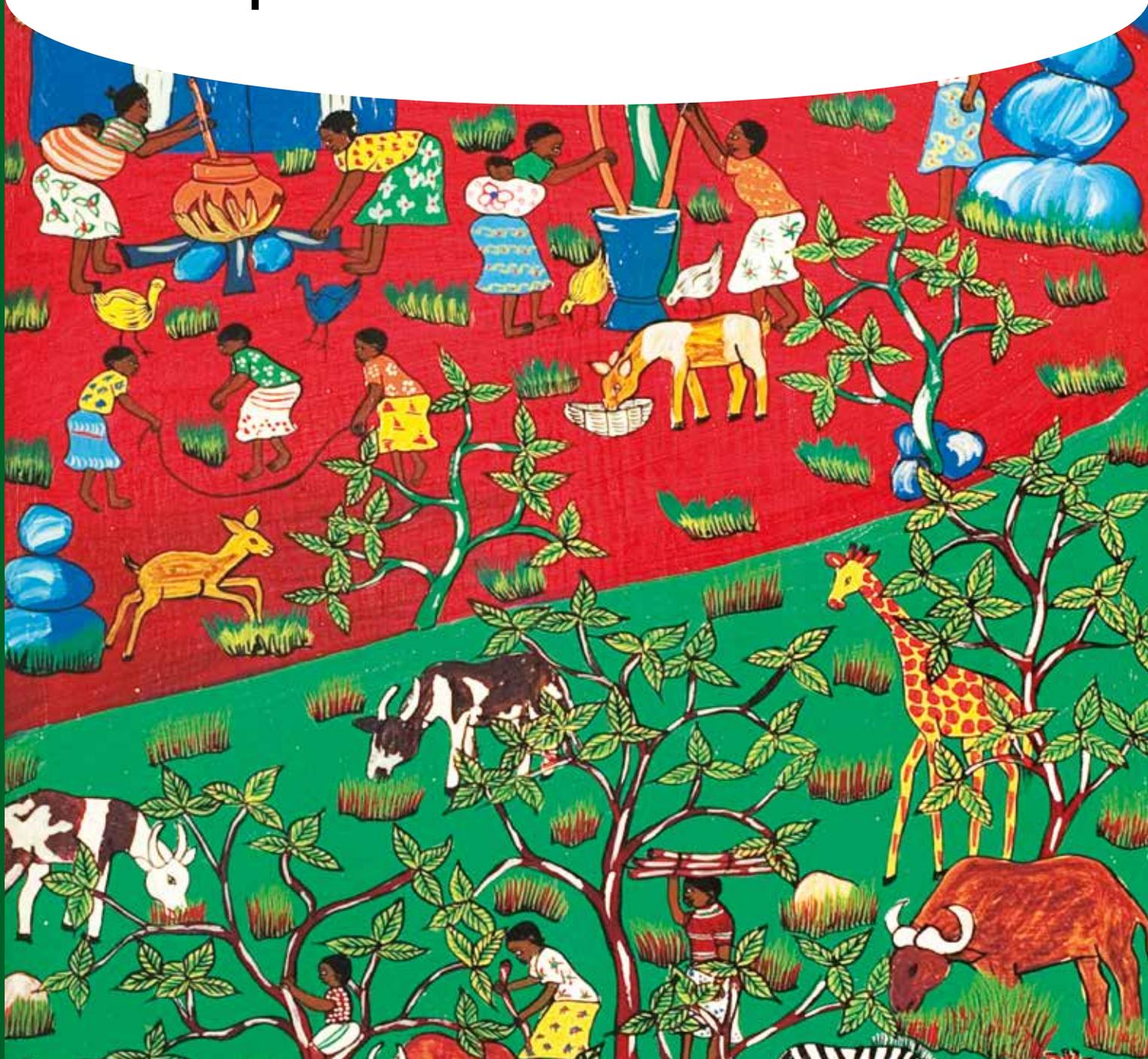


**cirad**

LA RECHERCHE AGRONOMIQUE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Dispositifs  
de recherche  
et de formation  
en partenariat

FEUILLE  
DE ROUTE  
2021-2026



# Sommaire

<b>Les dP, au cœur de l'ambition partenariat du Cirad</b> .....	3
<b>Analyse critique de la période 2015-2019</b> .....	5
<b>Accompagner les dP au cas par cas et à la demande pour sécuriser et consolider</b> .....	5
Appuis récurrents et appuis à l'animation scientifique .....	5
Revue de management et plateformes de concertations UR/dP.....	5
Appui valorisation et pacte de ressources .....	6
Chantiers OSSP .....	6
Convergence INRAE-IRD-Cirad .....	6
Certification AllEnvi et labellisations croisées au Sud avec les institutions partenaires .....	6
Communication pour des publics ciblés.....	6
<b>Évaluer, consulter et organiser pour préparer l'avenir</b> .....	7
Évaluation externe des dP et lettres de mission 2015-2016.....	7
Consultation des partenaires.....	7
<b>Mobiliser et associer tous les niveaux de l'établissement pour des dP revisités</b> .....	7
Vers des fonctions et des métiers reconnus .....	7
Vers des dP mieux différenciés .....	7
Vers des dP mieux gérés .....	7
Vers des dP en autonomie financière.....	7
Vers des dP ouverts sur le monde .....	8
Vers plus de communication locale .....	8
<b>Une vision déclinée autour de cinq ambitions pour la période 2021-2026</b> .....	8
Chaque dP est consolidé en matière de gouvernance, d'animation et de ressources humaines et financières .....	9
Chaque dP est acteur de formations diplômantes inscrites dans la durée .....	9
Le partenariat des dP renforce le dialogue avec les acteurs de la société civile, les décideurs publics et les entreprises pour favoriser l'impact .....	9
La communauté des dP est mieux intra-connectée .....	9
La communauté des dP est plus visible, reconnue à l'international.....	9
<b>Finalités et questionnements associés aux ambitions de 2021-2026</b> .....	10
Une charte commune aux dP .....	10
La traduction en actions des recommandations formulées par les commissions .....	10
Une animation distincte entre grand projet et dispositif.....	10
Des animations thématiques transversales .....	11
La mise en valeur et la capitalisation des plateformes de recherche et d'observation à long terme .....	11
Le renforcement des interactions avec société civile, entreprises et décideurs publics.....	12
L'élargissement du réseau à d'autres acteurs internationaux emblématiques.....	12
Les synergies entre dispositifs des institutions françaises (Cirad, IRD, INRAE) .....	13
L'évolution significative d'un dP, voire sa dissolution .....	13
<b>Leviers et outils à mobiliser au service des ambitions de 2021-2026</b> .....	14
Un cycle de rencontres transversales .....	14
Les partenaires de formation du Nord .....	14
La démarche ImpresS .....	14
Une communication efficace et élargie.....	15
La marque Cirad'Innov .....	15
<b>Un chemin collectif pour une communauté renforcée</b> .....	15
<b>Annexes</b> .....	16
<b>Annexe 1. Extrait de la vision stratégique et des ambitions du Cirad 2018-2028</b> .....	16
<b>Annexe 2. Extrait des objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023</b> .....	17
<b>Annexe 3. Lettre de mission type de l'animateur/animatrice Cirad</b> .....	18
Dans le domaine scientifique et partenarial .....	18
Dans le domaine de la mobilisation des moyens et des ressources .....	18
Dans le domaine de la gestion et du management .....	18
Dans le domaine de la représentation/communication .....	18
Autres domaines .....	18
<b>Annexe 4. Lettre de mission type du correspondant/correspondante Cirad</b> .....	19
Dans le domaine scientifique et partenarial .....	19
Dans le domaine de la mobilisation des moyens et des ressources .....	19
Dans le domaine de la représentation et de la communication.....	19
Autres domaines.....	19
<b>Annexe 5. Répartition du rôle des partenaires dans les instances des dP</b> .....	20
<b>Annexe 6. Plan d'actions accompagnant les ambitions de 2021-2026</b> .....	22
Accompagnement du cycle de vie individuel des dP .....	22
Renforcement de la cohésion de l'inter-dP .....	23
Ancrage des dP dans la géostratégie du Cirad .....	24

# Les dP, au cœur de l'ambition partenariat du Cirad

En réponse aux défis démographiques, socioéconomiques, environnementaux, climatiques et sanitaires, particulièrement marqués dans les pays du Sud, le Cirad engage ses activités de recherche et de formation au service du développement durable dans ces régions du monde. L'enjeu est de produire davantage et mieux des denrées plus saines. Il s'agit d'adapter les cultures et l'élevage aux changements globaux, dont le changement climatique, et de structurer les filières agroalimentaires pour améliorer les débouchés des agriculteurs et réduire les pertes, tout en préservant et restaurant la biodiversité et les ressources, protégeant la santé des éco et agrosystèmes et réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Ces défis s'inscrivent dans la lignée des 17 objectifs de développement durable adoptés par les Nations unies et des Accords sur le climat. Au sein du Cirad, ils se déclinent en 15 engagements actés dans sa Vision stratégique et se positionnent dans six domaines d'investissements scientifiques, les champs thématiques stratégiques (CTS). Ceux-ci ont été adoptés dans les Objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023 [OSSP<sub>2</sub>]; ils sont transversaux aux unités de recherche et mis en œuvre dans les grandes régions d'investissement partenarial du Cirad.

La stratégie partenariale du Cirad est la deuxième ambition affichée par l'institution [annexe 1]. Le Cirad produit de la science en partenariat et construit au Sud, avec les acteurs et sur le terrain, une ingénierie des transitions vers un développement durable inclusif. À ce titre, des partenaires ont été consultés dans l'élaboration des OSSP<sub>2</sub>, dont sont issus les 15 engagements et les six CTS. Ces relations fortes avec les institutions du Sud s'inscrivent dans la durée, sont inhérentes à la mission du Cirad, sont la preuve d'un savoir-faire en matière partenariale, et lui apportent un avantage comparatif indéniable dans le monde de la recherche internationale [annexe 2]. Elles sont aussi un levier d'impact essentiel en répondant à un défi de développement local et en produisant des solutions que s'approprient les bénéficiaires finaux.

Dans ce contexte, les dispositifs de recherche et de formation en partenariat (dP) déployés par le Cirad et ses partenaires sur le terrain au Sud sont la modalité la plus aboutie de formalisation de ce partenariat de long terme. Ils sont fondés sur le partage d'une gouvernance et d'un enjeu scientifique pour le développement dans une région donnée et sur une mutualisation de ressources entre le Cirad et ses partenaires du Sud, mais aussi du Nord comme l'IRD et INRAE dans certains cas. L'élaboration des six CTS s'est d'ailleurs appuyée sur la dynamique et la trajectoire des dP, leur évaluation externe et sur des entretiens avec les partenaires.

Une définition précise des dispositifs de recherche et de formation en partenariat est proposée dans le dossier d'évaluation du Cirad remis à l'Hcéres au mois d'octobre 2020 :

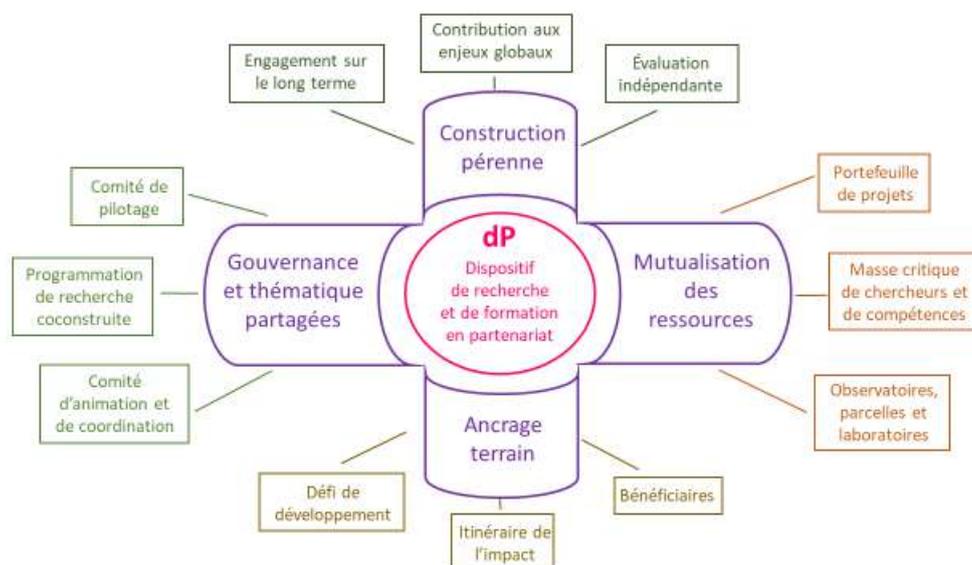
« Les dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (dP) sont une modalité originale de partenariat scientifique proposée par le Cirad à ses partenaires partageant les mêmes priorités stratégiques. Il s'agit d'alliances sur le long terme, favorisant la constitution de masses critiques et l'interdisciplinarité autour d'une programmation de recherche partagée et incarnée par un portefeuille de projets, souvent acquis sur appels compétitifs. Le modèle dP est souple et ce qui fait sa cohérence est qu'il aspire à un même corpus de principes et de règles de fonctionnement en matière de gouvernance, d'animation et de programmation scientifique. Les dP s'inscrivent dans la durée avec une perspective de structuration à l'échelle régionale. Ils concentrent moyens et compétences sur des problématiques scientifiques partagées et sur des objectifs régionaux de renforcement des capacités institutionnelles et de formation ; construits et cogérés avec les partenaires, ils sont destinés à s'ouvrir à la société civile (secteur privé, organisations professionnelles, associations, etc.) ».

Cette définition est confortée par l'ambition qu'attribue le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères à la communauté des dP suite au séminaire organisé le 11 avril 2019 :

« Les dP sont des plateformes thématiques et pluridisciplinaires coconstruites, ancrées dans les réalités locales et identifiant conjointement les défis de développement à la fois locaux et globaux, avec une gouvernance partagée et un partage des ressources pour un partenariat sur le long terme [...] Les dP constituent un outil à la fois de coopération pour le développement au Sud, de diplomatie scientifique et au-delà de diplomatie d'influence. Ils sont une interface pouvant appuyer les prises de décision depuis le terrain jusqu'aux instances politiques internationales. » [Note diplomatique, MEAE, 8 juillet 2019]

La schématisation des principes et du fonctionnement d'un dP avec son animation scientifique est articulée autour de quatre piliers :

- une construction institutionnelle pérenne ;
- une gouvernance partagée ;
- la mutualisation des ressources ; et
- l'ancrage au terrain [voir schéma ci-dessous].



Dans la plupart des dP, la gouvernance partagée est assurée par deux comités : un Comité d'animation et de coordination (Cac), ou son équivalent, assure la coordination opérationnelle du dispositif ; un Comité de pilotage (Copil), ou son équivalent, assure son pilotage stratégique.

Le Cac est garant de l'exécution de la programmation scientifique partagée par la construction et la gestion de projets, le développement de modules de formation et l'accueil d'étudiants. Il est potentiellement formé d'un représentant (ou « animateur ») de chaque institution membre. Pour le Cirad, l'animateur est un de ses chercheurs en poste sur le terrain et accueilli généralement dans une institution membre du dP. Il assume cette fonction durant deux à quatre ans en général. Parmi les animateurs, l'un occupe la fonction de coordonnateur du dP en charge de l'animation du Cac. Cette fonction est soumise à une rotation entre animateurs souvent bisannuelle. Le Cac du dP met en œuvre les décisions prises annuellement par le Copil lui-même formé par un représentant de la direction de chaque partenaire. Le directeur régional du Cirad représente la direction de l'institution au sein du Copil. De même que pour le Cac, la présidence du Copil est assurée par l'un de ses membres sur la base d'une rotation souvent bisannuelle. Le Copil est responsable de la programmation de la recherche coconstruite du dP, et le Cac de sa bonne exécution.

Au-delà de son rôle au sein du dP, l'animateur Cirad a pour mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique du Cirad et à l'animation du collectif de ses chercheurs affectés au sein du dispositif (Annexe 3). Pour chaque dP, un correspondant Cirad en poste à Montpellier est nommé. Il a pour mission de (i) faciliter les liens entre l'animateur Cirad et les instances du Cirad à Montpellier (délégation aux dP, directions de département, unités de recherche et services de la DGD-RS et de la DGD-RD) ; (ii) en relation avec la Dims, de participer à l'analyse d'opportunités de réponse à des appels d'offres internationaux ou régionaux (Muse, Agropolis Fondation, etc.) (annexe 4).

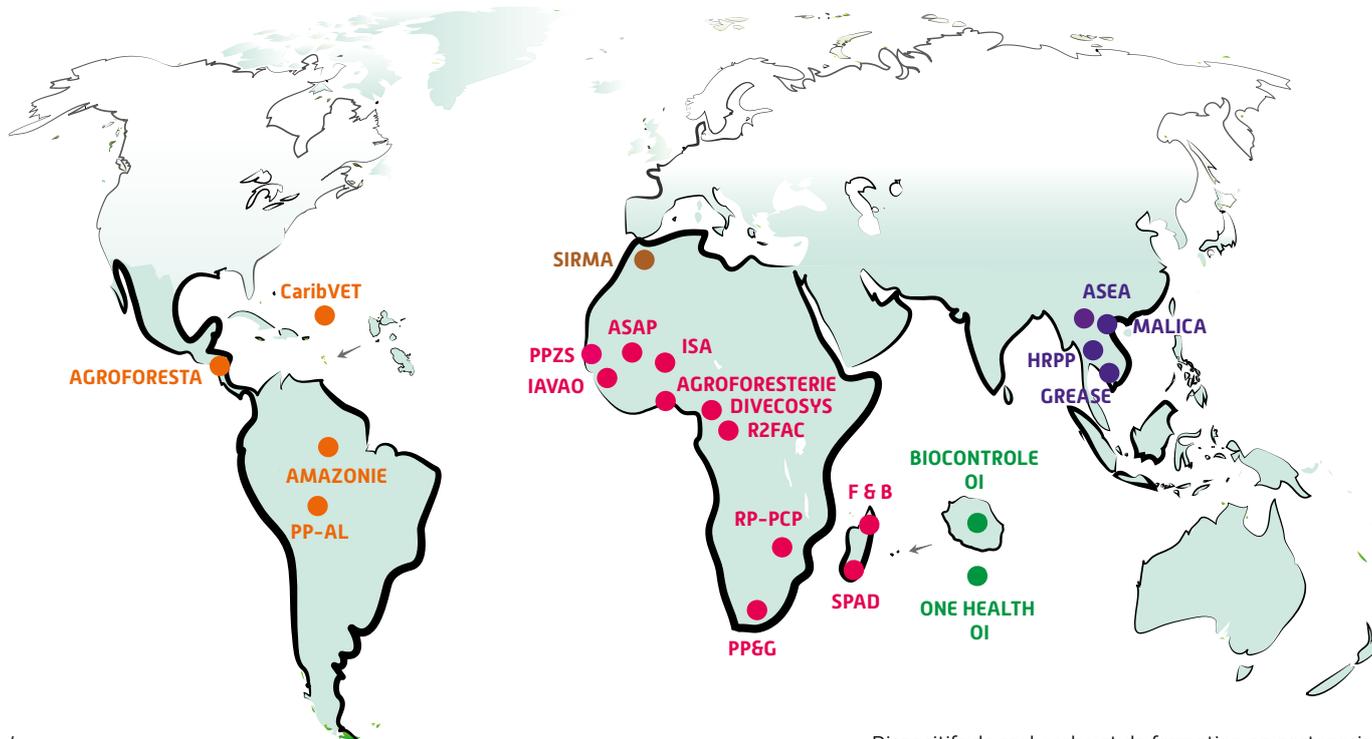
Les animateurs et correspondants Cirad ont aussi pour mission de répondre aux sollicitations du Cirad (ex. demande de moyens au titre du budget Cirad dédié [action incitative n°6]). Avec les autres animateurs des institutions partenaires, l'animateur Cirad répond aux sollicitations concernant le plan d'actions du dP sur la base d'orientations provenant du Copil, du conseil scientifique,

ou de l'évaluation externe le cas échéant. En 2021, seules trois femmes occupent la fonction d'animatrices Cirad et neuf sont correspondantes (sur les 21 fonctions existantes).

En 2021, la communauté compte 21 dP structurés et formalisés par des contrats de partenariat signés par les membres, dont le Cirad : 13 en Afrique dont le Maghreb, Madagascar et l'océan Indien ; quatre en Asie du Sud-Est, et quatre en Amérique latine et dans les Caraïbes. Deux dispositifs ont été dissous ces dernières années en accord avec leurs membres : le CRDPI au Congo et le CIBA au Brésil. Les 21 dispositifs se caractérisent par une variété de tailles, d'organisations et de fonctionnements, favorisant une flexibilité indispensable pour répondre à la diversité des thématiques et de l'état du continuum recherche-formation-innovation, mais aussi des contextes locaux (sociaux, économiques, académiques, biophysiques). Ces dispositifs s'étendent en majorité sur un à trois pays d'une même région et sont établis sur un partenariat historique et stable de sept à neuf institutions qui s'élargit occasionnellement. Ils sont marqués par l'évolution de leur thématique selon les changements contextuels. Certains dispositifs sont organisés en réseau à une échelle régionale autour d'une thématique centrale et riches de partenariats denses (de 25 à 40 partenaires) et évolutifs. Ils sont tous solidement ancrés dans leur environnement local, ce qui nourrit leur crédibilité et leur efficacité. À l'image des quatre dP Santé, la richesse de ce réseau permet aussi de mobiliser un collectif inter-dP thématique à l'échelle transrégionale pour répondre à des enjeux plus globaux dans le même esprit que les GDRI de l'IRD et les PPI d'INRAE. Chaque partenaire membre, représenté dans le Copil et dans le Cac, participe pleinement à la gouvernance, à la programmation et à la gestion du dispositif (annexe 5).

Début 2021, huit dP sont coordonnés par un animateur Cirad, 10 dP par un partenaire autre, deux dP par un binôme Cirad-partenaire et un dP par une direction collégiale. En tout, sept femmes occupent la fonction de coordonnatrice. Concernant la présidence des Copil, elle est assurée par les partenaires pour 13 dP, par le Cirad pour trois dP seulement et par un ambassadeur de France pour un dP. Pour 2 dP, il n'y a pas de présidence, la gestion étant assurée collégalement. La présidence est temporairement vacante pour deux dP. En tout, quatre femmes occupent la fonction de présidente du Copil (annexe 5). En plus du budget acquis sur projets, le budget de fonctionnement du dP permet de

### Une communauté de 22 dispositifs de recherche et de formation en partenariat (juin 2022)



financer des ateliers, des formations, des animations et des missions pour permettre aux partenaires de présenter leurs résultats lors de symposiums ou conférences internationales. Ce budget est alimenté par les contributions volontaires des partenaires. Les partenaires locaux contribuent aussi en nature au fonctionnement du dispositif, au moyen de parcelles expérimentales, de laboratoires, de bureaux et d'équipements. Ils sont également en première ligne pour faciliter l'adoption des innovations produites par le dP par les bénéficiaires locaux.

Pour 2021, le Cirad octroie un budget de fonctionnement de 700 k€ à l'ensemble des dispositifs (hors moyens en ressources humaines : temps des chercheurs Cirad, du délégué aux dP et des services d'appui) *via* une action incitative dédiée et budgétée par la DGD-RS. Ce montant, révisé annuellement, correspond environ au tiers du budget total alloué aux actions incitatives. Sa répartition dans les dP est arbitrée par une commission dédiée. La délégation aux dP fonctionne avec un budget annuel compris entre 15 et 20 k€.

Le Cirad ne pourrait s'impliquer dans ces dispositifs sans l'engagement de ses unités de recherche et sans une parfaite cohérence avec leurs projets scientifiques. Ce sont en effet les unités de recherche qui, dans le cadre de leur lettre pluriannuelle d'objectifs, affectent des chercheurs au Sud chez les partenaires, construisent, avec les dP et l'appui de la DGD-RS, des projets de recherche et de formation ambitieux, et gèrent ces mêmes projets. Elles mobilisent à Montpellier du personnel dédié à la bonne exécution des projets de recherche et de formation, soit par des missions au Sud, soit de l'analyse et des accueils au Nord. Elles contribuent à l'acquisition d'équipements pour le terrain.

En plus de l'implication essentielle des unités de recherche, les directions régionales veillent au bon fonctionnement des dP dans

leurs régions respectives en animant le partenariat institutionnel au niveau politique et le cas échéant alertent les directions à Montpellier. Elles apportent un appui régulier pour l'interaction avec les partenaires, la construction de projets, la production de documents et l'organisation d'événements. La construction, souvent de gré à gré, de projets intégratifs pluridisciplinaires est une concrétisation des relations de confiance établies entre les chercheurs des dP, les directeurs régionaux du Cirad (DR) et les représentants sur le terrain de grands bailleurs de fonds comme la Commission européenne et l'AFD, et entre les directions des différentes institutions et organisations. Les DR, en tant que représentants de la direction du Cirad aux comités de pilotage des dP, partagent le regard critique du Cirad sur le bilan passé et apportent des suggestions sur les priorités à venir et les évolutions éventuelles à promouvoir. Ils sont les interlocuteurs des directions des partenaires et des représentants locaux des bailleurs de fonds.

Étant donné son dynamisme, sa valeur ajoutée et sa cohérence avec les priorités stratégiques du Cirad, le modèle dP, qui relie action locale et contribution aux enjeux régionaux ou globaux, implique une majorité des chercheurs du Cirad en mobilité. Les autres chercheurs du Cirad en mobilité sont soit hébergés dans un centre régional ou international (Icipe, centres du CGIAR, etc.), soit engagés dans des projets partenariaux de nature bilatérale. S'il en représente la forme la plus aboutie, le modèle dP ne doit donc pas éclipser la diversité des autres contextes d'implication partenariale des chercheurs du Cirad sur le terrain.

Après une analyse critique de la feuille de route précédente (2015-2019), ce document détaille les ambitions, les enjeux, les leviers et les plans d'action pour la période 2020-2025. ■

## Analyse critique de la période 2015-2019

L'objectif principal de la feuille de route de la période 2015-2019 était de renforcer et préciser la place particulière des dP dans la politique partenariale du Cirad. Elle a été écrite alors qu'une nouvelle stratégie d'animation scientifique transversale et de développement des activités sur projets, visant de grands bailleurs de fonds (OSSP) était déployée. L'analyse critique présentée ci-après reprend l'ensemble des points listés dans cette feuille de route 2015-2019 selon le plan initial ; elle dresse un bilan synthétique de ce qui a été accompli et propose une suite à donner pour la feuille de route 2021-2026.

### Accompagner les dP au cas par cas et à la demande pour sécuriser et consolider

#### Appuis récurrents et appuis à l'animation scientifique

Le Cirad a mis en place un système de soutien financier récurrent. Une action incitative dédiée aux demandes de soutien formulées par les dP, d'un montant total de 690 k€ en 2020, permet de couvrir une majorité des frais de fonctionnement et d'animation de chacun. Le reliquat, conservé par la délégation aux dP, permet de financer des animations transversales, notamment régionales, pour dynamiser l'inter-dP. Cependant, peu d'animations transversales ont été organisées ces dernières années hormis celles relatives aux événements « OneWeek » organisés par l'UMR Astre ciblés sur la santé animale et principalement soutenues financièrement par le département Bios. En 2020, le méta-programme GloFoods a soutenu une animation transversale ciblée sur les dP de politiques publiques et de sécurité alimentaire. *Via* leurs unités

mixtes de recherche respectives, les chercheurs des dP ont eu accès à un financement d'investissement grâce au budget interne Cirad Bipa

**Suite à donner en 2021-2026 >** La délégation a la volonté de dynamiser l'inter-dP avec une à deux animations transversales régionales ou thématiques par an sur des thématiques ou des objets décidés collectivement et selon des orientations données par la feuille de route. En supplément, des animations transversales organisées par les CTS et les filières devraient impliquer largement les chercheurs mobilisés au sein des dP.

#### Revue de management et plateformes de concertations UR/dP

Au lieu de revues de management ou de plateformes de concertation UR/dP, ce sont plutôt des réunions mono-dP avec les directions d'unités mixtes de recherche et de départements concernés qui se sont organisées au coup par coup, sans cadre formel particulier. Très appréciées, ces réunions répondaient à un réel besoin d'animation collective. Au cours de la phase précédente, les dP dans le besoin n'ont pas sollicité de soutien de la direction du Cirad comme prévu dans la feuille de route. Les plateformes de concertation entre plusieurs unités de recherche et dP ont été remplacées par des tables rondes avec la participation du réseau des dP et des animateurs de CTS (qui assurent le lien avec les unités de recherche pour chaque champ thématique concerné).

**Suite à donner en 2021-2026 >** En accord avec les directions de département, la délégation aux dP pourrait initier un cycle de

rencontres inter-départements par région (Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique australe, Asie du Sud-Est, Amérique latine) avec les directions régionales et des directions d'unités concernées, et éventuellement des animateurs Cirad. Ces rencontres auraient pour objectif d'anticiper les évolutions des effectifs Cirad, voire des moyens mobilisables, et discuter des partenariats en cours et futurs.

### Appui valorisation et pacte de ressources

L'appui de la DGD-RS/Dims (anciennement DGD-RS/délégation à la valorisation) a été considérable, notamment avec la stratégie bailleurs construite pour chaque unité de recherche dont les dP ont profité directement ou indirectement : de nombreux grands projets ont été acquis (financements Horizon Europe, Europe-Desira, AFD ou Fida, Interreg pour les départements d'outre-mer) et d'autres sont sur le point d'être obtenus en s'appuyant sur l'avantage comparatif décisif que représente un partenariat consolidé sur le terrain *via* les dP. Comme tout projet en cours de montage dont le Cirad est partenaire, les dP peuvent bénéficier de mesures d'appui de la part de la Dims, de la DCAF et de la délégation à la communication. Par ailleurs, quatre études de cas sur les dP (trois terminées et une en cours de réalisation) ont été prises en compte par la démarche ImpresS *ex-post* (analyser les impacts de la recherche). Quatre autres études de cas (trois terminées et une en cours de réalisation) ont été prises en compte par la démarche ImpresS *ex-ante* (développer une culture de l'impact), dont la première a concerné les quatre dP Santé animale avec un effort méthodologique particulier pour adapter la démarche à l'échelle des dP. Ces études de cas ont permis d'adapter la méthode de l'impact à ce type de dispositif, d'établir une cartographie des différents acteurs mobilisés et de bâtir une planification stratégique partagée et une trajectoire de l'impact.

**Suite à donner en 2021-2026** > Une structuration des interactions entre les dP et la Dims sera certainement nécessaire pour mieux valoriser la contribution particulière des dP à la définition et à la construction des projets portés par les unités de recherche. Des démarches ImpresS *ex-ante* pourraient être organisées ciblant les dP pour lesquels une intensification des interactions serait attendue.

### Chantiers OSSP

Les acteurs directs des dP (animateurs, correspondants, partenaires) ont peu participé aux groupes de travail ou ateliers alimentant les chantiers stratégiques du Cirad comme annoncé. Il n'a pas été possible de mobiliser l'ensemble de la communauté des dP dans ce cadre propre au Cirad. En revanche, les directions d'unités impliquées dans les dP ont grandement participé à ces chantiers. Aussi des ateliers d'interactions entre CTS et dP (2019 et 2020) et entre filières et dP (2020) ont été organisés pendant les Journées des dP. Des correspondants et le délégué aux dP ont participé à des groupes de travail de chantier « filières ».

**Suite à donner en 2021-2026** > Les interactions entre les trois animations transversales du Cirad (CTS, filières et dP) devraient s'intensifier, stimulées par les délégués et chargés de mission, sous la forme de réunions, d'ateliers ou de tables rondes au cours de journées d'animation organisées par l'une ou l'autre des instances, comme cela a déjà été le cas pour les Journées des dP en 2019 et 2020.

### Convergence INRAE-IRD-Cirad

Les trois institutions françaises Cirad, IRD et INRAE se sont rapprochées en devenant co-partenaires des mêmes dispositifs, ou partenaires associés d'un dispositif dans lequel l'une des institutions était déjà membre. C'est le cas du partenariat croisé IRD-Cirad : le Cirad est « partenaire membre » de deux Laboratoires mixtes internationaux (LMI), IESOLS et LAMIVECT, et l'IRD est

« partenaire membre » de six dP (Iavao, R2Fac, Spad, One Health OI, Asea et Sirma). Le Cirad est « partenaire associé » du LMI BiolInca et contribue financièrement aux LMI dont il est « partenaire membre » et dans lesquels ses chercheurs sont affectés. L'IRD a contribué dès 2021 à certains dP dont il est membre. De plus, des collaborations existent entre chercheurs impliqués dans des dP et dans des LMI : ainsi les LMI Lapse et dP Iavao (tous deux partenaires du Centre d'étude régional pour l'amélioration de l'adaptation à la sécheresse de l'Institut sénégalais de recherches agricoles, Ceraas-Isra) mutualisent plusieurs formations et ont décidé d'une participation croisée des institutions IRD et Cirad aux gouvernances des deux dispositifs. La concertation entre les deux institutions se matérialise aussi pour la création de nouveaux dispositifs, avec par exemple les dP Spad et F&B impliqués dans la création et la définition du LMI Paysages à Madagascar.

Ces interactions concernent aussi les dispositifs d'INRAE : le Cirad est « partenaire membre » de deux LIA (Evolea et Agriterris) et INRAE « partenaire membre » d'un dP (Sirma). Ces initiatives ont conduit à une présentation commune faite à la FAO le 5 février 2020 de tous les dP impliquant le Cirad, l'IRD ou INRAE, dans le cadre du dialogue stratégique entre la France et l'institution onusienne.

**Suite à donner en 2021-2026** > Une première étape est la constitution d'un groupe de travail issu des trois institutions pour expliciter les différences mais aussi les points communs de leurs dispositifs, clarifier les principes de fonctionnement et de structuration croisée. Le renforcement de la complémentarité entre dispositifs partenariaux d'une même région sera sans doute un objectif majeur, tout en préservant les niches scientifiques spécifiques à chacun. La contribution financière de l'IRD aux dP dont il est partenaire membre devient effective dès 2021.

### Certification AllEnvi et labellisations croisées au Sud avec les institutions partenaires

Malgré plusieurs tentatives, les dP n'ont pas fait l'objet d'une certification par l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement (AllEnvi) ou d'une labellisation par des institutions régionales comme le Coraf ou le Nepad. Mais CaribVet et One Health OI sont reconnus comme réseaux respectivement par l'Association des États de la Caraïbe et par la Commission de l'océan Indien. À l'initiative du Coraf, le Cirad a participé à une réflexion sur l'évolution des centres nationaux de spécialité (CNS) en centres régionaux d'excellence (CRE). Cet atelier a mis en évidence qu'un processus de labellisation des dP ne pouvait être conduit sans les partenaires, écartant ainsi l'idée d'une labellisation interne au Cirad voire de son implication dans une labellisation CRE de dP, le Coraf étant le seul à avoir la légitimité pour mener cette démarche. Quant à la certification Allenvi, il paraît difficile de mettre au point une démarche commune à ces dispositifs du fait de leur diversité.

**Suite à donner en 2021-2026** > La co-construction d'une charte commune avec des partenaires majeurs du réseau, visant à développer les éléments de l'essence même d'un dP, aboutira à un mode de labellisation. L'objectif de cette charte viserait aussi à obtenir une reconnaissance par la FAO ou l'OIE.

### Communication pour des publics ciblés

La communication des dP a bénéficié du soutien de la délégation à la communication par le biais de la formation d'un correspondant à la communication. Chaque dP possède un site web régulièrement mis à jour référencé sur les sites des partenaires. Des produits de communication comme l'annuaire des dP, des fiches informatives et des vidéos ont été également réalisés. Il importe de noter que le titre de l'annuaire des dP a été modifié, passant de « Dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat » à « Le Cirad dans la communauté des dispositifs de recherche et de formation en partenariat ». Il s'agit de préciser

le rôle du Cirad en tant que membre du réseau et non comme propriétaire d'un instrument partenarial. La communauté des dP a été présentée et promue (i) aux Journées européennes du développement (JDD) en juin 2017 organisées par la Commission européenne, au travers d'ateliers débats et d'une exposition illustrant les défis de développement abordés par les dP, (ii) au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères en avril 2019, et selon les opportunités, et (iii) lors de rencontres avec des institutions internationales comme la FAO, susceptibles de devenir partenaires.

**Suite à donner en 2021-2026 >** Une mise à jour et des informations plus dynamiques sur les sites web respectifs, des publications sur les réseaux sociaux, et une communication interne au sein du Cirad, sont les priorités. Une formation et un accompagnement des correspondants à la communication de chaque dP seront nécessaires au cas par cas, en remplacement de la formation générique assurée par la délégation à la communication.

## Évaluer, consulter et organiser pour préparer l'avenir

### Évaluation externe des dP et lettres de mission 2015-2016

Certains éléments du fonctionnement des dP ont été établis et stabilisés. Chaque dP est coanimé par un animateur Cirad, présent sur le terrain en affectation et appuyé par un correspondant Cirad, en poste à Montpellier, en lien étroit avec les directions d'unités de recherche concernées. Ces deux fonctions sont distinctes du rôle de coordinateur du dP, choisi par toutes les institutions partenaires du dP, et chargé de coordonner l'animation du collectif sur le terrain. Chaque animateur et correspondant Cirad possède une lettre de mission Cirad pour une période de deux à trois ans renouvelables pour une meilleure reconnaissance de sa fonction. Chaque dP est évalué tous les cinq ans par une commission indépendante formée de trois personnalités internationales complémentaires. Une vague principale d'évaluations a eu lieu en 2016 et 2017 (sauf pour les dP FAC, Iavao, One Health OI trop récents à l'époque) ; la prochaine est prévue en 2021 et 2022.

Dispositif	Évaluation	Dispositif	Évaluation
Asap	nov. 2016	OneHealth OI	-
Divecosys	nov. 2017	Asea	avril 2018
R2FAC	-	Grease	sept. 2016
F&B	sept. 2016	HRPP	sept. 2013
AFS Cameroun	fév. 2017	Malica	avril 2017
Govinn	sept. 2019	Amazonie	Fév. 2017
PPZS	juin 2017	AFS-PC	juin 2015
RP-PCP	nov. 2020	PP-AL	sept. 2016
Isa	mars 2017	CaribVet	juin 2017
Spad	nov. 2016	Sirma	mai 2017
Iavao	-		

### Consultation des partenaires

La consultation de l'ensemble des partenaires, initialement prévue en 2016, n'a pas eu lieu. Elle a été remplacée par des consultations sur certaines grandes régions, notamment au Sahel (cf. la Déclaration de Ouagadougou, cf. le stand commun Cirad-AFD sur le Sahel au Salon international de l'Agriculture, etc.). Une large consultation des partenaires prévue en 2020 a été reportée pour cause de pandémie de Covid-19. Des indica-

teurs pertinents et cohérents pour un meilleur pilotage des collectifs n'ont pu être mis en évidence. Mais des élargissements de partenariat ont été enregistrés pour 10 dP. Une réunion d'échanges et de sensibilisation aux forces du réseau a eu lieu le 11 avril 2019 avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

**Suite à donner en 2021-2026 >** La construction d'une charte générique des dP est proposée. Élaborée par une commission formée de partenaires emblématiques des dP, celle-ci soumettrait le résultat de son travail à l'ensemble des partenaires. Cette charte s'inscrirait au niveau du réseau et non à l'échelle individuelle de chaque dP. Cet exercice permettrait à la fois de conduire une large consultation des partenaires et d'adjointre une charte au label des dP.

## Mobiliser et associer tous les niveaux de l'établissement pour des dP revisités

### Vers des fonctions et des métiers reconnus

Les lettres de mission des animateurs et correspondants précisent les bases d'un référentiel métier non développé jusqu'alors au Cirad. Animateurs et correspondants sont accompagnés par la direction régionale dont ils dépendent et par la délégation aux dP. Ces lettres de mission sont depuis peu signées par les directions d'unités de recherche concernées.

**Suite à donner en 2021-2026 >** Faciliter l'accès aux formations individuelles pour les fonctions d'animateur et de correspondant, celles-ci pouvant être prises en compte dans le référentiel de changement de catégorie. Développer des actions de communication interne au Cirad sur les dP.

### Vers des dP mieux différenciés

Une première cartographie a été élaborée pour différencier les dP des LMI. Un exercice de comparaison de ces dispositifs entre eux par un collectif inter-institut de cinq personnes a abouti à la rédaction d'un document de synthèse en septembre 2015. Une note IRD-Cirad sur les points communs et les différences entre dP et LMI a aussi été produite en juin 2019. Elle pourrait faire l'objet d'une mise à jour par la nouvelle gouvernance et faciliter le dialogue entre les deux institutions et la communication vers l'extérieur.

**Suite à donner en 2021-2026 >** Les modalités de ces dispositifs ont beaucoup évolué dernièrement (notamment la vision de l'IRD sur les LMI) et ce travail est à actualiser en tenant compte le cas échéant des dispositifs supplémentaires.

### Vers des dP mieux gérés

Le lancement d'une démarche qualité et la mutualisation d'un cahier des procédures prévus, en relation avec les fonctions supports et appuis des dP au sein du Cirad, n'ont pas été effectués.

**Suite à donner en 2021-2026 >** À défaut de pouvoir évaluer l'intérêt de telles initiatives, une meilleure gestion des dP devrait résulter d'une plus grande proactivité dans la prise de décisions les concernant. Les réunions annuelles des Copil, enrichies par des suggestions d'évolutions des dP et des intentions de mobilisation de ressources formulées à l'issue de réunions inter-départements du Cirad, devraient jouer ce rôle.

### Vers des dP en autonomie financière

Les grands types de modèles économiques possibles pour les dP n'ont pas été abordés.

**Suite à donner en 2021-2026 >** cela n'a pas de sens d'aller vers une autonomie financière des dP. Mais un modèle économique à privilégier, générateur de ressources complémentaires au bénéfice de chaque dP, pourrait être issu d'un travail avec la Dims.

Cette analyse pourrait s'appuyer, entre autres, sur un recensement précis des apports en nature par les partenaires tout autant que sur leur capacité à obtenir des financements externes. Une dynamique de projets forte permettrait aussi d'entretenir une résilience face aux imprévus du terrain.

### Vers des dP ouverts sur le monde

L'ouverture des dP sur leur environnement sociétal et économique se matérialise par la représentation de la société civile parmi les partenaires associés, ce qui est effectif dans quelques cas. Ces partenaires peuvent alors participer à des projets de recherche participatifs, à des journées d'animation, à des chantiers ImpresS.

**Suite à donner en 2021-2026** > L'ouverture sur le monde est sans doute très ambitieuse, mais les innovations produites par les grands projets permettront l'accélération des interactions avec les acteurs de la société civile et du secteur privé si la culture de l'impact a été bien développée parmi les chercheurs du dP. D'autres chantiers ImpresS *ex-ante* seront conduits, tout comme des journées d'interaction entre chercheurs et acteurs de la société. Une structuration des interactions avec les partenaires associés pourrait alors être établie, comportant recherche participative, transfert des innovations, laboratoires vivants (*Living Labs*). Cette ouverture devra se faire de manière raisonnée compte tenu de la nécessité de poursuivre la consolidation institutionnelle de certains dP sur leur cœur de métier. En tout état de cause, l'entrée de ces nouveaux partenaires doit se faire sur la base d'une contribution effective de leur part à la mise en œuvre du projet scientifique et de la formation du collectif.

### Vers plus de communication locale

Des dP sont actifs sur les réseaux sociaux et diffusent des événements, résultats et innovations localement. Des conférences régionales, comme la conférence Intensification durable au Sahel (Cid), forums et animations ouvertes à un large public constituent des moyens efficaces pour transmettre de l'information. Chaque dP possède sa brochure ou son kakemono de présentation destiné au grand public.

**Suite à donner en 2021-2026** > l'accent sera mis sur la diffusion d'informations sur les réseaux sociaux avec un besoin de formation pour y parvenir. ■

#### Deux éléments marquants de cette analyse critique

La feuille de route 2015-2019 avait recours à des maîtres d'œuvre Cirad principalement avec peu de prise en compte du positionnement des partenaires et du rôle clé des comités de pilotage des dP, alors que le collectif des partenaires instruit les dossiers et décide des orientations à prendre au sein de chaque dP. La capacité d'engagement dans l'action du Cirad, partenaire du dP parmi d'autres, reste soumise à l'approbation du collectif. Cette feuille de route était fortement articulée à l'échelle du dP, de son fonctionnement, de son animation et de son financement sur projets, plutôt qu'à l'échelle du réseau des dP. Seul partenaire commun aux dP, le Cirad a cependant un rôle de liaison à assumer au service de la complémentarité et la cohérence des dispositifs, et de la dynamique et de la visibilité du réseau dans son ensemble.

## Une vision déclinée autour de cinq ambitions pour la période 2021-2026

L'atout des dP est de conduire des projets de recherche et des formations académiques et professionnelles en mobilisant un collectif interdisciplinaire de partenaires fondé sur une histoire commune induisant respect et confiance réciproques, ancré sur le terrain et légitimé par une coopération engagée sur le long terme. En réponse aux grands enjeux de société, leur animation scientifique et leur programmation de projets de recherche partagée place la science au centre de leurs activités et structure leur organisation et leur fonctionnement. Pour que les dP soient plus opérants et parce que les contextes régionaux, partenariaux et thématiques sont variés et que leur état de maturité diffère, il est essentiel de maintenir un niveau de modularité important dans leur couverture géographique, leur nombre de partenaires, et leur fonctionnement. Mais à cette modularité sont attachés deux éléments incontournables de la vie d'un dP : un comité d'animation et de coordination pluri-partenarial, et une évaluation externe indépendante. Côté Cirad, l'attachement au modèle dP se traduit par l'engagement fort des unités de recherche à déployer un effectif sur le terrain, à contribuer à l'animation du collectif, à soutenir la construction de projets et à accueillir des partenaires à Montpellier. Actuellement, les principales difficultés rencontrées sont (i) la mobilisation d'un effectif Cirad solide, de préférence issu de plusieurs unités de recherche, (ii) l'implication effective de partenaires sur le terrain, (iii) l'accès aux financements.

L'accès aux financements du Cirad et de ses partenaires a été particulièrement mis en valeur en fin de phase précédente avec des réussites remarquables à l'instar d'une dizaine de grands

projets acceptés de 2018 à 2020 (financements DeSIRA, AFD et Fida, et d'autres guichets comme Horizon Europe, Interreg ou Feader pourraient être sollicités) dont plusieurs dP bénéficient grâce à leurs activités ou par l'intermédiaire des unités de recherche et des partenaires. La capacité des dP à travailler en multi-partenariat et en équipes interdisciplinaires, de même que leur contribution au pilotage des projets en lien avec les directions d'unités de recherche basées à Montpellier, est remarquable. Il en résulte un cercle vertueux en voie d'être confirmé par la capacité qu'auraient ces dP à développer et faire fructifier ce type de projets. Le Cirad bénéficie de la confiance des bailleurs de fonds par sa présence au Sud chez ses partenaires notamment dans les dP, comme en témoignent les nombreuses sollicitations et constructions de projets de gré à gré profitant à chacun. En parallèle, les dP fonctionnent en grande partie grâce à des financements de projets plus modestes obtenus pour certains par les partenaires locaux. La légitimité de ces partenaires s'en trouve renforcée, avec une contribution à des axes de recherche moins porteurs et à l'identité du dP vis-à-vis de celle des grands projets qui pourrait devenir prépondérante. L'ensemble de ces contrats signés par les partenaires membres des dP, comme les projets bilatéraux ou les contrats avec des entreprises et les expertises, participe à la dynamique des dispositifs, mais surtout à leur reconnaissance et à leur visibilité locale.

En complément de cette dynamique de projets bien installée au cours de la phase précédente, cette nouvelle feuille de route repose sur quatre orientations stratégiques que le Cirad continue de poursuivre avec les dP :

- Favoriser, au bénéfice de tous les partenaires des dP, une production scientifique au meilleur niveau académique et originale par ses thématiques et son accès aux données de terrain.
- Assurer, par la formation, une montée en capacité des compétences scientifiques de l'ensemble de ses partenaires.
- Favoriser la visibilité nationale et internationale des partenaires des pays tropicaux et méditerranéens dans la compétition mondiale pour la production de connaissances utiles au développement durable.
- Consolider l'avantage d'un partenariat Nord/Sud structuré et de long terme auprès des prescripteurs et des bailleurs du développement par la recherche.

Pour y parvenir, le Cirad vise cinq ambitions majeures présentées dans cette nouvelle feuille de route et décrites succinctement ci-dessous.

### Chaque dP est consolidé en matière de gouvernance, d'animation et de ressources humaines et financières

La trajectoire et l'évolution scientifique, partenariale et géographique du dP sont évaluées et traitées chaque année par le Copil, et éventuellement par le conseil scientifique, et examinées tous les cinq ans au cours de l'évaluation externe. Chaque partenaire membre est actif au sein de la gouvernance. Une rotation partenariale de la présidence du Copil et de la coordination du Cac et, le cas échéant, une rotation géographique de la localisation des animations, sont instituées pour mobiliser la participation de chaque partenaire et éviter l'hégémonie de l'un sur les autres. La décision de répondre à un appel d'offres implique la totalité des partenaires. L'animation scientifique du dP est articulée autour d'un rendez-vous annuel réunissant l'ensemble de l'effectif et mobilisant, pour certains dP, mais avec l'intention d'élargir ce cercle, un conseil scientifique externe. Ces animations s'articulent selon les axes internes des dP, valorisent les doctorants, sollicitent les partenaires associés et sont l'occasion d'inviter de nouveaux partenaires potentiellement intéressés à se rapprocher du dP. La taille de l'effectif est mieux évaluée à partir de critères avancés et partagés et les manques de compétences sont identifiés. Au sein du Cirad, la proactivité et un meilleur partage d'informations entre départements permet d'anticiper des inflexions scientifiques et des mobilités (départs ou retours) de chercheurs Cirad. La réactivité du dP à analyser et répondre aux appels d'offres est améliorée. Chaque partenaire est impliqué dans au moins un projet financé.

### Chaque dP est acteur de formations diplômantes inscrites dans la durée

Cette action passe *via* l'implication du dP dans des cursus existants (développement de modules de Master spécifiques) ou la création de nouveaux cursus valorisant ses propres thématiques de recherche. Les chercheurs et enseignants-chercheurs du collectif transmettent des connaissances scientifiques répondant à des besoins identifiés par les partenaires académiques locaux et valorisant des méthodes pédagogiques innovantes. Cette ambition vise le renouvellement des enseignements et la mobilisation et le renforcement du continuum recherche-formation-innovation au service des étudiants, potentiels futurs acteurs de la recherche agronomique locale. Pour y parvenir, elle s'appuie sur les compétences du dispositif mutualisé Cirad-Institut Agro « Pollenis », de l'Université de Montpellier et l'I-Site Muse, et sur les appels à projets de type Erasmus+.

### Le partenariat des dP renforce le dialogue avec les acteurs de la société civile, les décideurs publics et les entreprises pour favoriser l'impact

Les bénéficiaires sont mieux intégrés aux projets de recherche grâce à des approches participatives finalisées. Le dP devient un espace d'échanges, de concertation et d'émulation reconnu qui organise des animations ouvertes où les ONG, les OP et les acteurs privés jouent pleinement leur rôle à faciliter l'adoption des innovations coconstruites par les chercheurs et les acteurs associés. Une planification stratégique sur le chemin de l'impact est élaborée qui prend en compte une cartographie des acteurs et implique les décideurs et les bailleurs de fonds pour une plus grande influence du dP. Là où cela se justifie, ce partenariat peut conduire à l'arrivée de ces acteurs dans la gouvernance du dP.

### La communauté des dP est mieux intra-connectée

Cette meilleure cohésion s'articule à l'échelle régionale où une thématique scientifique globale fédère l'ensemble des dP de la zone, dynamise leurs interactions croisées, facilite la mutualisation d'événements et de formations voire entraîne l'émergence d'une conférence régionale ; dans chacune des quatre régions historiques de présence du Cirad (Afrique de l'Ouest et centrale, Afrique australe, Asie du Sud-Est, Amérique latine), les champs thématiques scientifiques et les approches filières ne s'affichent pas par dP, mais à l'échelle régionale transversalement aux dP. Cette meilleure cohésion s'articule également à l'échelle thématique où les dP de régions distinctes relevant d'une thématique commune se rapprochent pour former des méta-réseaux transversaux aux régions, à l'image de celui sur la santé animale. Cette ambition met en évidence des faiblesses dans la continuité des compétences et des échelles et fournit ainsi les argumentaires à l'émergence d'initiatives, dont de nouveaux dispositifs en partenariat ou la création de collectifs transversaux aux dP.

### La communauté des dP est plus visible, reconnue à l'international

Cette reconnaissance passe d'abord par les institutions de recherche et d'enseignement, puis par les organisations et grands bailleurs de fonds internationaux, et localement par les décideurs et les bénéficiaires, de même que dans les sphères d'influence. Son affichage en réponse aux enjeux globaux est plus marqué, en ligne avec les objectifs de développement durable et les accords sur le climat. Le dP participe à la production de connaissances, d'innovations et de plaidoyers à cible régionale ou globale sur des thématiques clés, dont les six champs thématiques stratégiques prioritairement identifiés par le Cirad. La légitimité du réseau est renforcée par une charte commune considérée comme l'essence du dP et adoptée par chaque partenaire, et de nouveaux partenaires emblématiques rejoignent l'un des dP du réseau en signant la convention de partenariat. Sa communication s'intensifie et se diversifie sur différents média (sites internet, réseaux sociaux, brochures et policy briefs, plaidoyers, conférences) à destination des cibles privilégiées (décideurs, bailleurs de fonds, journalistes, bénéficiaires). ■

# Finalités et questionnements associés aux ambitions de 2021-2026

Pour décliner et mettre en pratique ces ambitions, plusieurs finalités sont proposées ici. Ces finalités visent à structurer le programme des cinq prochaines années en aboutissant à des avancées majeures. Elles s'appuient sur des éléments de contextualisation et se nourrissent de questionnements et de réflexions dans le but, à l'issue d'un processus de maturation, de formuler des propositions partagées permettant d'aboutir à leur mise en œuvre.

## Une charte commune aux dP

La communauté des dP aura beaucoup à gagner en légitimité à développer une charte commune (annexe 2) basée sur quatre piliers fondateurs :

- un partenariat établi sur la durée avec une procédure d'évaluation éprouvée ;
- des principes et des règles de fonctionnement (gouvernance et animation) partagés et une programmation de recherche coconstruite ;
- des ressources mutualisées et des équipes investies et fédérant une masse critique ; et
- une thématique de recherche commune répondant à un défi de développement.

L'enjeu de cette charte n'est pas d'aboutir à une labellisation par des organismes extérieurs, mais d'énoncer les principes fondamentaux qui définissent l'essence même d'un dP. Cette charte devra décrire les principes relevant des quatre piliers en y intégrant (i) des modalités de partage et de diffusion des résultats, de valorisation des innovations, de communication, et (ii) un engagement du partenaire à une meilleure contribution de ses décisions et de ses activités au développement durable (relevant de la responsabilité sociétale des organisations, RSO). La charte pourra s'enrichir de quelques indicateurs de succès des dP, qui pourraient être aussi des sorties attendues des chantiers ImpresS *ex-ante* qui seront conduits pour plusieurs dP. Ces indicateurs de succès pourraient concerner, entre autres, les publications, les innovations, les financements, le dynamisme du partenariat, les modalités d'interaction avec les décideurs, la société civile et les entreprises, les éléments de contribution volontaire des partenaires au développement durable, et la vitalité des interactions et des mobilités inter-dP. Pour être crédible et pérenne, cette charte devra comporter de la flexibilité dans ses principes pour laisser la place à la spécificité de chacun des dP et fédérer leur diversité de format. Côté Cirad, il est souhaitable que des unités de recherche distinctes participent au même dP et, de fait, alimentent son interdisciplinarité. Une commission limitée en nombre (10 à 12 partenaires) formée de représentants de partenaires historiques et impliqués dans au moins deux dP sera constituée pour développer et finaliser cette charte, et notamment préciser comment celle-ci sera appliquée (par exemple dans le cas de l'émergence de nouveaux dispositifs partenariaux). Ce travail pourra être lancé à l'occasion d'une réunion de partenaires dédiée.

## La traduction en actions des recommandations formulées par les commissions

Une minorité de dP possède un conseil scientifique (CS) se réunissant à l'occasion de l'animation scientifique annuelle du dispositif. Certains autres dP pourraient bénéficier de la mise en place d'un CS pour enrichir leur vision et renforcer leur dynamique scientifique et partenariale. Une meilleure capitalisation sur les

suggestions exprimées par le CS renforcera la légitimité et la performance du dP. La tenue d'une évaluation externe quinquennale et indépendante est une étape essentielle de la vie du dP. Elle doit permettre d'examiner sa trajectoire et de proposer des inflexions voire des évolutions. D'expérience, cette évaluation a souvent été trop bienveillante. Un rapport d'évaluation critique (et « incisif » si besoin est), mais toujours constructif, pourra être fourni au collectif si les termes de référence de l'évaluation auront été formulés en ce sens. Chaque dP aura à s'approprier les recommandations des évaluateurs, à proposer des réponses en termes d'engagements et d'activités pour la phase suivante, et à traduire ces réponses en actions. Une analyse globale et approfondie de l'ensemble des évaluations devra être conduite par la délégation aux dP du Cirad pour en extraire des lignes fortes communes aux différents dP, spécifiques à des thématiques ou des zones géographiques, et fédératrices de l'animation inter-dP. Les modalités de cette analyse devront être mises en place.

## Une animation distincte entre grand projet et dispositif

Une force des dP au cours des trois dernières années a été d'être à l'initiation et d'avoir contribué à la construction gré à gré de grands projets avec l'engagement appuyé des unités de recherche. Ces projets apportent de l'envergure scientifique, des moyens supplémentaires à tous les partenaires notamment en ressources humaines, de la vitalité et de la visibilité institutionnelle. Ces projets sont aussi un facilitateur du développement de compétences des partenaires et un outil pour l'animation de l'inter-dP lorsqu'ils impliquent deux voire trois dP d'une même région (comme Fair, Makis et Asset par exemple). Grâce à leur construction pérenne, les dP permettent de valoriser les jeux de données acquis au-delà de la fin du projet et ainsi transformer les résultats en ressources disponibles pour les décideurs.

Dans certains cas, les thématiques et les activités de ces projets, si elles ne concernent qu'un seul dP, peuvent être trop proches de celles du dP lui-même jusqu'à risquer d'éclipser l'identité partenariale et l'agenda de recherche et d'innovation du dP, et de réduire sa visibilité (voire sa légitimité). L'indépendance des gouvernances, des animations et des activités du dP face à celles du grand projet est ainsi préconisée, alors même que le dP est potentiellement pérenne et le projet limité à trois ou quatre ans. Dans le cas de situations pour lesquelles le risque de recouvrement est élevé, des modalités de fonctionnement du dP seront à consolider pour inciter et faciliter l'animation scientifique du dP sur la base de la production d'un bilan d'activités et la formulation des projets à venir et des résultats attendus. Ceci devrait entraîner le dP à conserver une autonomie thématique et scientifique vis-à-vis du grand projet et à maintenir, voire renforcer, sa quête de projets plus modestes. Le document annuel de demande de moyens au titre du budget Cirad dédié (« action incitative » n° 6), la volonté d'une mobilisation élargie d'un CS et le renforcement des attentes de la rencontre avec ce CS sont des éléments tangibles. La mise en place d'un chantier ImpresS *ex-ante* centré sur l'objet « dP » serait une solution complémentaire là où le besoin est plus prégnant. Ceci engage à identifier les dP prioritaires et à proposer cet exercice aux comités de pilotage concernés.

## Des animations thématiques transversales

Il existe aujourd'hui à l'échelle régionale des animations de différents types (rencontres, activités communes). Le réseau des dis-

positifs mérite et nécessite des animations transversales thématiques entre régions. Le Cirad étant le partenaire commun à tous les dP y aura un rôle central de coordonnateur. L'implication des unités de recherche, elles-mêmes structurées par thématiques, y sera essentielle. Des animations de ce type existent déjà sur la santé (OneWeek Astre), la sécurité alimentaire (initiative TAFS) et l'agroécologie (plateforme collaborative Boost-AE). Ce format de taille modérée permet l'implication forte et inclusive des animateurs et chercheurs partenaires des dispositifs concernés et visera à structurer un réseau. Ces animations pourraient déboucher sur l'organisation d'une conférence ou d'un webinaire et la production de plaidoyers. Des animations scientifiques thématiques pourraient être organisées notamment en marge de grandes conférences internationales.

Les grands thèmes qui émanent des dP et selon lesquels structurer ces animations inter-régionales seront à préciser. Les CTS du Cirad, très englobants, apparaissent comme des thèmes fédérateurs qui pourraient convenir à la plupart des partenaires. Le choix des thèmes de ces animations pourra s'appuyer sur une indexation des dP par CTS et par filière ce qui permettra d'évaluer l'équilibre de la représentation des six CTS dans chaque grande région (Afrique de l'Ouest et centrale, Afrique australe, Asie du Sud-Est, Amérique latine). Cette indexation de l'implication des dP dans les CTS sera établi à partir de celle de ses propres projets et publications, indicateurs qui seront disponibles prochainement. Elle sera aussi nécessaire pour mieux interagir avec les six CTS et fournir à leurs animateurs une cartographie régionale du positionnement scientifique des dispositifs (annexe 2).

D'autres thèmes valorisés par le Cirad (eau, forêts, agriculture familiale, politiques publiques), non affichés au sein des CTS (mais présents dans les quinze engagements du Cirad) tout comme des thèmes chers aux partenaires pourront aussi être mis en avant. Associés aux unités de recherche, les dP devraient être les vecteurs de la dynamique et de l'affichage de thématiques emblématiques d'une région, mais moins exposées par les institutions mères (le Cirad et ses partenaires). Le thème de l'eau pourrait par exemple être fédérateur des partenaires de la Méditerranée comme c'est déjà le cas pour le dP Sirma.

## La mise en valeur et la capitalisation des plateformes de recherche et d'observation à long terme

C'est la force des dP, reposant sur un accord partenarial renouvelable dans le temps, de pouvoir entretenir et valoriser des plateformes de recherche et d'observation (dispositifs de recherche et observatoires) à long terme, capables de produire dans la durée des données scientifiques qualifiées. Dans le cadre de la transition agroécologique, des observatoires concernent la santé des sols et l'atténuation de la contribution de l'agriculture au réchauffement global grâce à la séquestration du carbone. Pour en citer certains, il existe un essai historique d'un système agroforestier à base café (20 ans d'exploitation, 10 ha), un nouvel essai d'un système agroforestier à base cacao, un nouvel observatoire transdisciplinaire des dynamiques agroforestières et territoriales (tous les trois hébergés par le dP Agroforesta), un réseau de parcelles cacaoyères vieux de plusieurs années (dP Agroforesterie Cameroun), et des essais en agriculture de conservation et semis sur couverture végétale (16 ans d'exploitation, station de Bos Khnor, Cambodge, dP Asea). D'autres types d'observatoires existent, notamment sur les émissions de gaz à effet de serre, l'anticipation du changement climatique, la consommation alimentaire des ménages et l'organisation du travail.

L'entretien de certains de ces dispositifs, infrastructures pérennes et coûteuses en opérations de terrain et en équipements, ne peut être pris en charge sur projets que de manière transitoire. Il est

pourtant précieux d'avoir accès à de telles plateformes au Sud, même si les institutions mères font rarement de ce soutien financier une priorité. Un référencement de ces plateformes et une méthode d'évaluation de leur pertinence, singularité, performance et de leurs coûts de fonctionnement, appuyée par les recommandations formulées par les évaluations externes, permettront d'identifier celles qui mériteraient un soutien financier. Une analyse ImpresS ex-post des plateformes exploitées depuis au moins une dizaine d'années pourrait être mobilisée pour alimenter cet exercice. Si justifié par la qualité et l'intérêt du dispositif, un mode de soutien financier à ces plateformes et observatoires devrait être mis en place dans la durée, en appui à l'institution partenaire qui en assume la responsabilité.

Une réflexion globale incluant la participation des partenaires de terrain et de bailleurs potentiels devrait être conduite pour développer un modèle de financement générique qui soutienne ce patrimoine de ressources structurelles et singulières. À titre d'exemple, la « matrice d'agriculture de conservation » (15 ans d'exploitation, dP Spad) a été récemment fermée faute de budget de fonctionnement et d'entretien suffisant. Ces observatoires fournissent une capacité d'intégration dans le temps de jeux de données riches, plutôt commune au Nord, mais exceptionnelle au Sud. À terme, une forme de labellisation des plateformes sélectionnées pourrait être établie.

Ces plateformes impliquent aussi une grande capacité de gestion et de valorisation de ces jeux de données qui est souvent insuffisante. À titre d'exemple, l'observatoire de l'IRD « Système de surveillance de la santé et de la démographie » (HDSS) de Niakhar au Sénégal est une belle réussite de mutualisation de moyens et d'accueil de partenaires et d'étudiants. C'est aussi un catalyseur pour la construction et le financement de projets. Mais cet observatoire est source d'une base de données largement sous-utilisée. Par sa pérennité potentielle, le dP pourrait apporter une valeur ajoutée à la gestion et au partage des données pour aboutir à une valorisation satisfaisante. Il pourrait faciliter l'établissement d'un accord pérenne entre les partenaires incluant un consentement en matière de partage des données, notamment celles issues des plateformes, basé sur l'application du Règlement général sur la protection des données (RGPD). Une solution technique est de réduire la fracture numérique entre Nord et Sud : les partenaires du Sud pourraient être équipés d'outils appropriés et performants utilisés par les chercheurs du Cirad (comme la plateforme de données scientifiques Dataverse).

Actuellement, aucun réseau d'analyse de l'effet du réchauffement sur la performance des cultures et de l'élevage et sur l'incidence et la transmission de maladies des plantes et du bétail n'a été établi par le Cirad et ses partenaires. Pourtant, ce type de réseaux serait particulièrement novateur, précieux et attendu, notamment pour alimenter les rapports du Giec. Les dispositifs déjà en place dans une même région pourraient y contribuer et, au-delà, pourraient aussi être source de construction de plaidoyers. Une volonté commune en interne au Cirad est attendue pour structurer des réseaux visant à anticiper les changements climatiques par la capitalisation sur les dispositifs déjà en place en les coordonnant sur un transect inter-régional, notamment en Afrique d'ouest en est. Cela impliquerait alors la mobilisation d'un collectif transversal pour exploiter ces données et la prise en compte de ce partage de données dans l'accord pérenne qui pourrait être signé. Plus largement, cela pourrait aussi concerner d'autres thématiques comme la conservation des ressources biologiques. Cette ambition majeure pour l'avenir est au cœur du plan d'actions commun pour l'Afrique TSARA que le Cirad et INRAE engagent en 2022 avec la volonté d'identifier ensemble, avec leurs partenaires du Sud, quelques exemples pouvant servir de modèle pour la réussite de ce type de construction.

## Le renforcement des interactions avec société civile, entreprises et décideurs publics

Le renforcement des interactions avec société civile, entreprises et décideurs publics est un attendu fort de la période à venir (annexe 2) au service d'une conception renouvelée de l'innovation. Il s'agira de promouvoir des démarches plus collaboratives et coopératives dans les processus de conception, de mise en œuvre, d'adoption et d'évaluation d'impact des innovations. Par nature, ces dernières mobilisent les résultats de la recherche. Ce renforcement permettra aussi de mieux définir l'importance d'une filière, son insertion dans les circuits de distribution concurrentiels et de mieux appréhender la couverture des filières dans le territoire défini par les activités du dP. Les bénéficiaires de la société civile (ONG, organisations paysannes), les entreprises, les décideurs et les bailleurs de fonds, s'ils interagissent avec le dP, peuvent être alors considérés comme partenaires associés. Actuellement, selon la nature et les disciplines du dP, le nombre et l'implication de ces partenaires varient, mais aussi le format des interactions. Mais, dans la plupart des cas, ce format semble plus opportuniste que structuré. Le recensement des différentes formes d'interaction avec ces acteurs sera très utile. Une meilleure caractérisation du positionnement et du rôle des « partenaires associés » permettra de mieux structurer et valoriser leurs interactions avec les « partenaires membres » (signataires d'une convention quinquennale de partenariat).

Les laboratoires vivants sont des formes d'interaction innovantes et prometteuses de recherche-action pilotées par les partenaires de la société civile et impliquant les chercheurs. Puisqu'un laboratoire vivant est très ancré localement, le dP a un rôle certain et un intérêt fort à s'impliquer dans ces dispositifs. Une meilleure structuration des relations entre partenaires membres et associés, élaborée sur la base des points forts des relations actuelles et éventuellement des résultats de chantiers ImpresS ex-ante aura vocation à rendre les interactions plus efficaces et plus visibles. Des partenaires de la société civile, du secteur privé, voire des décideurs, pourraient être intéressés à évoluer de la position de partenaire associé à celle de partenaire membre. Deux partenaires du secteur privé (Institut Pasteur et le Centre d'inféctiologie Charles Mérieux) sont déjà membres du dP OneHealth OI et deux autres partenaires privés sont associés, l'un au dP lavao (Fondation Avril), l'autre au dP HRPP (société Yara). Un bilan des interactions avec ces partenaires sera particulièrement éclairant dans le but de formuler des principes structurant l'intégration de ce type de partenaires au cercle des partenaires signataires de la convention. Ces principes, définissant les droits et les devoirs de partenaires de la société civile et du secteur privé en tant que partenaires membres, devront intégrer la nécessité d'une forme de vigilance à d'éventuelles sources de tensions voire de conflits. Ces points de vigilance concerneront, entre autres, la non-concurrence de ces acteurs avec le dP et la non-confidentialité des données. Pour rappel, il est attendu d'un partenaire membre qu'il participe au déploiement du projet scientifique, apporte des moyens au bénéfice de ce projet et contribue à fournir des recommandations aux décideurs. L'admission d'un nouveau partenaire comme membre reste néanmoins laissée au jugement du Copil au cas par cas. La visibilité accrue de ces acteurs, par le statut de partenaire soit membre soit associé, alimentera le travail des influenceurs (journalistes, utilisateurs des réseaux sociaux).

## L'élargissement du réseau à d'autres acteurs internationaux emblématiques

Le développement des compétences des partenaires du dP, la richesse des interactions et la visibilité du dispositif peuvent profiter de l'arrivée ou de l'extension de l'implication d'acteurs de renommée internationale. En ce qui concerne l'arrivée, il

pourrait s'agir du Centre régional d'études supérieures et de recherche en agriculture de l'Asie du Sud-Est (South-East Asian Regional Center for Graduate Study and Research in Agriculture, Searca), du Centre international de physiologie et d'écologie des insectes (International Centre of Insect Physiology and Ecology, Icipe, Éthiopie), du Conseil de la recherche agricole d'Afrique du Sud (Agricultural Research Council, ARC), de centres du CGIAR, et de partenaires académiques de l'I-Site Muse comme l'université de Wageningen UR (WUR,

Pays-Bas), et l'université de Californie à Davis (the University of California Davis, États-Unis). Pour l'élargissement de leur rôle au sein du réseau, il pourrait s'agir de l'Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Brésil), l'université de Kasetsart (Kasetsart University, KU, Thaïlande), de centres du CGIAR, d'INRAE, de l'IRD et du CNRS, et de partenaires académiques de l'I-Site Muse comme l'Université de Pretoria (Afrique du Sud).

Par exemple, INRAE et WUR pourraient envisager d'accroître leur implantation à l'international via leur participation à un (ou plusieurs) dP, comme c'est déjà le cas au Maghreb pour INRAE. Le CNRS développe actuellement un plan d'actions pour l'Afrique, qui pour certaines thématiques rencontrera des préoccupations affichées dans cette feuille de route. Ainsi l'Institut écologie et environnement du CNRS (Inee) est-il déjà membre du dP RP-PCP sur la faune sauvage implanté au Zimbabwe. Ce type de collaboration pourra se développer à l'avenir, tout comme la participation du CNRS en soutien à des observatoires de long terme chez certains de nos partenaires africains communs.

L'intégration possible de tous ces partenaires dans un dP devra être réfléchie en fonction de la valeur ajoutée que cette participation pourrait apporter au collectif, notamment des bénéfices que pourraient en retirer les partenaires du Sud. Elle devra se faire en accord avec les principes de ce dP et soumise à la décision du Copil. Elle pourrait par exemple prendre la forme de la construction de projets, de l'accueil au Sud d'étudiants du Nord, d'une contribution au budget de fonctionnement du dP. Un enjeu principal du dP est de renforcer les compétences des partenaires locaux. Leur mise en relation avec des partenaires internationaux en est un des moyens. Un statut de « partenaire associé », non signataire de la convention, pourrait être un bon compromis dans certains cas. Au-delà de ces partenaires potentiels, une reconnaissance par la FAO du réseau inter-institutionnel global, formé par les dispositifs développés par le Cirad, l'IRD, INRAE et le CNRS, serait une valeur ajoutée indéniable dans la suite de la rencontre organisée en février 2020 au siège de cette dernière à Rome. En considérant les quatre dP sur la santé animale, la même reconnaissance pourrait être sollicitée auprès de l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE).

Des concertations sont plus ou moins engagées sur la création possible de nouveaux dP. Cela se confirme avec l'inauguration en 2022 du dP Biocontrôle-OI en Océan indien (connections avec les dP Spad et F&B). Cela concerne également biomasse-énergie en Afrique de l'Ouest (énergie renouvelable et bioénergie circulaire) ; santé animale en Afrique de l'Ouest (le grand projet Santé et Territoires concernant entre autres le Sénégal et le Bénin a débuté en 2021) ; plateforme Salsa en Asie du Sud-Est (durabilité des systèmes de plantes pérennes tropicales et risque environnemental et social) ; forêts plantées au Brésil (gestion durable). L'idée de lancer un second dP au Maghreb pour soulager le dP Sirma, soit sur les systèmes alimentaires liés aux ressources renouvelables, soit sur le pastoralisme dans les systèmes agro-sylvo-pastoraux en zone exondée, est aussi évoquée. Selon des réflexions transversales sur le mode de fonctionnement des dP, la création de ces nouveaux dP pourrait ne pas contraindre tous les partenaires du Nord à positionner des chercheurs sur site. Les chercheurs du Nord pourraient contribuer efficacement par des missions notamment de longue durée, alors que les partenaires du Sud fourniraient des ressources et des moyens.

Le processus de création d'un dispositif, transparent et participatif, se décline au cas par cas selon les thématiques, le type de partenaires, la région concernée. Les critères pour motiver ces décisions devraient rendre compte (i) de la demande du terrain, (ii) de la motivation et la complémentarité des partenaires, (iii) d'un historique relationnel basé sur la confiance, (iv) d'une vision commune et d'une thématique partagée et complémentaire de celle des autres dispositifs existant dans la région, et (v) de la disponibilité de moyens humains et structurels.

## Les synergies entre dispositifs des institutions françaises (Cirad, IRD, INRAE)

Les institutions françaises engagées dans le champ de l'agronomie, INRAE, l'IRD et le Cirad, ont chacune développé leur modèle de dispositifs en partenariat à l'international : les dispositifs de recherche et de formation en Partenariat, dP (Cirad), les Laboratoires mixtes internationaux, LMI (IRD), les Laboratoires internationaux associés, LIA (INRAE).

Ces dispositifs ont des points communs : une programmation de la recherche coconstruite et assumée, au service d'une thématique commune, déclinée sur les terrains des partenaires par une équipe interdisciplinaire et interinstitutionnelle, animée par un comité de coordination représentatif des partenaires, capitalisant sur des ressources humaines, technologiques et financières partagées.

Mais le statut de ces dispositifs montre des différences notables : les LIA et les LMI sont des composantes propres à chaque institution française, construites majoritairement sur des accords bilatéraux, gérées et évaluées par leur institution française mère, et non pérennes au-delà de 10 ans. Les dP, consortium d'institutions partenaires potentiellement pérennes, sont évalués tous les cinq ans par une commission externe indépendante.

Les objectifs des LMI et des LIA sont prioritairement scientifiques, là où le partenariat et le développement de compétences des partenaires du Sud, notamment en animation et gestion de projets, sont les résultats attendus des dP. Les LIA fonctionnent sans affecter d'agents d'INRAE sur le terrain ; les LMI peuvent être propriétaires de leur propre infrastructure. Mais l'ensemble de ces dispositifs reste souple sur la taille du partenariat et la zone géographique cible.

Le renforcement de la complémentarité et de l'interaction croisée entre ces dispositifs est activement recherché par les trois institutions mères (annexe 2) afin de tendre vers un rapprochement, voire vers une convergence, de l'offre de partenariat. Ces dispositifs ont chacun leurs spécificités et cette diversité apporte une grande richesse au maillage dans sa globalité. Cette complémentarité et le maillage international que ces dispositifs constituent ont été fortement appréciés par la FAO lors d'une présentation commune le 5 février 2020. À travers des engagements croisés, les trois institutions sont déjà partenaires membres de plusieurs dispositifs dont l'une détient la paternité. Cette complémentarité et les liens entre les différentes formes de dispositifs en partenariat seront plus solides si les interactions interinstitutionnelles sont mieux structurées (annexe 2). La concertation entre institutions pour la création de nouveaux dispositifs (LMI Paysages, LMI Bio-Inca, etc.), bien que réelle, est peu structurée. La formalisation d'un processus de prise de décision pourrait être établie. Alors que, dans les tropiques, cette concertation concerne majoritairement l'IRD et le Cirad, en Méditerranée, elle implique aussi fortement INRAE, dont les enjeux s'articulent en tenant compte de la présence du dP Sirma. Le déploiement, en 2022, du plan d'actions commun Cirad-INRAE pour l'Afrique, TSARA, va encore renforcer cette dynamique interinstitutionnelle. Sans présager de son fonctionnement ultérieur, cette concertation pourrait d'abord s'articuler au sein d'un comité de coordination inter-instituts.

Les Groupements de recherche internationaux-Sud (GRDI-Sud, IRD), et les Projets prioritaires internationaux (PPI, INRAE), réseaux de laboratoires constitués entre plusieurs pays au service de thématiques prioritaires pour le développement durable, offrent une stratégie plus englobante et plus intégrée à une échelle inter-régionale. Selon le modèle des GDRI-Sud et des PPI, le Cirad possède également son propre modèle de réseaux thématiques transversaux aux régions qu'il ne reste qu'à animer : les collectifs inter-dP. À l'inverse, la capitalisation sur la reconnaissance et la visibilité des dP devrait être renforcée pour que, si opportune, la prise en compte des dP soit inhérente à la construction de nouvelles initiatives globales comme les GDRI-Sud et PPI. Le Cirad est actuellement impliqué dans le GDRI-Sud Asacha. La présence du Cirad dans ces modèles pourrait être accentuée et une communication sur l'engagement du Cirad dans ce type de partenariat pourrait être organisée pour rendre ces accords plus fréquents.

## L'évolution significative d'un dP, voire sa dissolution

La pérennité d'un dP, qui dépend de la volonté des partenaires de le reconduire, trouve sa force dans sa capacité à se remettre en cause et à évoluer selon les changements de son environnement et au fil des évaluations externes et de leurs recommandations. Cela a été le cas de Sisto devenu Isa, de FAC qui a évolué d'un cercle restreint de partenaires vers un réseau R2FAC, et c'est le cas de Govinn en pleine réflexion actuellement. Des dP pourraient aussi converger voire fusionner : des idées ont été lancées pour les dP R2FAC et Agroforesterie au Cameroun, les dP F&B et Spad à Madagascar, les dP HRPP et ASEA en Asie du Sud-Est, et des réflexions sont en cours en Afrique de l'Ouest avec la clôture de trois LMI fin 2021 et fin 2022. Engager la révision des grandes orientations d'un dP et son évolution, voire la fusion éventuelle de deux dP est de la responsabilité des Copil concernés. Les recommandations de l'évaluation externe peuvent certainement fournir des pistes. En impliquant des partenaires de différents pays, un dP gagne certainement en stabilité grâce à sa couverture régionale : cela lui donne une forme de résilience face à d'éventuelles difficultés en lien avec des contextes nationaux. Un indicateur fort de la stabilité d'un dP est aussi le nombre de ses chercheurs hébergés. Mais cet indicateur doit aussi prendre en compte le nombre de chercheurs en poste au Nord qui, à distance et au moyen de missions de terrain, contribuent significativement aux activités du dP. Aucune règle partagée entre dispositifs n'a été établie pour évaluer le nombre de chercheurs recensés par le dP. La charte devrait formuler un référentiel de critères qui aidera à mieux qualifier la contribution des chercheurs des partenaires signataires au dP et à préciser ses moyens en matière de ressources humaines. Cela concerne les chercheurs de l'ensemble des partenaires, dont le Cirad.

Un dP peut aussi être dissous puis relancé sur une autre thématique et/ou avec un autre cercle de partenaires. Mais certaines situations liées à la thématique scientifique, à l'engagement des partenaires et à l'équilibre du cadre partenarial, aux effectifs, aux contraintes locales, peuvent conduire à la dissolution définitive de dispositifs. Cela a été le cas par exemple pour CRDPI (Congo) et Ciba (Brésil). C'est également au Copil de prendre une telle décision selon le contexte et des critères qui justifieront une dissolution. Ce seront sans doute des éléments à considérer dans la charte, mais tout en restant particulièrement prudent étant données des conséquences possibles d'une telle décision : la dissolution d'un dP pourrait mettre fin à un partenariat établi de longue date fondé sur une histoire commune riche et des relations de confiance, et pourrait offrir à d'autres acteurs l'opportunité de s'installer en compliquant un retour éventuel.

Au-delà du cycle de vie de chaque dP au regard de sa mission et de l'évolution de son environnement, le Cirad doit se doter d'une vision propre de l'évolution globale du réseau des dP au regard des inflexions attendues en cohérence avec sa stratégie scientifique et partenariale. Cette « mise en cohérence stratégique » au niveau de l'institution est indispensable pour parvenir à adapter thématiquement et fonctionnellement la communauté des dP à la prise en compte des enjeux majeurs auxquels le Cirad souhaite pouvoir répondre. Ce travail doit permettre de définir une trajectoire dynamique d'évolution déclinée au niveau de chaque dP

afin d'identifier ceux qui, du point de vue du Cirad, doivent être maintenus et consolidés, ceux qui doivent être créés et sur quelles thématiques, et ceux qui doivent être restructurés. Sur cette base, un dialogue constructif pourra être engagé par le Cirad avec tous les partenaires pour partager et construire ensemble la cible, et convenir de la trajectoire de changement à promouvoir pour chacun des dispositifs concernés. Cet exercice de réflexion sera engagé par la DGD-RS sur la période de mise en œuvre de cette feuille de route en s'appuyant sur un groupe de travail dont l'animation sera assurée par la délégation aux dP. ■

## Leviers et outils à mobiliser au service des ambitions de 2021-2026

### Un cycle de rencontres transversales

Un cycle de rencontres transversales sera mis en place sous forme de réunions collectives (partage de méthodes et d'outils) pour renforcer la cohésion et la dynamique du réseau des dP ; l'animation y sera coordonnée par le Cirad, partenaire commun à tous les dP. Ces rencontres, qui se tiendront de préférence en français, peuvent se décliner en deux modalités :

- des journées d'animation scientifique, qui ont déjà lieu tous les ans fin juin en présentiel à Montpellier et s'adressent aux coordonnateurs des dP et aux animateurs et correspondants Cirad ;
- une animation à distance mensuelle à trimestrielle d'une heure impliquant les animateurs et les correspondants Cirad, mais aussi potentiellement les coordonnateurs et quelques animateurs partenaires intéressés. L'animation périodique à distance pourrait traiter de sujets tels que les positionnements et affichages croisés des dP selon les thématiques concernées, le retour d'expérience du chantier ImpresS ou la construction de modules de formation, le partage d'idées sur l'animation globale ou locale, les formations mutualisées, et la communication, le partage de difficultés et contraintes rencontrées, la présentation d'un projet emblématique, les attendus du rôle de la délégation aux dP ou du correspondant, l'intervention d'un invité sur un thème ou un outil donné, etc.

### Les partenaires de formation du Nord

Les partenaires de formation du Nord, comme l'institut Agro et l'université de Montpellier, mais aussi AgroParisTech et l'École vétérinaire de Nantes, visent, entre autres grâce à des projets Erasmus+ (*Capacity building for higher education*), à soutenir des formations académiques et des formations courtes dispensées au Sud avec les scientifiques du Cirad et leurs partenaires. Ils peuvent aider les dP à combler le déficit de leur offre de formation. La participation des enseignants-chercheurs des unités mixtes de recherche à l'élaboration de ces éléments de formation est hautement souhaitable. Pour les parcours académiques, une étape préalable indispensable est de définir les demandes des partenaires académiques avec lesquels le dP a l'intention de collaborer pour adapter la cible de la formation, faire évoluer le contenu des modules actuels ou organiser des ateliers d'écriture de programmes pour les nouveaux modules. Cette ambition se décline selon trois axes :

- coopération universitaire (production de ressources pédagogiques, construction de modules, renforcement ou création de cursus ou de réseaux de cursus) ;
- formation professionnelle et renforcement de capacités (formations agricoles et rurales, renforcement des institutions et des entreprises) ;
- renforcement mutuel (partage d'expertises et de retours d'expérience). Pour mettre en œuvre cette ambition, le Cirad s'appuiera en particulier sur le dispositif mutualisé créé avec l'institut Agro (Pollenis), sur Agreenium et sur l'I-Site Muse. Il s'appuiera également, chaque fois que ce sera possible, sur l'université Paul Valéry de Montpellier, l'École vétérinaire de Toulouse et l'Istom à Angers, qui encouragent et facilitent des séjours d'étudiants du Nord au Sud.

### La démarche ImpresS

La démarche ImpresS *ex-ante* permet au collectif du dP d'acquiescer une culture de l'impact et de baliser, en amont d'un projet, l'itinéraire conduisant ce projet vers l'impact. Cette démarche aboutit à une planification stratégique et souple laissant la place à l'adaptation au fil de l'eau. Elle permet de préciser la logique des interventions et les relations de causalité attenantes au projet pérenne du dP en les distinguant de celles caractérisant les projets à court terme associés au dP. Cette démarche a concerné les quatre dP Santé en 2018 et les dP CaribVet et Divecosys en 2019, et s'est élargie aux dP RP-PCP en 2021 et Sirma en 2022. Un enjeu pourrait être d'établir des théories de changements emboîtées où les projets à court terme pourraient se connecter à la trajectoire du dP selon le domaine d'intervention du projet. L'ensemble des partenaires n'a pas forcément une vision partagée du futur, mais la démarche ImpresS aide à clarifier les rôles et structurer la participation de chacun, notamment celle des acteurs de la société civile. Elle permet en outre d'augmenter le niveau d'influence du dP. Cette démarche contribuera à identifier des points de convergence entre différents dP d'une même région et leur fournira des outils pour se poser les mêmes questionnements. Cependant, pour mener à bien cet exercice, il convient d'évaluer le coût de mobilisation en personnes-ressources nécessaires et sa capacité de réponse aux attentes des partenaires. Les conditions de sa mise en œuvre devront par ailleurs être partagées en amont avec les partenaires, avant la décision nécessaire du Copil concerné.

En parallèle, des dP pourraient être stimulés à s'engager dans une démarche ImpresS *ex-post*, qui s'est révélée efficace avec les dP Asap, Spad et Grease dans le passé. Le dP PP-ZS a conduit cet exercice en 2021. Les résultats et conclusions étant sont convaincants, d'autres dP pourraient être incités à prendre la suite dans les cinq années à venir. La démarche *ex-post* pourrait aussi être mobilisée pour évaluer la performance des plateformes et observatoires à long terme en considérant les données collectées, la valorisation de ces données et les coûts accompagnant leur entretien et leur utilisation. L'acquisition d'une culture de l'impact pourra aussi mobiliser d'autres outils que la démarche ImpresS comme des méthodologies distinctes développées par les chercheurs du département Environnements et sociétés du Cirad (ES).

## Une communication efficace et élargie

Une communication efficace et élargie des dP est essentielle pour mettre en valeur la force de leur partenariat, de leurs activités, mais surtout de leurs innovations, ce dont pourraient se saisir les acteurs politiques, économiques et sociaux. Cette capacité à communiquer dépend principalement de la présence d'un correspondant dédié à la communication dans chaque dP. Mais ce correspondant n'aura pas forcément la compétence rédactionnelle et ne pourra diffuser que des informations mono-dP. Au sein du Cirad, une cellule de soutien à la communication des dP (rédacteur, informaticien, initié des réseaux sociaux, assistant), engageant ses membres pour un faible pourcentage de leur temps, sera constituée et coordonnée par le délégué aux dP. Cette cellule interagira avec les correspondants communication pour dynamiser les mises à jour et les échanges d'informations, identifier les besoins de formation complémentaire à eZ-Publish et à l'utilisation des réseaux sociaux, et délivrer ces formations. Au-delà de la mise à jour des pages internet des dP hébergées par le site du Cirad, cette cellule coordonnera la production de tout élément de communication relevant d'un collectif de dP, notamment à l'échelle régionale, et accompagnera la mise à jour des sites propres des dP et la mise en place et l'utilisation de comptes sur les réseaux sociaux. Le rédacteur sera rattaché à la délégation à la communication du Cirad, les autres membres relèveraient de la DGD-RS. S'agissant des réseaux sociaux, la formation qui serait développée par la délégation à la communi-

cation du Cirad d'ici fin 2021 pourrait être valorisée par cette cellule. Cette communication pourrait prendre différentes formes, complémentaires les unes des autres :

- un site internet pour chaque dP, dont la mise à jour régulière et la qualité des informations publiées sont assurées par un correspondant communication. Les principales cibles de ces sites sont les organisations internationales, les institutions de recherche et de formation, les chercheurs, les étudiants et la société civile. Ils ont vocation à être référencés sur les sites propres de chacun des partenaires. Sur le site du Cirad, dont les cibles sont les décideurs, les bailleurs et les journalistes, une page par dP valorisera notamment les innovations majeures et le témoignage d'un partenaire emblématique ;
- la diffusion des innovations majeures du dispositif via les comptes propres du dP sur les réseaux sociaux par les correspondants communication.
- la production de supports de communication (brochures, posters, kakemonos) par dP et par région ;
- des actions de communication interne au Cirad sur les dP à l'occasion des Rencontres du Cirad (animation originale en amphi, stand ludique), et de manière opportuniste à l'occasion du passage d'un animateur à Montpellier pour une présentation du dP en amphi.

## La marque Cirad'Innov®

Cirad'Innov® a été développée par le Cirad pour promouvoir ses innovations vers les entreprises. L'utilisation de cette marque implique une copropriété du Cirad sur ces innovations. Les innovations d'un dP sont formellement protégées au service du collectif. Ainsi, la marque Cirad'Innov pourrait-elle être utilisée pour promouvoir des innovations partagées entre partenaires d'un même dP à la condition que la totalité des partenaires soit en accord et que ce point soit stipulé dans la convention. Une concertation est à organiser entre personnes ressources pour identifier et caractériser ce que les partenaires auraient à gagner de l'utilisation de la marque Cirad'Innov pour des innovations auxquelles ils auraient contribué. L'éventuelle utilisation de la marque Cirad'Innov n'entrerait aucunement en compétition avec tout autre moyen de valorisation mobilisé par les partenaires copropriétaires de l'innovation. ■

# Un chemin collectif pour une communauté renforcée

Les éléments développés dans cette feuille de route sont certainement ambitieux et à l'origine de nombreux questionnements. Ces derniers généreront des consensus et des solutions qui alimenteront l'évolution du réseau des dP. Cette dynamique s'appuiera sur des leviers et des ressources souvent mobilisés ou développés par le Cirad, qui évolueront eux-mêmes avec la progression de cette feuille de route, dont la mission générale est de tracer un chemin collectif pour renforcer la cohé-

rence, la cohésion, la performance et la visibilité du réseau. Ces éléments visent aussi à structurer un plan d'actions à mettre en œuvre au cours du quinquennat à venir. Une première version d'un plan d'actions est proposée en annexe 6. Il inclut les deux chantiers politiques majeurs que sont la production collective d'une charte des dP et l'élaboration d'une vision sur les évolutions à proposer au réseau, en cohérence avec la stratégie scientifique et partenariale du Cirad. ■

# Annexes

## Annexe 1. Extrait de la vision stratégique et des ambitions du Cirad 2018-2028

Extrait de la « *Vision stratégique et ambitions du Cirad 2018-2028* » [décembre 2017]

« Le Cirad souhaite que son implication dans des dP (et LMI et LIA) soit mis au service des quatre ambitions de son contrat d'objectif : (i) des priorités scientifiques qui impactent le développement, (ii) produire des partenariats stratégiques, (iii) développer une offre originale en matière de formation de compétences, (iv) développer les conditions d'une innovation 'impactante'.

La récente évaluation des dispositifs en partenariat a permis de tirer un bilan positif de cette première phase de création. Elle a montré que les partenaires s'investissaient de manière croissante dans le pilotage stratégique et la promotion des dispositifs. Après la phase de construction, il convient maintenant de passer à un fonctionnement stabilisé de ces dispositifs - plateformes ou pôles nationaux ou régionaux, réseaux thématiques transnationaux, etc. - qui génèrent une expertise diversifiée ancrée dans une connaissance des réalités du terrain. Ces dispositifs se posent comme des espaces de programmation, en interlocuteurs des décideurs politiques et des agences de financement. Cet ensemble partenarial est appelé à évoluer de manière permanente, en concertation avec les partenaires, de manière à consolider, sur certaines thématiques d'intérêt majeur, notamment liées à de grands programmes internationaux comme l'initiative « 4/1000 », une offre commune entre la recherche française et celle des pays du Sud. Dans le cadre du renforcement et de la mise en cohérence de cette offre de coopération scientifique soutenue par la France, le rapprochement entre les dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat animés par le Cirad et les Laboratoires mixtes internationaux (LMI) de l'IRD se poursuivra en concertation avec les partenaires de ces dispositifs.

Dans le contexte d'une diplomatie scientifique renforcée par de grands accords internationaux, les dP constituent aussi le cadre d'élaboration conjointe d'une offre partenariale entre le Cirad et ses partenaires, afin de participer ensemble à la structuration des consortiums internationaux qui ont vocation à organiser, à l'échelle mondiale, le partage des recherches et des expérimentations à conduire pour bâtir les réponses attendues par les États en termes de construction et de suivi de réalisation des politiques publiques. Dans un contexte invitant à de nouvelles initiatives multilatérales, il est nécessaire de prendre en compte l'enjeu d'animation de réseaux scientifiques internationaux. Il faut aussi élargir le cercle des partenaires à des institutions publiques ou privées engagées dans le développement (ONG, fondations, entreprises, organisations professionnelles) pour renforcer l'impact de ces dispositifs en partenariat. »

## Annexe 2 . Extrait des objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023

Extrait de « *Objectifs de stratégie scientifique et partenariale 2019-2023* » (décembre 2018)

« L'Afrique et l'axe Europe-Méditerranée-Afrique sont les deux principales priorités géostratégiques, en lien avec les orientations des autorités françaises. Le Cirad se positionne comme un instrument majeur de l'aide publique française au développement dans les domaines de la production agricole, du développement rural et de la protection environnementale et sanitaire dans ces régions.

Le Cirad a toutefois un mandat de contribution au développement plus global, qui nécessite d'être aussi impliqué, dans les autres zones intertropicales, y compris par des agents en affectation de longue durée. C'est le cas en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Asie du Sud-Est, permettant au Cirad d'appréhender les transitions et défis d'envergure globale (par exemple les changements climatiques, l'urbanisation, la mondialisation des systèmes agricoles et des échanges).

Si dans le cas des pays les moins avancés, la justification de l'implication du Cirad est aisée du fait de sa mission de contribution au développement local et territorial, une implication dans des pays émergents n'est pas exclue là où les objets de recherche d'intérêt local portent également un intérêt régional ou global. L'implication dans ces pays émergents doit permettre de générer des impacts à plus grande échelle et donc de contribuer significativement aux 15 engagements pris par le Cirad. Les projets qui y sont conduits doivent rechercher la valorisation partagée des ressources et des connaissances produites.

La recherche en partenariat étant au cœur de la mission du Cirad, les six champs thématiques stratégiques du Cirad doivent aussi être déclinés par rapport aux grandes régions d'investissement partenarial du Cirad.

La nouvelle feuille de route Cirad de l'appui aux dP bénéficiera d'une large consultation des partenaires et intégrera au moins deux nouvelles dimensions :

- Au niveau français, le renforcement des concertations avec les autres institutions françaises afin d'assurer une complémentarité et une synergie : avec l'IRD, qui promeut le concept de laboratoire mixte international (LMI) ; avec INRAE, qui promeut des Laboratoires internationaux associés (LIA) et des programmes pluriannuels d'intervention ; avec l'Institut Pasteur et son réseau international d'instituts associés ; avec le CNRS, qui promeut les réseaux de recherche internationaux et les unités mixtes internationales.
- Au niveau européen et international, le développement des connexions entre ces modalités partenariales de recherche à l'international (dP, LMI, LIA...), pour aller vers des réseaux régionaux ou mondiaux de recherche et d'innovation (par exemple, en santé animale à l'échelle pantropicale, voire mondiale ; en agroécologie, à l'échelle ouest-africaine...). Cette dynamique conduira à la reconnaissance mutuelle des valeurs fondatrices que partagent toutes ces modalités partenariales, faisant ainsi émerger la notion d'une « charte des dispositifs partenariaux pour la recherche agronomique pour le développement ». Cette démarche de développement d'une charte pour la reconnaissance du réseau mondial des plus de 150 institutions associées à un ou des dP sera conduite en s'appuyant initialement sur un premier cercle de partenaires, stratégiques du fait de leur engagement dans cette dynamique dP et de leur reconnaissance régionale et globale.

Cette nouvelle feuille de route intégrera aussi l'élargissement du cercle des partenaires des dP :

- aux institutions de formation, en particulier les acteurs de l'enseignement agricole (supérieur et technique) et les universités, en lien avec l'ambition formation de la nouvelle Vision stratégique ;
- et aux institutions de la société civile, en particulier les ONG et les organisations professionnelles agricoles, en lien avec l'ambition renforcée d'impact et de contribution aux processus d'innovation de la nouvelle Vision stratégique.

Cet élargissement pourra conduire, lorsque c'est opportun et si les partenaires d'un dP en décident ainsi, à une organisation du partenariat en plusieurs cercles. »

## Annexe 3 . Lettre de mission type de l'animateur/animatrice Cirad

### LETTRE DE MISSION 2021-2023 – ANIMATEUR/ANIMATRICE DU dP XXX DISPOSITIFS DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN PARTENARIAT

---

NOM OU ACRONYME DU DISPOSITIF DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN PARTENARIAT (dP) :

PRÉNOM, NOM :

UNITÉ : UMR

DÉPARTEMENT :

FONCTION : ANIMATEUR/ANIMATRICE

DEPUIS LE :

---

En relation avec la direction régionale (DR), les directions d'unités concernées (DU) et la délégation aux dP, l'animateur Cirad, en poste sur le terrain, a pour mission de participer à la gestion du dP en tant que membre de sa cellule d'animation et de coordination, contribuer à la mise en œuvre de la politique du Cirad et de ses unités, animer le collectif des salariés du Cirad et interagir avec le correspondant du dP basé à Montpellier. Selon le roulement des responsabilités au sein de la gouvernance et les échéances, il peut être amené à exercer la fonction de coordinateur du dP et à organiser son évaluation externe. Ses objectifs sont :

#### Dans le domaine scientifique et partenarial

Au nom du collectif Cirad et des unités concernées, (i) contribuer à la réflexion sur le positionnement scientifique du dP selon les contextes et enjeux nationaux et régionaux (ii) coconstruire une feuille de route annuelle ou bisannuelle des activités du dP (iii) participer à l'animation du dP et à son déploiement partenarial en y valorisant les échanges inter-dP avec l'aide de la délégation (iv) animer les réflexions sur l'évolution du dP des salariés Cirad et du correspondant à Montpellier et identifier les opportunités et contraintes pour le Cirad (v) selon la période, contribuer au renouvellement de la convention quinquennale ou décennale du dP et de son projet de recherche.

#### Dans le domaine de la mobilisation des moyens et des ressources

(i) Contribuer au développement d'un portefeuille de projets et d'une offre de formation cohérents avec le projet scientifique du dP et des unités (ii) avec les salariés Cirad sur place, identifier des sources de financement mobilisables pour atténuer les coûts d'expatriation (iii) contribuer à la synthèse des activités réalisées et à l'élaboration du plan d'actions à venir, avec l'aide du correspondant et du collectif Cirad, en préparation au comité de Pilotage, au conseil scientifique, et à la demande de moyens au titre du budget Cirad dédié (AI n°6).

#### Dans le domaine de la gestion et du management

(i) Faciliter les relations croisées entre le personnel Cirad et leur intégration (ii) de concert avec la DR, les unités, les départements et le correspondant, et en lien avec les partenaires, (iii) veiller à la gestion des ressources humaines Cirad (iv) apporter son concours aux prises de décision du Cirad relatives au dP (v) participer aux réflexions sur l'évolution des moyens humains et financiers des partenaires (vi) contribuer à la réflexion sur l'organisation du dP.

#### Dans le domaine de la représentation/communication

(i) Participer aux réunions et aux représentations du dP sur site, et à Montpellier (en présentiel aux Journées d'animation des dP, en visioconférence pour les autres manifestations) (ii) communiquer sur les ambitions, le réseau partenarial, les résultats et les difficultés éventuelles du dP, et sur le réseau inter-dP (iii) se faire représenter ou assister à Montpellier ou à Paris par le correspondant pour les sollicitations de la <DGD-RS, des départements et des unités de recherche, des bailleurs et des instances dont le Cirad est membre (Muse, Agreenium, Allenvi).

#### Autres domaines

(i) Développer ses propres activités de recherche, de formation et de développement, en équipe avec les autres chercheurs du dP (ii) avec l'aide de la délégation, apporter son concours à l'identification et la mise en œuvre d'actions spécifiques du Cirad au sein du dP, et notamment au service de la valorisation du réseau inter-dP.

## Annexe 4. Lettre de mission type du correspondant/correspondante Cirad

### LETTRE DE MISSION 2021-2023 – CORRESPONDANT/CORRESPONDANTE DU dP XXX DISPOSITIFS DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN PARTENARIAT

---

NOM OU ACRONYME DU DISPOSITIF DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN PARTENARIAT (DP) :

PRÉNOM, NOM :

UNITÉ : UMR

DÉPARTEMENT :

FONCTION : CORRESPONDANT/CORRESPONDANTE

DEPUIS LE :

---

Le correspondant Cirad du dP, en poste à Montpellier, est dans la mesure du possible un salarié d'une unité de recherche ayant des agents affectés au dP et complémentaire de celle de l'animateur. Sa mission consiste, sur des objets propres au dP, à faciliter le lien de l'animateur Cirad en poste sur le terrain avec la délégation aux dP, les unités de recherche, les directions de département et les services de la DGD-RS et de la DGD-RD. Selon les échéances, il peut être amené à contribuer à l'organisation de son évaluation externe. Le correspondant est également attendu annuellement sur le terrain pour participer à un conseil ou un atelier scientifique. Ses objectifs sont :

#### Dans le domaine scientifique et partenarial

(i) Coconstruire avec l'animateur, et en étroite concertation avec les unités de recherche concernées, une feuille de route annuelle ou bisannuelle des activités de recherche et de formation du collectif Cirad au sein du dP dans la continuité des lettres annuelles et pluriannuelles d'objectifs de ces unités de recherche ; (ii) interagir avec les animateurs des CTS et les correspondants « filières » selon les besoins et les sollicitations, dans l'optique d'un échange d'informations constructif ; (iii) effectuer une veille sur les collaborations possibles avec d'autres dP, en interaction avec les autres correspondants, la délégation aux dP, et d'autres unités ou structures partenaires du Cirad ; et (iv) selon la période, contribuer au renouvellement de la convention quinquennale ou décennale du dP et de son projet de recherche.

#### Dans le domaine de la mobilisation des moyens et des ressources

(i) Promouvoir auprès des directions de département et d'unités de recherche, et en concertation avec l'animateur et la direction régionale concernés, la mobilisation de ressources humaines et d'autres types de ressources au service de l'activité du dP ; (ii) en soutien à l'animateur, contribuer à la synthèse des activités réalisées et à l'élaboration du plan d'actions à venir du dP en préparation du comité de pilotage, du conseil scientifique le cas échéant, et en réponse à la demande de moyens au titre du budget Cirad dédié (action incitative n°6) ; (iii) collecter et transmettre des informations sur les appels d'offres régionaux (Muse, Agropolis Fondation, etc.) (iv) en relation avec la Dims, et de concert avec l'animateur et le coordinateur, participer à l'analyse d'opportunités pour le dP de répondre à des appels d'offre ambitieux et internationaux.

#### Dans le domaine de la représentation et de la communication

(i) Communiquer en interne et en externe auprès des partenaires du Cirad, et en concertation avec l'animateur, sur les ambitions, le réseau partenarial, les résultats, les difficultés éventuelles du dP ; (ii) représenter, en cas de besoin, le dP dans les instances montpelliéraines ou métropolitaines, en particulier en réponse aux sollicitations de la DGD-RS et au sein de groupes de travail visant à valoriser l'inter-dP ou des thématiques impliquant le dP.

#### Autres domaines

Contribuer aux réflexions que peut mener le Cirad dans la conduite de ses partenariats au sein des dP.

## Annexe 5. Répartition du rôle des partenaires dans les instances des dP

Identité	Dénomination	Président du Copil (nov. 2019)			Coordinateur		
		Acronyme	Intitulé	Nom	Structure	Pays	Nom
ASAP	Systèmes agro-sylvo-pastoraux en Afrique de l'Ouest	Adolphe Adjanooun	Inrab	Bénin	Alassane Ba	IER	Mali
DIVECOSYS	Conception de systèmes agroécologiques en Afrique de l'Ouest	Daouda Koné	Univ FHB	Sénégal	Antoine Sanon et Thierry Brevault	Uni Ouaga I et Cirad	Sénégal
R2FAC	Réseau de recherche sur les forêts d'Afrique centrale	Donald Iponga	Iret	Gabon	Denis Sonwa	CIFOR	Cameroun
F & B	Forêts et biodiversité à Madagascar	Lalaharivelo Ravaomanarivo	Cirad	Madagascar	Jérôme Queste	Cirad	Madagascar
AFS Cameroun	Systèmes agroforestiers en Afrique centrale	Vacant			Eunice Ndo	IRAD	Cameroun
GOVINN	Politiques publiques et gouvernance en Afrique	Vacant			Damien Jourdain	Cirad	Afrique du Sud
PPZS	Pastoralisme et zones sèches en Afrique de l'Ouest	Sylvie Lewicki	Cirad	Sénégal	Tamsir Mbaye	ISRA	Sénégal
RP-PCP	Production et conservation en partenariat en Afrique australe	Laurent Chevallier	Ambassade de France	Zimbabwe	Prisca Mugabe et Vladimir Grosbois	Univ Zimbabwe / Cirad	Zimbabwe
ISA	Information pour la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest	Abdoulaye Mohamadou	Cilss	Burkina Faso	Sidi Dembélé	IER	Mali
SPAD	Systèmes de production d'altitude et durabilité à Madagascar	Claude-Anne Gauthier	IRD	Madagascar	Bertrand Muller	Cirad	Madagascar
IAVAO	Innovation et amélioration variétale en Afrique de l'Ouest	Momar Tala Seck	Isra	Sénégal	Ndjido Kane	ISRA	Sénégal
ONE HEALTH OI	Réseau régional One Health de l'océan Indien	Modestine Ralinianina	Fofifa	Madagascar	Thierry Baldet	Cirad	France
ASEA	Agroécologie en Asie du Sud-Est	Vacant			Mélanie Blanchard	Cirad	Vietnam
GREASE	Maladies émergentes en Asie du Sud-Est	Wayan Artama	Uni Gadj Mada	Indonésie	Flavie Goutard	Cirad	Thaïlande
HRPP	L'hévéaculture en Asie du Sud-Est	Poonpipope Kasemsap	Kasetsart University	Thaïlande	Duangrat Satakhun	Kasetsart University	Thaïlande
MALICA	Systèmes alimentaires durables pour les villes en Asie	Dao The Anh	Vietnamese Academy of Agricultural Science	Vietnam	Sayvisene Boulom	National University of Laos	Laos

Identité	Dénomination	Président du Copil (nov. 2019)			Coordinateur		
Acronyme	Intitulé	Nom	Structure	Pays	Nom	Structure	Pays
AMAZONIE	Forêts, agricultures et territoires en Amazonie				Gabriel Resque	Uni Federal Rural da Amazonia	Brésil
AGROFORESTA	Plateforme mésoaméricaine pour l'agroforesterie	René Leon Gomez	Promécafé	Honduras	Elias de Melo	CATIE	Costa Rica
PP-AL	Politiques publiques et développement rural en Amérique latine	NA	NA	NA	Jean-François Le Coq	Cirad	Colombie
Réseau CaribVET	Réseau caribéen de santé animale et de santé publique vétérinaire	Yobani Gutierrez Ravelo	Ministerio de Agricultura	Cuba	Eric Etter	Cirad	France
SIRMA	Systèmes irrigués au Maghreb	NA	NA	NA	Collégial	Cirad	NA

## Annexe 6. Plan d'actions accompagnant les ambitions de 2021-2026

### Accompagnement du cycle de vie individuel des dP

La phase précédente (2015-2019) a principalement visé à asseoir le modèle de fonctionnement des dP et à gagner des financements. Cette nouvelle phase (2021-2026) se propose de renforcer l'animation du dP au regard de l'élargissement géographique et partenarial, des grands projets qui l'appuient, des modules de formation à développer, des possibles observatoires à long terme à valoriser, et des dynamiques transversales récemment mises en place au Cirad.

#### Période 2021-2023

- Mettre en place un cycle de réunions inter-départements par région, impliquant les directions régionales et les unités de recherche concernées : donner les moyens aux managers du Cirad d'être davantage proactifs sur les évolutions scientifiques et la gestion de l'effectif Cirad du dP (dont le renouvellement des animateurs et des correspondants), tout en tenant compte d'éventuelles alertes concernant son fonctionnement.
- Susciter des réflexions sur l'élargissement géographique et partenarial de certains dP (Agroforesterie Cameroun, RP-PCP, Govinn, OneHealth OI, HRPP, Amazonie, etc.) pour alimenter les Copil et les termes de référence des évaluations.
- Contribuer à la formulation de termes de référence plus incisifs pour l'évaluation quinquennale du dP afin d'obtenir des avis plus argumentés sur la qualité du bilan (partenariat, science, formation) et la légitimité et la solidité du projet, notamment son évolution scientifique et partenariale vers davantage d'impacts et de visibilité.
- Mobiliser si possible des experts d'organisations internationales (FAO, Coraf, etc.) ou d'institutions partenaires potentielles (Embrapa, ARC, WUR, etc.) pour être rapporteur des évaluations externes ; veiller au renouvellement de 15 conventions et au déclenchement et bon déroulement de 18 évaluations externes.
- Inciter certains dP à se renforcer avec un conseil scientifique et s'engager dans une démarche ImpresS *ex-ante* en cas de recherche d'identité et perte de dynamisme face aux projets dans lesquels ils sont impliqués ; favoriser une gouvernance distincte entre dP et grand projet.
- Caractériser l'implication du dP dans les six CTS du Cirad à l'aide d'un marquage préalable des projets associés au dP selon ces mêmes CTS.
- Établir une feuille de route des projets de formation du dP avec le dispositif mutualisé Cirad-Institut Agro prenant en compte les modules et cursus en cours, les nouveaux besoins des partenaires académiques, des éléments pédagogiques innovants à développer, et les ateliers de rédaction de programmes de formation à organiser.
- Recenser et évaluer la performance des observatoires et plateformes à long terme (qualité, intérêt et valorisation des résultats vs. coûts d'entretien et d'expérimentation) en collectant des informations et renseignant des indicateurs ; identifier ceux et celles à privilégier pour engager une démarche ImpresS *ex-post* et rechercher un mode de soutien financier pérenne.
- Renforcer et étendre les liens du dP avec la société civile, le secteur privé et les décideurs politiques ; mieux structurer les interactions et accentuer les impacts en mobilisant la démarche ImpresS *ex-ante*.

#### Période 2024-2026

- Solliciter la proactivité du Copil, du CS si présent, et du management du Cirad, pour que le dP bénéficie d'une meilleure anticipation des changements locaux et globaux, d'une évolution en adéquation avec les attentes des bénéficiaires notamment à l'aide d'une meilleure gestion des effectifs Cirad.
- Capitaliser sur d'éventuels indicateurs de succès produits dans la charte pour identifier des pistes d'amélioration du dP à discuter pendant les réunions inter-départements ; veiller au renouvellement de six conventions et au déclenchement et au bon déroulement de trois évaluations externes.
- Soutenir la conduite d'un chantier ImpresS *ex-ante* pour les dP ayant manifesté le besoin de renforcer leur cohérence scientifique et de mieux structurer la grappe de projets auxquels ils participent et les interactions qu'ils conduisent avec les bénéficiaires (société civile, secteur privé, décideurs politiques).
- Encourager l'élargissement et la plus grande implication du cercle des bénéficiaires du dP pour augmenter sa capacité d'échanges, de diffusion et d'émulation ; impliquer les producteurs le plus en amont possible dans les processus de production de connaissances et d'innovations ; faciliter l'adoption des innovations et augmenter leur impact.
- Susciter l'élargissement de la gouvernance du dP à des bénéficiaires, si justifié, en leur permettant d'intégrer le comité de pilotage.
- Accompagner le développement de nouveaux modules et cursus académiques avec le dispositif mutualisé Cirad-Institut Agro.
- Susciter une meilleure représentation des partenaires aux postes de coordonnateur et au sein du comité d'animation et de coordination du dP.
- Favoriser l'installation de binômes animateurs-correspondants d'unités de recherche distinctes pour renforcer l'interdisciplinarité, avec une attention particulière à la place des femmes.
- Soutenir la mise à jour régulière du site internet et une diffusion opportune sur les réseaux sociaux des innovations du dP par le correspondant à la communication du dP.

## Renforcement de la cohésion de l'inter-dP

La dimension de l'inter-dP a été peu prise en compte au cours de la phase précédente (2015-2019). Elle sera une priorité de la nouvelle phase (2020-2025). Consolidée par une charte commune aux dP, elle se déclinera sur deux échelles, géographique et thématique, et alimentera un partenariat issu de la société civile mieux structuré.

### Période 2021-2023

- Identifier des partenaires historiques clés pour participer à une commission de travail et de construction d'une charte des dP ; organiser une première réunion et coordonner les échanges à distance.
- Identifier, à l'échelle régionale, d'éventuels déséquilibres entre les thématiques des CTS et renforcer la cohérence et la lisibilité intra-régionale des dP : cibler les thèmes à renforcer, à développer ou à mieux coordonner, et susciter des réflexions sur des convergences possibles entre dP (Agroécologie en Afrique de l'Ouest, Govinn et Isa, Spad et F&B).
- Lancer des réflexions sur la mise en place ou le renforcement de collectifs transversaux aux dP, régionaux ou globaux, sur des thématiques prioritaires (santé des animaux, des plantes et de l'environnement ; agroécologie ; anticipation des changements climatiques).
- Identifier une thématique fédératrice des dP par région pour optimiser leur visibilité (agroécologie en Afrique de l'Ouest, gestion des risques liés à l'alimentation durable et à la protection de la santé globale en Asie du Sud-Est, etc.) ; faciliter l'organisation éventuelle d'une conférence thématique régionale par le réseau local des dP et d'autres institutions (sur la base du CID au Sahel).
- Contribuer à la construction de plaidoyers régionaux inter-dP selon leur objet (agroécologie Sahel, etc.) à partir d'une mise en commun d'éléments structurants.
- Lister les besoins en formations collectives récurrentes des dP, mobiliser des ressources existantes ou développer des contenus mutualisables ; faciliter la mobilité inter-dP des étudiants.
- Promouvoir les outils innovants susceptibles de bénéficier à certains dP (Dataverse, chantier ImpresS, laboratoires vivants, etc.) ; organiser des formations contribuant au développement en compétences des partenaires si intérêt.
- Organiser une animation à distance mensuelle ou trimestrielle (à la mi-journée) ; créer une dynamique pour les Journées annuelles des dP fin juin à Montpellier avec les coordonnateurs, les animateurs et les correspondants sur des objets de discussion partagés.
- Former, si besoin, les correspondants à la communication des dP, à l'outil eZ-Publish et à l'utilisation des réseaux sociaux par la Delcom ; créer une interaction entre eux, au moins à l'échelle régionale.
- Renforcer la reconnaissance des fonctions d'animateurs et de correspondants au sein du Cirad (nomination en Codir, édition systématique des lettres de mission, soutien au changement de catégorie, disponibilité du délégué pour les entretiens annuels, participations aux animations Cirad).
- Renouveler le document de demande de contributions au titre de l'AI dP, l'enrichir de données exploitables, et alimenter le tableau de bord des données des dP à l'aide d'indicateurs.

### Période 2024-2026

- Développer et finaliser la charte des dP (inclure des indicateurs de succès) sur la base du travail de la commission de partenaires mobilisés.
- Accompagner l'évolution thématique du réseau des dP à l'échelle régionale avec une implication en adéquation avec les enjeux globaux et une meilleure visibilité fédératrice ; contribuer à l'organisation éventuelle d'une conférence thématique récurrente et la coproduction de plaidoyers thématiques régionaux.
- Mettre en perspective l'ensemble des rapports des évaluations externes reçus depuis 2021 pour en extraire des lignes de force et des visions partagées.
- Renforcer l'autonomie des observatoires à long terme d'intérêt par un mode de financement pérenne et créer un réseau ; accompagner la création de plateformes supplémentaires comme celles des collectifs transversaux sur l'anticipation face aux effets du changement climatique.
- Favoriser la mutualisation d'écoles chercheurs et de formation aux outils innovants pour le développement en compétences des partenaires et de formations récurrentes pour les étudiants ; renforcer les collaborations et les échanges Sud-Sud, prioritairement des étudiants.
- Valoriser l'approche « Filière » pour une meilleure prise en compte de la traçabilité des produits agricoles et de leur certification au service de la sécurité sanitaire et de l'exportation ; valoriser la capacité de production et d'insertion des dP dans l'économie locale.
- Structurer un collectif de correspondants à la communication des dP pour créer une interaction en interne et favoriser les échanges d'informations Sud-Sud et Sud-Montpellier.

## Ancrage des dP dans la géostratégie du Cirad

La communauté des dP renforce son rôle d'étendard de la géostratégie du Cirad. La phase précédente (2015-2019) a facilité les discussions entre le Cirad, l'IRD et INRAE pour une meilleure cohabitation de dispositifs distincts et un meilleur partage des ressources. Cette nouvelle phase (2020-2025) légitime la communauté des dP, fort de son partenariat et de ses innovations, cohérent et visible : sa complémentarité avec les autres dispositifs (LMI, LIA), pour lesquels le Cirad est partenaire, est affichée. La communauté attire et s'enrichit (i) de nouveaux partenaires emblématiques et (ii) de partenariats élargis avec des partenaires historiques, et facilite la création de nouveaux dispositifs.

### Période 2021-2023

- Se rapprocher des interlocuteurs de l'IRD et d'INRAE et contribuer à la mise en place d'un espace de concertation entre les trois institutions pour une dynamique inter-dispositifs.
- Promouvoir la communauté des dP auprès de partenaires emblématiques non impliqués (ARC, WUR, UC Davies, etc.) et susciter leur rapprochement avec des dispositifs existants.
- Interagir, si c'est opportun, avec les organisations internationales (FAO, OMS, OCDE, OIE, Cedeao, Coraf, Cilss, Asean, Searca, IICA, etc.), les bailleurs de fonds (Union européenne, Fondation Bill et Melinda Gates, Fida, etc.), les tutelles (MEAE, Mesri), et les entités nationales (Allenvi, Agropolis Fondation, etc.) pour susciter des rencontres bilatérales et gagner en visibilité.
- Coordonner des réunions de travail en interne au Cirad, puis avec des partenaires ciblés, sur la légitimité, la cohérence et la capacité de créer de nouveaux dP, comme Biomasse-énergie et Santé animale en Afrique de l'Ouest, Bio-contrôle en Afrique australe, Salsa en Asie du Sud-Est, et Forêts plantées au Brésil.

### Période 2024-2026

- Développer la vision du Cirad sur la trajectoire d'évolution du réseau des dP en cohérence avec les inflexions à introduire au titre du déploiement de sa stratégie scientifique et partenariale.
- Renforcer le maillage, la complémentarité et la synergie entre dispositifs Cirad, IRD et INRAE en développant des actions inter-institutions communes comme des présentations du réseau global, des écoles-chercheurs, l'organisation de conférences, la construction de plaidoyers, etc.
- Élargir le nombre de partenaires internationaux clés parmi les partenaires signataires des conventions pour une montée en compétences des partenaires locaux et une plus grande visibilité.
- Renforcer les liens avec les organisations internationales, les grands bailleurs, et la proximité avec les tutelles et les entités nationales, en les sensibilisant sur la force et la richesse du réseau.
- Accompagner la création des nouveaux dP actés en comité de direction Cirad et en accord avec les partenaires impliqués.



<https://www.cirad.fr/dans-le-monde/dispositifs-en-partenariat>

