CSRS
Centre Suisse de Recherches
Scientifiques en Côte d'Ivoire

Plan Stratégique 2019-2023

Centre Suisse de Recherches
Scientifiques en Côte d'Ivoire

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

CSRS
Centre Suisse de Recherches
Scientifiques en Côte d'Ivoire

Plan Stratégique 2019-2023

Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire

Tutelles Ivoirienne et Suisse du CSRS

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Swiss TPH
Swiss Tropical and Public Health Institute
Schweizerisches Tropen- und Public Health-Institut
Institut Tropical et de Santé Publique Suisse

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

Sommaire

Acronymes **06**

Préface **08**

1 Introduction **09**
- 1.1. Contexte et justification 09
- 1.2. Objectifs 10
- 1.3. Processus d'élaboration 10

2. Historique du CSRS **12**

3. Analyses diagnostique et prospective **14**
- 3.1. Analyse du contexte 14
- 3.2. Enjeux et défis 15
- 3.3. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du CSRS 16

4. Vision, Valeurs, Mission, Principes **18**
- 4.1. Vision 18
- 4.2. Valeurs 18
- 4.3. Mission 18
- 4.4. Principes 18

5. Axes stratégiques **20**
- 5.1. Développement de la recherche 20
- 5.2. Renforcement des capacités et valorisation des résultats et des expertises 25
- 5.3. Amélioration de la gouvernance institutionnelle 27
- 5.4. Amélioration des infrastructures et équipements de base 28

6. Suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique **30**
- 6.1. Stratégie de Suivi-Évaluation 30
- 6.2. Outils de Suivi-Évaluation 30
- 6.3. Collecte, analyse et interprétation des données 30

7. Mise en œuvre du PS **33**
- 7.1. Organisation du CSRS 33
- 7.2. Plan d'action 36

8. Conclusion **45**

Acronymes

AAS	*African Academy of Science*
ADCVI	Association pour le Développement des Cultures Vivrières Intensives
ASCAD	Académie des Sciences, des Cultures, des Arts et des Diasporas
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BAD	Banque Africaine de Développement
CA	Conseil d'Administration
CAPP	Cellule d'Appui aux Projets et aux Publications
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIRDES	Centre International de Recherche-Développement sur l'Elevage en zone Subhumide
CORAF	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le développement agricoles
CG	Chef de Groupe
CS	Conseil Scientifique / Chef de Service
CSE	Cellule Capitalisation et Suivi-Évaluation
CSRS	Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire
CU	Chef d'Unité
CVRN	Conservation et Valorisation des Ressources Naturelles
DAF	Direction des Affaires Administratives et Financières
DAP	Domaines d'Activités Principales
DG	Direction Générale
DOLF	*Death to Onchocercose and Lymphatic Filariasis*
DRD	Direction de la Recherche et du Développement
DRV	Direction des Ressources et de la Valorisation
EDCTP	Partenariat Europe-Pays en Développement pour les Essais Cliniques
EISMV	Ecole Inter-Etats de Sciences et Médecine Vétérinaire de Dakar
ESA	Environnement et Santé
FDFP	Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle
FIRCA	Fonds Interprofessionnel de Recherche et Conseil Agricole
FOREVUS	Cellule d'Expertise et de Formation
GLP	*Good Laboratory Practices*
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSDE	Gouvernance, Société et Développement Economique
HDSS	Système d'Information Démographique et Sanitaire
2IE	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
IPCI	Institut Pasteur de Côte d'Ivoire
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
KFPE	Commission suisse pour le partenariat scientifique avec les pays en développement
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MOOC	*Massive Open Online Courses*
NCCR	*National Competence Center for Research*
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ORSTOM	Office de la Recherche Scientifique et Technique d'Outre-Mer
PASRES	Programme d'Appui Stratégique à la Recherche Scientifique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PS	Plan stratégique
REDD+	Reduction des Emissions de gaz à effet de serre liées à la Déforestation et la Dégradation des forêts
SAN	Sécurité Alimentaire et Nutrition
SCNAT	Académie Suisse des Sciences Naturelles
SIDA	Syndrome Immuno Déficitaire Acquis
Swiss TPH	*Swiss Tropical and Public Health Institute*
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TSI	Technologies et Systèmes d'Information
UA	Union Africaine
UAPP	Unité d'Appui aux Projets et aux Publications
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Les **Enjeux Sociétaux** au cœur de notre **RECHERCHE.**

Le CSRS travail activement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP).

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

Préface

Etre plus attentif aux défis sociétaux de l'heure et mieux éclairer les décideurs

Une nouvelle ère s'ouvre pour le Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire (CSRS). Elle est marquée par la prise de fonction, depuis le 5 juillet 2018, du premier Directeur de nationalité ivoirienne de cette institution établie en Côte d'Ivoire depuis 1951. Cet événement historique confirme la reconnaissance de la compétitivité et du leadership des africains dans le domaine de la gouvernance d'institutions de recherche à dimension internationale. En effet, ce premier Directeur ivoirien succède à un Directeur de nationalité togolaise qui lui-même avait été précédé par un Directeur de nationalité mauritanienne qui en 2001, fût le 20e Directeur du CSRS et le premier Directeur africain.

Cette ère, pour le CSRS, est faite de nombreux défis liés entre autres, à la raréfaction des ressources dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le CSRS ne compte pas pour autant revoir ses ambitions à la baisse. Bien au contraire, il entend renforcer sa dimension internationale en se positionnant comme un centre d'excellence sous-régional pour la recherche dans divers domaines, en particulier la biodiversité, la sécurité alimentaire, la santé humaine et animale et enfin, la gestion de l'environnement.

Pour y parvenir, le CSRS se doit d'adopter une stratégie cohérente mettant l'accent sur l'excellence en matière de recherche au service du développement durable. C'est dans cette optique que le présent Plan Stratégique (PS) 2019-2023 a été élaboré. Il s'agit du troisième PS de l'histoire du CSRS.

A l'instar des précédents, le processus d'élaboration de ce PS a été participatif et itératif. En effet, pendant plus d'un an, les analyses et les idées des directeurs, des chefs de groupes et d'unités, des chefs de services, des chefs de projets et de l'ensemble des chercheurs et employés du CSRS ont été compilées et synthétisées. Puis, ces contributions ont été enrichies et consolidées par celles de partenaires clefs, de la Fondation du CSRS en Suisse, du Conseil Scientifique (CS) et du Conseil d'Administration (CA).

Le présent document adopté par le CA à sa session du 18 décembre 2018 est donc le fruit de contributions de personnes et d'institutions concernées par l'avenir du CSRS et partageant sa vision et ses ambitions.

Le Plan Stratégique 2019-2023 servira de boussole pour les grandes actions à mener au cours des cinq prochaines années. Il sera revisité chaque année à l'occasion d'exercices de réajustements des plans d'opérations en fonction de l'actualité nationale, sous-régionale et internationale.

Abidjan, le 18 décembre 2018

Prof. Koné Inza,
Directeur Général du CSRS
depuis juillet 2018

Prof. Bonfoh Bassirou,
Directeur Général du CSRS
de juillet 2010 à juin 2018

1. Introduction

1.1. Contexte et justification

Le Plan Stratégique (PS) 2019-2023 du CSRS est le troisième du genre après ceux de 2009-2013 et 2014-2018. Les deux premiers PS 2009-2013 et 2014-2018 auront permis au CSRS de définir des choix fondamentaux de positionnement dans un environnement en évolution rapide avec des chocs dont le plus violent fut la crise postélectorale ivoirienne de 2010-2011. Au terme de la mise en œuvre de ces plans, la recherche, la formation et les services sont apparus comme les trois domaines principaux d'intervention du CSRS.

Malgré un contexte difficile marqué notamment par la crise socio-politique et militaire qu'a connue la Côte d'Ivoire au lendemain des élections présidentielles de décembre 2010, le CSRS a su faire preuve d'une grande résilience en réussissant à mettre en œuvre surtout le plan stratégique 2009-2013. Cette qualité a permis au CSRS de connaitre un rayonnement national, régional et international avec notamment une production scientifique impressionnante et de qualité, la mobilisation de grands projets à dimensions nationale, panafricaine et internationale (NCCR North-South, Afrique One-ASPIRE, Surveillance de la résistance des vecteurs du paludisme…), l'organisation de conférences internationales majeures à l'instar de la Conférence Internationale sur la Santé Unique en 2013.

Le deuxième PS 2014-2018 visait à la consolidation des acquis et le renforcement de la démarche qualité du CSRS. Ainsi, des ajustements ont été opérés au niveau de la gouvernance. Il s'agit notamment de la création d'une Direction Administrative et Financière, la restructuration des Départements autour d'une Direction Scientifique et d'une Direction de la Valorisation, la création d'un Comité institutionnel d'Ethique et d'une Unité d'Appui aux Projets et aux Publications (UAPP).

De nombreux audits (administratif, social, technologique, financier, juridique…) ont été conduits et ont permis d'améliorer la gouvernance au sein de l'Institution. Par ailleurs, un quatrième domaine d'intervention a été ajouté en l'occurrence, l'administration et la gestion de la recherche, des ressources et des services. Enfin, un audit de la recherche vient d'être conduit afin d'analyser la performance des recherches conduites, la pertinence et la durabilité de la démarche et la qualité des impacts. Ce dernier audit vient compléter les premiers audits et va permettre au CSRS de mieux orienter sa recherche en vue de la consolidation de sa dimension sous-régionale.

Le CSRS a su se montrer plus attentif aux grands défis sociétaux de l'heure en proposant des solutions ou des analyses à même d'éclairer les décideurs. Par exemple, le Système d'Information Démographique et Sanitaire (HDSS) de Taabo permet de fournir des informations sur la dynamique des populations et l'état de santé à temps réel de plus de 40 000 ménages ; la station agronomique de Bringakro permet de tester des innovations dans les secteurs igname, manioc, volaille… ; le Programme Afrique-One Aspire permet le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles de plusieurs institutions de recherche en Afrique dans le domaine de la Santé Unique ; le Programme de gestion communautaire des ressources naturelles dans le sud-est de la Côte d'Ivoire permet de stimuler le changement de paradigme dans le domaine de la conservation en Côte d'Ivoire…. A travers ces programmes et bien d'autres, le CSRS a renforcé son engagement auprès de diverses institutions partenaires en Côte d'Ivoire, dans la sous-région et à l'international. Ainsi, au terme de la mise en œuvre de son deuxième PS, le rayonnement national et international du CSRS s'est accru.

Cependant, quelques défis restent à relever, notamment le maintien de la capacité de mobilisation de ressources et surtout de grands projets dans un environnement de plus en plus concurrentiel et le renforcement des relations avec les institutions nationales et sous-régionales. Au moment de l'élaboration du troisième PS 2019-2023, un ivoirien a été sélectionné à la tête du CSRS, à la suite d'un appel international.

Dans ce contexte, l'enjeu est de veiller au respect du mandat sous-régional du CSRS et à la garantie de son autonomie de gestion et de son indépendance scientifique par rapport aux influences partisanes, notamment politiques surtout à la faveur des prochaines échéances électorales aussi bien en Côte d'Ivoire (2020) que dans la sous-région. Ainsi, maintenir au moins le cap est plus qu'un impératif ! Pour ce faire, il importe de tirer les leçons de la mise en œuvre des précédents PS et d'opérer les choix stratégiques qui permettront de positionner durablement le CSRS comme une institution leader au service de la science et de la société en Côte d'Ivoire et en Afrique.

1.2. Objectifs

Le PS 2019-2023 vise à consolider le rayonnement scientifique du CSRS, renforcer son ancrage dans le dispositif national de la recherche en Côte d'Ivoire ainsi que son ouverture sous-régionale, voire panafricaine et promouvoir la traduction des résultats de recherche en action de développement. Cela passe entre autres, par la fédération de tous les talents et de toutes les énergies en interne dans un environnement stimulant et par le développement d'actions en synergie avec les partenaires techniques nationaux et internationaux en améliorant l'approche systémique avec laquelle les problèmes sociétaux du moment sont pris en compte.

1.3. Processus d'élaboration

L'élaboration du présent plan stratégique (PS) 2019-2023 a été menée dans une démarche inclusive, participative et itérative faisant en continue appel aux compétences internes et externes au CSRS. Afin de faciliter ce processus d'élaboration et de rester cohérent avec les défis de recherche et développement, de capitalisation et valorisation des acquis que le CSRS partage avec les autres centres de recherche en Côte d'Ivoire et dans la sous-région, une analyse SWOT a été organisée par le CSRS. Cette analyse a reposé sur les groupes de recherche, unités spéciales et services techniques d'appui à la recherche.

Un comité de rédaction a par la suite été mis en place et une réunion de lancement officiel a été organisée le 10 janvier 2018 avec la présence des employés et chercheurs du CSRS. Dès sa mise en place, le comité de rédaction s'est attelé à proposer un plan de rédaction du PS sur la base des contributions. Un premier contenu des différentes rubriques du PS a été développé. Ce travail préliminaire a fait l'objet d'un regard critique des employés et chercheurs du CSRS lors de sa retraite annuelle du 13 au 15 mai 2018 à Tiassalé. Lors de cette retraite, les grandes orientations stratégiques du nouveau PS ont été présentées et consolidées. Au sortir de cette retraite, la première mouture a été développée et soumise au Conseil Scientifique (CS) du CSRS pour observations.

Ensuite, un séminaire a été organisé à Abidjan avec la participation de points focaux désignés par les partenaires à la demande du CSRS. Ce fut l'occasion de partager et de consolider la nouvelle version ayant intégré les remarques, avis et suggestions des membres du CS. Le document révisé a été présenté en Conseil d'Administration (CA) du CSRS en sa session de 5 juillet 2018. Après la prise en compte des observations du CA, le comité de rédaction, au cours d'une séance étendue sur deux jours du 21 au 22 Septembre 2018 à Abidjan, a analysé la cohérence globale du document et consolidé les différents chapitres. Le comité a ainsi proposé une mouture complète. Le produit de ce travail a été partagé avec des collaborateurs scientifiques internes et externes en vue de la consolidation de cette mouture. Après une appréciation et validation de cette dernière monture par le CS le 22 novembre 2018, le PS 2019-2023 a été à nouveau revisité par le comité de rédaction pour prendre en compte les dernières observations restantes.

Le processus s'est achevé par la production d'une version soumise pour son adoption au CA du 18 décembre 2018. Le PS adopté prend effet à partir du **1er janvier 2019.** Chaque employé et chercheur du CSRS ainsi que les membres du CS et du CA en recevront une copie. Une synthèse sera faite et fera l'objet d'une large diffusion auprès des partenaires.

Être un **Centre d'EXCELLENCE** pour l'**Afrique.**

Le CSRS travail activement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP).

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

2. Historique

L'idée de la création d'un Centre de Recherche Suisse en Afrique a été émise en 1949. Elle faisait suite à une rencontre entre M. Eugène Wimmer, consul de Suisse en Côte d'Ivoire et deux botanistes nommément, M. Claude Favarger et M. Georges Mangenot, tous deux de nationalité Française et qui à cette période étaient respectivement Directeur de l'Institut de Botanique de l'Université de Neuchâtel et Directeur de la station de l'Office de la Recherche Scientifique et Technique d'Outre-Mer (ORSTOM) à Adiopodoumé, Côte d'Ivoire. De cette volonté naitra deux ans plus tard, en 1951, le Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire (CSRS). L'objectif premier de ce centre de recherche était de permettre à des jeunes chercheurs suisses d'acquérir une expérience en milieu tropical. Les travaux de recherche y étaient orientés suivant trois axes nommément, le milieu naturel, les technologies alimentaires et les parasitoses. De sa date de création à nos jours, le CSRS a connu quatre périodes marquantes dans sa croissance en termes de nombre d'axes de recherche, de nombre de chercheurs et de son développement eu égard à la qualité de sa production scientifique, l'expertise de ses chercheurs et de ses services techniques d'appui à la recherche.

Entre 1951 et 2001, le CSRS a fonctionné sous la tutelle de l'Académie Suisse des Sciences Naturelles (ASSN, aujourd'hui SCNAT). L'administration du CSRS était alors assurée par la « Commission du CSRS » et au niveau local, notamment en Côte d'Ivoire, un Directeur d'origine suisse assumait en plus de ses activités scientifiques, la gestion administrative et financière. En 1988, dans le cadre d'un protocole d'accord entre la Côte d'Ivoire et la Suisse, le CSRS s'est engagé à accueillir et à intégrer des étudiants et chercheurs ivoiriens dans son fonctionnement.

La période 2001-2007 a été marquée par l'accord de siège obtenu en mai 2001 auprès du Ministère des Affaires Étrangères de la Côte d'Ivoire. Le CSRS était alors toujours sous la tutelle de la SCNAT, mais avec un regard plus prononcé du ministère en charge de la recherche scientifique de Côte d'Ivoire. En août de la même année, le CSRS célébrait son jubilé des 50 ans. L'administration était toujours assurée par la « Commission du CSRS », au sein de la SCNAT. Toutefois, elle était appuyée par un comité scientifique constitué de personnalités du monde scientifique ivoirien. Ce comité avait pour mission d'assister le Directeur dans la gestion de la recherche. C'est ainsi qu'un demi-siècle après sa création, plus précisément en 2004, un chercheur africain est nommé pour la première fois comme Directeur du CSRS.

Il est le 20e d'une série de Directeurs. Cette « africanisation » du poste de Directeur du CSRS répondait à une volonté de la « Commission du CSRS » de tenir compte de l'évolution de l'environnement académique et scientifique du continent africain. Deux ans après, en Juin 2006, l'on assiste à la signature d'une convention de coopération scientifique entre la Suisse et la Côte d'Ivoire autorisant la mise en place d'un nouvel organigramme. Le CSRS est placé sous une double tutelle constituée du Gouvernement suisse à travers le « Leading House » porté par l'Institut Tropical et de Santé Publique Suisse (anciennement, Institut Tropical Suisse) et le Gouvernement de Côte d'Ivoire représenté par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). La même année, le Programme d'Appui Stratégique à la Recherche Scientifique (PASRES) et l'Association pour le Développement des Cultures Vivrières Intensives (ADCVI) voient le jour à la suite d'une convention entre le CSRS, le Fonds Ivoiro-Suisse pour le Développement Economique et Social (FISDES) et le MESRS.

La période 2007-2014 a été marquée par l'élaboration du premier plan stratégique 2009-2013 avec pour vision de faire du CSRS, un centre d'excellence, mettant à disposition des ressources pour la recherche, la formation et les services. Le CSRS devient ainsi une plateforme efficace de partenariat régional et international, une institution crédible générant des résultats applicables pour le développement durable. Ce rayonnement va être boosté en 2009, par la contribution financière significative du Gouvernement ivoirien au « Core Funding » du CSRS. En 2010, un autre chercheur africain, est nommé à la tête de la Direction Générale du CSRS, ce qui a confirmé la confiance placée en la capacité des chercheurs africains à prendre en main la gouvernance du CSRS. En 2011, le CSRS a célébré son 60e anniversaire. Il obtiendra l'année suivante, le Prix d'Excellence de l'Académie des Sciences, des Cultures, des Arts et des Diasporas (ASCAD) pour sa contribution à la conservation de la nature en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, à travers son programme Afrique One-ASPIRE, le CSRS s'est positionné comme leader dans la promotion et la valorisation du concept One Health (Une seule santé) en Afrique. Ce concept est caractérisé par une valeur ajoutée dans la collaboration intersectorielle et transdisciplinaire en vue de l'amélioration de la santé à l'interface de l'homme, l'animal et l'environnement.

Entre 2014 et 2018, un deuxième plan stratégique est produit avec pour ambition la consolidation institutionnelle et l'amélioration de l'efficacité du CSRS en matière de mobilisation des ressources. Ainsi une Unité d'Appui à la Recherche et aux Publications est mise en place en vue d'améliorer la capacité de réponse aux appels à projets, la qualité des projets soumis et celle des publications scientifiques. Au niveau de la recherche et du renforcement des capacités, plusieurs grands projets renforcent le leadership du CSRS dans différents domaines aux plan national et sous-régional. Par exemple, dans le domaine de la santé, en plus du Programme Afrique One Aspire, le CSRS se positionne comme plateforme majeure dans les domaines des essais cliniques et autres recherches dans le cadre de la lutte contre les vecteurs du paludisme. Dans le domaine de l'agriculture, de grands projets voient le jour pour améliorer la production, la conservation et la transformation de l'igname et du manioc en Côte d'Ivoire et dans la sous-région à travers des innovations diverses (variétés, pratiques…). Dans le domaine de la conservation, les approches transfrontalières prennent de l'importance dans les projets du CSRS. En outre, le CSRS joue un rôle majeur dans la mise en place de la Société Africaine de Primatologie qui vise à stimuler le leadership africain dans le domaine de la primatologie.

3. Analyses diagnostique et prospective

3.1. Analyse du contexte

La multiplicité des défis et leur complexité d'une part, et la raréfaction des ressources surtout naturelles et leur destruction à un rythme exponentiel dans un environnement fini font craindre des risques de catastrophe et de menace sur le monde d'autre part. Le défi essentiel des Objectifs du Développement durable (ODD) est de parvenir à faire émerger l'ensemble de la population mondiale au-dessus d'un seuil social, sans aller au-delà des limites de la planète. La Conférence de Paris sur le Changement Climatique (COP 21) rappelle que le changement climatique, présenté à la fois comme une cause et une conséquence de la surexploitation des ressources naturelles, ajoute à la complexité des défis et appelle une réponse urgente et coordonnée selon la logique « penser globalement, agir localement ».

Les ODD insistent particulièrement sur la reconnaissance de la place des acteurs locaux dans le processus et sur la diversité des approches possibles dans leur mise en œuvre. Cela demande d'une part, un effort de la part des États afin d'améliorer leurs instruments et d'adopter des standards communs, et d'autre part, l'intensification et l'amélioration du dialogue entre politiques et scientifiques en vue de faciliter la traduction des résultats de recherche en action de développement.

Dans les 14 grands choix retenus dans le PS (2014-2018), le CSRS a retenu comme logique de son intervention les Domaines d'Activités Principales (DAP)[1]. Les DAP, au nombre de 10 dans le plan précédent résumaient et problématisaient les grands défis du moment. Pour couvrir l'ensemble de ces domaines et apporter des réponses, huit groupes de recherche avaient été constitués afin d'aborder les questions de recherches des DAP.

Dans le présent PS (2019-2023), l'idée des DAP est maintenue, mais ils sont reformulés et réduits à huit. Cette décision est une réponse à des faiblesses relevées lors de l'analyse de la mise en œuvre du plan précédent. En effet, certains DAP n'étaient pas suffisamment couverts par les interventions des groupes, faute d'accès aux rares financements les ciblant et d'une faible synergie entre les groupes. La reformulation des DAP est en outre dictée par l'ambition affichée de mieux contribuer à l'atteinte des ODD et/ou au suivi de leurs indicateurs.

Cette ambition est en phase avec l'importance croissante accordée par le CEDEAO et la Coopération Suisse au développement de la recherche dans la sous-région comme instrument favorisant l'intégration régionale.

1 L'approche par les DAP est tirée da la démarche marketing où l'on parle de Domaines D'activités Stratégiques (DAS) ou Strategic Business Unit (SBU). Un DAS est un ensemble de produits (défis) qui partage les mêmes ressources (spécialités), affronte les mêmes concurrents (contraintes) et peuvent faire l'objet d'une stratégie spécifique (thématiques). Les DAS sont les divisions des activités de l'entreprise en segments homogènes.

3.2. Enjeux et défis

3.2.1. Production de connaissances pour l'atteinte des ODD

Les défis pour la réalisation des ODD passent par la recherche et sont liés à trois enjeux majeurs : (i) le financement, (ii) la gouvernance et (iii) la construction d'un partenariat mondial pour le développement.

Le défi du **financement** appelle à penser des mécanismes de transferts (captation de fons) internationaux et le recours à des financements domestiques et privés. Les ODD insistant particulièrement sur la priorité du financement national.

Pour ce qui est de la **gouvernance**, les ODD font la promotion de la responsabilité de tous les acteurs dans la construction du développement durable. Un des enjeux principaux va ainsi être de coordonner l'ensemble des initiatives et d'articuler ces nouveaux objectifs aux politiques déjà déployées dans le champ du développement durable.

La **construction d'un partenariat mondial** pour le développement passe par l'acquisition d'une « connaissance statistique » partagée et uniformisée.

A travers le présent PS, le CSRS s'approprie ces enjeux et défis multi-échelles.

3.2.2. Enjeux de la sous-régionalisation

Les organisations de recherche et développement sous -régionales sont multiples. Le CSRS a déjà conduit plusieurs projets transversaux avec diverses institutions de recherche sous-régionales et internationales sur la base de contrats de recherche. Cependant, la synergie entre le CSRS et les différents centres de recherche est faiblement perceptible et limitée dans le temps. Le tout dans un contexte de raréfaction croissante des ressources financières et face à des défis régionaux et globaux de plus en plus complexes. Le besoin de partenariat durable avec les institutions sous-régionales comme la CEDEAO se pose ainsi, en vue d'une meilleure capitalisation du rayonnement sous-régional.

En s'inscrivant dans cette démarche, le CSRS pourra accéder à des ressources supplémentaires et impacter davantage une large cible de bénéficiaires à travers des interventions synergiques. Pour ce faire, le CSRS va œuvrer à inscrire l'implication de la CEDEAO et des organismes sous-régionaux dans ses organes statutaires (CS, CA).

Le renforcement de la collaboration avec les institutions de la sous-région se fera selon la démarche suivante :

- **(i)** valoriser les acquis du CSRS auprès des organismes sous-régionaux selon leurs centres d'intérêts (partage et capitalisation des résultats) ;
- **(ii)** co-organiser et participer aux grands événements sous-régionaux d'intérêts communs ;
- **(iii)** organiser un évènement périodique en partenariat avec des institutions de différents pays notamment EISMV, 2IE, CORAF, Universités et grandes Ecoles ;
- **(iv)** signer des conventions de partenariats (échanges de chercheurs, élaboration de projets en commun, partage des ressources, organisation conjointe d'événements scientifiques) ;
- **(v)** signer des conventions d'objectifs avec des institutions sous-régionales et africaines (CEDEAO, UEMOA, BAD, UA...).

3.2.3. Enjeux du renforcement des capacités pour les études cliniques

Le CSRS est impliqué dans plusieurs études cliniques depuis 2002. Les premières études cliniques ont été conduites principalement par des scientifiques externes s'appuyant sur la plateforme du CSRS. L'intérêt du CSRS pour les études cliniques a pris de l'ampleur à partir de 2013 avec le projet DOLF (*Death to Onchocercose and Lymphatic Filariasis*) financé par la Fondation Bill et Melinda Gates (2013-2017). Ce projet permis de former le personnel de santé et des chercheurs locaux à un essai clinique qui a porté sur l'utilisation de la trithérapie (Ivermectine+ Albendazole+ Diethylcarbamazine) contre *Wuchereria bancrofti*, le vers de la filariose lymphatique. De 2016 à 2017, une étude pharmacocinétique et pharmacodynamique portant sur la trithérapie a été conduite par des chercheurs du CSRS et ceux du personnel médical de l'Hôpital régional d'Agboville. A cet effet, une Unité Clinique a été installée au sein dudit Hôpital et fera dès le premier semestre 2019 l'objet d'une convention de co-gestion avec le CSRS.

Par ailleurs, le CSRS en collaboration avec l'Institut Pasteur de Côte d'Ivoire (IPCI) a coordonné une formation sur les bonnes pratiques cliniques financée par le Partenariat Europe-Pays en développement pour les essais cliniques (EDCTP).

Vu la demande grandissante pour les essais cliniques aussi bien en Côte d'Ivoire que dans la sous-région, le CSRS ambitionne d'améliorer sa compétitivité en la matière en exploitant le potentiel de l'Unité clinique dont il dispose à Agboville, celui de ses laboratoires pour lesquels il vise l'accréditation *Good Laboratory Practices* (GLP) et celui d'une masse critique de chercheurs locaux désormais expérimentés. Le CSRS envisage en outre d'intégrer un médecin clinicien dans ses équipes de recherche.

3.3. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du CSRS

Forces

- Forte production scientifique de qualité
- Administration forte et Gouvernance solide (manuel de procédure, audits internes et externes, rencontres régulières internes, transparence dans le partenariat, accompagnement juridique etc.)
- Pluridisciplinarité et Transdisciplinarité
- Forte capacité de Résilience aux instabilités socio-politiques
- Partenariats nationaux et internationaux (réseaux)
- Leadership des chercheurs seniors et émergence de jeunes talents CSRS (compétitifs à l'international)
- Diversité des sources de financements
- Subventions annuelles par la Suisse et la Côte d'Ivoire
- Reconnaissance nationale et internationale (distinctions fréquentes au niveau national et international)
- Environnement stimulant (site agréable, infrastructures de qualité, espaces d'échanges entre employés et chercheurs (réunions, pause-café, *student meeting*, *scientific seminar*…)
- Module d'administration et de gestion de la recherche
- Bonne intégration des stations de recherche du CSRS au sein des communautés
- Expertise avérée des chercheurs et des employés

Faiblesses

- Effectifs des chercheurs insuffisamment maîtrisés (non formalisation du statut de plusieurs chercheurs)
- Absence d'une stratégie de gestion du personnel (sous-utilisation des chauffeurs, techniciens de laboratoires…)
- Faible réaction/réponses aux appels à projets internationaux
- Faible appropriation des manuels de procédure du CSRS par les employés et chercheurs
- Création de stations de recherche adossées à des projets limités dans le temps
- Efficacité limitée du système de recouvrement systématique des créances et de clôture des projets
- Faible vulgarisation et appropriation des procédures administratives
- Absence d'un mécanisme opérationnel de valorisation de la recherche
- Faible système d'évaluation des services et de la recherche
- Collaborations parfois informelles avec d'autres structures académiques ou de recherche
- Sous-utilisation des espaces techniques (laboratoires, HDSS-Taabo etc.)
- Absence de plan de carrière pour les employés
- Départs non planifiés de chercheurs et employés bien formés pour promouvoir l'excellence
- Réduction du nombre de grands projets qui contribuent significativement au budget CSRS

Opportunités

- Promotion du leadership africain par plusieurs organismes internationaux (AAS…)
- Intérêt grandissant pour le One Heath où le CSRS en a une expertise reconnue
- Dynamique de financement de la recherche agricole en Côte d'Ivoire
- Appui de l'Ambassade de Suisse
- Montée en puissance de l'initiative REDD+
- Récurrence des discours politiques en faveur de l'environnement
- Objectifs du Développement Durable (ODD) et agenda 2030
- Restructuration envisagée de la recherche et de l'enseignement supérieur (Pôles, écoles doctorales…)
- Multiplication des sources de financement aux plans national, sous-Régional (FIRCA, AUF, IRD…) et international à travers des appels à projet et expertises
- Intérêt grandissant d'institutions Suisses et d'autres pays pour la recherche dans la sous-région
- Confiance des communautés locales

Menaces

- Subventions à court terme de la Suisse
- Dégradation possible de l'environnement sécuritaire lié au terrorisme dans la sous-région
- Instabilité socio-politique en Côte d'ivoire et dans la sous-région
- Réduction des collaborations Nord-Sud et sources de financement liés aux dynamiques socio-politiques dans les pays du Nord
- Faible intérêt des bailleurs de fonds pour certains domaines d'activités principales (fonctionnement des DAP)

4.Vision, Valeurs, Mission, Principes

4.1. Vision

La vision du CSRS est d'être une institution régionale d'excellence au service de la science, du renforcement des capacités individuelles et institutionnelles, et de l'éclairage des processus multi-échelles de prises de décision pour le développement.

4.2. Valeurs

Quatre valeurs sous-tendent les actions individuelles et collectives des chercheurs et employés du CSRS :

- **Transparence**
- **Probité**
- **Responsabilité**
- **Éthique.**

4.3. Mission

La mission du CSRS est de générer par la science, des évidences crédibles et servir de plateforme de partenariats pour le renforcement des capacités et la traduction des résultats de recherche en action de développement intersectoriel en Côte d'Ivoire et dans la sous-région.

4.4. Principes

Les principes de base de l'élaboration du présent PS sont au nombre de quatre :

- Systématiser la démarche qualité au niveau de la recherche, de la formation et des services ;
- Renforcer l'approche de gestion axée sur les résultats ;
- Développer des partenariats stratégiques ;
- Inclure le respect de l'équité et du genre dans les approches développées.

Ces principes sont destinés à orienter l'attitude des chercheurs et employés du CSRS ainsi que celle des partenaires lors du développement et de la mise en œuvre de projets en partenariats. Chaque principe est conçu pour compléter les autres, fonctionnant collectivement pour éclairer toute l'approche du CSRS. Bien que non prescriptifs, ils offrent un ensemble d'outils pour éclairer la pratique, susciter le dialogue et inspirer la réflexion. Ces principes doivent améliorer la mise en œuvre ou le respect des valeurs ci-dessus énumérées.

Par la **Recherche**, faire du **Développement Durable**, une réalité pour **TOUS**.

Le CSRS travail activement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP).

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

5. Axes stratégiques

5.1. Développement de la recherche

La recherche au CSRS sera caractérisée par des programmes pluriannuels, sur des thématiques porteuses de changement et susceptibles de susciter l'intérêt et les financements, selon des axes de recherches ayant fait l'objet d'une discussion stratégique approfondie, objective et résolument critique.

5.1.1. Domaines d'activités principales (DAP)

Le CSRS maintient le choix de la diversité et la transversalité de ses thèmes de recherche. Les thématiques de recherches s'inscriront dans huit DAP transversaux (Tableau 1). Quatre groupes de recherche dérivés des huit précédents travailleront à couvrir ces DAP (tableau 1). Les quatre groupes se présentent comme suit :

- **Conservation et Valorisation des Ressources Naturelles (CVRN) résultant** de la fusion des groupe « Plantes utilitaires et fonctionnelles (PUF) » et « Biodiversité Ethologie et Conservation (BEC) » ;
- **Sécurité Alimentaire et Nutrition (SAN)** formé des ex groupes « Sécurité alimentaire (SA) » et « Technologie, Nutrition et Qualité des Aliments (TNQA) » ;
- **Environnement et Santé (ESA)** composé des ex groupe « Mode de Vie, Maladie Tropicale et Emergente (MVMTE) » et « Ecosystème et Santé des Populations (ESP) » ;
- **Gouvernance, Société et Développement Economique (GSDE)** issu des ex groupes « Gouvernance et Institutions (GI) » et « Economie des Ménages et Moyens de Subsistance (EMMS) ».

La réduction du nombre de groupes et de DAP intervient après l'analyse de la mise en œuvre du PS précédent. Cette modification vise à plus d'efficacité et de synergies entre les groupes de recherche. Chacun des quatre groupes de recherche assurera la coordination de deux DAP en veillant à développer des synergies avec les autres groupes de recherche. Chaque DAP sera décliné en axes de recherche pour lui donner une orientation opérationnelle. Ainsi, les thématiques de recherche seront identifiées au sein des axes de recherche sur la base de la curiosité scientifique d'une part, et de l'ambition de contribuer à l'atteinte des indicateurs des ODD d'autre part. Par ailleurs, le choix des thématiques de recherche sera influencé par les besoins locaux, l'actualité nationale et internationale sans pour autant renoncer à l'indépendance de la recherche et au choix structurel du CSRS. Ces thématiques de recherche seront identifiées et mises en œuvre dans un cheminement Recherche-Innovation-Validation-Application.

Domaines d'Activités Principales (DAP)

La contribution du CSRS à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) se fait par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP) :

- Biodiversité animale, Ethologie et Services écosystémiques
- Biodiversité végétale et Bioproductions
- Risques environnementaux et sanitaires
- Durabilité des systèmes de production agricole et Sécurité alimentaire
- Mode de vie, et transition nutritionnelle
- Santé humaine et santé animale
- Systèmes sociaux
- Economie de l'Environnement et du Développement Local

Tableau 1 : Domaines d'Activités Principales (DAP), axes de recherches, thématiques de recherches prioritaires et groupes de recherches retenus dans le cadre du Plan Stratégique 2019-2023.

DAP	Axes de recherche	Thématiques de recherche prioritaires	Groupe de recherche responsable
1. Biodiversité animale, Ethologie et Services écosystémiques	Biodiversité et Services écosystémiques	■ Gestion durable des écosystèmes ■ Services écosystémiques et développement local	CVRN
	Ethologie et conservation participative des ressources naturelles	■ Ethologie cognitive et écologie comportementale ■ Gestion participative des ressources naturelles (faune et flore)	
2. Biodiversité végétale et Bioproductions	Bioproductions à base de plantes	■ Contribution des bioproductions à la prise en charge des maladies transmissibles et non transmissibles ■ Défense et protection des plantes : implications pour les bioproductions et leurs usages ■ Potentiels des plantes médicinales pour la cosmétopée et la cosmétique	
	Habitats végétaux et maladies infectieuses	■ Réservoirs végétaux des agents pathogènes d'intérêt médical ■ Niches écologiques d'agents pathogènes ou biotopes des vecteurs	
	Phytorémédiation dans le domaine environnemental	■ Utilisation des propriétés des plantes pour la gestion de la pollution de l'environnement ■ Utilisation des plantes pour le traitement biologique des eaux	
3. Durabilité des systèmes de production agricole et Sécurité alimentaire	Système durable de production agricole	■ Systèmes de culture innovants ■ Production animale durable ■ Gestion intégrée de la fertilité des sols ■ Post-récolte (transformation, conservation, commercialisation) ■ Développement des chaines des valeurs ■ Economie agricole	SAN
	Gestion des innovations en agriculture	■ Co-construction et diffusion des innovations en agriculture ■ Impacts socio-économiques et environnementaux des innovations en agriculture	
4. Mode de vie et transition nutritionnelle	Epidémiologie nutritionnelle	■ Nutrition du couple fille mère-enfant ■ Transition nutritionnelle et maladies chroniques ■ Nutrition et maladies transmissibles ■ Supplémentation et fortification alimentaire	
	Technologie alimentaire et santé	■ Technologies innovantes de transformation et conservation des aliments ■ Labélisation, Qualité des aliments et santé ■ Génomique et Antibiorésistance de la microflore alimentaire ■ Pratiques alimentaires et déterminants socio-anthropologiques et sanitaires	

DAP	Axes de recherche	Thématiques de recherche prioritaires	Groupe de recherche responsable
5. Risques environnementaux et sanitaires	Eau, Assainissement, Pollution et Technologies durables de remédiation	■ Urbanisation, gestion des déchets et des résidus agricoles, économie circulaire ■ Agriculture : résistance aux antibiotiques et effets des nanoparticules	ESA
	Changements climatiques, Risques et moyens de Résilience	■ Gestion des eaux usées et assainissement ■ Environnement, risques écologiques et sanitaire ■ Environnement, ressource en eau et énergie ■ Adaptation et moyens de résilience	
6. Santé humaine et santé animale	Maladies transmissibles et non transmissibles	■ Zoonoses ■ Pharmacopée et potentialités en santé humaine et animale ■ Résistances des vecteurs et pathogènes, et utilisation d'outils novateurs comme interventions ■ Migrations et santé ■ Inter-relations systèmes agricoles et maladies tropicales. ■ Essais cliniques, traitements alternatifs et évaluation thérapeutiques	
	Transformations environnementales, santé et stratégies d'adaptation	■ Urbanisation et santé ■ Ressources en eau et santé humaine ■ Déterminants socio-économiques des itinéraires et choix thérapeutiques	
7. Systèmes sociaux	Démocratie, justice et cohésion sociale	■ Elections et crises post-électorales ■ Autochtonie, citoyenneté et gestion des ressources naturelles ■ Justice transitionnelle et consolidation de la paix ■ Inégalités et cohésion sociale ■ Extrémismes et repolarisations sociales	GSDE
	Gouvernance, services et développement local	■ Gouvernance et administration publique ■ Dynamiques urbaines et développement ■ Offre des services de base et développement local ■ Nouvelles technologies et mondialisation (télémédecine, drones, cybercriminalité, réseaux sociaux, etc.)	
	Institutions, écologies et moyens d'existence	■ Foncier rural et développement local ■ Politiques et systèmes de santé ■ Responsabilités sociétales des entreprises ■ Institutions, moyens d'existence et (re) production de l'espace ■ Energies renouvelables, bio-carburants, empreinte écologique ■ Moyens d'existence, incertitudes et assurance rurale ■ Mobilité et frontières	
8. Economie de l'Environnement et du Développement	Economie du Développement Local	■ Efficacité des systèmes financiers décentralisés ■ Evaluation et analyse du bien être des acteurs du monde agricole ■ Commercialisation des produits vivriers ■ Agriculture et genre	
	Economie de l'environnement	■ Bien être de la population, développement et protection de l'environnement ■ Services écosystémiques ■ Système de gestion durable des eaux agricoles ■ Maitrise des pertes post-récolte	

5.1.2. Portefeuilles de projets de recherche

Un portefeuille est un ensemble de projets interdépendants partageant des ressources communes. Ces ressources peuvent être humaines, techniques et financières, mais aussi des connaissances et des technologies. Les projets de recherche du CSRS seront structurés autour de cinq portefeuilles :

- Gestion de la biodiversité et des services écosystémiques ;
- Sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- Systèmes de santé et gestion l'environnement ;
- Adaptations aux changements climatiques ;
- Environnement politique et systèmes sociaux.

Des objectifs seront assignés chaque année à chaque portefeuille en fonction de l'actualité. Les projets et programmes de recherche seront essentiellement inter- et transdisciplinaires et développés sur la base de l'expérience et des avantages comparatifs du CSRS. Une attention particulière sera accordée au respect de la cohérence DAP-Groupe de recherche-Portefeuille.

La démarche participative sera privilégiée en impliquant les utilisateurs finaux et les décideurs dans l'identification et la mise en œuvre des thématiques de recherche. Ce choix vise à assurer la pertinence des résultats de recherche et à favoriser leur appropriation pour améliorer la situation dans différents secteurs socio-économiques.

Les recherches du CSRS seront menées prioritairement dans ses espaces traditionnels d'intervention, en particulier dans et autour de ses stations de recherche localisées dans différentes régions de la Côte d'Ivoire. En outre, un effort particulier sera fourni pour faire du CSRS un instrument d'intégration sous-régionale à travers la mobilité des chercheurs et étudiants, des projets conjoints avec des chercheurs et institutions de la sous-région …

5.1.3. Développement de partenariats

Dans le passé, la démarche partenariale du CSRS a favorisé les collaborations avec les institutions nationales et du Nord. Avec l'option de la sous-régionalisation, la recherche en partenariat restera une option stratégique majeure du CSRS. Le CSRS continuera à privilégier la formation à la recherche et accompagnera les reformes en cours dans les universités et grandes écoles, de plus en plus orientées vers la création d'écoles doctorales.

Cette formation à la recherche concernera aussi bien les doctorants et post-doctorants afin de contribuer à développer une masse critique de chercheurs outillés pour un leadership grandissant des chercheurs africains sur la scène mondiale. Le CSRS participera aussi aux programmes nationaux de recherche et intégrera des écoles doctorales et centres d'excellence aussi bien en Côte d'Ivoire que dans la sous-région. Chaque partenariat développé sera formalisé par la signature d'un accord cadre. De manière spécifique, l'identification et/ou la mise en œuvre des thématiques de recherche se fera en collaboration avec :

- les universités et centres de recherche en Côte d'Ivoire, dans la sous-région, en Suisse et ailleurs (Asie, Etats-unis d'Amérique, Amérique latine…) ;
- le secteur privé ;
- les ONG ;
- les structures techniques des ministères ;
- les partenaires au développement… ;
- les institutions sous-régionales, en particulier la CEDEAO.

Ces partenariats seront développés en conformité avec les 11 principes du partenariat promus par la Commission suisse pour le partenariat scientifique avec les pays en développement (KFPE) (bit.ly/2UCGBKH). Un accent particulier sera mis sur l'apprentissage mutuel soutenu par la mobilité des étudiants et chercheurs entre le CSRS et les institutions du Sud et du Nord. Le CSRS, dans la mesure de ses possibilités, facilitera aussi des échanges Sud-Sud et Nord-Sud même dans les cas où il n'est pas directement impliqué. Les échanges Sud-Sud ne se limiteront pas à la sous-région ouest Africaine.

5.1.4. Stratégie de mobilisation des ressources

Le financement de la recherche continuera de se faire principalement à travers la mobilisation de fonds compétitifs. Cela passe par le développement d'un mécanisme de captation et de réponse à des appels à projets par des équipes de recherches en partenariat avec des institutions crédibles en Côte d'Ivoire, dans la sous-région et à l'international. L'outil privilégié mis en place sera la nouvelle Unité de Renforcement des capacités et de Mobilisation des Ressources qui comprendra, entre autres, l'ex Unité d'Appui aux Publications et aux Projets (UAPP).

Au nombre des appuis, le mécanisme de veille sera renforcé pour capter les appels à projets. Ce mécanisme s'appuiera sur les réseaux respectifs des chercheurs du CSRS, le *Project and Grants Support Unit* du Swiss TPH, les réseaux du CSRS et ceux des institutions partenaires du CSRS. Pour accroître les opportunités de captation des appels à projets, le CSRS adhérera à de nouveaux réseaux et/ou à des institutions pourvoyeuses d'opportunités de recherche, en particulier dans les domaines de la biodiversité et de la sécurité alimentaire pour éviter la polarisation de la recherche vers le domaine de la santé.

L'abonnement à des sites de diffusion d'appels à projets obéira à la même logique. Pour la mobilisation de projets d'envergure, le CSRS formera ou intégrera des consortia Nord-Sud et Sud-Sud. En outre, le CSRS documentera la quantité et la qualité des ressources humaines par une actualisation des bio data aussi bien des chercheurs actifs en son sein que ceux travaillant dans des structures partenaires.

5.1.5. Renforcement de la démarche qualité au niveau de la recherche

Le CSRS renforcera la démarche qualité de ses recherches et des publications issues de ces recherches. La pertinence, l'efficacité et l'efficience des recherches seront assurées à travers les ajustements suggérés par la Cellule d'Appui aux Projets et aux Publications (CAPP, ex UAPP) et un système de mentorat et de renforcement des capacités impliquant les Chefs de Groupes et les chercheurs séniors. L'approche participative évoquée plus haut dans l'identification et la mise en œuvre des thématiques de recherche obéit également à ce souci de qualité.

Concernant les publications, l'accent sera mis sur la qualité des revues à choisir. Les formations en interne et le mentorat permettront aux étudiants et aux jeunes chercheurs d'avoir une bonne maîtrise des techniques de rédaction scientifique. En outre, des relectures des manuscrits seront coordonnées par la Cellule d'Appui au Projets et aux Publications (CAPP) avant leur soumission.

5.2. Renforcement des capacités et valorisation des résultats et des expertises

5.2.1. Renforcement de capacité des chercheurs

Pour les cinq prochaines années, le CSRS poursuivra et renforcera la formation à la recherche. En effet, le CSRS s'attèlera à rendre performants et compétitifs ses chercheurs aussi bien en matière de rédaction et gestion des projets qu'en rédaction scientifique et dissémination des résultats de recherches auprès des différentes cibles (populations, décideurs, secteur privé etc.). Pour ce faire, le CSRS renforcera le contenu des formations incluses dans le « *Learning Package* » en fonction des besoins exprimés par ces derniers. De plus, comme indiqué plus haut, un système de mentorat à l'intérieur des Groupes de Recherches permettra aux apprenants de mettre en pratique les formations reçues sur la base des objectifs qu'ils se seront fixés eux-mêmes dans la droite ligne de ceux assignés par la Direction du CSRS. Ces formations dédiées aux chercheurs du CSRS seront ouvertes, dans la mesure du possible, à d'autres institutions de recherche qui en feront la demande. Par ailleurs, la redynamisation des animations habituelles (*student meeting*, *journal club*, *scientific seminar*, *english club* et Club informatique) participera au renforcement des capacités des chercheurs. Enfin, un système de veille au niveau des Groupes de Recherche permettra d'encourager les chercheurs à participer à des formations internationales en présentiel (écoles d'été…) et des formations en ligne à l'instar des MOOC (*Massive Open Online Courses*).

5.2.2. Renforcement des capacités des employés

Le CSRS dans l'optique de la démarche qualité va poursuivre la formation annuelle du personnel à travers le Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle (FDFP).

En plus de ces formations habituelles et de certaines formations incluses dans le « *Learning Package* », les employés du CSRS seront formés à l'utilisation d'outils collaboratifs pour optimiser le fonctionnement des services. Des stages de perfectionnement en entreprise seront également négociés en fonction des orientations stratégiques et à l'instar des chercheurs, ils seront encouragés à suivre des formations en ligne.

5.2.3. Capitalisation des résultats de la recherche et des expertises du CSRS

La capitalisation des connaissances sera une des préoccupations majeures du CSRS et une des clefs de l'amélioration de ses performances. Ainsi, le CSRS développera des outils qui permettront d'identifier, analyser, organiser, enregistrer et partager les connaissances entre collaborateurs : savoirs créés ou acquis.

L'enjeu des actions de capitalisation est de :

- garantir la sauvegarde des connaissances et des expertises du CSRS ;
- contribuer à garantir la qualité et l'intégrité des résultats ;
- constituer une base d'outils favorisant l'intégration rapide d'un nouveau chercheur ou employé.

Ces actions de capitalisation porteront donc sur :

- les connaissances scientifiques issues de l'ensemble des actions entreprises dans le domaine de la recherche ;
- le savoir-faire qui désigne la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche (à consigner dans les cahiers de laboratoires, les annexes aux fiches de poste, les fiches techniques ...) ;
- les produits de la recherche, des innovations et des interventions du CSRS (bases de données, publications, thèses, mémoires, brevets, rapports, statistiques...).

L'archivage électronique et physique et une communication ciblée aussi bien en interne qu'à l'externe permettront de rendre disponibles les informations sur les acquis du CSRS et les expertises de ses chercheurs et employés.

5.2.4. Valorisation des résultats de la recherche et des expertises

La valorisation est l'une des missions du CSRS. Valoriser les acquis de la recherche dans différents domaines, c'est leur donner une dimension économique et sociétale, afin que les connaissances et les techniques acquises contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations. La valorisation des résultats de la recherche vise également à améliorer le cadre de vie de la société. Les domaines qui feront l'objet de valorisation sont :

- les résultats de recherches prometteurs qui peuvent faire l'objet d'une protection pouvant prendre la forme de brevets d'invention ;
- les informations techniques pouvant faire l'objet d'un transfert de savoir-faire ;
- les outils de recherches (modèles animaux, modèles cellulaires, anticorps...) pouvant être valorisés par l'intermédiaire de contrats de transfert de matériels ;
- les logiciels et les bases de données pouvant faire l'objet d'une protection et être exploités par le biais d'une licence ou de partenariats spécifiques ;
- les plateformes de recherche et les équipements particuliers pouvant faire l'objet de valorisation par l'intermédiaire de collaborations de Recherche et Développement ou de prestations de recherche ;
- l'expertise scientifique, encadrée par des dispositifs juridiques.

Ainsi, au-delà de la valorisation scientifique des résultats de recherche (publications, thèses, mémoires...), le CSRS continuera à favoriser la traduction de ces résultats en actions de développement avec différents partenaires. La politique de valorisation s'appuiera sur une communication multiforme comprenant l'élaboration des notes aux décideurs et de fiches techniques, l'organisation de journées portes ouvertes, la participation du CSRS à des journées de promotion des résultats de la recherche mais également de plusieurs concepts scientifiques dont le One-Health.

5.2.5. Capitalisation et valorisation du matériel et des infrastructures

Le CSRS devra à travers sa cellule en charge de la capitalisation et du suivi-évaluation, cordonner les activités de capitalisation. Un inventaire exhaustif des infrastructures et du matériel notamment, les salles de réunion, les maisons d'hôte, les laboratoires, les stations de recherche, etc... devra être réalisé sous forme de bases de données ou de fichiers. Une analyse minutieuse de ces données sera réalisée afin d'en sortir le patrimoine qui pourra être valorisé.

La valorisation consistera à évaluer les faiblesses et les forces de chaque patrimoine, d'établir un schéma clair d'investissement et une très bonne planification de cet investissement. Par ailleurs, la maintenance des infrastructures et du matériel devra être optimisée.

Le responsable de chaque patrimoine devra établir un « business plan » réaliste et réalisable avec des objectifs à court, moyen et long termes qui sera soumis à un processus d'évaluation. L'ensemble du processus de valorisation devra être soutenu par un système de communication en interne et en externe afin de bien faire connaître ce patrimoine et son potentiel d'utilisation pour la recherche ou les prestations de services.

5.3. Amélioration de la gouvernance institutionnelle

Le CSRS se veut une institution résiliente. Un défi majeur pour le CSRS est donc de construire en permanence une gouvernance institutionnelle aussi cohérente que possible en adoptant une structure ou une organisation circulaire qui met le chercheur et la recherche au centre.

Dans un contexte de raréfaction générale des ressources dédiées à la recherche, il convient d'être plus proactif, innovant et mieux organisé. Ce souci de faire mieux même avec moins de ressources suppose des exercices de planification réguliers et une bonne maîtrise des coûts et des risques. D'importants efforts ont été réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques (lutte contre la fraude, éthique, plagiat, conflit d'intérêt, etc.) en vue d'améliorer la gouvernance. Cet effort sera soutenu et généralisé.

En sa qualité d'organisation duale[2], le CSRS est particulièrement sensible à la convergence des intérêts des parties prenantes et aux modalités organisationnelles qui permettent de la garantir ou au minimum à la favoriser.

5.3.1. Amélioration du caractère stimulant de l'environnement du CSRS

La performance des chercheurs et employés du CSRS sera influencée positivement par un environnement de travail incitatif et stimulant. En plus des renforcements de capacités décrites plus bas, cette exigence sera satisfaite notamment à travers une démarche à trois objectifs :

- mettre les chercheurs au fait des informations scientifiques du moment, notamment en facilitant leur participation à des fora scientifiques et l'accès aux bases de données bibliographiques ;
- systématiser l'utilisation des outils collaboratifs à base de technologies de l'information et de la communication pour mieux organiser le travail et faire circuler les informations au sein des différents organes et entre les organes du Centre ;
- améliorer le bien-être et le vivre-ensemble pour donner confiance, faire évoluer et aider chaque chercheur et employé du CSRS à donner le meilleur de lui-même.

Pour favoriser la participation des chercheurs aux rencontres scientifiques, les Programmes et Projets seront mis à contribution en plus d'autres sources de financement (prises en charges par les organisateurs, bourses de voyages…). En outre, en plus de leur redynamisation, les plateformes habituelles d'animations et de renforcement des capacités évoquée plus haut (rentrées solennelles, *scientific seminars,* clubs d'anglais et d'informatique*, student meeting, journal club)* qui offrent l'avantage de contribuer à l'amélioration du vivre ensemble seront maintenus. Il en sera de même des autres moyens habituels d'amélioration du bien-être et du vivre ensemble, à savoir les pauses-café hebdomadaires, les rencontres trimestrielles entre employés et chercheurs et les fêtes de fin d'année y compris l'évènement sportif annexe. Les innovations comprendront l'organisation de journées de *team building*, l'organisation de séances de sports entre collègues et la systématisation de bilans annuels de santé en collaboration avec les amicales des chercheurs et des employés, la multiplication des formes de reconnaissance du mérite individuel et collectifs (diplômes, médailles, félicitations en public, primes….).

5.3.2. Optimisation des ressources

Comme évoqué plus haut, les ressources financières se rarefient et leur gestion doit être rigoureuse, sanctionnée par des audits annuels tant techniques que financiers, par rapport à des référentiels ou cadres de performance précis et mesurables établis à priori lors de la conception des programmes et projets.

Des efforts seront consentis pour réduire les frais généraux. Ces efforts concerneront non seulement les fournisseurs, mais aussi les équipes internes en procédant à une rationalisation des dépenses. Ainsi, ces efforts comprendront la maîtrise des achats et des courses par leur centralisation, la renégociation annuelle des contrats en fonction des réalités du moment et l'utilisation de l'énergie, notamment à travers des comportements éco-responsables. Il s'agira de cultiver un véritable esprit de l'économie au sein de l'institution en faisant appel au sens de la responsabilité des chercheurs et employés.

L'administration du CSRS accompagnera les chercheurs et le personnel en actualisant et vulgarisant d'avantage le manuel de procédures afin de le rendre accessible et en développant une stratégie de communication rappelant régulièrement les enjeux de la culture de l'économie et la responsabilité de chacun.

2 Une organisation duale est une organisation où collaborent des personnels de statuts, cultures, identités organiquement différents, par exemple des chercheurs et un staff administratif.

- **Stratégie de gestion du personnel et plan de carrière**

Le CSRS a enregistré ces dernières années une augmentation significative de son personnel d'appui. Ce capital humain n'étant pas utilisé de façon optimale, l'adoption d'une stratégie visant une meilleure utilisation de ses ressources humaines est nécessaire. Elle passe par la gestion des flux, en termes de départs et d'entrées, à une gestion par les stocks visant à fructifier le capital humain disponible au moyen du développement des compétences du personnel et le renforcement de leur motivation. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, le CSRS devra acquérir un logiciel de gestion des ressources humaines qui lui permettra de mettre en place une meilleure base de données des compétences à travers la mise à jour des dossiers du personnel et par des entretiens périodiques.

Dans cette même dynamique, le CSRS devra aussi mettre en place un plan de carrière en faveur du personnel en tenant compte de sa spécificité et de son statut pour trouver des solutions idoines dans sa politique de gestion des profils. Ceci sera facilité par les interfaces avec les systèmes de planification des ressources humaines. Pour ce faire, l'on procèdera généralement par l'intérim qui sera suivi de confirmation au poste, donc de promotion.

5.3.3. Mise en place d'un mécanisme d'analyse et de gestion des risques

La gestion des risques consistera à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques relatifs aux activités du CSRS. Ces risques seront traités de manière rationnelle, quelles que soient leur nature ou origine. La gestion en continu de la grille de risques du CSRS suppose vision et vigilance de ses instances dirigeantes, de ses conseils et cadres pour la réadapter aux réalités du terrain et des systèmes régulatoires qui s'y appliquent. Une fois par an, une analyse des risques sera conduite et permettra d'actualiser l'approche en cours. La mise en œuvre de la démarche se fera en plusieurs étapes :

- cartographie des risques ;
- évaluation des risques par la détermination de la gravité et des coûts associés ;
- définition des solutions pour éliminer ou limiter les effets des risques ;
- mise en œuvre des solutions en fonction des ressources disponibles ;
- suivi et évaluation de la mise en œuvre des solutions.

5.4 Amélioration des infrastructures et équipements de base

5.4.1 Extension, rénovation et entretien des infrastructures

Le développement du CSRS ces dernières années a entrainé l'augmentation du nombre de chercheurs et du personnel d'appui. Alors que le CSRS a atteint les limites de sa capacité d'accueil et que la plupart des infrastructures sont vieillissantes, il continue d'être sollicité pour abriter de grands projets et programmes. Un effort d'adaptation à cette dynamique s'impose et cela implique la rénovation d'un certain nombre d'infrastructures, le réaménagement des espaces de travail et l'exploration de pistes d'extension dans et en dehors du site actuel.

5.4.2 Renouvellement et entretien des équipements de base

Dans l'optique d'assurer une qualité de service, le prochain quinquennat visera un renouvellement des équipements de base notamment au niveau de l'internet, de l'électricité et de l'adduction en eau afin de créer un environnement de recherche compétitif. De plus, il sera mis en place une politique d'entretien et d'amortissement efficace et efficiente de ces équipements.

5.4.3 Démarche d'accréditation des laboratoires

La dimension d'excellence du CSRS exige une qualité de son matériel et équipements de laboratoire. L'initiative prise pour l'accréditation GLP (*Good Laboratory Practices* : Bonne Pratiques de Laboratoires) sera maintenue voire renforcée afin d'aligner les laboratoires du CSRS aux normes internationales. Avec l'avancée de la transformation digitale, il est envisagé une amélioration de la qualité du matériel et des équipements notamment en allant vers le numérique. La sécurité des laboratoires sera renforcée dans le but de mettre en place un accès sécurisé par l›authentification et des manipulations sécurisées.

Faire de chaque **Mission** de recherche un **SUCCÈS**.

Le CSRS travail activement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP).

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

6. Suivi et Évaluation

6.1. Stratégie de Suivi-Évaluation

Le suivi des activités du CSRS sera un processus systématique de recueil, d'analyse de l'information visant à déterminer en continu les progrès en vue de la réalisation de la vision globale du CSRS et à guider les décisions relatives à sa gestion quotidienne. Ainsi, au regard des informations qui découlent du suivi, l'évaluation permettra de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des activités du CSRS. Le suivi et évaluation du CSRS se fera d'une manière participative permettant ainsi d'associer activement toutes les parties prenantes au processus dans le but de les amener à souscrire pleinement aux résultats et recommandations. Semestriellement, un rapport de suivi-évaluation sera rédigé et soumis à la Direction Générale qui se chargera de sa diffusion.

A l'issue de la deuxième évaluation annuelle, des mesures correctives seront prises lors de la retraite suivante.

6.2. Outils de Suivi-Évaluation

Des fiches d'enquêtes simplifiées et structurées autour des indicateurs de performance tels que définis dans le plan stratégique seront développées et adaptées à chaque direction nommément, la Direction de la Recherche et du Développement (DRD), la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV), la Direction des Affaires Administratives et Financières (DAF) et la Direction Générale (DG). Ces fiches d'enquêtes permettront d'évaluer les indicateurs quantitatifs de performance. Quant aux indicateurs qualitatifs de performance, ils seront évalués à travers des entretiens structurés qui seront réalisés avec les responsables de direction, les chefs de services, de groupes de recherche et responsables d'unités.

6.3. Collecte, analyse et interprétation des données

La collecte des données pour l'évaluation du PS se fera de façon trimestrielle mais soutenue par un processus continu de collecte de données à plusieurs niveaux.

Au niveau de la DRD

Les chefs de groupes organiseront des réunions mensuelles pour faire le point des activités de recherche de leurs groupes respectifs et faire les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs qu'ils se seront fixés en tenant compte du PS. Par ailleurs, une fois par trimestre, une réunion des groupes de recherche sera organisée par le responsable de la DRD pour faire le point des activités et animations scientifiques, aplanir les divergences et procéder à des réorientations si besoin. Ce bilan partiel devra être construit autour de la mobilisation des projets, des publications scientifiques en mettant l'accent sur la qualité des revues sélectionnées, la participation à des rencontres scientifiques ou professionnelles, la participation à des formations et les activités menées dans les espaces d'expressions du CSRS.

Au niveau de la DRV

Les responsables d'unités spéciales et de laboratoires devront fournir des rapports mensuels faisant le point de leurs activités incluant les difficultés et perspectives à court terme. Cela en prélude aux réunions trimestrielles qui devront être organisées par le responsable de la DRV pour faire le point des activités, évaluer les contraintes et ajuster les orientations stratégiques. Au cours de ces réunions, l'accent sera mis sur les indicateurs de performances et d'impacts définis par la DRV en collaboration avec les chefs d'unités.

Ces indicateurs porteront notamment sur la qualité du plateau technique, la qualité des équipements, le renforcement des capacités, la qualité des services et les partenariats, les processus de brevetage, la production de documents de vulgarisation (fiches techniques), les compétences et expertises et les prix et distinctions.

Ces réunions trimestrielles devront se faire chacune dans le cadre d'une visite de station. Au cours de cette visite, la gestion des ressources et l'implication des acteurs de terrain pour une meilleure réalisation du PS devra être évaluée.

Au niveau de la DAF

Chaque chef de service organisera une réunion hebdomadaire avec ses collaborateurs pour faire le point des activités, identifier les difficultés et faire les ajustements nécessaires pour l'atteinte des objectifs du service en rapport avec ceux du PS. Par ailleurs, tous les trois mois, les services se soumettront à un exercice d'évaluation de l'état d'avancement des leurs activités en fonction des objectifs de départ et des indicateurs de performance tels que fixés par le responsable de la DAF et ses collaborateurs. Ces indicateurs porteront notamment sur la qualité des conditions de travail et surtout celle des services et devront couvrir toutes les responsabilités de la DAF telles que mises en avant dans le plan stratégique et dans les recommandations des différents audits et retraites.

Au niveau de la DG

Au début de chaque semaine, la Direction Générale organisera une réunion avec l'ensemble des employés du CSRS basés à Abidjan. Au moins un représentant des employés basés dans les stations participera trimestriellement à ces réunions hebdomadaires. Toutefois, le rapport qui sanctionne chacune des réunions hebdomadaires devra être partagé avec l'ensemble des employés. Ces réunions permettront un partage collégial des orientations stratégiques pour chaque semaine mais aussi, à harmoniser les points de vue sur les questions en lien avec une vie harmonieuse du CSRS. Le même jour, après la réunion hebdomadaire, se tiendra une réunion des membres du comité de direction pour discuter des grands défis de la semaine.

Chaque quatre mois, une réunion devra être conduite par la Direction Générale impliquant, la DRD, la DRV, les Chefs de Services (CS), les Chefs de Groupe (CG) et les Chefs d'Unité (CU). Ces réunions permettront d'informer et d'harmoniser les points de vue afin de s'assurer que l'information est bien véhiculée et comprise de la même manière par toutes les parties prenantes. La Direction se soumettra annuellement à un audit interne du Swiss TPH.

Une retraite annuelle du CSRS sera organisée et portera sur la relecture du PS à la lumière des réalisations faites et des insuffisances identifiées. Les conclusions de ces retraites seront rapportées au cours de la retraite annuelle de la « Leading House » ainsi qu'au CS et au CA du CSRS.

Initier, Bâtir et Renforcer des **PARTENARIATS** sûrs et durables (Gagnant-Gagnant).

Le CSRS travail activement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP).

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

7. Mise en œuvre

7.1. Organisation du CSRS

L'organigramme (figure 1) du CSRS se présente sous forme pyramidale avec au premier niveau un Conseil d'Administration en dessous duquel se trouve la Direction Générale à laquelle est directement rattachée la Cellule Communication.

Le Conseil Scientifique et son émanation, le Comité Ethique Institutionnel sont positionnés à l'interface Conseil d'Administration-Direction Générale.

Le Directeur Général du CSRS est aidé au quotidien dans sa tâche par trois Directions :

- la Direction de la Recherche et du Développement (DRD) ;
- la Direction de la Ressources et de la Valorisation (DRV) ;
- la Direction Administrative et Financière (DAF).

Les Directeurs sont nommés par le CA sur proposition du Directeur Général et ont rang de Directeurs adjoints. Le Directeur Général peut proposer l'un d'entre eux comme Directeur Général Adjoint avec une mission spécifique.

La DRD assure la coordination stratégique du travail de recherche, de mentorat et la production scientifique. Il coordonne le travail des Groupes de Recherches dont les activités sont orientées en fonction des DAP. Les Chefs de groupes et les Coordonnateurs de DAP sont nommés par le Directeur Général sur proposition du DRD. Les Coordonnateurs de DAP, s'ils ne sont pas Chefs de groupes, ont rang d'Adjoints des Chefs de groupes. Un appel à candidatures peut être lancé en interne pour identifier les chercheurs seniors les plus motivés pour ces postes.

La DRV gère les infrastructures de recherche et coordonne le renforcement des capacités, la mobilisation des ressources et la gestion des connaissances. Elle est responsable de toutes les stations, du HDSS, des laboratoires, de l'Unité Evaluation et Valorisation et de l'Unité de Renforcement des Capacités et de Mobilisation des Ressources à mettre en place qui regroupera FOREVUS (Cellule d'Expertise et de Formation), la Cellule de Biostatistiques et la Cellule d'Appui aux Projets et aux Publications (Ex UAPP). Les responsables de Cellules et d'Unités sont nommés par le Directeur Général sur proposition du DRV. Un appel à candidatures peut être lancé en interne pour identifier les personnes les plus motivées pour ces postes. Le Coordonnateur de l'Unité d'Appui aux Projets et aux Publications aura rang de Chef de Service.

La DAF coordonne la plateforme administrative et assure la gestion efficiente des ressources financières et humaines en appui à la recherche. Elle a sous sa responsabilité quatre services (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines et Moyens Généraux, Technologies et Systèmes d'Information et enfin le Service Intendance, Assistance Administration et Achats). Les chefs de services et de Cellules sont nommées par le Directeur Général sur proposition de la DAF. Ici aussi, un appel à candidatures peut être lancé en interne pour identifier les personnes les plus motivées pour ces postes.

Organigramme

Conseil Scientifique
Organe consultatif auprès du Directeur Général et du Conseil d'Administrations

Comité institutionnel d'Ethique

Direction Recherche et Développement

Groupe de recherche Conservation et Valorisation des Ressources Naturelles (**CVRN**)

Groupe de recherche Environnement et Santé (**ESA**)

Groupe de recherche Sécurité Alimentaire et Nutrition (**SAN**)

Groupe de recherche Gouvernance, Société et Développement Economique (**GSDE**)

Couverture prioritaire des DAP par les groupes de recherche

- Biodiversité animale, Ethologie et Services écosystémiques
- Biodiversité végétale et Bioproductions
- Mode de vie, et transition nutritionnelle
- Durabilité des systèmes de production agricole et Sécurité alimentaire
- Risques environnementaux et sanitaires
- Santé humaine et santé animale
- Systèmes sociaux
- Economie de l'Environnement et du Développement Local

Conseil d'Administration

Présidence : **MESRS**

Vice-présidence : **Swiss TPH**

Direction Générale

Communication

Direction Ressources et Valorisation

Unité Laboratoires

- Laboratoire de Biologie moléculaire
- Laboratoire de Botanique
- Laboratoire de Chimie
- Laboratoire de Entomologie médicale
- Laboratoire de Microbiologie
- Laboratoire de Parasitologie

Unité Renforcement de capacités et Mobilisation des Ressources

- Cellule Biostatistiques
- Cellule FOREVUS (Expertise et formation)
- Cellule d'Appui aux Projets et aux Publications (CAPP)

Unité HDSS

Unité Stations de Recherches

- Station de Tiassalé
- Station de Dohouan
- Station de Bringakro
- Station de Yamoussoukro

Unité Evaluation et Valorisation

- Cellule Capitalisation et Suivi Évaluation
- Cellule Valorisation

Direction Administrative et Financière

Service Technologie et Système d'Information

- Cellule Communication
- Cellule Informatique
- Cellule Documentation et Information

Service Intendance, Assistance Administrative et Achats

- Cellule Achats
- Cellule Intendance et Cantine
- Cellule Assistance Administrative

Service Ressources Humaines et Moyens Généraux

- Cellule Gestion des Ressources Humaines
- Cellule Moyens Généraux
- Cellule Parc Auto

Service Finances et Comptabilité

- Cellule Finances
- Cellule Comptabilité

7.2. Plan d'action

7.2.1 Plan d'action pour le développement de la recherche

Axe stratégique 1 : Développement de la recherche								
Sous-axe	Activités	Responsables	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Domaines d'Activités Principales	Mobiliser des projets par DAP	DRD	Nombre de projets et de publications par DAP					
	Etablir un plan de suivi des actions des DAP	CSE	Nombre de rapports de suivi					
Espaces d'intervention (station, ouverture à la sous-région, ...)	Développer ou actualiser les plans d'affaire des stations	DRV	Nombre de sations avec plans d'affaires					
	Renforcer la position du CSRS dans les espaces d'intervention de la sous-région	DRV	Nombre de stations dans lesquelles le CSRS est actif dans la sous-région					
	Renforcer la communication avec les populations riveraines et les partenaires sur les stations	Projets DRV	Nombre de plan de campagnes de communication des projets					
	Signature des conventions plus spécifiques avec les Universités (UFR) aussi bien en Côte d'Ivoire que dans la sous-région	DRD	Nombre de conventions signées avec les Universités					
Partenariats	Formaliser le partenariat avec l'ensemble des institutions collaboratrices (nationales et internationales)	DRD	Tenue effective d'un atelier d'engagement des décanats des universités en Côte d'Ivoire					
		DRD	Nombre de conventions au niveau national Nombre de conventions au niveau sous-régional					
	Accroitre le partenariat sous régional (avec les institutions de recherche et de développement)	DRD	Nombre d'institutions sous régionales engagées					
		DRD	Nombre de chercheurs de la sous-région ayant visité le CSRS au titre d'une collaboration Nombre de chercheurs CSRS ayant visité des institutions de la sous-région au titre d'ure collaboration					
			Nombre de projets à l'échelle sous régionale mobilisés					
Renforcement de la démarche qualité	Former en continue les chercheurs pour améliorer la qualité des publications	Chercheurs	Nombre de formations réalisées					
	Instaurer un système de supervision mentorship	Chercheurs	Guide de supervisions et mentorship					
			Rapport de supervision mentorship					
	Accroître la capacité des chercheurs à la mobilisation de fonds (ressources)	CAPP/ FOREVUS	Nombre d'appels à soumission identifiés, partagés et soumis					
			Nombre de soumissions acceptées Nombre de contrats finalisés et signés					
	Réaliser un audit de la recherche	DRD	Tenue effective de l'audit de la recherche					
	Optimiser le fonctionnement de la CAPP	DRV	Activités et produit de la CAPP					
	Obtenir une reconnaissance en qualité de Centre d'excellence de la sous-région »	DG	Reconnaissance officielle par des instances sous-régionales					

7.2.2 Plan d'action pour la mobilisation des ressources

Mobilisation des ressources à travers l'UAPP								
Sous-axe d'intervention	Activités	Responsables	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Développement de projet de recherche	Restructurer l'UAPP	DRD	Liste de personnes/ressources dédiées					
	Formaliser le statut des chercheurs avec des objectifs clairs (contrats par objectif)	DRD	Nombre de projets par chercheur par an					
	Renforcer les capacités des chercheurs dans la rédaction des projets	Renforcement des capacités et mobilisation des ressources	Nombre de formations réalisées Nombre de projets soumis					
	Développer de grands programmes de recherche avec un gros budget ≥ 100 000 CHF / an	DRD et CAPP	Nombre de projets à gros budget					
	Mise en place d'une base de données actualisée des expertises du CSRS	CAPP	Nombre des expertises					
	Mise à disposition et mise à jour des appels à projet diffusés par la CAPP	CAPP	Nombre d'appels diffusé					
	Mise en place d'un panel formel et fonctionnel de reviewers des projets et publications soumis à la CAPP	DRD et CAPP	Nombre de reviewers					

Mobilisation des ressources à travers FOREVUS								
Sous-axe d'intervention	Activités	Responsables	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Expertises	Mise en place d'une base de données actualisée des expertises du CSRS	Coordinateur FOREVUS	Nombre et qualité d'expertises recensées					
	Mise à disposition et mise à jour des expertises diffusées	FOREVUS	Nombre d'expertises ajoutés					
	Intégrer dans le statut des chercheurs des clauses d'engagements à répondre aux expertises	DRD DRV DAF	Mention dans le statut					
Formation	Développer des offres de formations payantes	Renforcement des capacités et mobilisation des ressources / FOREVUS	Nombre de summer schools organisés Nombre de sessions de "learning package" payants					
	Inciter à inclure une ligne budgétaire formation (du staff du projet) dans le budget des projets	Renforcement des capacités et mobilisation des ressources	Nombre de formations financées par projet					
	Postuler à des appels de financement pour la formation, les consultances et expertises	Renforcement des capacités et mobilisation des ressources	Nombre de projets financés par an					

7.2. Plan d'action

Mobilisation des ressources à travers les laboratoires									
Sous-axe d'intervention	Activités	Responsables	Indicateurs	Période					
				A1	A2	A3	A4	A5
Equipement des laboratoires	Spécialisation du laboratoire dans un domaine spécifique de pointe	DRD/Responsable de laboratoire	Nombre de sollicitations					
	Rédaction de projets pour l'équipement des laboratoires	Responsable de laboratoire/ Chef de groupes/ Seniors	Nombre de projets d'équipement de laboratoire par an					
Accréditation des laboratoires	Mettre les laboratoires aux normes internationales	DRD/DRV/ Unité laboratoire	Nombre de sollicitations / nombre d'évaluation des normes					
	Actualiser la tarification des laboratoires	DRV/ Unité laboratoire	Nombre de sollicitations					

Mobilisation des ressources à travers les stations									
Sous-axe d'intervention	Activités	Ressponsable	Indicateurs	Période					
				A1	A2	A3	A4	A5
Auto financement des stations	Elaborer les business plans	DRV et DAF/ Responsable de la station	Nombre de business plans					
	Compte d'exploitation	DRV et DAF/ Responsable de la station	Résultats comptables					
	Actualiser les missions de chaque stations	DRV et DAF/ Responsable de la station	Nombre de missions actualisées					
Mobilisation de fonds	Rédiger des projets autour des stations	Chef de groupes/ unités Seniors	Nombre de projet soumis et/ou obtenus					
	Rendre opérationnel la tarification des services des stations	DRV	Nouvelles tarifications des services des stations					

Mobilisation des ressources à travers d'autres canaux									
Sous-axe d'intervention	Activités	Responsable	Indicateurs	Période					
				A1	A2	A3	A4	A5
Autres Réseaux de financement	Rédiger des projets ciblés (Global Giving,)	Chercheurs CAPP	Nombre de projets soumis et/ou obtenus					
	Partenariat avec les Faîtières	DRV	Nombre de convention signé					
	Collectivités	DRD/DRV	Nombre de convention signé					

7.2.3 Plan d'action pour le renforcement des capacités et valorisation des résultats et des expertises

Axe stratégique 2 : Renforcement des capacités et valorisation des résultats et des expertises								
Sous-axe	Activités	Responsables	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Renforcement des capacités des employés	Faire la cartographie des besoins de formation de personnel adapté à l'évolution de la recherche (Bio-informatique, maîtrise des outils de gestion de la recherche, etc.)	Services FOREVUS	Nombre de formations organisées Nombre de personnes formées					
	Intégrer les besoins de renforcement de capacité dans la formulation des projets au niveau de la CAPP	Suivi et évaluation	Nombre de stages croisés SwissTPH et CSRS					
	Organiser des formations (interne et/ou externe)	FOREVUS	Nombre de formations externes Nombre de formations internes					
	Organiser des stages croisés entre le SwissTPH et le CSRS (Exemple : civilistes)	DAF	Nombre de stages de formation					
	Faire le suivi et évaluation des formations	CSE	Nombre de rapports de formations					
Renforcement des capacités des Chercheurs	Assurer le co-encadrement et le suivi des étudiants en harmonie avec les universités	DRD	- Nombre d'étudiants co-encadrés - Nombre de rencontres entre les Superviseurs universitaires et ceux du CSRS - Nombre de visites scientifiques de terrain effectuées					
	Faire le Suivi et évaluation des acquis du Learning package	FOREVUS/ CSE	Nombre d'évaluations effectuées					
	Identification de modules complémentaires et création du curricula	FOREVUS	Nombre de modules complémentaires					
	Coaching /mentorship/ gestion de carrière des Chercheurs	Seniors, DRD, Chef de projets	Plans de carrière					
	Organiser des formations en technologie éducative	FOREVUS	Nombre de formations					
Capitalisation des résultats et des expertises	Mettre en place une unité chargée de la capitalisation et du Suivi-Evaluation	DRV	Nombre de personnes en charge de la capitalisation et du suivi évaluation					
	Adopter une démarche d'archivage	TSI	Nombre de document archivés					
	Développer un mécanisme de capitalisation	CSE	Plan de capitalisation					
	Collecter systématiquement les résultats et les expériences	Unité Capitalisation et suivi évaluation	Un système de capitalisation est établi et fonctionnel Nbre de notes aux décideurs produites					
	Concevoir une base de données (fiches techniques, rapports, publications, process)	CAPP	Nombre de fiches techniques produites, des process etc.					
	Analyser et faire la synthèse des données (acquis, leçons, bonnes pratiques)	Chef de groupe	Nombre de données analysées					
	Développer des outils et mécanismes de communication (notes aux décideurs, brochures, conférences publiques, journées scientifiques, journées portes ouvertes, capsules audio-visuelles, réseaux sociaux...);	Service communication	Nombre d'outils établis, nombre de notes aux décideurs					

7.2. Plan d'action

Valorisations des résultats de recherche	Mettre en œuvre un plan de communication pour faire adopter les solutions proposées par le CSRS	DRV/FOREVUS	Nombre de journées portes ouvertes organisées Nombre de supports de communication développés					
	Rédaction de publications dans des revues scientifiques à impact factor	Chercheurs/ CAPP	Nombre de publications par année Nombre de revues à impact factor utilisées					
Capitalisation et valorisation du matériel et des infrastructures	Inventorier les infrastructures et le matériel	Cellule matériel et infrastructure	Nombre d'inventaire dess infrastructures et matériels					
	Déterminer le patrimoine valorisable		Identification du patrimoine valorisable					
	Faire un « business plan » pour chaque patrimoine à actualiser annuellement	Cellule matérielle et infrastructure /Comptabilité	Business plan de chaque patrimoine					
	Etablir un système interne et externe pertinent de communication pour une visibilité du patrimoine	Service communication	Nombre de supports de communication Nombre de rencontres de sensibilisation sur le patrimoine					
Expertise du CSRS	Réponses aux sollicitations et aux appels à projets d'application	Chercheurs/ FOREVUS	Nombre de propositions techniques aux appels					
	Diagnostiquer les craintes et défis de sollicitations de FOREVUS par les chercheurs	FOREVUS Chercheurs	Analyse situationnelle					
	Elaborer un code d'éthique et de déontologie en rapport avec les expertises au titre du CSRS	FOREVUS GRH	Code d'éthique et de déontologie relative aux expertises					
	Proposer l'expertise du CSRS aux partenaires au développement (UNICEF, PNUD, OMS, CIRDES, ONG, Universités et centre de recherche…)	FOREVUS	Nombre de structures contactées Nombre d'expertises obtenues					

7.2.4 Plan d'action pour l'amélioration de la gouvernance institutionnelle

Axe stratégique 3 : Améliorer la gouvernance institutionnelle								
Sous-axe	Activités	Responsable	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Amélioration du caractère stimulant de l'environnement du Centre	Mettre en place d'un mécanisme de vulgarisation en interne d'outils de travail collaboratifs (Technique de l'Information et de la Communication)	TSI	Taux d'utilisation du système					
	Faciliter la participation des chercheurs et étudiants aux rencontres scientifiques	Chefs de Groupes, Chefs de Projets	Nombre de participations aux rencontres					
	Faciliter l'accès aux informations scientifiques	TSI	Nombre de bases de données accessibles					
	Redynamiser les animations hebdomadaires par des innovations diverses	Chef de groupes et unités, Responsables des cellules	Nombre d'innovations					
			Taux de participation					
	Mettre en place un système de motivation en interne (bourses, certificats, reconnaissance publique des services et des individus, octroi de primes, de médailles...)	DAF	Nombre de bourses octroyées					
			Nombre de certificats					
			Nombre de reconnaissances publiques					
			(Prime, Médailles...)					
	Organiser des journées de team building	DRD, DRV, DAF	Nombre de journées de team building					
	Définir un plan de formation au sein de l'institution	FOREVUS/DAF	Nombre de renforcement de capacités					
Optimisation des ressources	Actualiser les procédures	DAF	Nombre de procédures actualisées					
	Vulgariser les procédures administratives	DAF	Taux de connaissance des procédures					
	Centraliser les achats	DAF	Taux des achats centralisés					
	Revisiter les contrats annuellement	DAF	Nombre de contrats revisités					
	Réviser la tarification des prestations diverses fournies par l'administration du CSRS	DAF	Nouvelle tarification					
Mise en place d'un mécanisme d'analyse et de gestion des risques	Analyser les risques et leur impact en termes de coût financier et humain	DAF	Rapport de l'analyse du risque					
	Mettre en place un système de gestion du risque	DAF	Système de gestion du risque disponible					

7.2.5. Plan d'action pour l'amélioration des infrastructures et équipements de base

Axe stratégique 4 : Amélioration des infrastructures et équipements de base								
Sous-axe	Activités	Responsable	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Extension et réaménagement des bâtiments	Créer une salle de conférence d'une capacité d'au moins 150 places	DG /Moyens généraux	Disponibilité d'une salle de conférence de 150 places					
	Réaménager la salle « haut chercheurs » en exploitant l'espace occupé par les armoires pour créer plus de places de travail pour les chercheurs post docs	DG /Moyens généraux	Nombre de places de travail supérieur à 10					
	Acquérir un terrain pour l'extension / la délocalisation future du site principal du CSRS	DG /Moyens généraux	Lettre d'attribution du terrain CSRS disponible					
	Louer, rénover et aménager des appartements ou des villas en ville pour en faire des sites annexes pour héberger des programmes à la demande	DG /Moyens généraux	Contrats de location signés pour les annexes du CSRS					
	Réaménager la villa TROPENBOS pour accueillir d'autres programmes	DG /Moyens généraux	Installation d'au moins un grand programme à la villa TROPENBOS					
Réhabilitation et Construction de nouveaux bâtiments	Identifier les bâtiments en dégradation, les démolir et reconstruire de nouveaux bâtiments	DG	Au moins trois (3) nouveaux bâtiments construits					
Réhabilitation du réseau électrique	Reprendre tout le réseau électrique du CSRS en vue de la stabilisation de la fourniture du courant électrique	DG /Moyens généraux	Fréquence des interruptions de courant électrique réduite à au moins 70%					
Plan d'acquisition d'entretien et d'amortissement du matériel et équipement	Définir une procédure d'acquisition de nouveaux véhicules, de sortie de véhicules et d'entretien de la flotte automobile du CSRS	DAF	Procédure d'achat, de sortie et d'entretien du parc autos du CSRS écrite et validée					
	Actualiser le manuel de procédures pour la prise en compte des mises en rebut	DAF	Manuel de procédure actualisé prenant en compte la mise en rebut					
Infrastructure de télécommunication	Augmenter la bande passante Internet et diversifier les fournisseurs d'accès Internet pour la haute disponibilité des services d'accès Internet	DG/TSI	Utilisation des tous les outils de productivités et de communication synchrones et asynchrones offerts par Office 365					
	Implémentation des solutions de communication pour améliorer les échanges avec les stations	TSI	Echanges avec le personnel des stations améliorées					
Normalisation et accréditation des Laboratoires et Stations	Mettre aux normes internationales tous les laboratoires du CSRS par du matériel et des équipements de labo de pointe avec à la clé une politique rigoureuse d'accès aux laboratoires munis de systèmes de sécurité	DRV	Des laboratoires aux normes internationales avec utilisation des badges pour y accéder					
	Procédures d'accès, d'utilisation, d'entretien et de sécurisation des laboratoires	DRV	Procédures de sécurité validées et mises en œuvre					
	Définir les différentes étapes à valider avant la création d'une station et les équipements et infrastructure de base dont doit disposer toute station de recherche du CSRS (Connection Internet, adduction, électrification, système de sécurisation du site, personnel de gestion et d'entretien du site)	DAF / DRV	Liste complète des étapes dans la création d'une station de recherche du CSRS validée et signée					
	Définir les normes de chaque type de stations	DAF/DRV	Les normes de chaque type de stations définies					
	Mise en norme des stations	DAF/DRV	Des stations mises en norme					

7.2.6 Plan d'action pour le suivi et évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique

Capitalisation et suivi et évaluation								
Sous-axe	Activités	Responsables	Indicateurs	Période				
				A1	A2	A3	A4	A5
Capitalisation	Créer une cellule capitalisation et suivi évaluation	DG	Cellule capitalisation et suivi évaluation fonctionnelle					
	Effectuer la Monographie des projets du CSRS	Chefs de groupe	Monographie des projets établie					
	Effectuer la Monographie des stations du CSRS	Chefs de Stations	Taux de monographie de stations					
	Recenser de manière semestrielle les produits des projets (publications, rapports, évidences scientifiques...)	Cellule capitalisation et suivi évaluation	Taux de projets ayant mis à disposition les principaux produits					
	Créer et gérer une banque de données accessible	TSI	Banque de données					
	Coupler la banque de données avec un portail web intranet	TSI	Nombre de consultations des données					
	Rétablir un répertoire des expertises techniques et scientifiques	FOREVUS/CAPP	Base de données des expertises					
	Etablir un syllabus des expertises	FOREVUS/CAPP	Nombre de Syllabus					
	Développer des outils de capitalisation	Cellule capitalisation et suivi évaluation	Nombre d'outils					
Suivi et évaluation	Développer une stratégie de suivi évaluation	Cellule capitalisation et suivi évaluation	Stratégie suivi évaluation					
	Développer des outils de suivi évaluation	Cellule capitalisation et suivi évaluation	Nombre d'outils					
	Rédiger des rapports trimestriels (Administration et recherche) de suivi évaluation	Cellule capitalisation et suivi évaluation	Nombre de rapports					
Valorisation	Organisation de journées portes ouvertes	DRV	Nombre de journées portes ouvertes Nombre de participants à ces journées					
	Développer des outils de communication sur les évidences scientifiques	Service communication	Nombre d'outils de communication					
	Vulgariser certaines approches développées par le CSRS (ONE HEALTH, ECO HEALTH, TRANSDISCIPLINARITE, GESTION PARTICIPATIVE)	DRD	Nombre de supports de vulgarisation d'approche, Nombre de participations aux rencontres de promotion de ces approches (nationales, régionales et internationales)					
	Sécuriser les acquis du CSRS à travers la promotion de la propriété Intellectuelle	DG	Nombre de dispositifs de sécurisation des acquis					

Une Recherche Active pour l'**ÉRADICATION** des **MALADIES.**

Le CSRS travail activement à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) par le biais de 8 priorités thématiques appelées Domaines d'Activités Principales (DAP).

La Recherche en Partenariat pour le Développement Durable.

8. Conclusion

Le Plan stratégique 2019-2023 complète et enrichit le plan précédent dont la mise en œuvre est jugée satisfaisante. En effet, le précédent Plan stratégique a permis de réaliser de bonnes performances surtout au niveau de la production scientifique et d'importants efforts dans l'amélioration de la gouvernance.

Cependant, des défis au niveau de la santé financière sont apparus à cause de la fin de grands projets, un ralentissement dans la mobilisation de nouveaux projets et la dépréciation des investissements. En effet, avec le nombre croissant de projets, le CSRS a pu réaliser d'importants investissements et recruter du personnel, créant ainsi une capacité qui nécessite de maintenir une bonne capacité de mobilisation de projets pour éviter une sous-utilisation du personnel.

Le Plan 2019-2023 présente des similitudes avec le précédent notamment dans son élaboration par une démarche inclusive et partagée et au niveau des grands choix dans l'organisation de la recherche structurée autour des DAP. Pour le présent plan, un effort de consolidation a été fourni afin de pérenniser ces acquis et prendre en compte les différents défis. Il repose sur une gestion axée sur le résultat et l'ouverture à la sous-région. Certes, le CSRS conduit déjà de nombreux projets avec une implication de partenaires sous-régionaux et internationaux, mais il s'agit ici de renforcer davantage cette dimension du partenariat. La sous-régionalisation est un choix stratégique clairement affiché dans ce plan. Par ce choix, le CSRS veut matérialiser son impact et améliorer sa capacité de mobilisation de ressources. Pour mener à bien cet objectif et pour une gestion efficace des projets, le PS actuel adopte le concept de portefeuille et consolide l'opérationnalisation de l'ex UAPP à travers la création d'une Unité de Renforcement des capacités et de Mobilisation de Ressources.

Au niveau de la gouvernance, l'organigramme a été révisé et vise une gestion efficiente des ressources et la célérité dans la mise en œuvre des décisions. Enfin, au niveau de la gouvernance, ce PS sera mis en œuvre dans une période à enjeux électoraux aussi bien en Côte d'Ivoire que dans la sous-région. D'où, la nécessité de l'activation et l'ajustement de la capacité de résilience du CSRS.

Pour la mise en œuvre du PS, un plan de financement non intégré dans le présent document a été élaboré. Ce plan prend en compte le financement du fonctionnement de l'institution ainsi que celui de l'acquisition des équipements. Par ailleurs, un plan de développement des infrastructures a été élaboré pour rendre le CSRS plus en adéquation avec son ambition affichée de se positionner comme un centre de référence dans la sous-région.

CSRS
Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire

Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire (CSRS)
Adiopodoumé, km 17, route de Dabou, 01 BP 1303 Abidjan 01
Tel : 00225 23 47 27 90 | Fax : 00225 23 45 12 11

secretariat@csrs.ci
www.csrs.ch

CSRS
Centre Suisse de Recherches
Scientifiques en Côte d'Ivoire