

Gestion du changement au CGIAR

Donner un nouveau souffle au CGIAR pour renforcer et améliorer son action

Dans l'ensemble des pays en développement, les défis que les communautés rurales doivent relever aujourd'hui sont sans commune mesure avec ceux qu'elles ont connus jusque-là. La volatilité des prix alimentaires, le caractère de plus en plus extrême des phénomènes climatiques résultant de l'évolution du climat, et la crise financière mondiale viennent encore aggraver les problèmes auxquels elles sont confrontées. La croissance économique des pays à revenu intermédiaires stimule la demande de denrées alimentaires, les terres arables disponibles sur lesquelles produire davantage de cultures vivrières se raréfient, et les réserves d'eau et d'autres ressources naturelles s'épuisent. Le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) doit donc plus que jamais contribuer à la recherche concrète de solutions scientifiques aux problèmes qui se posent dans les domaines de l'agriculture, de la gestion des ressources naturelles et du développement rural.

Les grands défis sont aussi l'occasion d'entreprendre de grands chantiers. En 2008, le CGIAR a lancé son Initiative pour le changement en vue de déterminer le meilleur moyen d'anticiper et de s'adapter à ces défis et à ces évolutions planétaires pour continuer de fournir les biens publics internationaux qui aideront à trouver des solutions. Cette initiative a amené le CGIAR à décider en décembre 2008 d'opter pour un nouveau mode opératoire qui lui permette de renforcer et d'améliorer les activités qu'il mène dans le cadre de sa mission de lutte contre la pauvreté et la faim et de protection de l'environnement.

Une nouvelle vision et de nouveaux objectifs stratégiques

LA VISION

Réduire la pauvreté et la faim, améliorer la santé humaine et la nutrition, et augmenter la résistance des écosystèmes en soutenant une recherche agricole internationale de qualité, en forgeant des partenariats et en montrant la voie à suivre.

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Nourrir les populations : Accroître et accélérer durablement la productivité et la production de produits alimentaires sains par et pour les pauvres.

Protéger le cadre de vie : Préserver, améliorer et exploiter de manière rationnelle les ressources naturelles et la biodiversité pour améliorer les conditions de vie des pauvres et les aider à s'adapter au changement climatique et à d'autres facteurs.

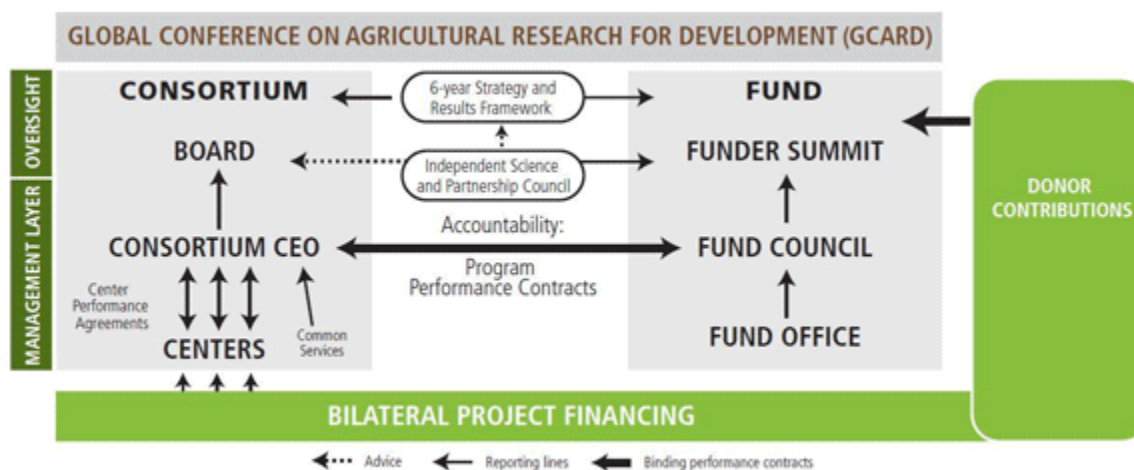
Soutenir les réformes servant les intérêts des populations : Promouvoir les réformes et les changements institutionnels qui stimulent une croissance agricole plus équitable au bénéfice des pauvres, en particulier des femmes en milieu rural et d'autres groupes désavantagés.

Un nouveau modèle pour le CGIAR

La nouvelle vision et les trois objectifs stratégiques centrés sur les populations (voir l'encadré à gauche) sont à la base des réformes convenues qui rendront le CGIAR mieux à même de définir un programme de recherche axé sur les résultats, de clarifier les responsabilités des différents acteurs du système et de simplifier la gouvernance et les programmes pour une efficacité accrue. Les travaux de recherche, qui s'inscriront dans une démarche plus programmatique que par le passé, seront conduits dans le cadre de mégaprogrammes auxquels les partenaires et les scientifiques du CGIAR participeront pour s'attaquer à des problèmes critiques et fournir des biens publics mondiaux qui aident à réaliser des objectifs de développement de portée mondiale.

Les éléments clés du nouveau CGIAR seront le Fonds et le Consortium des Centres du CGIAR. Le Fonds harmonisera les contributions des donateurs pour améliorer la qualité et la quantité des ressources disponibles, renforcer la stabilité financière et inverser la tendance à la diminution des financements. Le Consortium réunira les Centres sous une seule entité juridique et constituera l'unique interface entre le Fonds et les Centres ou les autres partenaires auxquels le Fonds confiera des travaux de recherche sous contrat.

Une stratégie et un cadre de résultats communs assureront la cohérence de la nouvelle structure et guideront l'élaboration d'un portefeuille de mégaprogrammes. Le Consortium jouera un rôle moteur dans la formulation de la stratégie, du cadre de résultats et des mégaprogrammes en collaboration avec les autres parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds, les partenaires et les bénéficiaires. Les parties prenantes apporteront leur contribution à la formulation de la stratégie et du cadre de résultats lors de consultations et durant la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement qui sera organisée tous les deux ans.



Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement (GCARD)	Global Conference on Agricultural Research for Development (GCARD)
Direction	Management layer
Supervision	Oversight
Consortium	Consortium
Conseil	Board
Directeur général du Consortium	Consortium CEO
Centres	Centers
Contrats de performance avec les Centres	Center performance contracts
Services communs	Common services
Stratégie sur 6 ans et cadre de résultats	6-year strategy and results framework
Le Conseil indépendant pour la recherche scientifique et les partenariats	Independent Science and Partnership Council
Responsabilité	Accountability
Contrats de performance programme	Program performance contracts
Fonds	Fund
Sommet des bailleurs de fonds	Funder Summit
Conseil du Fonds	Fund Council
Bureau du Fonds	Fund Office

Contributions des bailleurs de fonds	Donor contributions
Financement de projet bilatéral	Bilateral project financing
Conseil	Advice
Chaînes hiérarchiques	Reporting lines
Contrats de performance juridiquement contraignants	Binding performance contracts

La stratégie et le cadre de résultats seront approuvés par le Forum des bailleurs de fonds, qui rassemblera tous les deux ans l'ensemble des organismes contribuant au Fonds. Le Conseil du Fonds se réunira plus fréquemment, deux fois par an, pour prendre des décisions au nom de tous les bailleurs de fonds. Ceux-ci auront le choix entre trois formules d'affectation de leurs contributions : financement sans restrictions de l'ensemble du portefeuille-programme du CGIAR, financement programmatique d'un ou plusieurs mégaprogramme(s), ou financement institutionnel d'un ou plusieurs Centres.

Le Consortium et le Fonds concluront des contrats de performance portant sur la réalisation de travaux de recherche dans le cadre du portefeuille de mégaprogrammes. Le Consortium passera des contrats avec les Centres et avec les partenaires pour mener à bien ces travaux de recherche. Ces nouveaux contrats de performance renforceront la responsabilité et l'obtention de résultats. Les programmes et le système feront l'objet d'une évaluation indépendante à intervalles périodiques.

Le Consortium sera dirigé par un directeur général et administré par un conseil technique. Il fournira des services communs, notamment dans les domaines des ressources humaines, des technologies de l'information, de la gestion des droits de propriété intellectuelle, de la gestion financière et de la passation des marchés, en vue simplifier les opérations du Centre et de réduire les coûts.

Le Conseil indépendant pour la recherche scientifique et les partenariats assurera une fonction de conseil pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie et du cadre de résultats et l'élaboration des mégaprogrammes. L'articulation des différents éléments du nouveau CGIAR est présentée dans le diagramme.

Quels sont les changements apportés ?

Le nouveau modèle apportera des changements substantiels au Système du CGIAR. En introduisant une séparation entre les organismes d'exécution d'une part, et les bailleurs de fonds d'autre part, le nouveau modèle établira une distinction claire entre les fonctions d'administration et d'exécution des travaux de recherche. Cette clarification des rôles, des tâches et des processus décisionnels renforcera la responsabilité à tous les niveaux du Système, et les travaux de recherche conduits dans le cadre d'accords contractuels privilégieront davantage l'obtention de résultats sur le terrain.

La mise en place de la stratégie, du cadre de résultats et de l'approche-programme du nouveau modèle permettra d'harmoniser les programmes de recherche des Centres et de resserrer leurs liens de collaboration, avec pour conséquence une efficacité accrue et un impact renforcé du CGIAR au plan du développement. Un Système plus ouvert sera en mesure de forger de nouveaux partenariats, tout renforçant et en dynamisant les relations plus anciennes, ce qui aidera les chercheurs à obtenir des résultats de qualité, et les institutions de recherche des pays bénéficiaires à se développer. Le nouveau modèle encouragera la mise en place d'un environnement porteur pour la recherche, qui attire les meilleurs scientifiques internationaux. Plus important encore, le nouveau CGIAR pourra mieux répondre aux besoins des paysans, des pêcheurs, des bergers et des consommateurs pauvres du monde entier.

Mettre en œuvre le nouveau CGIAR

Les réformes du CGIAR seront mises en œuvre tout au long de l'année 2009, et le nouveau CGIAR devrait être opérationnel en 2010. Les membres du CGIAR ont chargé l'Équipe de direction transitoire (http://www.cgiar.org/changemanagement/cm_transitionteam.html) de superviser la phase transitoire et de promouvoir les réformes convenues.

Pour plus de détails, lire le texte intégral de la proposition et les bulletins électroniques *Embracing Change*, (http://www.cgiar.org/changemanagement/cm_resources.html), consulter le blog (<http://cgiarchangemanagement.wordpress.com>), ou visionner *A Revitalized CGIAR: The Video*,

(<http://ictkm.wordpress.com/2008/11/28/revitalized-cgjar/>), qui présente en cinq minutes les principales caractéristiques du modèle de réforme.