

Partenariats : enseignements tirés de l'évaluation des méthodes de travail de CGIAR

Août 2025

Enseignements tirés de l'évaluation des méthodes de travail de CGIAR

Les partenariats : une priorité

Lancée en 2022, la [Stratégie de recherche et d'innovation de CGIAR à l'horizon 2030](#) (la Stratégie 2030) souligne l'importance de renforcer et de développer les partenariats externes, traduisant le fait que la collaboration en dehors de CGIAR est nécessaire pour relever les défis mondiaux. La Stratégie 2030 établit sept nouvelles approches de l'exécution des activités de l'organisation – ou méthodes de travail – devant permettre à la recherche de produire des solutions tangibles pour le développement. Deux d'entre elles portent spécifiquement sur les partenariats :

- **Méthode 3 : Intégrer la recherche dans des alliances porteuses de transformations**
- **Méthode 7 : Renforcer l'intégration et la coordination dans les pays**

Conformément à la [Stratégie 2030](#), les partenariats sont des priorités du [Portefeuille 2025-2030 de CGIAR](#) et ne peuvent plus être optionnels du fait de leur rôle capital. Pour répondre à des enjeux mondiaux complexes et interconnectés – la résilience climatique, la transformation des systèmes alimentaires ou encore l'accès équitable à l'innovation – il est plus que jamais nécessaire de renforcer les collaborations stratégiques.

Huit évaluations indépendantes, couvrant notamment les trois groupes scientifiques de CGIAR (2024), ont convergé vers un message clé : **les partenariats doivent être placés au centre des opérations de CGIAR** et ne doivent plus être envisagés dans un second temps. Depuis 2021, ces évaluations ont produit 31 recommandations concrètes visant à améliorer les deux méthodes de travail de CGIAR directement liées aux partenariats.

Les conclusions des évaluations sont alignées sur le [Cadre d'interaction en faveur de la coopération et du plaidoyer 2024](#) de CGIAR ainsi que le [plan d'évaluation pluriannuel adopté par le](#)

« L'intention de renforcer les partenariats est claire, mais ceux-ci ne sont pas pleinement intégrés aux méthodes stratégiques dans l'ensemble de l'Organisation. »

— « *Partenariats : résumé des enseignements tirés d'évaluations des méthodes de travail de CGIAR réalisées entre 2021 et 2024* »

Les partenariats doivent cesser d'être un aspect périphérique du travail de CGIAR et devenir un élément central de celui-ci se traduisant par :

- **Un nouvel état d'esprit** : les partenaires ont un rôle de cocréation et plus seulement d'exécution ;
- **Un nouveau modèle** : intégré à chaque étape – conception, exécution et reproduction à grande échelle ;
- **Une nouvelle structure** : des responsables, des ressources et des obligations spécifiques.

[Conseil de décision stratégique du Système CGIAR](#) – une évaluation indépendante portant spécifiquement sur les partenariats est prévue en 2026 – et appellent à un changement crucial : les partenariats de CGIAR doivent cesser d'être de simples accords transactionnels et devenir des collaborations volontaires à long terme jouant un rôle central dans la production d'effets à grande échelle.

Quels sont les freins au sein de CGIAR ?

Malgré une prise de conscience croissante de leur importance, les partenariats demeurent sous-exploités. Les évaluations ont recensé les obstacles suivants :

- Les partenariats sont souvent perçus comme des contrats et non comme des collaborations stratégiques à long terme ;
- Les systèmes nationaux de recherche et de vulgarisation agricoles (NARES) sont sous-exploités et mobilisés trop tard ;
- Une mauvaise coordination, des mandats fragmentés et le manque de continuité nuisent à la coopération ;
- Les collaborations internes sont entravées par la rotation du personnel, le cloisonnement des financements et des incitations contradictoires ;
- Le manque de clarté des propositions de valeur et un manque de compétences entravent la collaboration avec le secteur privé ;
- La fragmentation des activités de plaidoyer et une faible mémoire organisationnelle limitent la visibilité et l'influence de CGIAR.

Promouvoir des partenariats stratégiques

Des leviers essentiels peuvent permettre l'ancrage des partenariats dans le modèle opérationnel de CGIAR.

L'organisation peut notamment :

- Définir les **responsabilités de la haute direction** à l'égard de la stratégie relative aux partenariats et de sa mise en œuvre ;
- Créer une **unité des partenariats au sein du Bureau de gestion du Système** chargée de la cohérence, de l'apprentissage et de la mémoire organisationnelle ;
- **Allouer des ressources** à la création de liens, à la cocréation et à la mobilisation continue de partenaires.

Principales recommandations issues de l'évaluation des méthodes de travail

(Consulter [l'outil de suivi des mesures prises par la direction](#) pour plus de détails)

Méthode 3 : Intégrer la recherche dans des alliances ambitieuses porteuses de transformations visant à réaliser les objectifs de développement durable

- **Consolider** les travaux sur la transformation des systèmes alimentaires, terrestres et hydriques, en particulier dans les pays accueillant déjà des initiatives dans ce domaine. (Recommandation 1b, Évaluation du groupe scientifique « Transformation des systèmes »)
- **Investir** en faveur du renforcement des capacités de recherche sur les systèmes intégrés au niveau local. (Recommandation 8, Évaluation du groupe scientifique « Transformation des systèmes »)
- **Renforcer** les capacités des NARES et des spécialistes dans le domaine de la sélection végétale pour améliorer les gains génétiques relatifs à des variétés préférentielles (initiative « ABI »). (Recommandation 8a, Évaluation de la plateforme pour l'excellence en sélection génétique)
- **Mettre en place** des incitations à la collaboration interdisciplinaire dans les Centres afin de traiter efficacement les questions interconnectées conformément au cadre de gestion intégrée. (Recommandation 3, Évaluation du groupe scientifique « Transformation des systèmes »)
- **Renforcer l'autonomie** des coordonnateurs nationaux en les dotant de ressources adéquates et de mandats clairs, notamment en mettant en place des mécanismes de coordination et des canaux de communication avec les responsables des bureaux régionaux et des programmes de CGIAR. (Recommandation 3, Évaluation du groupe scientifique « Systèmes agroalimentaires résilients »)
- **Coordonner** les programmes nationaux de recherche et de développement au moyen de stratégies coconçues, de cadres de stratégie et de résultats nationaux, et de partenariats avec les NARES. (Recommandation 2, Évaluation du groupe scientifique « Systèmes agroalimentaires résilients »)
- **Intégrer** systématiquement les partenaires dans les processus de conception, d'exécution et de mise à l'échelle du Portefeuille 2025-2030 conformément au Cadre d'interaction en faveur de la coopération et du

- plaider 2024. (Recommandation 4, Évaluation du groupe scientifique « Transformation des systèmes »)

Méthode 7 : Renforcer la présence de CGIAR dans les pays et l'intégration au niveau national afin de créer des pôles nationaux et régionaux de coconception et d'exécution

- **Allouer** des fonds à la collaboration aux échelles régionale, nationale et mondiale. (Recommandation 6c, Évaluation du groupe scientifique « Innovation génétique »)
- **Mettre en œuvre** l'Accord-cadre d'intégration (2022) de CGIAR en mobilisant des ressources financières et humaines et des politiques administratives en vue de simplifier et d'harmoniser les procédures des Centres. (Recommandation 4, Évaluation du groupe scientifique « Systèmes agroalimentaires résilients »)
- **Établir** des orientations précises afin de simplifier les modalités de financement (fonds communs et bilatéraux) en vue de favoriser la complémentarité et la cohérence dans le cadre de l'exécution des activités et de l'établissement de rapports. (Recommandation 5, Évaluation du groupe scientifique « Systèmes agroalimentaires résilients »)
- **Garantir** la stabilité financière pour favoriser la planification à long terme et la continuité des activités en établissant des budgets transparents dotés de fonds pour imprévus. (Recommandation 8a et 8e, Évaluation du groupe scientifique « Innovation génétique »)
- **Veillez** à la stabilité de la structure de direction et des équipes afin de favoriser l'efficacité à long terme des partenariats. (Recommandation 1b, Évaluation du groupe scientifique « Innovation génétique »)

De l'analyse à l'impact : un appel à l'action

CGIAR se trouve à un moment charnière. Les partenariats stratégiques ne doivent plus être optionnels, car ils sont les moteurs des transformations que l'organisation veut porter. Pour réaliser pleinement les ambitions de son Portefeuille 2025-2030, CGIAR doit inscrire les partenariats dans son ADN.

Pour cela, ses collaborations ne doivent plus se limiter à des projets isolés et à des accords transactionnels, et CGIAR doit aller vers de véritables processus de cocréation, un partage des responsabilités et une coopération durable avec des partenaires à tous les niveaux. Pour réaliser cette ambition, l'organisation doit être à l'initiative en faisant preuve d'audace, mobiliser des ressources et afficher un engagement résolu en faveur de l'adaptation, de l'apprentissage et de la croissance collectifs. Les recommandations présentées dans ce document concernant les méthodes de travail 3 et 7 fournissent une feuille de route claire et concrète.

Le moment est venu de concrétiser les ambitions et de mettre en pratique les méthodes de travail liées aux partenariats, qui permettront à CGIAR d'augmenter son impact, de tirer parti des forces collectives et d'accélérer la transformation des systèmes alimentaires, terrestres et hydriques au profit de millions de personnes aux quatre coins du monde.

 [Rapport complet](#)

 [Mesures prises par la direction](#)



Independent
Advisory and
Evaluation
Service

Independent Advisory and Evaluation Service, Evaluation Function

Alliance of Bioversity International and CIAT Via di San Domenico, 1 00153 Rome, Italy

IAES@cgiar.org

<https://iaes.cgiar.org/>

 [LinkedIn](#)  [X.com](#)  [YouTube](#)



[S'abonner au bulletin d'information de IAES/EF](#)