



Independent
Science for
Development
Council



NOTE TECHNIQUE

Qualité de la recherche pour le développement à CGIAR

Janvier 2020

Couverture: Sita Kumari (à droite), agricultrice, utilise des applications mobiles pour augmenter ses rendements, accéder au marché et trouver de la main-d'œuvre.

Photo: C. De Bode/CGIAR

Conception et mise en page: Macaroni Bros

NOTE TECHNIQUE

Qualité de la recherche pour le développement à CGIAR

Janvier 2020

À propos de l'ISDC

Le Conseil indépendant en science pour le développement (ISDC) est un panel permanent composé d'experts en science impartiaux de renommée mondiale qui fournissent des conseils stratégiques rigoureux et indépendants au Conseil de décision stratégique du Système CGIAR et à d'autres parties prenantes. L'ISDC contribue à la planification de la stratégie et du portefeuille de CGIAR ainsi qu'à son positionnement.

L'ISDC produit des travaux prévisionnels qui orientent la stratégie de recherche à long terme de CGIAR. Des études prospectives complètent les travaux de prévision à long terme. L'étude prospective consiste à analyser de quelle façon les nouvelles tendances et les progrès récents peuvent être pris en compte dans les activités de CGIAR – ce travail prend par exemple la forme de contributions d'experts et de dialogues entre diverses parties prenantes visant à guider les processus trisannuels de planification des activités de CGIAR.

S'appuyant sur ces travaux de prévision et d'étude prospective, l'ISDC fournit des orientations au Conseil de décision stratégique du Système concernant les processus d'établissement des priorités. Le Conseil de décision stratégique du Système demande également les conseils de l'ISDC sur les processus périodiques d'évaluation de propositions – selon la modalité de proposition de travaux choisie par le Système, le type d'évaluation peut aller d'un examen documentaire à des contributions d'experts sur les possibilités d'élaboration conjointe.

Dans le cadre de son mandat, l'ISDC remplit également d'autres fonctions en concertation avec le Conseil de décision stratégique du Système, qui portent sur la direction stratégique de CGIAR et l'utilité de son programme de recherche. Par exemple, la présidence de l'ISDC conseille le Groupe de référence du Système (System Reference Group) sur le processus de transition vers One CGIAR.

L'ISDC fournit ses conseils dans le contexte plus large du Cadre de stratégie et de résultats de CGIAR et du cycle de planification des activités. Les travaux et fonctions de l'ISDC décrits ci-dessus relèvent d'un mandat approuvé par le Conseil de décision stratégique du Système.

Remerciements

Le Conseil scientifique et de partenariat indépendant (ISPC) a commencé les travaux relatifs au cadre sur la qualité de la recherche pour le développement (QoR4D) en 2017. Le Conseil indépendant en science pour le développement (ISDC) nouvellement créé a poursuivi ces travaux en 2019 et a publié cette note technique et un descriptif en janvier 2020. L'ISDC remercie toutes les personnes ayant participé au processus de consultation relative au cadre sur la QoR4D.

Table des matières

1	CONTEXTE ET INFORMATIONS GÉNÉRALES	1
2	CADRE DE RÉFÉRENCE	2
3	UTILISATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE	3
4	ÉTUDES DE CAS	4
4.1	Le cadre de référence dans un Centre : étude de cas sur ILRI	4
4.2	Le cadre de référence dans un programme : étude de cas sur le programme FTA	6
4.3	Mise en œuvre par l'ISDC	9
4.4	Le cadre de référence dans l'évaluation	10
4.5	Le cadre de référence dans la supervision et le conseil : Organisation du Système CGIAR	11
5	IMPLICATIONS ET VOIE À SUIVRE	12

Tableaux

Tableau 1 Critères d'évaluation du rendement d'un chercheur ou d'une petite équipe de recherche axés sur la QoR4D	5
Tableau 2 Critères d'évaluation des programmes (ou projets de CGIAR)	8

QUALITÉ DE LA RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT À CGIAR

1 CONTEXTE ET INFORMATIONS GÉNÉRALES

La réforme entreprise en 2020 par CGIAR suppose une restructuration fondamentale des partenariats, des connaissances et des activités de CGIAR devant permettre au Système d'accomplir sa nouvelle mission: *éliminer la faim d'ici à 2030 grâce à la science afin de transformer les systèmes alimentaires, terrestres et hydriques dans le contexte d'une crise climatique*. Cette réforme renforce l'attention portée à la connexion avec les objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD 2, en faisant un cadre essentiel de CGIAR. Le lien avec les ODD fournit des cibles communes en ce qui concerne l'élimination de la faim et de la malnutrition; la multiplication par deux des revenus nets et de la productivité des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes; l'assurance d'une production durable; la préservation de la diversité génétique; et l'adaptation aux changements climatiques. Pour atteindre ces cibles, CGIAR se concentrera sur cinq domaines d'impact:

1. Nutrition et sécurité alimentaire
2. Réduction de la pauvreté, moyens de subsistance et emplois
3. Égalité entre les genres, jeunes et inclusion sociale
4. Adaptation aux changements climatiques et réduction des émissions de gaz à effet de serre
5. Santé environnementale et biodiversité

La modalité de recherche devant permettre de cibler ces cinq domaines d'impact sera décrite dans une stratégie de recherche à l'horizon 2030.

Le Conseil indépendant en science pour le développement (ISDC) peut jouer un rôle important en donnant des conseils sur l'intégration de la nouvelle modalité de recherche à la structure en mutation de One CGIAR afin d'assurer l'obtention de résultats optimaux dans les cinq domaines d'impact.

L'ISDC a pour mission d'aider CGIAR à mener des recherches non seulement de haute qualité, mais aussi clairement orientées vers un impact sur les résultats en matière de développement. Cela nécessite une action concertée des diverses parties prenantes et suppose des partenariats stratégiques dans le domaine de la recherche agricole pour le développement (AR4D)¹. Il faut également pour cela constituer des connaissances fondées sur des données probantes et provenant de diverses disciplines, et traduire ces connaissances en action². Les connaissances fondées sur la science ont plus de chances de contribuer efficacement au développement durable lorsqu'elles sont respectées et jugées crédibles, éminentes et légitimes³.

Pour répondre à ces besoins, le Conseil scientifique et de partenariat indépendant (ISPC) –restructuré en 2019 pour devenir l'ISDC –a

¹ Conseil scientifique et de partenariat indépendant (ISPC), Strategic Study of Good Practice in AR4D Partnership (Rome, 2015), http://ispc.cgiar.org/sites/default/files/ISPC_StrategicStudy_Partnerships.pdf.

² W. Clark, L. van Kerkhoff, L. Lebel, et G. Gallopin, « Crafting Usable Knowledge for Sustainable Development », PNAS, vol. 113 (2016): 4570–4578.

³ D. W. Cash, W. C. Clark, F. Alcock, N. M. Dickson, N. Eckley, D. H. Guston, J. Jaeger, et R. B. Mitchell, « Knowledge Systems for Sustainable Development », PNAS, vol. 100 (2003): 8086–8091.

élaboré un cadre sur la qualité de la recherche pour le développement (QoR4D) en 2017.

Ce cadre facilite les accords à l'échelle du Système CGIAR sur la définition et l'évaluation de la qualité de la science, un concept qui a été élargi au-delà de la crédibilité scientifique afin de prendre en compte la probabilité de la production de résultats en matière de développement. Le cadre sur la QoR4D a été élaboré lors d'un processus consultatif impliquant des représentants d'entités du Système CGIAR ayant des activités de gestion ou d'évaluation de la qualité de la science⁴.

Le présent document est une version actualisée du cadre de 2017, et a été élaboré pour aider

l'Organisation du Système à mettre au point des stratégies et programmes de recherche pendant la transition vers les nouvelles modalités de recherche, à mettre en place de nouveaux systèmes de suivi de projets et à créer des normes de gestion du rendement. Il a été actualisé en concertation avec l'unité des programmes de l'Organisation du Système et la fonction Évaluation des services indépendants de conseil. Ce document fournit un cadre directeur sur la QoR4D pouvant être repris lors des processus de conception de programmes et pour mettre en place des mécanismes appropriés de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et d'évaluation de l'impact.

2 CADRE DE RÉFÉRENCE

Le processus consultatif de 2017 (reconduit avec des entités ciblées de CGIAR fin 2019) a permis un consensus sur le fait que la QoR4D devrait être considérée comme un ensemble intégré composé de quatre éléments clés (pertinence, crédibilité scientifique, légitimité et efficacité⁵), qui deviendraient la base d'un cadre de référence commun au sein de CGIAR.

1. La **pertinence** renvoie à l'importance, aux implications et à l'utilité des objectifs, processus et résultats de la recherche dans le contexte du problème traité et la société compte tenu de l'avantage comparatif de CGIAR au regard des problèmes posés. Elle englobe la mobilisation stratégique des parties prenantes tout au long du continuum de l'AR4D, une recherche novatrice et pertinente du point de vue sociétal axée sur les priorités nationales et régionales, le Cadre de stratégie et de résultats de CGIAR (SRF)^{6, 7} et les ODD. Cette notion souligne également l'importance des biens publics internationaux.

2. La **crédibilité scientifique** suppose que la recherche produit des résultats incontestables et s'appuie sur des sources fiables. Il est question de fournir une preuve claire que les données utilisées sont exactes, que les méthodes employées pour obtenir les données sont adaptées, et que les résultats sont présentés de façon claire et interprétés de façon logique. Cette notion souligne l'importance des bonnes pratiques scientifiques telles que l'évaluation par les pairs.

3. La **légitimité** signifie que le processus de recherche est juste et éthique et est perçu comme tel. Cette notion renvoie à la représentation éthique et équitable de chaque partie prenante et à la prise en compte des intérêts et points de vue des utilisateurs cibles. Elle suppose de la transparence, une gestion adéquate des éventuels conflits d'intérêts, l'établissement des responsabilités accompagnant les financements publics, une véritable participation des partenaires à la coconception et la reconnaissance de la contribution des

⁴ ISPC, Quality of Research for Development Workshop: Insights and Way Forward, Brief No. 52 (Rome, 2017), http://ispc.cgiar.org/sites/default/files/events/ispc_qor4d_workshop_brief52_0.pdf.

⁵ Adapté de Cash et al., « Knowledge Systems for Sustainable Development »; et B. M. Belcher, K. E. Rasmussen, M. R. Kemshaw, et D. A. Zornes, « Defining and Assessing Research Quality in a Transdisciplinary Context », Research Evaluation, vol. 25 (2016): 1-17.

⁶ CGIAR, A Strategy and Results Framework for the CGIAR (Montpellier, France, 2011), https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2608/Strategy_and_Results_Framework.pdf.

⁷ CGIAR, CGIAR Strategy and Results Framework 2016–2030, (Montpellier, France, 2015), <https://cgspace.cgiar.org/handle/10947/3865>.

partenaires. Les partenariats reposent sur la confiance et l'engagement de chaque partie à atteindre les résultats souhaités.

4. **L'efficacité** signifie que la recherche produit des connaissances, des publications et des services qui ont de fortes probabilités de résoudre un problème et de contribuer à des innovations et des solutions. Pour cela, l'élaboration, la réalisation et l'utilisation de la recherche doivent s'insérer dans une théorie du changement dynamique, reposant sur une gestion appropriée, des formations, un personnel de recherche aux compétences variées et l'appui à un environnement propice à la traduction des connaissances en pratiques concrètes et à l'obtention des résultats souhaités. Pour atteindre les résultats visés, les recherches doivent cibler de façon claire un ou plusieurs des cinq domaines

d'impact, qu'il s'agisse de recherche fondamentale ou appliquée.

Le cadre de référence repose sur plusieurs principes essentiels:

1. Un langage simple et compréhensible qui est adapté aux besoins;
2. Conception et propriété collaborative;
3. Un cadre de référence qui évolue et offre un bon point de départ pour concevoir des programmes à long terme, est actualisé de façon périodique, et est dynamique et tient compte des événements futurs;
4. L'alignement sur la stratégie de CGIAR;
5. L'application du cadre de référence aux recherches actuelles et futures dans les mêmes conditions (bien que l'évaluation et la documentation des résultats et de l'impact des recherches antérieures restent importants).

3 UTILISATION DU CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence intégré sur la QoR4D vise à apporter de la cohérence au sein du Système et à renforcer la qualité globale de l'AR4D dans les Centres, les programmes et les plateformes en guidant les stratégies, les travaux de recherche, l'élaboration et l'exécution de projets, et la gestion du rendement individuel et collectif des scientifiques. Le cadre de référence permet d'accorder une attention particulière à:

- la façon dont les stratégies de recherche et les questions qu'elles traitent sont élaborées et définies (y compris les acteurs impliqués et le mode d'évaluation de la pertinence);
- la façon dont les équipes et chaque Centre, programme et plateforme de manière globale s'organisent pour garantir la réalisation de toutes les fonctions nécessaires à la traduction de la recherche en résultats et effets souhaités;

- l'obtention ou non des résultats souhaités et la façon dont ils sont obtenus;
- la mise en place ou non de systèmes d'apprentissage et leur contribution à la réflexion continue, à l'apprentissage et à l'amélioration.

Il encourage également l'adoption d'une approche intégrée et cohérente de conception et d'évaluation des programmes. Alors que l'application concrète dépendra des besoins particuliers des différents domaines fonctionnels (par exemple les équipes de recherche des programmes, ou l'évaluation), un cadre de référence commun garantira un certain niveau de cohérence dans l'évaluation de la qualité de la recherche et de la science, et évitera que de multiples approches d'évaluation de la qualité émergent au sein de CGIAR.

4 ÉTUDES DE CAS

Les besoins et considérations relatifs à la QoR4D varieront selon les entités de CGIAR et l'échelle. Les études de cas qui suivent concernent diverses entités du Système et présentent une vue d'ensemble des considérations essentielles et des propositions d'approches de conception, de mise en œuvre, d'évaluation et de gestion de la QoR4D à chaque niveau, des Centres et programmes de recherche de CGIAR à la gestion du rendement individuel des chercheurs. En 2017, un groupe de consultation réunissant des Centres, des programmes et le Dispositif indépendant d'évaluation (IEA) [Independent Evaluation Arrangement en anglais] souhaitant l'établissement de bonnes pratiques a produit ces études de cas concernant des Centres et programmes.

4.1 Le cadre de référence dans un Centre : étude de cas sur ILRI

Niveau institutionnel

Pertinence. La pertinence de la recherche menée par l'Institut international de recherches sur l'élevage (ILRI) est fonction du SRF de CGIAR et des stratégies institutionnelle et scientifique de l'ILRI, qui influencent les stratégies programmatiques et régionales de l'Institut. L'ILRI mobilise et consulte des parties prenantes clés aux niveaux mondial, régional et national dans le cadre de plusieurs forums existants (comme le Programme mondial pour un élevage durable, la Livestock Global Alliance, le Forum pour la recherche agricole en Afrique et ses organisations sous-régionales, et des plateformes nationales de coordination de la recherche et du développement telles que l'initiative pour le développement économique et la sécurité alimentaire en zone rurale en Éthiopie). Au niveau des programmes, ILRI mène des consultations ciblées l'aidant à définir les priorités

de la recherche et son avantage comparatif, et de grands projets peuvent être dotés de leur propre comité de pilotage ou de conseil. ILRI tient également compte des théories du changement des programmes⁸ pour évaluer la pertinence et établir les priorités.

Crédibilité scientifique. La crédibilité scientifique peut être perçue comme la qualité des ressources et des produits. Concernant les ressources, toutes les propositions de recherche sont examinées en interne et doivent être approuvées par la direction du programme avant d'être validées par l'adjoint à la direction générale. Le Groupe des méthodes de recherche [apporte des contributions sur la conception de la recherche, les méthodologies statistiques et d'autres questions. Les produits de la recherche sont approuvés par la direction du programme et peuvent selon le type de produits être soumis à une évaluation interne par des pairs. La publication dans des revues évaluées par des pairs est le principal moyen de vérification externe de la qualité de travaux scientifiques.

Légitimité. Les partenariats occupent une place centrale dans les activités principales de l'ILRI. L'interaction avec les partenaires est guidée par la stratégie de partenariat de l'ILRI, qui recense différents types de partenaires et modes de collaboration, garantissant ainsi des relations à long terme et la confiance et le respect mutuels. Tous les projets de recherche doivent être examinés et approuvés par le Comité Institutionnel D'éthique de la Recherche, qui est enregistré auprès de la Commission Nationale de la Science et de la Technologie du Kenya et agréé par elle. Lorsque cela est pertinent, les projets sont examinés par le Comité Institutionnel de la Santé de L'utilisation des Animaux et le Comité Institutionnel de la Biosécurité, qui doivent donner leur approbation. La quasi-totalité des publications est en accès libre et l'ILRI travaille

⁸ ILRI contribue à l'élaboration des théories du changement des programmes auxquels il participe et desquels il tire parti de la mise en œuvre.

actuellement pour assurer que toutes les données le soient aussi.

Efficacité. ILRI met en œuvre plusieurs mesures visant à assurer que ses recherches produisent des connaissances, des produits et des services qui stimulent les initiatives répondant à des problèmes et contribuent à des solutions et des innovations. Les programmes de recherche de l'ILRI sont structurés de telle façon que les phases de découverte, de validation, de pilotage et de reproduction à plus grande échelle de la recherche sont gérées comme un processus continu. Comme pour la pertinence, l'ILRI tient compte des théories du changement des programmes pour contribuer à l'efficacité. L'Institut met aussi particulièrement l'accent sur les communications et le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles.

Gestion de la QoR4D

La QoR4D est une responsabilité stratégique incombant principalement à l'adjoint à la direction générale de la recherche, mais une grande partie de la gestion opérationnelle est déléguée au niveau du programme institutionnel. Chaque programme possède une stratégie abordant sa description globale, sa raison d'être, ses objectifs, les principaux domaines de

recherche, le degré de cohérence avec les programmes de recherche de CGIAR (CRP), la théorie du changement (liée aux théories du changement des CRP), l'engagement régional, les liens avec d'autres programmes de l'ILRI, les partenariats, le renforcement des capacités, les communications, l'égalité entre les genres, le budget et la mobilisation des ressources. En outre, chaque programme est doté d'un plan de mise en œuvre trisannuel à évolution continue comportant notamment des détails sur les objectifs en ce qui concerne les produits, les résultats, les communications et le renforcement des capacités.

À l'échelle du chercheur

Au niveau individuel, chaque chercheur est évalué sur une base annuelle selon huit critères. Chaque critère comporte un niveau de rendement considéré comme acceptable. Les chercheurs ne devraient pas avoir un rendement similaire concernant tous les critères, bien que des seuils minimaux de rendement existent pour certains critères. Par exemple, un chercheur peut publier à un rythme soutenu, quand un autre contribuera davantage aux résultats en matière de développement. Le tableau 1 présente ces huit critères et indique les éléments de la QoR4D auxquels ils correspondent.

Tableau 1 Critères d'évaluation du rendement d'un chercheur ou d'une petite équipe de recherche axés sur la QoR4D

CRITÈRE	ÉLÉMENT
Activités de recherche - Échelle des activités - Mobilisation de ressources - Collaboration au sein du Système One CGIAR	Pertinence, crédibilité scientifique
Produits de la recherche - Publications* - Autres produits	Crédibilité scientifique, pertinence
Développement institutionnel Participation aux comités, groupes de travail, panels de l'Institut...	Légitimité
Trajectoire vers un impact Trajectoire claire vers un impact observée dans la conception de la recherche, la théorie du changement, les collaborations...	Pertinence, efficacité
Influence sur les politiques et les pratiques Engagement auprès des utilisateurs cibles, systèmes nationaux de recherche agricole, ONG et partenaires de financement	Pertinence, efficacité

CRITÈRE	ÉLÉMENT
Communication efficace de la recherche	
Renforcement des capacités	
- Supervision des boursiers de recherche en études supérieures - Formation et accompagnement/mentorat	Efficacité
Partenariats	
- Développement, direction ou gestion de partenariats - Participation des partenaires à la conception et la mise en œuvre	Légitimité, efficacité
Gestion des ressources	
- Gestion des effectifs et d'autres ressources - Respect des politiques et procédures de l'Institut	Légitimité

* Chaque scientifique doit publier deux à quatre articles évalués par des pairs en moyenne chaque année, selon son grade et son poste.

4.2 Le cadre de référence dans un programme : étude de cas sur le programme FTA

L'exemple de cette étude de cas montre comment le cadre de référence pourrait être utilisé et appliqué à différents niveaux d'un programme sur les forêts, les arbres et l'agroforesterie (le programme FTA), du niveau programmatique à la gestion du rendement d'un chercheur ou d'une petite équipe de recherche.

Stratégie à l'échelle d'un programme, conception du programme et mise en œuvre

La **pertinence** transparaît dans la stratégie globale et la théorie du changement du programme FTA, qui tiennent compte du SRF de CGIAR et des résultats visés à l'échelle du Système, de processus et dialogues internationaux correspondant au mandat du programme FTA, de la recherche et des processus d'élaboration de politiques dans les pays essentiels, et des avancées de la science. Pour être pertinent, le programme FTA doit aussi prévoir une interaction constante avec les parties prenantes, partenaires et processus, l'évaluation de l'impact et l'établissement des priorités ex ante, et un examen et une actualisation périodiques de sa stratégie.

La **crédibilité scientifique** suppose de préserver la réputation du programme, qui est présenté comme une initiative de recherche fondée sur la science de premier plan dans le domaine du mandat correspondant et un « intermédiaire neutre ». Les principaux tests et preuves de la crédibilité scientifique sont les systèmes de gestion de données qui satisfont ou dépassent les normes internationales, et l'évaluation par des pairs scientifiques lors de la publication régulière des recherches du programme FTA dans des revues internationales à comité de lecture.

La **légitimité** suppose la mise en place de mécanismes permettant de prendre en compte et d'apprécier les points de vue des parties prenantes. Il peut s'agir de protocoles appropriés d'examen de l'éthique, d'examens des pratiques de recherche tenant compte des questions de genre à l'aide de l'Échelle de l'égalité entre les genres dans la recherche (GEIRS) [Gender Equity in Research Scale en anglais], et de systèmes de gestion du rendement qui prennent en compte et récompensent l'engagement et l'établissement de relations.

L'**efficacité** à l'échelle du programme exige d'orienter les systèmes globaux et la gestion de sorte que toutes les fonctions nécessaires sont assurées à tous les stades du cycle de recherche en vue de contribuer à des résultats et effets significatifs. Cela passe notamment par l'intelligence stratégique, des partenariats appropriés et de haute qualité, un renforcement

des capacités soutenu, une communication efficace (ascendante et descendante) et de bons systèmes de suivi, d'évaluation et d'évaluation de l'impact (MEIA). L'efficacité est évaluée au moyen d'un suivi continu, notamment d'indicateurs sur les résultats intermédiaires en matière de développement ; d'évaluations systématiques de l'impact et des résultats ; et de tests et d'actualisations constants des théories du changement du programme FTA et des programmes phares, comme le prévoit la stratégie relative aux MEIA du programme FTA.

Stratégie à l'échelle d'un programme phare, priorité de la recherche, conception et mise en œuvre

Les considérations et tests sur la pertinence, la crédibilité scientifique, la légitimité et l'efficacité à l'échelle d'un programme phare seront similaires à ceux concernant un programme, à la différence que la question des partenaires, des parties prenantes et des utilisateurs sera approfondie et les théories du changement seront plus précises et plus faciles à tester. Ils ne sont pas abordés ici pour des questions d'espace.

À l'échelle d'une activité de recherche (ou d'une subvention): définition, conception et mise en œuvre

Chaque activité et groupe d'activités sera examiné et évalué pour maintenir un haut niveau de qualité dans l'AR4D. L'équipe du programme FTA élabore un processus d'établissement des priorités des activités financées par les volets de financement 1 et 2 (W1+2) qui sera fondé sur les critères (encore provisoires) suivants.

Pertinence. Les travaux proposés sont pertinents compte tenu des utilisateurs cibles et de la théorie du changement du programme FTA.

Crédibilité scientifique. Les travaux proposés sont accompagnés d'une explication claire abordant la justification scientifique, la ou les questions traitées et les méthodes de recherche, rendant crédible le fait que les résultats de la recherche seront novateurs, solides et scientifiquement fiables.

Légitimité. Les travaux proposés sont accompagnés d'une explication claire indiquant comment les points de vue et valeurs des parties prenantes seront pris en compte et utilisés.

Efficacité. Il apparaît que les travaux proposés sont positionnés de façon délibérée et convaincante pour contribuer à des résultats significatifs, et possèdent un fort potentiel de contribution aux résultats intermédiaires en matière de développement et aux résultats visés à l'échelle du Système (SLO).

Contribution aux biens publics internationaux.

Les travaux proposés ont un fort potentiel de production de méthodes ou de nouvelles connaissances qui auront valeur de biens collectifs internationaux.

Importance stratégique. Les travaux proposés ont un fort potentiel de création de valeur à l'échelle du programme FTA et utiliseront des fonds W1+2 pour exploiter de façon stratégique le financement bilatéral et contribuer ainsi à la réalisation de la théorie du changement du programme FTA.

Élaboration du programme. Les travaux proposés ont un fort potentiel de contribution à l'expansion du programme FTA par l'établissement et le renforcement de partenariats, l'émergence de nouvelles possibilités de développement, et l'attraction et l'exploitation de nouvelles ressources.

La qualité de la recherche sera testée *ex post* lors d'évaluations des résultats axées sur la théorie du programme FTA et, le cas échéant, d'évaluations de l'impact expérimentales et quasi-expérimentales.

Gestion du rendement individuel ou collectif

Le programme FTA reconnaît qu'une AR4D de haute qualité passe par une gestion bien planifiée du rendement des individus et des équipes. La composition des équipes et les services et appuis transversaux doivent contribuer à garantir la mise en place de toutes les fonctions qui sont nécessaires pour soutenir et promouvoir l'application des connaissances.

Les contrats et évaluations du rendement individuel doivent équilibrer les attentes avec des récompenses et un soutien adéquats pour que les scientifiques et les autres membres du personnel mènent des recherches pertinentes, crédibles sur le plan scientifique, légitimes et efficaces. Le programme FTA travaille avec des centres de recherche partenaires pour réaliser des évaluations conjointes du rendement des chefs

d'équipe et créer des possibilités de contribution et de concertation sur l'évaluation du rendement individuel.

Le tableau 2 contient une liste de cinq critères d'évaluation du rendement des programmes et projets de recherche qui couvrent les ressources, les processus, les produits et les résultats.

Tableau 2 Critères d'évaluation des programmes (ou projets de CGIAR)

CRITÈRE	ÉLÉMENT
Conception de la recherche - Théorie du changement accompagnée de produits, de résultats et d'effets clairs - Innovation/caractère novateur de la conception, et plan de mise en œuvre - Flexibilité suffisante pour une gestion adaptative du programme de recherche - Collaboration au sein du Système One CGIAR - Coconception avec des partenaires, dont des financeurs - Effets de la recherche sur les ressources naturelles et les émissions de gaz à effet de serre - Conception de la recherche et mise en œuvre tenant compte des questions de genre	Crédibilité scientifique, légitimité, pertinence
Réalisation de la recherche - Compétences de recherche disponibles pour réaliser les produits et les résultats - Ressources et infrastructures disponibles - Efficacité du partenariat (interne et externe) - Participation éthique des utilisateurs cibles et des partenaires, et leur engagement constant envers le programme	Crédibilité scientifique, efficacité, légitimité
Produits de la recherche - Qualité et quantité de recherches et de publications techniques - Élaboration de produits physiques (par exemple: germoplasme, innovations numériques) - Communication des résultats de la recherche	Crédibilité scientifique, pertinence
Influence sur les politiques, les pratiques et les résultats - Utilisation de la recherche par les utilisateurs cibles, systèmes nationaux de recherche agricole, partenaires de financement - Éléments probants de changements des politiques attribuables à la recherche - Effet sur les agriculteurs (par exemple : évolution des revenus nets)	Pertinence, efficacité
Gestion du programme - Réalisations au regard des jalons et résultats escomptés - Évolutions des capacités au sein des équipes de recherche - Enseignements identifiables en vue de futurs programmes et projets - Documentation des conséquences non intentionnelles	Efficacité

4.3 Mise en œuvre par l'ISDC

La première mission de l'ISDC est de fournir des conseils indépendants au Conseil de décision stratégique du Système sur les questions de science et de recherche, notamment sur les stratégies relatives à l'efficacité des partenariats dans l'ensemble de la recherche pour le développement. Ce faisant, il vise à renforcer la contribution de CGIAR aux cinq domaines d'impact et ainsi à la réalisation des ODD. Pour cela, l'ISDC s'appuie sur l'expertise interne du Système CGIAR et une expertise externe, et analyse lui-même les informations collectées pour préserver l'indépendance de ses conseils. Dans cette partie, nous montrons comment une réflexion sur les quatre éléments du cadre de référence aidera à améliorer la QoR4D au sein de CGIAR. Nous proposons également des normes qui pourraient être utilisées par l'Organisation du Système, les équipes indépendantes d'évaluation et d'évaluation de l'impact, et les Centres, programmes et plateformes de CGIAR pour faciliter le recensement d'indicateurs relatifs aux différents niveaux d'application de la QoR4D.

Pertinence. La clarté des cibles et objectifs est essentielle pour accroître la pertinence. Le SRF est le document directeur établissant les orientations du Système CGIAR, et l'ISDC met en œuvre diverses activités pour renforcer l'alignement entre les questions traitées par la recherche de CGIAR et les cibles à l'échelle mondiale établies dans le SRF. L'ISDC veille à la pertinence en adoptant une approche fondée sur des données factuelles dans sa contribution à la programmation de la recherche et son accompagnement des grands changements potentiels des axes de recherche de CGIAR. L'ISDC fournit également des conseils utiles sur les défis majeurs en matière de science et de développement inhérents à la réalisation des cibles du Système CGIAR, et sur la façon dont les programmes de recherche et d'innovation du Système devraient aborder ces défis.

Crédibilité scientifique. La crédibilité scientifique dépend de la solidité et de la rigueur des méthodologies de recherche et des capacités des chercheurs et équipes de recherche. Le rôle de

l'ISDC dans ce domaine consiste principalement à fournir des observations indépendantes aux bailleurs de fonds sur ces critères dans des évaluations de la stratégie de recherche et des modalités des programmes de CGIAR. La référence internationale est l'évaluation par les pairs, mais la formation, le mentorat et la gestion des chercheurs sont également importants.

Légitimité. L'éthique de la recherche est de plus en plus considérée comme un élément essentiel de la qualité, en particulier de la légitimité des travaux de recherche pour le développement. Au strict minimum, un comité d'éthique de la recherche doit être en place. De plus, les chercheurs doivent être formés sur les questions d'éthique. Ces principes ont été appliqués à une évaluation éthique réalisée au sein de CGIAR en 2019 par l'unité d'audit interne (IAU) du Système CGIAR. L'IAU a recommandé l'élaboration d'un code commun d'éthique de la recherche de CGIAR contenant des normes et orientations sur les évaluations éthiques conformes aux attentes des parties prenantes. L'ISDC contribuera de façon continue à son processus d'élaboration afin d'assurer la cohérence avec les normes internationales. En outre, la légitimité suppose l'établissement des responsabilités accompagnant les financements publics. Pour CGIAR, des normes minimales incluent la fourniture d'une explication de la façon dont les priorités sont établies pour maximiser l'utilisation de fonds limités au profit du bien public, et la présence de mécanismes visant à prévenir le détournement et la mauvaise utilisation des fonds. Les travaux prévus par l'ISDC sur l'établissement des priorités consistent à guider le Conseil de décision stratégique du Système compte tenu des conséquences potentielles des diverses options d'allocation du financement à l'échelle du Système.

Efficacité. Alors que la recherche de CGIAR doit comporter une trajectoire claire vers la production d'un impact, elle n'a pas vocation à produire directement des résultats en matière de développement. Une véritable collaboration avec des partenaires qui produisent des résultats en matière de développement est donc cruciale. L'un des axes de travail permanents de l'ISDC porte

spécifiquement sur les partenariats, et l'évaluation des stratégies en la matière est un aspect essentiel de l'évaluation indépendante des programmes. Les normes de ces évaluations requièrent notamment que les partenaires de développement transmettent des observations sur leur intérêt et l'utilité des produits de la recherche. En outre, compte tenu de la transition vers un Système CGIAR unifié, des partenariats internes plus solides sont nécessaires pour assurer l'obtention de résultats utiles. Le travail de l'ISDC sur les partenariats portera donc notamment sur les approches susceptibles de faciliter de meilleures collaborations au sein de CGIAR. Le Comité permanent sur l'évaluation d'impact (SPIA), autre axe de travail de conseil indépendant, produit des données factuelles sur la nature et l'étendue des effets de la vaste gamme d'investissements dans la recherche de CGIAR, en plus d'apporter des contributions à la planification stratégique *ex ante*. L'ISDC collaborera avec le SPIA pour assurer que la conception et la qualité de la recherche alimentent et complètent les évaluations de l'impact. Il prendra également en considération l'efficacité de l'environnement favorable dans lequel la recherche est menée.

À l'échelle du Système, il est nécessaire d'assurer que des capacités internes appropriées permettent bien de suivre et de conserver des normes élevées en matière de qualité de la recherche, bien que la définition précise des indicateurs relatifs à ces normes dépende pour chaque élément de l'échelle à laquelle le cadre de référence est appliqué.

4.4 Le cadre de référence dans l'évaluation

Le Secrétariat commun des services de conseil de CGIAR (CAS, Secrétariat commun) exécute le plan d'évaluation pluriannuel du Système CGIAR, parmi d'autres fonctions. À travers sa fonction d'évaluation, le Secrétariat commun engage et supervise des évaluations des programmes et

des évaluations à la demande qui serviront aux partenaires de financement, à la gestion du programme et aux parties prenantes internes et externes. Conformément à la politique d'évaluation de CGIAR (2012) et aux directives en place (voir les notes d'orientation d'IEA de 2015⁹), et aux critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) complétés par le critère de la qualité de la science, les évaluations de la recherche de CGIAR¹⁰ sont fondées sur six critères : pertinence, qualité de la science, efficacité, impact et viabilité.

Les critères d'évaluation actuels de CGIAR renvoient aux quatre éléments clés du cadre de référence de la QoR4D, comme le montrent les détails fournis dans les paragraphes suivants.

Pour évaluer la **pertinence**, les évaluations portent sur le degré de cohérence des objectifs et de la conception de la recherche par rapport aux priorités et politiques externes (comme celles des pays bénéficiaires et des partenaires), et aux SLO de CGIAR, notamment sur la pertinence interne du programme de recherche – c'est-à-dire la logique devant conduire à la production d'un impact – compte tenu des résultats intermédiaires en matière de développement auxquels la recherche contribue.

L'évaluation de la pertinence porte également sur l'avantage comparatif du programme (pris comme une condition qui évolue), l'établissement des priorités et l'utilisation du financement de base. L'évaluation de la pertinence complète et exploite les évaluations des programmes et du portefeuille réalisées par l'ISDC.

L'évaluation de la **crédibilité scientifique** porte sur les produits, principalement des publications de résultats et le germoplasme, ainsi que la direction, le personnel de recherche, les processus et les incitations permettant d'atteindre et de maintenir un haut niveau de crédibilité scientifique concernant ces produits. L'évaluation de la crédibilité scientifique porte également,

⁹ Consulter le site du Secrétariat commun: <https://cas.cgiar.org/evaluation/publications?title=&type=1668&year=All>.

¹⁰ Dont des évaluations réalisées par le Dispositif indépendant d'évaluation (IEA), qui n'existe plus depuis décembre 2018.

entre autres, sur le bilan des équipes de recherche, l'utilisation de la littérature et des méthodes de recherche les plus novatrices, et l'innovation.

La **légitimité**, au sens du cadre sur la QoR4D, se retrouve dans la qualité de la science, et est répartie entre les critères d'évaluation de la pertinence, de la viabilité et de l'efficacité. Les évaluations concernant l'équité et les aspects éthiques de la réalisation de la recherche sont également des éléments habituels de l'évaluation des programmes.

Les évaluations concernant **l'efficacité** couvrent à la fois, selon une vision axée sur le présent et l'avenir, les théories du changement des programmes – leur plausibilité, les hypothèses et l'analyse des contraintes – et les jalons de progression, les réalisations à court terme et le potentiel de reproduction à plus grande échelle. L'évaluation de l'efficacité porte sur des aspects de l'environnement favorable: égalité entre les genres, partenariats, renforcement des capacités et communications. Ces évaluations reposent également sur des études concernant l'adoption et les résultats lorsqu'elles sont disponibles, bien que celles-ci soient généralement prises en considération au regard de l'impact. En matière d'évaluation, au sein de CGIAR, le critère de l'efficacité englobe à la fois l'efficacité de la recherche, au sens qui lui est donné dans le cadre de la QoR4D, et l'efficacité du programme, tenant compte de la progression et des réalisations, des dispositifs globaux institutionnels, de gouvernance et de gestion, de la gestion des partenaires, et des systèmes de suivi et d'évaluation.

Les éléments de la QoR4D et les critères d'évaluation actuels de CGIAR comportent de multiples liens. L'approfondissement de la politique et des directives de CGIAR en matière d'évaluation contribuera à renforcer la cohérence, la portée et la méthodologie grâce à des évaluations continues sur les divers éléments de la QoR4D.

4.5 Le cadre de référence dans la supervision et le conseil : Organisation du Système CGIAR

Dans la Charte de l'Organisation du Système CGIAR¹¹, le Conseil de gestion du Système (SMB) est chargé de divers aspects de la confirmation des plans d'activités du Système et de l'élaboration de ses rapports annuels sur les travaux scientifiques et les résultats du portefeuille consolidé (programmes et plateformes). Le SMB transmet des recommandations sur ces plans au Conseil de décision stratégique du Système, notamment pour ce qui est de l'allocation stratégique de fonds au portefeuille. La stratégie de CGIAR en matière d'allocation et d'utilisation des fonds doit être en cohérence avec ses systèmes de gestion du rendement et son cadre de gestion des risques. Le SMB, avec l'aide de son bras opérationnel, le Bureau de gestion du Système, s'efforce de renforcer la complémentarité et l'efficacité des processus.

Pertinence. Le SMB est chargé de « fournir des recommandations au Conseil de décision stratégique du Système sur l'action stratégique visant à assurer des résultats et le maintien de la pertinence de la recherche agricole pour le développement ». Il utilise le SRF et le portefeuille commun de programmes et de plateformes comme points de référence. Pour préserver la pertinence du portefeuille, il prévoit d'utiliser au fil du temps le contenu des études prévisionnelles (de l'ISDC, des programmes et d'autres sources, notamment les points de vue des financeurs sur les enjeux internationaux émergents). Le SMB étudiera la flexibilité des travaux scientifiques et des ressources et fera des recommandations sur cette question pour répondre aux nouveaux défis concernant CGIAR.

Crédibilité scientifique. Le SMB dépend en grande partie des processus et évaluations périodiques

¹¹ L'Organisation du Système CGIAR se compose du Conseil de gestion du Système et du Bureau de gestion du Système.

de chaque Centre et programme pour assurer la crédibilité scientifique d'un programme ou d'une plateforme de recherche donnée. De manière générale, il promeut et évalue la mise en œuvre des politiques des Centres et le rendement des programmes en établissant des rapports annuels. Le maintien de la crédibilité scientifique est considéré comme un facteur de risque majeur pour CGIAR dans son ensemble que l'on retrouve dans le cadre de gestion des risques du Système CGIAR.

Légitimité. L'Organisation du Système joue un rôle essentiel dans la sensibilisation du Système à des sujets tels que l'égalité entre les genres dans la recherche et la constitution des ressources humaines, l'accès libre aux données de CGIAR, la politique sur les actifs intellectuels et la mise en place de cadres transparents de suivi et

d'évaluation, ainsi que la participation aux communautés de pratiques dans ces domaines. Dans ses examens des rapports annuels de programmes et de plateformes, le SMB tient compte du rôle des partenaires, adopte une vision évolutive de l'avantage comparatif de CGIAR et adresse des recommandations au Conseil de décision stratégique du Système sur l'organisation de la recherche de CGIAR.

Efficacité. Le SMB a la responsabilité d'attirer l'attention du Conseil de décision stratégique du Système sur les moyens d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de CGIAR (notamment de la rentabilité) lorsque des possibilités se présentent, par exemple par des évaluations, des évaluations de l'impact et ses examens annuels de synthèse sur le rendement d'un programme et la performance budgétaire.

5 IMPLICATIONS ET VOIE À SUIVRE

Le cadre de référence doit être utilisé pour:

1. améliorer la mise en œuvre des stratégies approuvées au sein du Système afin de promouvoir une culture favorisant une recherche la plus qualitative possible;
2. montrer aux partenaires de financement l'engagement à renforcer la QoR4D dans tous les aspects de la recherche au sein de CGIAR.

La réussite de la mise en œuvre exigera que CGIAR assume un engagement fort en adoptant le cadre sur la QoR4D à tous les niveaux de gestion et de gouvernance et partage les enseignements tirés durant la mise en œuvre (par exemple sur les options de gestion des compensations entre les quatre éléments de la QoR4D, de réduction maximale du coût de mise en œuvre, et de

détection des conséquences non intentionnelles dans des circonstances particulières). Des discussions antérieures (comme la réunion de l'ISPC de 2017) ont conduit à un consensus sur le fait que le cadre de référence devrait servir de mécanisme d'apprentissage afin d'améliorer la qualité de la recherche en l'appliquant à différentes échelles et phases (de la planification stratégique et la mise en œuvre au suivi du programme, en passant par l'évaluation générale et l'évaluation de l'impact). Il n'existe donc pas d'indicateur « universel ». Les indicateurs appropriés dépendront toujours du contexte. Les indicateurs sélectionnés a priori et alignés sur les quatre éléments de ce cadre constitueront un mécanisme efficace de maximisation de la qualité de l'AR4D. Cette approche réduira également les coûts de transaction.



Independent
Science for
Development
Council

Independent Advisory and Evaluation Service – ISDC

Alliance of Bioversity International and CIAT

Via di San Domenico, 1 00153 Rome, Italy

IAES@cgiar.org

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