

Synthèse d'apprentissage sur les méthodes de travail de CGIAR

Janvier 2026

Contexte

La [Stratégie](#) de CGIAR pour la recherche et l'innovation à l'horizon 2030 définit plusieurs méthodes de travail visant à favoriser la création de solutions fondées sur la recherche au profit du développement (voir tableau 1). La [fonction Évaluation](#) du Service indépendant de conseil et d'évaluation de CGIAR (IAES) a élaboré cinq rapports sur ces méthodes de travail¹ pour faciliter l'apprentissage et guider la prise de décision dans les organes de gouvernance et de gestion de CGIAR concernant la mise en pratique des méthodes de travail (voir les [termes de référence](#) du projet). Le présent document fait la synthèse des principaux enseignements de ces rapports.

Approche

Ces rapports reposent principalement sur un examen documentaire et le recoupement de données probantes indépendantes². Les sources comprennent des évaluations de l'IAES, des revues du Conseil indépendant en science pour le développement (ISDC), des études du Comité permanent sur l'évaluation d'impact (SPIA), des examens menés par le Conseil d'administration du Partenariat intégré, des rapports d'audit interne et des publications externes. En outre, des rapports initiaux relatifs au [Portefeuille 2025-2030](#) de CGIAR ont été analysés selon la perspective des méthodes de travail. Des spécialistes de l'évaluation et des thèmes couverts provenant de la liste de prestataires externes de l'IAES ont réuni et analysé les données probantes. Les activités de mobilisation, dont cinq webinaires, ont été définies de façon à bien communiquer les résultats aux parties prenantes pertinentes et à collecter des éléments supplémentaires. Environ 100 parties prenantes de CGIAR ont participé à ces webinaires. La fonction Évaluation a effectué une visite en Ouganda pour recueillir des données probantes sur les méthodes de travail en pratique ainsi que des éléments contextuels supplémentaires. Le [Cadre de l'engagement 2024 de CGIAR](#) a été utilisé comme structure de base de l'analyse dans le [rapport sur les partenariats](#), et les données réunies pour les besoins de ce rapport ont conduit à l'élaboration des 31 recommandations en matière de partenariats.

¹ Les méthodes de travail sont interconnectées, c'est pourquoi deux rapports portent sur plusieurs méthodes de travail.

² La consolidation de données probantes provenant de sources diverses s'inscrit dans la logique des efforts déployés à l'échelle de CGIAR pour renforcer les liens entre les fonctions de suivi,

La présente synthèse a été élaborée par la fonction Évaluation de l'IAES. Elle a fait l'objet d'une révision par les auteurs des cinq rapports, puis a été revue par Holger Meinke, [ex-président de l'ISDC](#), et Marlene Roefs, membre du [Groupe de référence pour l'évaluation](#).

Tableau 1: Liste des méthodes de travail de CGIAR

Rapport (R)	Thème de la méthode de travail
R1	Adopter un modèle de transformation des systèmes, tout en recherchant des avantages multiples dans cinq domaines d'impact liés aux objectifs de développement durable. Produire des données scientifiques probantes sur les multiples trajectoires de transformation.
R2	Considérer la gestion du risque et la résilience comme des aspects essentiels des systèmes alimentaires, agricoles et aquatiques.
R3	Tirer parti des innovations en matière de financement pour promouvoir et mener des recherches grâce à de nouveaux investissements et modèles de financement.
R4	Placer la révolution numérique au centre de notre façon de travailler.
R5	Faire des régions, des pays et des paysages des dimensions centrales des partenariats, de la vision du monde et de l'impact. Promouvoir le changement au moyen de partenariats ambitieux dans lesquels CGIAR occupe une position stratégique.

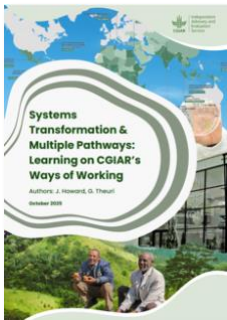
Principales constatations

Les méthodes de travail de CGIAR sont interconnectées. Les progrès et les retards dans un domaine peuvent influencer sur les résultats dans d'autres domaines. Les principales constatations de chaque rapport sont présentées ci-après. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter les publications concernées³.

d'évaluation, d'apprentissage, d'évaluation de l'impact et de prévision dans les centres de recherche et les programmes.

³ Les publications sont accessibles depuis la page web : <https://iaes.cgiar.org/evaluation/learning-cgiars-ways-working>

Transformation des systèmes et production de données scientifiques probantes sur les trajectoires multiples (R1)



CGIAR opère une transition vers un modèle de transformation des systèmes alimentaires intégré et adaptable au contexte local. Pour y parvenir, CGIAR doit adopter une méthode de travail transdisciplinaire qui établit des principes communs, vise un périmètre d'action réaliste et renforce les capacités en matière de sciences sociales, notamment par :

1) le renforcement de la coconception et de la coordination avec les partenaires nationaux et régionaux ; 2) un investissement sécurisé, prévisible et à long terme dans la recherche sur les systèmes et des incitations connexes ; 3) l'amélioration de la collaboration et de la mobilisation des parties prenantes.

Au cours des dernières décennies, CGIAR s'est éloigné de son modèle linéaire et centré sur la technologie pour adopter une approche adaptative et systémique. La réalisation des grands objectifs de transformation des systèmes nécessitera davantage de changements culturels, plus de clarté concernant les concepts sous-jacents, une mise en œuvre cohérente et des financements plus stables.

Dans les domaines d'impact de CGIAR, des progrès ont été accomplis en ce qui concerne la relation climat-nutrition, mais l'action concernant l'équité, la biodiversité, l'eau et les moyens de subsistance reste inégale. Des initiatives telles que « [SHiFT](#) » et « [Agroecology](#) » montrent qu'il est possible d'aborder conjointement les dimensions biophysiques, sociales et politiques, toutefois, la conservation de la capacité d'action transdisciplinaire – en particulier en matière de sciences sociales et de mobilisation des parties prenantes – reste une faiblesse.

Les activités de mise à l'échelle permettent de diffuser des innovations, mais elles supposent rarement un changement systémique structurel. Les pressions institutionnelles et financières pourraient inciter à revenir à des approches de court terme centrées sur les produits.

CGIAR avance dans la bonne direction. La continuité des progrès dépendra de l'alignement à l'échelle de l'organisation, du maintien des financements et du renforcement des partenariats afin de faire le lien entre mise à l'échelle et changement systémique.

Gestion du risque et résilience (R2)



CGIAR s'est doté d'un large portefeuille de solutions éprouvées afin de réduire les pertes de production imputables aux facteurs de stress et aux chocs climatiques ou sanitaires. L'adoption de ces solutions dépendra de leur approbation à grande échelle en dehors des cadres de projets ou de recherche-action, ce qui suppose la participation des divers acteurs.

La collaboration aux fins de la conception et de l'exécution du [Portefeuille 2022-2024 de CGIAR](#) – s'organisant autour de trois groupes scientifiques et 33 initiatives – a renforcé la cohésion et le sentiment de communauté parmi les scientifiques des centres de recherche, des lieux de travail et dans les disciplines de CGIAR. Cependant, la connaissance des travaux de CGIAR sur la résilience est fragmentée du fait de l'absence de cadre de suivi pour cette méthode de travail.

Le [Portefeuille 2025-2030](#) de CGIAR est fondé sur plusieurs grandes solutions de lutte contre les risques sanitaires (pandémies, zoonoses, résistance aux antimicrobiens) et d'adaptation aux changements climatiques, mais il accorde une attention moindre aux externalités et aux contreparties. La résilience est une préoccupation commune émergente, mais la définition du concept et la contribution des trajectoires d'impact de CGIAR ne sont pas suffisamment étudiées. Par conséquent, le rapport suggère de créer des communautés de pratique, de renforcer les liens avec les processus de prévision et d'élaborer des indicateurs.

Financement innovant (R3)



CGIAR est en bonne position pour apporter son expertise scientifique et sa capacité d'innovation afin de relever les défis liés aux systèmes alimentaires, notamment dans des domaines de collaboration non conventionnels. Dans un premier temps, il est crucial de dresser un inventaire complet des capacités, des instruments et des mécanismes internes de production de connaissances en ce qui concerne les financements innovants de CGIAR.

Une ambiguïté demeure entre les concepts de financement innovant et de mobilisation de ressources, à laquelle s'ajoute la croyance répandue – bien que non démontrée – que davantage de travail en matière de financement innovant entraînera une mobilisation accrue de ressources. En outre, selon les données disponibles, l'investissement dans les ressources humaines et l'élaboration de politiques favorables

Encadré 1: Analyse prospective et analyse des contreparties au sein de CGIAR (R1 et R2)

CGIAR a clairement montré en quoi il était utile [d'analyser les prospectives et les contreparties](#) pour éclairer sa stratégie et ses interventions ainsi que pour constituer une base de connaissances sur les [grandes tendances](#) et l'avenir des systèmes alimentaires. Néanmoins, selon les rapports considérés, peu d'éléments indiquent une utilisation systématique des [outils de prévision](#) lors de la planification.

Des outils tels que [IMPACT](#), [FARRMS](#) et l'analyse de scénario sont de plus en plus utilisés dans la prise de décision, mais ils doivent être davantage intégrés lors de la conception des programmes, être plus faciles d'accès, et faire l'objet d'améliorations techniques continues. Ainsi, il convient de renforcer les liens entre les [études prospectives](#) et la planification des interventions et des initiatives d'innovation, notamment en mobilisant des acteurs clés tels que les partenaires nationaux et les partenaires de mise à l'échelle (s'il y a lieu).

est insuffisant pour concrétiser les ambitions en matière de financement innovant.

Les financements mixtes, les obligations vertes et le financement participatif se révèlent prometteurs pour améliorer l'accès aux services financiers des petites exploitations agricoles, mais leur efficacité dépend fortement des structures de gouvernance locale et de la faculté à répondre aux besoins propres à ces exploitations.

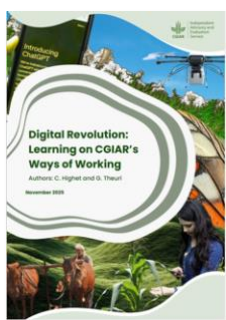
« Chaque activité ou cadre de financement innovant de CGIAR doit conserver un certain degré de souplesse pour pouvoir être adapté en fonction des intérêts. Si nous tentons de tout faire rentrer dans un plan unique, nous risquons de rater beaucoup d'opportunités. »

Enrica Maria Porcari (membre du Conseil d'administration du Partenariat intégré)

La mobilisation du secteur privé est cruciale. Toutefois, les questions de propriété intellectuelle peuvent dissuader certains partenaires de collaborer avec CGIAR si les possibilités de monétisation sont limitées.

Pour produire un impact à grande échelle grâce aux financements innovants, il convient de travailler avec des institutions spécialisées de taille moyenne et de grande taille. CGIAR pourra ainsi mettre à la disposition d'institutions financières internationales une assistance technique, des services et des compétences spécialisées afin de promouvoir les financements innovants, notamment les mécanismes de financement de l'action climatique, les financements mixtes et d'autres instruments de réduction des risques – cela créera des possibilités pour influencer l'utilisation de ces fonds et intégrer les théories du changement, les résultats des recherches et des outils de CGIAR dans la conception et l'exécution des programmes.

Révolution numérique (R4)



CGIAR connaît une période propice à l'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage machine et les plateformes numériques pour améliorer la coordination et accélérer la recherche. Des obstacles structurels, tels que les opérations séparées et le manque de coordination entre les différents services, entravent la pleine exploitation du potentiel des

systèmes numériques.

Des outils tels que [GARDIAN](#), le [portail de la sélection génétique](#), et la plateforme d'information sur les marchés mondiaux ([GloMIP](#)) ont simplifié les flux de travail et renforcent le partage des connaissances. Par ailleurs, les webinaires, les réunions en ligne et les communautés de pratique ont accru la collaboration entre les centres de recherche. Les premiers résultats obtenus grâce aux nouvelles technologies telles que l'IA, l'apprentissage machine et les données d'observation de la Terre sont prometteurs : par exemple, des recommandations issues de l'apprentissage machine concernant l'utilisation d'engrais ont

permis d'améliorer le rendement du blé de 25 % en Éthiopie⁴). Cependant, des opérations compartimentées et le manque de coordination entre les divers programmes continuent de limiter l'impact.

CGIAR tisse des liens avec des sociétés privées par l'entremise de groupes consultatifs, de plateformes et de collaborations divers (par exemple [Inspire Challenge](#), [Excellence in Breeding](#)), mais la collaboration avec l'industrie à l'élaboration de solutions numériques reste inégale et insuffisante dans de nombreux cas.

Le [Digital Transformation Accelerator](#) (2025–2030) réunit des sociétés technologiques de premier plan, des organismes publics, des sociétés de technologie agricole, des organisations non gouvernementales et des bailleurs de fonds pour promouvoir l'innovation numérique dans l'agriculture. Un investissement continu est nécessaire en ce qui concerne la qualité des données, la curation des données et le renforcement des capacités de l'organisation pour exploiter le potentiel des principes FAIR (facilement trouvable, accessible, interopérable et réutilisable) et permettre des analyses poussées, notamment à l'aide de l'IA.

L'accès aux technologies numériques et leur utilisation par les usagers finaux, en particulier les petites exploitations agricoles, reste des difficultés majeures. La coconception et l'inclusion sont des priorités pour CGIAR, mais les infrastructures, la littératie numérique et les inégalités entre les genres pour ce qui est de la possession d'appareils téléphoniques continuent d'être des obstacles. Dans l'ensemble, les questions liées au genre ne sont pas suffisamment prises en compte. Les disparités entre les genres doivent être davantage prises en compte lors de la conception afin de garantir une répartition équitable des avantages.

Partenariats (R5)



Le Cadre d'engagement et de plaidoyer a posé les bases du renforcement des partenariats de CGIAR. Des évaluations de la période 2021–2024 montrent des progrès dans l'application des principes de ce Cadre⁵ et la coordination aux niveaux national et régional. Toutefois, les efforts déployés restent fragmentés, et les dispositions institutionnelles ne correspondent toujours pas aux ambitions établies dans le processus de réforme de CGIAR.

L'analyse présentée dans ce rapport a révélé un fossé entre l'ambition de la réforme d'intégration de CGIAR et les mécanismes institutionnels en place. Les lacunes institutionnelles ont limité l'efficacité des mécanismes de coordination et de coopération nationales et régionales de CGIAR. Le manque de ressources financières et humaines a nuï à la qualité des partenariats et a généré de l'incertitude quant à la continuité de la recherche et à la coopération.

⁴ Source : CGIAR (juin 2024). [Smarter fertilizer. AI-powered recommendations boost wheat yields in Ethiopia.](#)

⁵ Ce Cadre met en place une approche cohérente à l'échelle de l'organisation reposant sur sept principes : complémentarité,

appropriation partagée, priorité aux résultats, transparence, intégrité, évaluation du risque et culture de l'apprentissage.

Les collaborations découlent principalement de relations isolées et non d'une approche intégrée à l'échelle de l'organisation. La collaboration avec les institutions de recherche et les universités est forte, mais limitée pour ce qui est des pouvoirs publics et des organisations internationales. Les partenariats avec le secteur privé restent inégaux et manquent globalement de structure.

Des programmes de formation ciblée et des plateformes d'apprentissage collaboratif ont permis de faire acquérir des compétences techniques utiles, de renforcer la participation à l'élaboration de politiques nationales, et de consolider des relations avec des institutions. Néanmoins, l'absence de structure de suivi, d'appui à long terme et de financement stable a nui à ces activités.

Des collaborations dans le domaine de la recherche ont fait de CGIAR un acteur stratégique crédible, mais l'organisation ne possède pas de stratégie de plaidoyer commune. L'influence de CGIAR reste fragmentée et inégale selon les régions et les thèmes.

Implications stratégiques

Les résultats combinés des cinq rapports font ressortir plusieurs opportunités pour renforcer les approches de mise en œuvre de la stratégie de CGIAR. Ces opportunités couvrent les niveaux stratégiques, programmatiques et opérationnels du Système CGIAR, ce qui témoigne de la dynamique d'interconnexion de l'apprentissage et du changement organisationnel.

Niveau stratégique : Financement

Les défis croissants liés au financement imposent à CGIAR d'envisager des mécanismes de financement novateurs pour s'acquitter de sa mission. Des financements continus et des incitations appropriées sont essentiels pour renforcer le travail sur les systèmes, forger et entretenir des partenariats transdisciplinaires, et porter l'innovation à grande échelle.

« La plupart des organisations multilatérales ont des compétences en matière de financement innovant. Certaines financent déjà CGIAR. Je pense qu'il serait plus efficace de s'appuyer sur leur travail, d'utiliser leur expertise et de créer un nouveau portefeuille solide pour CGIAR. »

Ruben Echeverria, membre du Conseil de décision stratégique du Système CGIAR

L'avantage comparatif de CGIAR en matière de financement innovant réside dans son expertise scientifique et sa capacité d'innovation. Pour accroître sa contribution, CGIAR doit donner la priorité aux recherches qui portent sur le financement innovant, sont axées sur un nombre d'activités restreint, mettent à l'essai de nouvelles approches d'assistance technique et consistent à collaborer de manière stratégique avec des organisations plus directement actives dans le domaine du financement innovant.

Niveau de la programmation et du portefeuille : Cohérence et harmonisation

Les programmes de CGIAR doivent être plus cohérents, notamment les projets bénéficiant de financements bilatéraux. En outre, ils doivent être alignés sur les priorités nationales et régionales, et rester complémentaires avec les priorités des bailleurs de fonds. CGIAR devrait en outre renforcer les liens entre les processus de prévision et de

Encadré 2 : Principaux utilisateurs et sources de données des rapports sur les méthodes de travail

- Conseil de décision stratégique du Système CGIAR et ses comités et organes consultatifs
- Conseil d'administration du Partenariat intégré, groupes de travail et comités chargés du financement innovant et de la mobilisation de ressources
- Direction exécutive et scientifique de l'ensemble de CGIAR, et directeurs et directrices des centres
- Fournisseurs de services d'assurance au sein de CGIAR, notamment le service d'audit interne
- Scientifiques, chercheurs et chercheuses à tous les niveaux
- Personnel de suivi, d'évaluation, d'apprentissage, d'évaluation de l'impact et de prévision

planification afin de favoriser la conception d'interventions tenant compte des prévisions et adaptées à chaque contexte.

La participation des parties prenantes nationales et régionales à des processus de conception permettra de proposer des innovations adaptées aux possibilités et aux contraintes locales. Au-delà des systèmes nationaux de recherche agricole, avec lesquels les partenariats sont solides, CGIAR devrait créer des incitations et des cadres plus clairs pour promouvoir la mobilisation du secteur privé et encourager la collaboration interdisciplinaire à grande échelle.

L'une des nouvelles priorités est de bâtir une compréhension commune des approches systémiques de la gestion du risque et de la résilience, de même que de clarifier de quelle manière CGIAR contribue à des changements systémiques et de proposer des indicateurs appropriés pour évaluer ces changements.

« De la même manière que nous sommes passés des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable, la question est aujourd'hui de déterminer ce qui façonnera les priorités mondiales de l'après-2030. CGIAR peut aider à définir cette vision en produisant des données probantes et des solutions scientifiques novatrices. »

Anna Okello, directrice du programme « Food Frontiers and Security Science »

CGIAR doit favoriser l'inclusion et l'égalité entre les genres ainsi que l'accessibilité pour les utilisateurs cibles lors de la conception de ses solutions. CGIAR peut pour cela s'appuyer sur son approche de coconception afin de garantir que les outils (en particulier numériques) soient adaptés aux défis liés aux infrastructures rurales, au coût d'accès et aux connaissances des utilisateurs cibles, en tenant particulièrement compte des femmes et des groupes marginalisés.

Pour maximiser l'utilité des investissements dans le numérique, CGIAR doit appliquer pleinement les principes FAIR en s'appuyant sur un investissement continu dans la curation de données et le renforcement des capacités organisationnelles.

Niveau opérationnel : Environnement favorable

CGIAR peut utiliser plusieurs leviers pour faire des partenariats un élément central de son modèle opérationnel, en particulier : 1) la responsabilisation de la haute direction à l'égard de la stratégie en matière de partenariats et de sa mise en œuvre ; 2) la création d'une unité des partenariats au sein du Bureau de gestion du Système pour favoriser la cohérence, l'apprentissage et la mémoire institutionnelle ; 3) des ressources consacrées à l'établissement de partenariats, à la cocréation et à la mobilisation continue des partenaires.

L'établissement de rapports fondés sur des données probantes concernant la question du financement innovant demeure inégal au sein du Système CGIAR. Le renforcement de l'activité dans le domaine du financement innovant nécessitera l'élaboration de politiques robustes et de cadres juridiques, le renforcement des ressources humaines, et des mécanismes permettant de faire preuve de réactivité.

Comblar le manque de données probantes pour promouvoir un changement systémique

CGIAR a défini des méthodes de travail stratégiques afin d'orienter le changement systémique. Pour atteindre les objectifs des méthodes de travail, il est nécessaire de combler les lacunes méthodologiques et de renforcer les capacités.

Lacunes méthodologiques : le manque d'indicateurs standardisés, de tableaux de bord et de travaux d'évaluation à l'échelle du système limite la capacité de CGIAR à évaluer le changement dans ses méthodes de travail et l'apprentissage organisationnel.

CGIAR devrait élaborer des indicateurs lui permettant de suivre ses activités liées à la résilience, utiliser des tableaux de bord pour suivre les collaborations liées au financement de l'action climatique et au financement innovant, et répertorier les travaux fondés sur des données probantes dans ces domaines. CGIAR devrait en outre réexaminer l'appui technique qu'il fournit à ses partenaires financiers.

L'application accrue des principes FAIR et des enquêtes plus standardisées et axées sur les disparités entre les genres aideront à évaluer les avantages pour les petits exploitants. Des outils tels que [l'indice d'inclusivité numérique multidimensionnelle](#) devraient être utilisés plus largement pour aider les personnes éloignées des services numériques.

Déficit de capacités : les compétences, la planification des ressources humaines et l'expertise transdisciplinaire restent des facteurs limitants. CGIAR devrait revoir ses besoins en ressources humaines, les profils de ses effectifs et les objectifs de recrutement pour réaliser les ambitions des méthodes de travail.

Certaines initiatives interdisciplinaires sont prometteuses, mais les capacités en matière de sciences sociales et de mobilisation des parties prenantes restent insuffisantes.

Actuellement, selon les données disponibles, l'investissement en ressources humaines au sein du Système CGIAR dans le domaine du financement innovant est insuffisant pour concrétiser les ambitions liées aux méthodes de travail.

Le manque de ressources financières et humaines nuit en outre à la qualité et à la stabilité des partenariats. Les besoins en ressources humaines doivent être étudiés avec soin pour élargir de façon significative les programmes et projets de financement de l'action climatique.

➔ Pour en savoir plus, consulter [la page web du projet relatif aux méthodes de travail du CGIAR \[en anglaise : Learning on CGIAR's Ways of Working\]](#).

