

## Une « culture de l'impact » : qu'est-ce que les organismes de recherche ont à y gagner ?

Les demandes sociétales en faveur d'une recherche à la fois responsable, orientée vers la résolution de problèmes et ayant un réel impact, couplées aux crises globales du climat et des inégalités, poussent les organisations de recherche à repenser leurs stratégies d'impact au-delà des indicateurs de performance académiques basés sur les publications scientifiques. Certaines de ces organisations mènent des recherches appliquées et tentent d'évaluer les effets concrets de leurs activités. C'est le cas des institutions de recherche agricole, dont la mission est d'améliorer les performances des systèmes éco-agro-alimentaires dans toutes les dimensions de la durabilité. Pourtant, ces évaluations restent souvent centrées sur des lignes de recherche spécifiques et des indicateurs de performance classiques, sans réelle réflexion sur les théories du changement permettant d'évaluer les impacts. Ces évaluations privilégient généralement les mesures quantitatives, se concentrant sur des questions comme « quels bénéfices pour un dollar investi ? » et les résultats tangibles de la recherche (publications, brevets, technologies, événements), au détriment de la compréhension de l'appropriation de ces résultats par les acteurs, des changements de comportements associés, et des mécanismes sous-jacents. Ce biais est accentué par des mécanismes de financement qui favorisent des projets à court terme, avec des cadres logiques portés sur les résultats, plutôt que sur les changements comportementaux et l'impact en tant que tel. Une vision plus large est donc nécessaire pour appréhender la recherche sous l'angle de son impact, au niveau des organisations et de l'écosystème de recherche dans son ensemble.

### CONTEXTE

Le Cirad (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, France), l'Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Brésil) et l'AGROSAVIA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Colombie) sont des institutions de recherche agricole qui placent l'« impact » au cœur de leur ambition. Elles ont investi dans le développement de méthodes d'évaluation d'impact et exploré de nouvelles pratiques permettant à leurs équipes de réfléchir aux effets de leurs activités. Ces trois organisations ont ainsi ouvert la voie à l'établissement d'une « culture de l'impact ». Cette note livre des enseignements sur différents modèles de mise en œuvre de cette culture et propose des recommandations pratiques pour en faire une norme dans les institutions concernées.

### QU'EST-CE QU'UNE CULTURE DE L'IMPACT ET POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Une « culture de l'impact » désigne la reconnaissance, au sein d'une organisation, que l'impact concerne tous ses membres. En d'autres termes, elle implique que la recherche finalisée soit pensée et menée en intégrant une réflexion sur les effets visés. Elle a pour objectifs : 1) d'encourager la communauté scientifique à réfléchir à sa contribution aux changements sociétaux de long terme, 2) d'outiller et accompagner les chercheurs dans cette démarche, et 3) de mettre en place des stratégies pour diffuser cette culture à tous les niveaux de l'organisation.

Selon Blundo Canto et al. (2019) avec le cas du Cirad, une culture de l'impact repose sur : i) un dialogue transdisciplinaire sur les rôles multiples des chercheurs ; ii) une adaptabilité aux besoins, langages et fonctions pour favoriser l'appropriation des approches d'évaluation ; iii) un engagement institutionnel (stratégie, vision, soutien managérial) ; iv) un renforcement des capacités du personnel dans la compréhension des impacts de la recherche et dans la création de réseaux ; v) des ressources financières dédiées ; et vi) une communication et des partenariats internes et externes promouvant cette culture au sein et en dehors de l'organisation. **Jusqu'où les organisations de recherche vont-elles dans la pérennisation de ces éléments ?** Ce document s'appuie sur une étude complémentaire et approfondit ainsi la manière dont ces composantes ont été mises en œuvre et maintenues dans les cas du Cirad, d'Embrapa et d'AGROSAVIA (Ferré et al., 2025).

**Une culture de l'impact = « Une aspiration organisationnelle à concevoir, planifier et conduire la recherche à travers le prisme des impacts visés, dans un environnement organisationnel propice, et qui se traduit par le sentiment, chez le personnel et les partenaires, d'être consciemment alignés au sein du système de recherche et d'être des acteurs clés de l'orientation des activités de recherche vers la génération d'impacts socio-économiques et environnementaux. »** (Ferré et al. 2025)

## NOUVEAUX ECLAIRAGES

Le Cirad opère dans les pays du Sud comme un institut de coopération en recherche, tandis qu'Embrapa et AGROSAVIA remplissent des mandats nationaux en matière de recherche agricole au Brésil et en Colombie, respectivement. Les trois institutions intègrent des pratiques d'évaluation d'impact et de réflexivité dans leur fonctionnement organisationnel — à des niveaux d'institutionnalisation rarement observés dans le secteur. Des ateliers avec représentants de ces organisations, combinés à des données primaires issues d'entretiens et d'enquêtes auprès du personnel engagé dans des démarches réflexives sur l'impact, ont permis de comparer les motivations, les trajectoires de mise en œuvre, et les effets internes (attendus ou non) d'une « culture de l'impact ».

### UNE CULTURE DE L'IMPACT AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE ET DE LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES DE RECHERCHE

Les trois organisations partagent des motivations similaires : démontrer et communiquer l'impact de leurs recherches (objectif de redevabilité), mais aussi mieux comprendre comment la recherche contribue aux changements sociétaux (objectif d'apprentissage). Au-delà de la logique du « retour sur investissement », de plus en plus d'éléments montrent l'intérêt d'éclairer les impacts multidimensionnels de la recherche et les mécanismes de causalité sous-jacents. Il ne s'agit pas seulement de produire des chiffres pour prouver l'utilité de la recherche, mais de comprendre comment elle génère de l'impact et pour qui, et donc de s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage qui aide à mieux concevoir les futures interventions de recherche.

Cette fonction d'apprentissage se manifeste différemment selon les cas. Au Cirad, l'apprentissage vise à améliorer les pratiques de recherche, notamment à travers une réflexion sur les chemins d'impact et des approches participatives multi-acteurs. À Embrapa, il s'agit davantage de systématiser la collecte de données sur les activités de recherche pour démontrer la performance organisationnelle, ajuster les innovations et maximiser les taux d'adoption. Ainsi, les processus d'apprentissage peuvent être plutôt centrés sur les pratiques individuelles, ou bien orientés vers la planification stratégique et les décisions organisationnelles (ex : en termes de priorisation de la recherche, investissements technologiques...).

### UNE CULTURE DE L'IMPACT PEUT PRENDRE PLUSIEURS FORMES

L'introduction d'une nouvelle culture — et donc de nouvelles normes et habitudes — prend du temps. Le Cirad, Embrapa et AGROSAVIA ont suivi des trajectoires progressives mais similaires : réflexions méthodologiques, renforcement des capacités, création d'espaces de partage, développement d'outils d'évaluation, mobilisation de ressources humaines et financières. Cela implique un effort continu combinant dimensions méthodologiques, organisationnelles et scientifiques.

Chaque organisation l'a fait à sa manière. Le Cirad, par exemple, a déployé de nombreux efforts pour sensibiliser les chercheurs et leurs partenaires à l'importance et à l'utilité de réfléchir à la manière dont la recherche contribue au changement sociétal. Cela s'est traduit par des analyses rétrospectives approfondies (*ex post*) de programmes de recherche de longue durée, par l'identification des enseignements clés qui en ont découlé (voir Faure et al., 2018, 2020), ainsi que par la conception d'une approche originale visant à soutenir une planification stratégique co-construite et plausible pour des recherches futures orientées vers l'impact (*ImpresS ex ante*). Embrapa s'est concentrée sur la systématisation de l'analyse d'impact de ses technologies et innovations agricoles, avec un objectif d'adaptation des priorités des recherches ainsi que de communication sociale (NB : une tendance similaire a été observée au sein du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale -

CGIAR). AGROSAVIA a adapté la méthode d'Embrapa à ses propres besoins, via son « Bilan Social » (voir [Balanço Social Embrapa](#) ; [Balance Social AGROSAVIA](#)). De façon remarquable, les trois organisations ont entretenu des dialogues méthodologiques avec d'autres institutions, cherchant à enrichir et combiner les approches. En particulier, le Cirad a collaboré étroitement dans les années 2010 avec l'INRAE (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) et la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) pour concevoir des méthodes d'évaluation d'impact adaptées à la recherche agricole, et a aussi maintenu des échanges méthodologiques avec l'IRD (Institut de recherche pour le développement), la WUR (Université de Wageningen et de recherche, Pays-Bas), le CGIAR et l'AFD (Agence Française de Développement) (cf. Saint-Martin et al., 2011).

Les modalités d'engagement du personnel dans les approches liées à l'impact varient également. Au Cirad, les démarches sont menées de manière volontaire par les équipes de recherche, avec un soutien méthodologique dédié. À Embrapa et AGROSAVIA, les processus sont plus formalisés, intégrés à des procédures annuelles, et produisent de vastes bases de données organisationnelles. Chaque modèle a ses avantages. Le modèle Cirad (*ImpresS*) propose des outils accessibles, personnalisables, favorisant l'appropriation par les acteurs impliqués, sur une base volontaire. Les modèles Embrapa et AGROSAVIA valorisent une approche plus systématique, orientée vers la redevabilité organisationnelle.

### UNE OUVERTURE VERS DE NOUVELLES INSPIRATIONS

L'introduction d'une culture de l'impact peut être en premier lieu perçue par le personnel comme contraignante ou limitant la créativité, et suscitant des réticences à s'engager dans ces nouveaux questionnements. Mais cette perception évolue souvent, au fur et à mesure que les scientifiques en perçoivent les bénéfices, et notamment une meilleure visualisation de leur rôle dans le continuum « recherche-développement ».

Bien qu'aucune base de référence ne permette de mesurer précisément cette évolution, l'étude montre un changement de regard progressif dans les trois organisations, impulsé par cette culture de l'impact.

Au **niveau organisationnel**, l'étude révèle que la mise en place d'une telle culture est allée de pair avec le développement, au niveau managérial, de visions et de stratégies intégrant l'« impact » comme élément central. Dans le cas du Cirad, cela s'est matérialisé à travers sa [vision stratégique](#) (Cirad, 2017) et ses documents de planification (Objectifs des stratégies scientifiques et partenariales – OSSP), permettant une communication renforcée sur la notion d'impact ainsi que la mise en place d'un lexique commun. Un élément organisationnel clé, partagé par les trois institutions, est la création d'« équipes impact » dédiées, composées à la fois de personnels d'appui et de chercheurs, ayant pour mission de développer et d'adapter les approches d'évaluation d'impact, et d'en accompagner l'usage. Les trois organisations s'appuient également sur des personnes jouant un rôle d'intermédiaires ou de passeurs entre l'« équipe impact » et les unités de recherche, afin de diffuser plus largement les pratiques orientées impact.

Au **niveau individuel**, la majorité du personnel des trois institutions impliqué dans les démarches liées à l'impact a rapporté un gain de connaissances, en lien avec principes d'évaluation d'impact, concepts, compétences, et capacité à aborder la recherche avec un « état d'esprit orienté impact ».

## RECOMMANDATIONS

Établir une culture de l'impact devrait être une responsabilité partagée par toutes les organisations de recherche, en particulier celles ayant une mission de recherche finalisée. Cela implique aussi une mobilisation plus large de l'écosystème de recherche — bailleurs de fonds, décideurs publics, instances d'évaluation — qui ont également un rôle à jouer dans l'émergence et la consolidation de cette culture. À partir des constats de notre étude, nous proposons **trois recommandations clés** :

### Favoriser une culture de l'apprentissage

Un environnement propice à l'apprentissage passe par l'accessibilité à une diversité d'approches, d'outils et d'espaces centrés sur l'impact. Cela permet à chaque membre du personnel, quel que soit son profil, de s'approprier ces démarches à son rythme. L'adaptabilité est essentielle. Au Cirad par exemple, l'outil ImpresS *ex ante* est entièrement modulable selon les besoins du

Cela se traduit par une meilleure capacité à identifier les types de changement que la recherche peut générer à différents horizons temporels, ou à mieux cibler les acteurs qui sont directement ou indirectement concernés par une recherche future. Un membre du Cirad a ainsi témoigné que les approches d'évaluation d'impact ont permis de « *renforcer la transition des agriculteurs de « bénéficiaires » à « acteurs », et d'acquérir le réflexe d'un questionnement centré sur les acteurs : avec qui ? pour qui ? par qui ? qui doit faire quoi différemment ?* » lors de la planification d'une activité de recherche.

Par ailleurs, cette culture a favorisé les collaborations interdisciplinaires, réunissant des personnes de différentes disciplines et professions autour d'exercices collaboratifs, par exemple pour construire des visions partagées sur la recherche future ou les technologies agricoles, ou encore pour revenir collectivement sur des recherches passées. Un chercheur d'AGROSAVIA rapporte : « *les évaluations sont des travaux interdisciplinaires, nous sommes donc en interaction constante avec des personnes d'autres disciplines et métiers, et nous apprenons en permanence* ». Certains ont également affirmé que cette culture a renforcé leur conviction de la nécessité d'interagir avec les agriculteurs pour mieux comprendre leurs besoins et leurs perceptions. Elle a influencé durablement, pour beaucoup, la manière de formuler et de construire les questions de recherche, en les rendant plus ancrées dans la réalité et cohérentes avec les intérêts des parties prenantes.

Bien que l'étude n'ait pas exploré le niveau des unités ou équipes de recherche, certains changements individuels semblent également avoir un impact collectif. Par exemple, les outils pluridisciplinaires et participatifs utilisés dans les exercices de planification stratégique (comme ImpresS *ex ante*) permettent de clarifier les attentes et ambitions, mais aussi d'aboutir à une compréhension partagée des rôles des parties prenantes et des objectifs de recherche.

Ce numéro de Perspective n° 66 est le résultat de recherches menées dans le cadre du **projet « CIAR »** (numéro de projet 2002-239), financé par des fonds publics via l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) dans le cadre du programme "Investissements d'avenir", sous la référence ANR-10-LABX-001-01 Labex Agro, et coordonné par la Fondation Agropolis. Ce projet a été rendu possible grâce au soutien des organisations partenaires — Cirad, Embrapa, AGROSAVIA — qui y ont consacré du temps de recherche.

groupe demandeur, et l'équipe ImpresS ajuste son accompagnement en conséquence. Des mécanismes de synthèse des connaissances organisationnelles, comme les bilans annuels d'Embrapa et d'AGROSAVIA ou les rapports ad hoc d'ImpresS, permettent ensuite de tirer des leçons utiles à la prise de décision. L'apprentissage passe également par : 1) des échanges réguliers avec d'autres organisations partenaires, 2) des retours d'expériences avec les bailleurs, et 3) la reconnaissance de l'apport de chacun aux démarches d'évaluation.

### Investir dans des ressources humaines uniques et engagées

Développer une culture de l'impact nécessite des ressources humaines dédiées, pour concevoir des outils et approches d'évaluation, soutenir leur mise en œuvre, accompagner les équipes, et valoriser cette culture en interne comme en externe. Cela inclut des ingénieurs pédagogiques ou médiateurs capables de faciliter les dialogues interdisciplinaires, mais aussi des chercheurs au profil pluridisciplinaire qui soient capables de faire le lien entre plusieurs domaines. Enfin, cela implique bien sûr des ressources financières, à la fois internes et provenant des bailleurs.

### Favoriser l'implication précoce des parties prenantes

L'implication des parties prenantes concernées par la recherche est clé dès les premières étapes. Elle ne doit pas nécessairement intervenir à toutes les phases, mais cette question doit être réfléchie en amont par les équipes. Les avantages d'une telle implication sont nombreux. Elle permet notamment 1) une meilleure compréhension du contexte historique et des dynamiques d'acteurs, 2) la conception d'activités de recherche plus crédibles, pertinentes et contextualisées, et 3) une meilleure prise en compte des rapports de pouvoir entre acteurs. Tout ceci renforce la pertinence de la recherche, sa capacité à générer de l'impact, et améliore les chances d'utilisation des résultats. Une implication ciblée des décideurs publics peut aussi augmenter les perspectives d'appropriation des résultats.

## CONCLUSION

Un consensus émerge : les organisations de recherche doivent investir stratégiquement dans l'évaluation et la valorisation de la pertinence sociétale de leurs travaux. Il est temps que les institutions de recherche appliquée dépassent la seule production de connaissances, et intègrent des priorités orientées vers l'impact. Comme l'a exprimé un participant : « une culture de l'impact permet de mettre les valeurs de l'organisation en pratique ». L'étude à la base de cette note montre que l'intégration d'une telle culture peut être longue et complexe, mais qu'elle ouvre des perspectives : nouvelles opportunités de recherche, dynamiques de partenariat renouvelées, motivation accrue des équipes. Les modalités de mise en œuvre varient selon les contextes, mais le point commun reste l'importance de disposer de ressources humaines et financières dédiées, ainsi que d'un équilibre entre approches flexibles et processus systématisés. À mesure que les scientifiques perçoivent les démarches orientées vers l'impact comme une opportunité d'enrichir la qualité et la pertinence de leurs travaux, les bailleurs ont un rôle clé à jouer pour soutenir cette évolution et favoriser une recherche plus transformatrice à grande échelle. En résumé, les acteurs du système de recherche doivent **unir leurs forces** pour créer les conditions propices à une véritable culture de l'impact.

## Les auteurs

**Marie Ferré** est chercheuse au Cirad dans [l'unité mixte de recherche Innovation](#). Elle travaille sur des questions liées à l'évaluation des impacts socio-économiques des interventions de la recherche agricole. Auparavant, elle a été chargée de recherche à l'université de Leeds (Royaume-Uni) et a obtenu un doctorat à l'ETH-Zurich (Suisse) sur les systèmes d'incitation visant à influencer les pratiques de gestion agricoles. [marie.ferre@cirad.fr](mailto:marie.ferre@cirad.fr)

**Genowefa Blundo Canto** est économiste du développement au Cirad dans [l'unité mixte de recherche Innovation](#), détachée à l'Alliance Bioversity CIAT à Cali, Colombie. Ses travaux portent sur l'évaluation de l'impact des interventions de recherche agricole pour le développement (AR4D) par l'application de méthodes mixtes, d'approches systémiques et de la navigation dans la complexité à des échelles multiples. Sur le plan thématique, elle étudie les impacts multidimensionnels des pratiques agronomiques, économiques, sociales et institutionnelles durables et inclusives dans les paysages ruraux. [genowefa.blundo\\_canto@cirad.fr](mailto:genowefa.blundo_canto@cirad.fr)

**Maria Margarita Ramírez-Gómez** est ingénieur agronome et chercheuse senior à AGROSAVIA, avec une expérience dans la gestion des sols et de l'eau. Elle développe des recherches et des projets sur les évaluations *ex ante* et *ex post* de l'impact économique, social et environnemental des innovations agricoles, ainsi que sur la culture de l'impact dans les organisations de recherche agricole. [mramirezgomez@gmail.com](mailto:mramirezgomez@gmail.com)

**Geraldo Stachetti Rodrigues** est chercheur à l'Embrapa et se consacre aux études d'évaluation de l'impact sur la gestion environnementale des activités rurales. Il a été responsable de la recherche à l'Embrapa Meio Ambiente (2002-2005) et chercheur coordinateur sur le thème de l'agriculture durable et de l'environnement au Labex Europe de l'Embrapa à Montpellier, en France (2007-2009). [geraldo.stachetti@embrapa.br](mailto:geraldo.stachetti@embrapa.br)

**Ângela Vásquez** est chercheuse à AGROSAVIA. Elle a de l'expérience dans l'analyse de l'adoption et l'évaluation de l'impact des technologies dans le secteur agricole, ainsi que dans l'analyse et le renforcement des systèmes d'innovation régionaux. Depuis 2015, elle se concentre sur la stratégie d'évaluation de l'impact et le bilan social de la société, ainsi que sur l'analyse socio-économique des systèmes de production agricole. [arvasquez@agrosavia.co](mailto:arvasquez@agrosavia.co)

**Gonzalo Rodríguez** est chercheur à AGROSAVIA, où il se consacre à l'analyse socio-économique des systèmes agroalimentaires et à l'évaluation de l'impact de l'innovation technologique sur leur durabilité. Dans le cadre de ses travaux scientifiques, il a contribué au développement conceptuel et méthodologique des « systèmes agroalimentaires localisés » en tant que stratégie réalisable pour les territoires ruraux des pays et régions relativement moins développés. [grodriguez@agrosavia.co](mailto:grodriguez@agrosavia.co)

**Frédéric Goulet** est chercheur en sciences sociales au Cirad, spécialiste des études sur les sciences, les technologies et l'innovation. Depuis 2022, il est chercheur invité au CIMMYT au Mexique, dans le cadre du programme Sustainable Agrifood Systems (SAS). Il était auparavant professeur invité (2018-2022) à l'Université fédérale de Rio de Janeiro au Brésil (UFRRJ) au Brésil, et chercheur invité (2013-2018) à l'Institut national de technologie agricole (INTA) en Argentine. [frederic.goulet@cirad.fr](mailto:frederic.goulet@cirad.fr)

**Selim Louafi** est directeur adjoint pour la recherche et la stratégie au Cirad. Il a travaillé pendant plus de 10 ans comme chercheur en sciences sociales dans une unité de recherche en génétique qui s'occupe de l'amélioration génétique et de l'adaptation des plantes tropicales et méditerranéennes. Il s'intéresse principalement à l'interface entre la science et la politique dans le domaine des sciences de la vie, et plus particulièrement de la biodiversité agricole. Il est le référent institutionnel de l'équipe ImpresS. [selim.louafi@cirad.fr](mailto:selim.louafi@cirad.fr)

**Aurèle de Romémont** est agronome de formation (PhD) et responsable de la coordination de l'équipe ImpresS au Cirad, qui soutient et facilite les réflexions orientées vers l'impact et la planification stratégique des interventions au sein des équipes de recherche. [aurelle.de\\_romemont@cirad.fr](mailto:aurelle.de_romemont@cirad.fr)



## Références et liens



### Pour citer ce document

Ferré M., Blundo Canto G., Ramírez-Gómez M. M., Stachetti Rodrigues G., Vásquez A., Rodríguez G., Goulet F., Louafi S., De Romémont A., 2025. Une « culture de l'impact » – ce que les organismes de recherche peuvent y gagner. Montpellier, Cirad, *Perspective* 66.

<https://doi.org/10.19182/perspective/37958>

**Directrice de la publication** : Élisabeth Clavier de Saint Martin, Présidente-directrice générale

**Rédaction en chef et comité éditorial** : Patrick Caron, Jean-Baptiste Cheneval, Aurèle Du Pont De Romémont, Sélim Louafi, Ysaline Sanguine, Tancrede Voituriez

**Mise en pages et illustrations** : Laurence Laffont, Ysaline Sanguine

**Diffusion et gestion des droits** : Nolwenn Langlade et Jacqueline Péricé

**Impression** : Impact Imprimerie, Saint-Martin- de-Londres, France

**Contact**: [perspective@cirad.fr](mailto:perspective@cirad.fr)

<https://revues.cirad.fr/index.php/perspective>  
perspective ISSN-L 2275-9131

