

# Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole

NOTE D'ORIENTATION SUR L'OPÉRATIONNALISATION



# Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole

NOTE D'ORIENTATION SUR L'OPÉRATIONNALISATION

#### Publié par CABI pour le compte de la Plate-forme pour l'agriculture tropicale

CABI Nosworthy Way Wallingford Oxfordshire OX10 8DE Royaume-Uni

745 Atlantic Avenue 8th Floor Boston, MA 02111 États-Unis

CABI

Tel: +44 (0)1491 832111
Fax: +44 (0)1491 833508
F-mail: info@cabi org

Tel: +1 (617)682-9015 E-mail: cabi-nao@cabi.org

E-mail: info@cabi.org Site web: www.cabi.org

© CAB International 2017. Tous droits réservés. Le contenu de cette publication ne peut être reproduit, tout ou partie, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre, sans l'accord préalable des propriétaires des droits d'auteurs. Cette publication peut être librement utilisée et diffusée par les partenaires de la Plate-forme pour l'agriculture tropicale (TAP).

Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions ou les politiques de la FAO.

#### Citation suggérée:

Plate-forme pour l'agriculture tropicale (2017). Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole: Note d'orientation sur l'opérationnalisation. CAB International, Wallingford, Royaume-Uni.

ISBN-13: 978-1-78639-295-4

Composition d'Enrico Masci.

Imprimé et relié au Royaume-Uni par The Holywell Press Ltd, Oxford.

# Table des matières

Abréviations en usage dans le texte Remerciements Renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole - Un aperçu Principes du RC des SIA	vi viii viii ix
1. CONTEXTE	1
2. LE RC DES SIA - Concept et principes	4
2.1 Définition du système d'innovation agricole	5
2.2 Définir le renforcement des capacités	9
2.3 Dimensions du renforcement de capacités	10
2.4 La capacité pour le changement	11
3. APPROCHE À DOUBLE ENTRÉE DU RC DES SIA - Une approche intégrée	14
3.1 Architecture d'apprentissage	17
3.2 Résultats	17
4. LE RC DES SIA - Un guide opérationnel	18
4.1. Le cycle du RC des SIA	22
Étape 1. Galvaniser l'engagement	24
Étape 2. Vision prospective	26
Étape 3. Évaluation des besoins en capacité	29
Étape 4. Développement de la stratégie et plan d'action du RC	32
Étape 5. Mise en œuvre	35
4.2 Le Cycle du RC des SIA dans les organisations, niches d'innovation et réseau	
4.3 Les facteurs de succès	37
5. SUIVI ET ÉVALUATION INTÉGRÉ DU RC POUR LES SIA	40
5.1 L'architecture du S&E	41
5.2 Vers un ensemble d'indicateurs de résultats fondamentaux	42
6. BOÎTE À OUTILS	52
6.1 Matrice du plan d'action	54
6.2 Méthodologie d'enquête appréciative	54
6.3 Évaluation de la capacité organisationnelle	55
6.4 Cartographie d'audience	55
6.5 Brainstorming	55
6.6 Arbre des problèmes axé sur la capacité	56

6.7	Inventaire des besoins prioritaires en capacité	56
6.8	Cercle de cohérence	56
6.9	Les moteurs du changement (DoC)	57
6.10	Analyse des champs de force	57
6.11	Analyse des lacunes	58
6.12	Matrice d'intérêt/d'influence	58
6.13	Cartes heuristiques	58
6.14	Changement le plus significatif	59
6.15	Collecte de résultats	59
6.16	Net-Map	59
6.17	Cartographie des résultats	60
6.18	Analyse PESTLE	60
6.19	Analyse d'arbre à problèmes	60
6.20	Examen rapide de systèmes d'innovation agricole (RAAIS)	61
6.21	Questionnaire d'évaluation rapide	62
6.22	Suivi réflexif en action	62
6.23	Image-contexte	62
6.24	Balayage du contexte économique institutionnel et politique	62
6.25	Questionnaires d'auto-évaluation	63
6.26	Matrice de score d'auto-évaluation	63
6.27	' Méthode des six chapeaux (de Bono)	63
6.28	Médias sociaux/collaboratifs	63
6.29	Analyse de réseau social	64
6.30	Analyse des parties prenantes et des acteurs de la préparation au RC	64
6.31	Analyse SWOT	65
6.32	? Cartographie de système	65
6.33	Théorie du Changement (ToC)	66
6.34	Méthode chronologique	67
6.35	Triangle du changement	68
6.36	Prospective ou création de scénario	68
6.37	' Méthodologie World Café	69
6.38	B Méthode des 5 W+H	69
ANN		
PRÉS	SENTATION DES OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	71
RÉFI	ÉRENCES	76

Liste des figures	
Figure 2.1   Diagramme conceptuel d'un système d'innovation agricole	6
Figure 2.2   Les 3 dimensions du développement de capacités	10
Figure 2.3   Les 4+1 capacités	11
Figure 3.1   Approche conceptuelle du RC des SIA	16
Figure 4.1   Le cycle du RC des SIA	22
Figure 4.2   Spirale des actions, réflexions, apprentissages et adaptations	23
Figure 5.1   L'architecture du S&E du cadre commun de travail de la TAP	42
Figure 5.2   Cadre de résultats du RC des SIA	43
Liste des encadrés Encadré 2.1   Changements de mentalité promus par le Cadre commun de la TAP Encadré 5.1   Questions clés d'évaluation trouvant réponse par l'architecture intégrée du S&E proposée	7 41
Liste des tableaux	
Tableau 4.1   Rendre fonctionnelle la capacité de changer	21
Tableau 5.1   Résultats à long terme de RC (RRC) et indicateurs fondamentaux	45
Tableau 5.2   Résultats intermédiaires (RI) et indicateurs de base Tableau 5.3   Productions du RC pour les SIA et indicateurs correspondant	47
aux étapes du cycle de RC pour les SIA	50

# Abréviations en usage dans le texte

ARI Intensité de recherche agricole

ASTI Indicateurs relatifs aux sciences et technologies agricoles

DoC Moteur du ChangementR&D Recherche et DéveloppementR4D Recherche pour le Développement

RAAIS Examen rapide des systèmes d'innovation agricole

RC Renforcement des capacités

RRC Résultats du renforcement des capacités

**S&E** Suivi et Évaluation

SIA Système d'innovation agricole

**SWOT** Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces

**TAP** Plate-forme pour l'agriculture tropicale

**ToC** Théorie du changement



#### Remerciements

Cette Note d'orientation sur l'opérationnalisation du Cadre commun de travail sur le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole a été préparée par quatre experts (Julia Ekong, Ataharul Chowdhury, Maria Iskandarani et Eduardo Trigo) recrutés par la Plate-forme pour l'agriculture tropicale (TAP) avec les contributions du secrétariat de la TAP et de l'Unité de la recherche et de la vulgarisation de la FAO (Karin Nichterlein, Christian Grovermann, Andrea Sonnino et Tommaso Carboni). Le Secrétariat de la TAP remercie aussi les membres du groupe d'experts de la TAP qui ont contribué à ce travail: Adil Abdel Rahim - AARINENA, Pedro Arcuri - Embrapa, Julian Bartual Martos - INIA, Tim Chancellor – NRI, Delgermaa Chuluunbaatar – FAO, Claire Coote – Agrinatura, Hans Dobson - Agrinatura, Botir Dosov - CACAARI, Javier Ekboir - CGIAR, Alexander Flor - GFRAS, Judith Francis - EFARD/CTA, Birgit Habermann - Agrinatura, Tom Hammett - USAID, Richard Hawkins - Agrinatura, Changshun Jiang - CATAS, Patrick Kalas -FAO, Carl Larsen - Banque Mondiale, Joerg Lohmann - GIZ, Bhag Mal - APAARI, Paul McNamara - USAID, Ana Melo - Agrinatura, Nidhi Nagabhatla - YPARD, Nelson Ojijo - FARA, Dannie Romney - CABI, Murat Sartas - EFARD, Tomohide Sugino - JIRCAS, Bernard Triomphe - Agrinatura, Mariana Wongtschowski - GFRAS, Myra Wopereis -Agrinatura. Le Secrétariat remercie aussi les membres de la TAP Global Task Force (Adil Abdel Rahim - AARINENA, Mohammad Ajlouni - AARINENA, Guram Aleksidze -CACAARI, Pedro Arcuri – Embrapa, Clara Cohen – USAID, David Dolly – GFRAS, Iddo Dror - CGIAR, Judith Francis - EFARD/CTA, Raghunath Ghodake - APAARI, Christian Hoste - Président de la TAP / Agreenium, John Kennelly - GCHERA, Guodao Liu - CATAS, Joerg Lohmann - GIZ, Trevor Nicholls - CABI, David Nielson - Banque Mondiale, Ruth Oniang'o - GFAR, Rafael Trejos - FORAGRO et Ren Wang - FAO).

Le Secrétariat de la TAP remercie Simona Capocaccia pour la conception graphique, Patricia Horry pour la traduction en français et Andrea Sonnino et Christian Grovermann – FAO pour la relecture de la traduction. La contribution financière du GFAR pour la traduction et l'impression du document est appréciée. Cette Note d'orientation sur l'opérationnalisation a été développée dans le cadre du projet "Renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole" (en anglais: CDAIS) mis en œuvre conjointement par Agrinatura et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) avec le financement de l'Union européenne (UE). Le contenu de ce document ne reflète, en aucun cas, les vues officielles de l'UE.

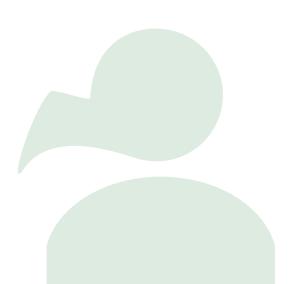
vii

# Renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole - Un aperçu

L'innovation agricole est essentielle pour accroître la productivité agricole ainsi que pour la viabilité des systèmes agricoles. Cependant, elle ne peut reposer sur les seules retombées de la recherche externe. Elle demande que des capacités endogènes génèrent, systématisent et adaptent des connaissances mais aussi adoptent et redimensionnent de nouvelles pratiques.

Un système d'innovation agricole (SIA) se définit comme un réseau d'acteurs ou d'organisations, où les individus ensemble appuyés par les institutions et les politiques du secteur agricole et des secteurs connexes dans lesquels ils s'inscrivent, apportent des produits, des processus et des formes d'organisation existants ou nouveaux pour l'usage économique et social. Les politiques et institutions (formelles et informelles) influencent la manière dont ces acteurs interagissent, produisent, partagent et utilisent des connaissances et leurs alliances d'apprentissage.

Le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole (RC des SIA) permet l'apprentissage conjoint, la création collective et les nouvelles utilisations de connaissances en faveur du changement social et augmente les interactions entre les acteurs. Il permet aussi l'établissement d'un environnement favorable à ces pratiques, interactions, apprentissages et innovations, en s'appuyant non seulement sur des lois et des règlementations officielles propices, mais aussi sur des valeurs informelles, des attitudes et des comportements. Il vise à modifier le comportement des peuples et à développer des pratiques plus durables qui entraîneraient la transformation sociétale.





# Principes du RC des SIA

Le renforcement des capacités (RC) est nécessaire pour accroître les interactions, susciter la confiance et impulser la mise en synergie entre les institutions de recherche et les acteurs des secteurs public et privé, les petits agriculteurs et les organisations de développement pour leur permettre de parcourir toute la gamme des activités, investissements et politiques et saisir les opportunités de réaliser le changement.

- Les interventions de RC des SIA doivent répondre aux besoins exprimés des acteurs. Elles ne peuvent pas être conçues ni mises en œuvre par des acteurs externes lestés d'un ensemble de produits et de services bien définis et standardisés.
- Le RC des SIA est un processus endogène, son appropriation par des acteurs locaux est primordiale à son succès; l'énergie collective, la motivation et l'engagement des acteurs dans un processus de changement sont cruciaux.
- Le RC des SIA n'est pas politiquement neutre, il implique d'interroger, remettre en cause le statu quo et peut mener au conflit; il a donc besoin d'un leadership fort, facilitateur et d'engagement.
- Le RC des SIA est un processus itératif plutôt qu'une intervention ponctuelle. Les besoins en capacité d'aujourd'hui changeront demain, nourris de l'expérience acquise face à de nouveaux défis ou à de nouvelles opportunités.
- Le RC des SIA est un processus multidimensionnel et multi-acteur qui va au-delà du transfert direct des connaissances et compétences au niveau individuel et traite, de manière intégrée, les dimensions organisationnelles et institutionnelles.
- Les actions de RC des SIA vont au-delà de l'amélioration immédiate de la performance pour développer la capacité de s'adapter aux environnements nouveaux et changeants, pour apprendre et analyser les contextes interne et externe et pour nouer et créer des partenariats et construire activement l'avenir.
- Le RC des SIA est spécifique du contexte et aucun plan ou recette "standard" ne peut y être appliqué.

Le RC des SIA est bâti autour de 4 + 1 capacités fonctionnelles spécifiques essentielles pour l'efficacité et la pertinence des SIA aux trois dimensions du RC (individus, organisations et environnement favorable). Ces quatre capacités fondamentales sont:

- La capacité à manœuvrer au sein de la complexité
- La capacité à collaborer
- La capacité à réfléchir et apprendre
- La capacité à s'engager dans des processus stratégiques et politiques

Ces quatre capacités sont le cœur d'une cinquième capacité générale, à savoir la capacité globale à s'adapter et répondre afin de réaliser le potentiel de l'innovation, en s'écartant de la résolution réactive des problèmes pour aller vers la création collective de l'avenir.

# CHAPITRE 1

# **Contexte**



Les processus du développement agricole devient de plus en plus complexe en raison des interactions dynamiques entre facteurs environnementaux et socio-économiques: libéralisation des marchés et demandes des marchés mondiaux, urbanisation, changement climatique, intensification agricole, concentration et intégration verticale de la production alimentaire, consommation, mais aussi normes de sécurité sanitaire des aliments et nécessité d'assurer des bénéfices équitables aux acteurs tout au long des chaînes de valeur (World Bank, 2007; IAASTD, 2009; FAO, 2014). Tout le monde admet qu'il est capital de coaliser de nombreux acteurs au sein du secteur agricole et au-delà pour bénéficier de la diversité de leurs visions et expériences. Cependant, nombreux sont les pays dont le potentiel d'innovation reste encore sous-exploité pour promouvoir la productivité agricole, la compétitivité des marchés et la viabilité. Pour promouvoir activement l'innovation agricole, il est nécessaire de renforcer les capacités des individus et des organisations, et de favoriser l'environnement favorable dans lequel ils s'inscrivent.

En 2012, les ministres de l'Agriculture du G20 ont appelé à la création d'une Plateforme pour l'agriculture tropicale (TAP), un mécanisme de facilitation dont la finalité stratégique est de renforcer la cohérence et la pertinence des programmes de RC régionaux et internationaux par le soutien à l'innovation agricole et de contribuer au développement des capacités nationales pour l'innovation agricole sous les tropiques. Si l'objectif de la TAP est d'améliorer les performances générales des systèmes agricoles, l'intérêt se porte particulièrement sur la création de bénéfices pour les petites et moyennes entreprises et producteurs du secteur agroalimentaire1.

Le plan d'action de la TAP inclut le développement d'un cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole (RC des SIA) afin d'harmoniser la diversité des approches du RC pour l'innovation agricole des divers acteurs du développement<sup>2</sup>. Le cadre commun de travail de la TAP devrait optimiser les actions et les investissements des différents donateurs et agences de coopération technique, facilitant la coordination entre eux en ce qui concerne le RC des SIA.

Le cadre commun de travail se fonde sur une étude approfondie de la littérature en matière de système d'innovation. Son fondement conceptuel est présenté dans le document intitulé La capacité pour le changement – Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole - Fondements conceptuels. Il souligne l'importance des dimensions individuelle et organisationnelle du RC, mais aussi la nécessaire prise en compte explicite du rôle de l'environnement favorable. Ces trois dimensions sont entendues comme participant à "un courant fluide des influences" – la force de chacune d'elle dépendant et déterminant la force des autres" (UNDP 2011). Le cadre commun de travail appelle à une approche intégrée qui traite des dimensions interdépendantes des individus, des organisations et de l'environnement favorable afin d'assurer le succès des actions de RC des SIA.

Pour réaliser cette intégration et construire un apprentissage à l'échelle du système à partir des multiples pans d'actions, nous proposons une approche à double entrée. Cette approche réunit l'interaction au niveau du système et la mise en œuvre de "niches d'innovation". Elle répond ainsi aux besoins en RC des différents acteurs de l'innovation

La description intégrale des membres, des objectifs, de l'approche générale et du plan de travail de la Plate-forme pour l'agriculture tropicale est consultable à http://www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/fr/

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Pour une description intégrale du Plan d'action approuvé, voir http://www.fao.org/3/a-bc455e.pdf

et assure un apprentissage à l'échelle du système. Le cadre commun de travail propose un cycle de cinq étapes: "Galvaniser l'engagement" des acteurs clefs, "Vision prospective", "Évaluation des besoins en capacité" générale, "Plan d'action et développement de stratégie de RC" et "Mise en œuvre" de la stratégie du RC. Plusieurs actions complémentaires se retrouvent, de manière récurrente, dans le cycle de RC des SIA dans son entier, à savoir la facilitation, l'apprentissage, la documentation et le suivi et l'évaluation.

Le présent volume complète les Fondements conceptuels du cadre commun de travail, et est divisé en deux parties. La première partie récapitule brièvement ces fondements conceptuels et les principes du RC des SIA. Elle présente l'approche intégrée du RC et l'apprentissage à l'échelle du système dans les dimensions individuelle, organisationnelle et de l'environnement favorable – soit l'approche à double entrée. La seconde partie est un guide plus détaillé de l'opérationnalisation de l'approche à double entrée proposée ainsi que du suivi et de l'évaluation. Elle présente une boîte d'outils qui peuvent s'avérer utiles aux différentes étapes du cycle de RC des SIA.

Cette Note d'orientation n'est pas définitive. L'approche à double entrée et l'apprentissage systémique qu'elle implique doivent encore être pilotés et contextualisés à la réalité de chaque pays. Le pilotage renseignera sur les possibilités d'exploitation futures du cadre commun de travail du RC des SIA. Cette Note d'orientation sur l'opérationnalisation du cadre commun de travail présente les étapes d'un cycle de RC, qu'il ne faut pas considérer comme normatives. L'une des capacités clefs du RC des SIA est de s'adapter et répondre au contexte, aux opportunités et aux enjeux locaux. C'est pourquoi, la flexibilité et la créativité seront de mise en abordant l'opérationnalisation du cadre commun de travail.



# CHAPITRE 2

# Le RC des SIA Concept et principes



2.1	Définition du système d'innovation agricole	5
2.2	Définir le renforcement des capacités	9
2.3	Dimensions du renforcement de capacités	10
2.4	La capacité pour le changement	11

L'innovation agricole est essentielle pour accroître la productivité agricole et la production. Elle améliorera ainsi les revenus des agriculteurs pour, en fin de compte, atténuer la pauvreté. Elle sera gage de sécurité alimentaire et de saine nutrition, de compétitivité et de durabilité des secteurs agricoles et connexes. Devant la complexité et la dynamique du développement agricole, il faudra que l'innovation dans l'agriculture et le développement rural soit fondée sur l'interaction multipartite, appréhendant l'agriculture dans ses multiples perspectives et disciplines.

#### 2.1 Définition du système d'innovation agricole

▶:L'innovation agricole est le processus par lequel les individus ou les organisations informes d'organisation, existants ou nouveaux, dans l'activité sociale et économique pour augmenter l'efficacité, la compétitivité, la résilience ou la durabilité environnementale, contribuant ainsi à l'alimentation et la sécurité alimentaire, au développement économique et la gestion durable des ressources naturelles.

Il faut distinguer entre "invention" et "in**novation**". L'invention est percue comme une nouvelle idée à qui l'on a donné forme - comme un diagramme, un modèle ou une technologie - et qui peut faire l'objet d'une

application. L'innovation, elle, peut prendre des formes différentes (comme un produit, un processus, un service ou une nouvelle forme organisationnelle). Elle doit être utile dans un contexte donné et démontrer son application pratique à l'échelle donnée. L'innovation agricole couvre les dimensions technologiques, sociales, économiques, organisationnelles et institutionnelles du changement. La "dimension institutionnelle" se réfère aux règles officielles et informelles aussi bien qu'aux croyances, valeurs et cadres de la compréhension, qui sont facteurs de stabilité et d'ordre dans le système. Elle est souvent mentionnée sous le vocable "d'environnement favorable". Ainsi l'innovation agricole a lieu au sein d'un réseau dynamique d'acteurs - individus et organisations - encourageant l'interaction et l'apprentissage par l'adaptation et la réactivité à l'apparition d'enjeux et d'opportunités.

tègrent des produits, des processus et des ▶:Un système d'innovation agricole (SIA) peut être défini comme un réseau complexe d'acteurs (individus, organisations et entreprises), appuyé par des institutions et des politiques qui apportent des produits, des processus et des formes d'organisation agricoles existants ou nouveaux pour un usage social et économique. Les politiques et institutions (formelles et informelles) influencent la manière dont ces acteurs interagissent, produisent et utilisent des connaissances et leurs alliances d'apprentissage.

> Le SIA peut être subdivisé en quatre composants: recherche et éducation; institutions

**POLITIQUES EN** SYSTÈME POLITIQUE MATIÉRE DE SCIENCE **ET TECHNOLOGIE** SYSTÈME D'INNOVATION AGRICOLE Institutions relais Recherche et **Entreprises** Plates-formes éducation multi-acteurs d'affaire Recherche agricole Conseil agricole Acteurs et organisations (publique, privée, (public, privé, société civile) société civile) des chaînes de valeur (agro-industrie, Arrangements Éducation (primaire consommateurs, contractuels secondaire, supérieure et producteurs agricoles) professionnelle) Environnement favorable Politiques d'innovation & investissements, Institutions informelles, pratiques, politiques agricoles comportements, mentalités et attitudes **TECHNOLOGIES ACTEURS** D'AUTRES

Figure 2.1 | Diagramme conceptuel d'un système d'innovation agricole

Source: adapté d'Aerni et al., 2015 —

**SCIENTIFIQUES** 

relais; entreprise d'affaire; et environnement favorable. Il englobe tous les acteurs (agriculteurs et organisations paysannes, agro-industrie, transformateurs, marchands, transporteurs, fournisseurs d'intrants, décideurs, agences régulatrices, chercheurs, prestataires de services, services de vulgarisation, organisations de la société civile et autres) impliqués, directement ou non, dans la production agricole, la transformation, la commercialisation, la distribution et le commerce (figure 2.1).

L'innovation agricole exige de pratiquer la gestion de réseau et la facilitation des interactions entre les multiples acteurs du système. Ces processus multi-acteurs visent à

susciter la confiance et la compréhension mutuelle, à stimuler l'apprentissage collectif et à créer les conditions d'une prise de décision et de l'action collectives menant à l'innovation. Le renforcement du SIA doit dépasser la production, l'échange et l'utilisation de connaissances par l'interaction des acteurs du système. Il faut encourager "l'esprit d'entreprise, la vision prospective du changement, la mobilisation des ressources, la création de légitimité pour le changement et surmonter la résistance au changement. De plus, l'approche par les SIA reconnaît le rôle influent des institutions (lois, règlements, attitudes, habitudes, pratiques et incitations) dans la manière dont les acteurs interagissent dans

**SECTEURS** 

#### Encadré 2.1 | Changements de mentalité promus par le Cadre commun de la TAP

#### Le RC pour les SIA implique les changements suivants:

- ne plus considérer la génération de connaissances comme une fin en soi mais comme un moyen de réaliser le changement;
- passer de la compréhension des parties à la compréhension systémique des relations entre les parties;
- ne plus se fonder uniquement et principalement sur une analyse 'dure' des systèmes (améliorant la mécanique du système) mais introduire une analyse 'douce' des systèmes (négociant la signification du système et ses transformations souhaitables);
- ne plus voir la participation comme une question de consultation des bénéficiaires mais l'atteindre par la facilitation de l'engagement pour l'apprentissage interactif entre parties prenantes, aboutissant à l'analyse commune, la planification et l'action collective;
- passer du travail individuel au travail avec autrui, en faisant évoluer constamment les équipes spéciales et les partenariats;
- passer de l'enseignement à l'apprentissage; de l'absorption de l'enseignement à 'apprendre à apprendre'; de l'apprentissage individuel à l'apprentissage social.

Enfin, le RC pour les SIA signifie aussi un changement dans la culture des organisations de Recherche et Développement (R&D) passant d'une focalisation exclusive sur le mérite individuel et la compétition à la promotion de la collaboration et le travail d'équipe au sein et entre les organisations.

Source: ICRA - Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement.

des processus d'innovation" (Devaux, Ordinola et Horton, 2011).

#### LES ÉLÉMENTS DE BASE DU SIA

Le concept de SIA est fondé sur la théorie des systèmes. Un système est compris comme les interconnexions entre les individus, les processus et l'environnement dans lequel ils sont placés. Le système est **dynamique**, en évolution constante et les changements affectant une partie du système se répercutent inévitablement dans d'autres parties du système en raison de leur connexion. Les **frontières** du système sont fluides et leur définition dépendra de la perspective des différents individus.

L'innovation est et un processus complexe non linéaire et ne peut être attribuée à aucune action isolée. L'innovation apparaît d'une myriade d'interactions et de rapports dynamiques et d'autres facteurs d'influence. Elle ne peut pas être planifiée ou prévue dans une logique linéaire de cause à effet. Elle implique des processus qui peuvent engager de grands nombres d'individus, probablement jusqu'à des centaines des personnes, dans des processus multiples, parallèles et imbriqués à travers un système où les questions se font écho et assurent un apprentissage à l'échelle du système (Burns, 2014).

Un SIA a besoin de partenariats efficaces fondés sur la confiance entre de nombreux acteurs au-delà de ceux des sciences formelles et du développement. Il nécessite donc la coordination et la collaboration entre divers acteurs afin d'exploiter de nouvelles idées et mobiliser des ressources des sphères publiques et privées (Leeuwis et Van den Ban, 2004; World Bank, 2006; Pant et Hambly Odame, 2010).

L'élaboration de nouvelles idées s'appuie sur des **connaissances** tant explicites que tacites. Les connaissances tacites sont des connaissances personnelles issues de l'expérience individuelle qui s'appuient sur des facteurs intangibles, comme la croyance personnelle, la vision des choses et les systèmes de valeur à l'inverse des connaissances explicites ou codifiées. Tous les acteurs peuvent devenir des sources de connaissances sur des sujets très variés: les pratiques culturales; les nouvelles technologies agricoles; le diagnostic phyto- et zoosanitaire et les problèmes relatifs aux sols; l'information commerciale sur les intrants et les ventes (prix. vendeurs, acheteurs, détaillants; la demande du marché et la qualité des produits exigée pour ces marchés; les registres fonciers et la politique gouvernementale. La recherche n'est plus le moteur unique du processus d'innovation.

La gestion de connaissances doit être sensible aux connaissances "tacites" et "explicites" ou codifiées. Elle implique la conciliation des visions des multiples acteurs – les connaissances de chacun représentant une pièce du puzzle complexe – grâce à la facilitation d'un processus collectif menant aux nouvelles solutions sociales et techniques. Le suivi et la documentation du processus de changement sont essentiels à l'apprentissage collectif entre ces acteurs.

Un SIA implique l'apprentissage collaboratif, processus par lequel les communautés, les groupes d'acteurs ou les collectivités appréhendent la réalité pour agir plus efficacement. Ils apprennent comment innover et s'adapter en réponse au changement de conditions sociales et environnementales. L'apprentissage conjoint est une activité intégrale pour, en finalité, atteindre les résultats souhaités. Le SIA requiert un apprentissage en double boucle, voire en triple boucle, pour remettre en cause les hypothèses sous-entendues afin de réagir adéquatement dans des contextes volatiles (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011). L'apprentissage

en double boucle remet en question les suppositions ou les politiques sous-tendant les attentes initiales ("Faisons-nous les bonnes choses?"), pénétrant la cause du fonctionnement, ou non, d'une chose (Argyris, 1977). Un apprentissage en triple boucle, contestant et modifiant les valeurs et suppositions sous-jacentes, est nécessaire à la résolution de problèmes complexes. L'apprentissage en triple boucle répond à la question "comment décidons-nous de ce qui est pertinent?" ou "quelle est la supposition sous-jacente à la manière dont le changement survient?"

L'apprentissage collaboratif et le RC sont interdépendants, continus, itératifs et bâtis sur l'expérience des acteurs, offrant continuellement de nouveaux éclairages. Le gain collaboratif "contribue à 'un système d'apprentissage' dans lequel les individus apprennent les uns des autres et, en conséquence, deviennent plus aptes à surmonter les revers, à gérer l'insécurité, la complexité et les risques" (Beers et al., 2010). Le développement d'une architecture d'apprentissage associée aux méthodologies appropriées est essentiel pour engager les multiples acteurs impliqués dans les divers processus connectés. L'interaction entre ces acteurs mène aux changements des attitudes, des valeurs et du comportement, c'est-à-dire le RC. Le RC des SIA fait ressortir une spirale continue d'actions, de réflexions, d'apprentissages et de révisions, qui demandent, c'est évident, une facilitation qualifiée.

La facilitation accroît les interactions et les rapports entre individus, organisations et leurs structures sociales, culturelles et politiques par un processus de construction de réseau, d'apprentissage social et de négociation (Leeuwis et Aarts, 2011). Elle s'avère essentielle pour permettre les interactions entre les multiples acteurs, pour impulser la mise en synergie en gérant ces interactions systémiques qui lient les individus aux ressources, pour augmenter leur capacité de

prendre des décisions collégialement et les mettre en œuvre (Pyburn et Woodhill, 2014; Sulaiman *et al.*, 2010).

Des individus spécialisés et qualifiés agissent en tant qu'intermédiaires, facilitateurs ou courtiers systémiques dans des rapports complexes (Klerkx et al., 2012).

Faciliter un processus de changement complexe doit orienter vers la recherche d'actions systémiques. Non seulement, il faudra aider les acteurs à comprendre et changer la dynamique du système, à remettre en cause leurs hypothèses mais il faudra aider aussi au maillage des nombreux pans des processus d'apprentissage, arrivant horizontalement et verticalement à travers des systèmes, des organisations et des réseaux sociaux. Le faire, c'est aider à la mise en œuvre d'une architecture d'apprentissage pour évaluer la pertinence et l'importance de ce qui est appris

les ressources nécessaires. La capacité "appranît" dans le temps, sous l'influence des facteurs multiples tant internes qu'externes (local, national et international), formels et informels (Watson, 2010). Aucun facteur ou élément constitutif isolé - incitation, leadership, appui financier, personnel formé, connaissances ou structure - ne peut isolément mener au renforcement des capacités, selon une définition largement acceptée, « a trait aux processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent renforcent, adaptent et préservent les

# 2.2 Définir le renforcement des capacités

Le Comité d'aide au développement de l'OC-DE définit la "capacité comme l'aptitude des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès" (OECD, 2006). La capacité peut être généralement perçue comme l'aptitude des individus, des organisations ou de la collectivité dans son ensemble à établir et mettre en œuvre des objectifs du développement ainsi qu'identifier et répondre aux enjeux du développement d'une façon durable (Land, 2000).

La capacité des individus se réfère aux compétences – connaissances fondamentales, aptitudes, attitudes et énergies – nécessaires pour fonctionner efficacement. Les organisations doivent coordonner et utiliser les compé-

tences individuelles de façon à atteindre leur potentiel collectif. Elles définissent l'espace dévolu à l'apprentissage organisationnel afin de s'adapter aux circonstances changeantes, elles nouent des partenariats efficaces et prennent des risques, elles atteignent les objectifs organisationnels et acquièrent et gèrent les ressources nécessaires. La capacité "apparaît" dans le temps, sous l'influence des facteurs multiples tant internes qu'externes (local, national et international), formels et informels (Watson, 2010). Aucun facteur ou élément constitutif isolé - incitation, leadership, appui financier, personnel formé, connaissances ou structure - ne peut isolément mener au renforcement des capacités. Le Renlargement acceptée, « a trait aux processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent. créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans (OECD 2006, 2008) ». L'accent est ici porté sur le processus plutôt que sur des actions ponctuelles, attachées dans le temps. Le RC est un processus multidimensionnel et multi-acteur qui va au-delà du transfert de connaissances et de compétences au niveau individuel et englobe les dimensions organisationnelle et institutionnelle [Pearson, 2011]. La dimension institutionnelle se réfère aux aspects formels (lois, politiques, règlements, normes) et aux aspects informels (valeurs culturelles, croyances, modèles comportementaux et mentalités). Ceux-ci déterminent, en grande partie, la force d'efficacité des individus et des organisations<sup>3</sup>. Pour être efficace, le processus de RC doit être endogène, faisant l'objet d'une appropriation par les parties prenantes impliquées. C'est pourquoi, il ne peut être conçu et mis en œuvre par des acteurs externes lestés d'un ensemble de produits et de services bien définis et standardisés (Horton et al. 2003).

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> La capacité se réfère aussi aux aspects des finances et des infrastructures, qui ne sont pas pris en considération ici.

Figure 2.2 | Les 3 dimensions du développement de capacités



Source: FAO 2010.

Alors que le but immédiat du RC est l'amélioration de la performance des individus, des organisations et du système afin d'être plus efficaces et efficients, les actions de RC doivent, quant à elles, dépasser l'amélioration immédiate de la performance<sup>4</sup>. Elles doivent renforcer la capacité de s'adapter aux environnements nouveaux et volatiles, d'apprendre et d'analyser le contexte interne et externe et de nouer et de construire des partenariats. Le RC, donc, n'est pas une simple obtention de résultats mais la facilitation de processus amenant les parties prenantes à bénéficier d'opportunités, susciter la confiance et entreprendre des actions communes ou "faciliter l'inventivité" (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2011).

# 2.3 Dimensions du renforcement de capacités

Le RC traite des dimensions individuelle, organisationnelle, inter-organisationnelle et du système (ou environnement favorable). Ces dimensions participent d'un courant fluide des influences – la force de chacune d'elle dépendant et déterminant la force des autres (UNDP, 2011). Dans le contexte des SIA, il est pertinent aussi de souligner la dimension des partenariats et des réseaux, cruciale dans l'établissement des connexions, le rapprochement des individus et des organisations afin de co-créer de nouvelles connaissances et innover. Cette *Note d'orientation* insiste sur l'interdépendance entre toutes ces dimensions nécessaires pour renforcer la capacité à l'échelle du système.

L'environnement favorable fournit une structure incitative propice et un engagement politique pour que les organisations et les individus puissent durablement améliorer leurs propres capacités, gérer efficacement les connaissances, apprendre, coordonner, collaborer et, au final, innover (Leeuwis et al., 2014).

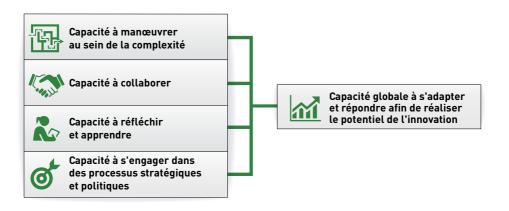
Afin d'exploiter le cadre commun de travail, cette *Note d'orientation* se concentre spécifiquement sur l'espace institutionnel – structures organisationnelles de gouvernance, de régulation et de politique – en tant que partie intégrante des actions de RC et de l'apprentissage systémique. L'environnement favorable du système d'innovation agricole est défini par l'ensemble des facteurs qui conditionne l'innovation agricole mais est contrôlé par des structures organisationnelles de gouvernance, de régulation et de politique autres que celles directement liées à l'innovation agricole.

# 2.4 La capacité pour le changement

Les approches de RC reposent en grande partie sur les capacités individuelles et organisationnelles, distinguant entre les capacités techniques et fonctionnelles. Celles-ci

<sup>4</sup> Ce cadre utilise l'expression "capacité à s'adapter et répondre pour réaliser le potentiel de l'innovation" dans le même sens que "capacité permanente". Cela est discuté en détail plus loin.

Figure 2.3 | Les 4+1 capacités



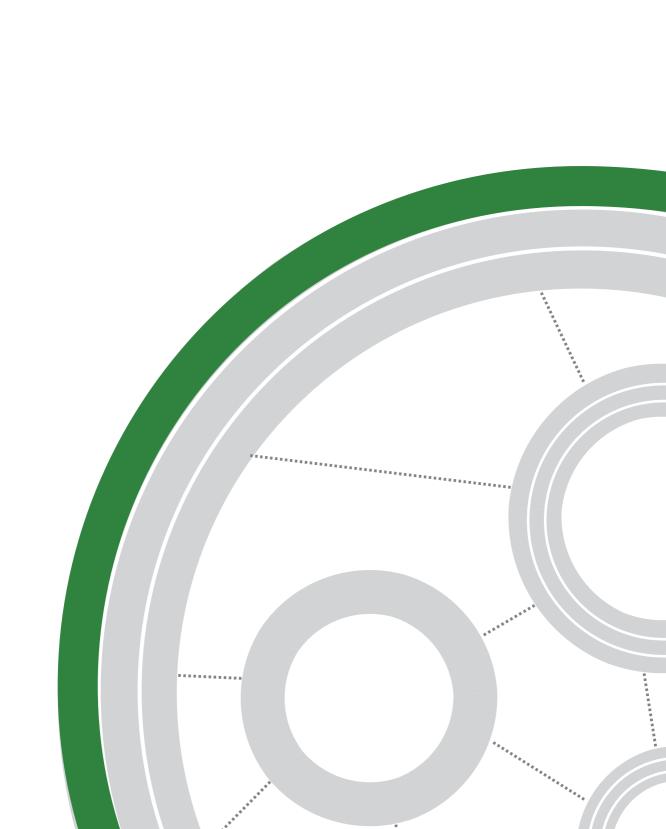
sont essentielles pour que les individus et les organisations réalisent l'ensemble de leurs buts liés au développement. La capacité technique se réfère aux connaissances et compétences spécifiques d'une tâche (ou d'une mission), liées aux objectifs et aux buts organisationnels. La capacité fonctionnelle se réfère aux compétences, connaissances, attitudes et comportements nécessaires pour utiliser et coordonner les capacités techniques pour un travail profitable des individus et des organisations. Ces capacités peuvent toucher, par exemple, la planification stratégique et la mise en œuvre de programmes, la formulation et la mise en œuvre de politiques et de normes appropriées, l'exploitation et la gestion des connaissances, le tissage et l'entretien de partenariats, le leadership fort ou l'habileté de manœuvre au sein des dimensions politiques des organisations. Le RC des SIA touche, en partie, l'expertise fonctionnelle mais aussi la cohésion et l'énergie du système. Il doit donc permettre la mise en synergie des institutions de recherche, des acteurs des secteurs public et privé, des petits agriculteurs et des organisations de développement. Il doit permettre aux acteurs de l'innovation d'aborder l'ensemble des activités, investissements et politiques qui produisent le changement. Il doit améliorer la collaboration de ces divers éléments, la prise de mesures et l'apprentissage itératif du système d'innovation, tout en révisant constamment sa performance et sa gestion. Afin de développer la capacité générale d'un SIA, avec ses divers acteurs, incitations, normes et processus, bâtir des relations plus efficaces et dynamiques entre la multitude des acteurs et faciliter l'inventivité, le cadre commun de travail identifie quatre + une capacités fonctionnelles spécifiques essentielles à l'efficacité du SIA et appropriées à toutes les dimensions de RC5. Ces quatre capacités fondamentales sont:

• La capacité à manœuvrer au sein de la complexité implique un changement des mentalités, des attitudes et des comportements pour appréhender le système élargi et mieux comprendre le système dans son ensemble, aussi bien que de s'écarter d'une vision principalement réductionniste centrée sur les parties du système pour adopter une vision holistique centrée sur les relations entre

<sup>5</sup> Ces capacités sont adaptées des quatre capacités mises en avant à l'origine par Jim Woodhill pour l'innovation institutionnelle (Woodhill, 2010). Les auteurs reconnaissent aussi l'influence du Five Capabilities framework développé par l'ECDPM qui a également nourri la réflexion sur les capacités des SIA (Baser et Morgan, 2008).

- ces parties; le changement devient une propriété émergente qui ne peut être ni prédite ni planifiée de façon linéaire.
- La capacité à collaborer permet à chaque acteur de comprendre les visions des autres, de résoudre des conflits, de gérer la diversité pour combiner des compétences et des connaissances individuelles et exalter leur complémentarité. Elle impulse la mise en synergie des partenariats et des réseaux pour davantage de collaboration. Elle implique aussi des compétences en communication et en stratégie, internes comme externes.
- La capacité à réfléchir et à apprendre permet de rassembler des acteurs, de concevoir et diriger des processus de réflexion critique et, après un processus d'apprentissage en double boucle, mènera à l'action et au changement. Elle demande le respect des différentes opinions ainsi que l'établissement d'une atmosphère de confiance pour leur expression. Elle nécessite aussi un suivi systématique des processus et des progrès pour permettre de poursuivre la réflexion. Les actions doivent être suffisamment modulables et adaptables à la variation des conditions et l'analyse doit être entreprise d'une facon itérative afin de promouvoir l'expérimentation et la prise de risques.
- · La capacité à s'engager dans des processus stratégiques et politiques. Le RC pour le changement transformationnel est en soi politique et implique la remise en question du statu quo. Les relations de pouvoir doivent être comprises à divers niveaux: intérêts économiques, équilibre des forces entre les élites et relations société civile-État. Comprendre et influencer les politiques et les relations de pouvoir entre individus, au sein des organisations et dans la société dans son ensemble, reste crucial pour provoquer de nouvelles formes d'interaction entre acteurs. Cette capacité mène aussi à la responsabilisation consciente de groupes vulnérables et souvent marginalisés.

La figure 2.3 montre que ces quatre capacités sont au cœur d'une cinquième plus générale: la capacité globale à s'adapter et répondre afin de réaliser le potentiel de l'innovation, en s'écartant de la résolution réactive des problèmes pour aller vers la création collective de l'avenir. Afin que tout ceci se produise, il faudra recourir à un leadership fondé sur la facilitation. Les cinq capacités sont interdépendantes et s'appliquent à chacune des trois dimensions du RC.



### **CHAPITRE 3**

# Approche à double entrée du RC des SIA Une approche intégrée



#### 3.2 Résultats

17

Une approche conceptuelle multiniveau (voir figure 3.1) destinée à développer la capacité pour des SIA efficaces est présentée ici. Cette approche se fonde sur une vision de l'innovation comme un processus interactif de développement de technologies, de pratiques, de marchés et des institutions au sein d'un système ou de réseaux d'acteurs. L'interaction entre acteurs mène à l'émergence de nouvelles compréhensions, pratiques, processus ou façons d'interagir dans un système de production dominant ou une chaîne de valeur de denrée de base.

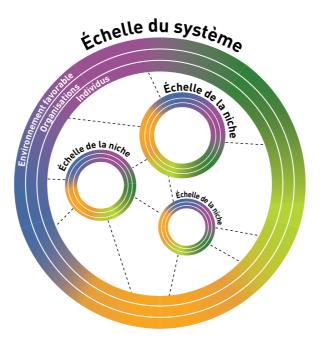
Le modèle conceptuel exposé dans la figure 3.1 distingue deux processus corrélés à deux niveaux de RC:

• La niche d'innovation: lieu d'apprentissage, d'expérimentation et de micro-transformation - où l'innovation développée pourra amener une transformation durable. Les niches d'innovation correspondent à un espace où de petits groupes ou des réseaux d'acteurs du SIA deviennent parties prenantes d'un processus d'apprentissage dans lequel des pratiques socio-techniques alternatives peuvent être expérimentées et développées. Celles-ci alimenteront et influenceront la transformation du système global (Hall et al., 2010). Les niches allouent du temps, des connaissances, des capacités et des ressources à la pratique socio-technique alternative, dont on tirera des enseignements qui seront diffusés. Cependant, ces leçons doivent être mises en pratique dans des réseaux où des processus sociétaux sont activés (comme la formation de capital, l'établissement de la distribution, la diffusion de connaissances, l'obtention de l'acceptation des utilisateurs). La niche d'innovation peut être un réseau d'acteurs établi ou nouvellement créé. Le RC a lieu autour d'un ordre du jour d'innovation spécifique (sécurité sanitaire des aliments, sécurité alimentaire, agriculture respectueuse du climat, programme d'études pour la formation continue dans l'agriculture et l'alimentation, groupes de marché des agriculteurs, industrie alimentaire, ou contraintes dans une chaîne de valeur, etc.).

• Le système: à ce niveau, l'attention se porte sur les fonctionnalités et la performance du système dans son ensemble, sans s'occuper d'acteurs ou de types de changement spécifiques. Le système élargi dont la niche fait partie comprend une multitude d'acteurs dans les limites d'un SIA défini. L'apprentissage au niveau de la niche d'innovation est un intrant renseignant ces acteurs au niveau du système sur leurs propres interactions les aidant à créer un environnement favorable au SIA. Le RC au niveau du système reconnaît des structures sociales, culturelles et politiques ai sein desquelles les relations de pouvoir, les dimensions sociales et institutionnelles déterminent les opportunités pour les différents groupes d'acteurs leur permettant d'initier une niche d'innovation et d'agir ensuite pour atteindre la durabilité.

Il est nécessaire d'agir intentionnellement pour renforcer les capacités des individus et des organisations (acteurs ou facilitateurs dans la niche d'innovation) d'une part et les capacités d'autres acteurs sociaux,

Figure 3.1 | Approche conceptuelle du RC des SIA



institutionnels et politiques pour améliorer l'environnement favorable, d'autre part. Le RC des individus et des organisations sera lié à leur implication dans des niches ou au niveau du système. L'approche conceptuelle prend en considération le développement des capacités aux différentes dimensions (environnement favorable – organisationnel – individuel) examinant les synergies et les interconnexions de ces dimensions. Les entrées complémentaires du changement permettent d'aborder chaque dimension et ses interactions.

La figure 3.1 montre le cloisonnement conventionnel des acteurs tant au niveau du système que des sous-systèmes. Grâce aux niches d'innovation régies comme des réseaux d'acteurs de SIA, on peut casser ce cloisonnement et permettre l'apprentissage collaboratif et l'innovation au niveau local. Ces niches et les organisations qui leurs sont liées sont

soutenues par des actions de RC. De même, au niveau du système, le cycle de RC assure les interactions entre acteurs. Relier les deux niveaux par une architecture d'apprentissage conduit à un apprentissage à l'échelle du système et au renforcement des SIA. Le renforcement de la capacité globale à s'adapter et répondre pour réaliser le potentiel d'innovation aboutira à susciter la confiance, donnera lieu à de nouveaux réseaux et partenariats pour créer un SIA efficace et, au final, améliorera les moyens de subsistance des populations. Toutefois, ce processus n'est ni direct ni linéaire et les interactions entre individus dans le système et le système dans son ensemble seront influencés par une conjoncture favorable (attitudes personnelles, compétences environnement techniques. biophysique. cultures et capacités organisationnelles et institutionnelles, environnement politique et conditions du marchél.

#### 3.1 Architecture d'apprentissage

Les approches multi-niveaux apporteront des éclairages utiles sur les dimensions sous-jacentes du changement. Il faudra développer une architecture d'apprentissage pour regrouper les apprentissages remontant des multiples niches d'innovation, parallèles et imbriquées à travers le système traitant de questions apparentées. Des centaines des personnes et plusieurs douzaines d'organisations et réseaux pourraient être impliquées (voir Burns, 2014).

Au sein la niche, des interactions et des processus d'apprentissage itératifs entre les acteurs intéressés seront mis en place. L'expérimentation tient compte des risques d'échec et de l'apprentissage à de multiples dimensions - aspects techniques, marché et préférences des utilisateurs, partenariats et réseaux (infrastructures, maintenance. production et connaissances), règlements et politiques gouvernementales, effets sociétaux et environnementaux. L'apprentissage devrait non seulement être orienté vers la capitalisation de faits et de données (focalisation sur l'expérimentation technique), mais aussi vers les changements des cadres cognitifs et des hypothèses. Une niche d'innovation prend de l'ampleur (opportunités créées pour une application plus vaste) alors que le processus d'apprentissage et la réflexion critique se déploient et que de nouvelles idées apparaissent.

#### 3.2 Résultats

Même si le renforcement du SIA bénéficie à divers acteurs dans le système, il est important de souligner que le RC des SIA vise, en fin de compte, l'amélioration des moyens de subsistance des petits agriculteurs et des petits entrepreneurs, et une redistribution plus équitable des bénéfices d'un système perfectionné.

L'approche conceptuelle reconnaît deux types de résultat: les résultats d'apprentissage à court terme, liés à la capacité d'adaptation et de réaction. Ce sont des changements immédiats qui peuvent être obtenus dans un temps court. Les résultats à long terme impliquent, quant à eux, des changements nécessitant le bon fonctionnement du SIA pour l'amélioration des moyens de subsistance. Ils demandent généralement un temps considérable pour entrer en vigueur. Il sera important que les acteurs eux-mêmes identifient les résultats attendus et désirables au niveau du système et de la niche.

# Le RC des SIA Un guide opérationnel



4.1.	Le cycle du RC des SIA	22
	Étape 1. Galvaniser l'engagement	24
	Étape 2. Vision prospective	26
	Étape 3. Évaluation des besoins en capacité	29
	Étape 4. Développement de la stratégie et plan d'action du RC	32
	Étape 5. Mise en œuvre	35
4.2	Le Cycle du RC des SIA dans les organisations, niches d'innovation et réseaux	36
4.3	Les facteurs de succès	37

Dans de nombreux pays tropicaux, des initiatives liées au RC des SIA (telles la promotion de plates-formes d'innovation; la création d'instituts de recherche sur l'innovation ou de départements d'innovation dans les ministères d'agriculture; de nouveaux cursus d'études agricoles) sont en route. Cependant, elles s'avèrent souvent saupoudrées sans trop réfléchir à la synergie entre elles ou aux mécanismes d'apprentissage et au RC à travers le système. En effet, la problématique centrale du RC des SIA est de savoir comment généraliser son emploi à travers tout le spectre de la recherche, de l'innovation et du développement. Il s'agit de traiter à la fois les mentalités et les politiques qui façonnent le processus (Mbabu et Hall, 2012) et non se limiter à quelques "projets pilotes" fragmentaires abordant seulement des éléments individuels du système entier. En particulier, l'hypothèse sous-jacente qui semble toujours prévaloir est qu'en traitant les capacités individuelles et organisationnelles, l'environnement favorable (dispositions institutionnelles et politiques) s'adaptera d'une façon ou d'une autre. Hawkins et al. (2009) suggèrent que si la création d'un environnement organisationnel et institutionnel favorable est essentielle à l'innovation agricole, le manque de progrès à cet égard reste la raison principale de ce piétinement au stade "de projets pilotes".

Le RC des SIA traite de la création et des nouveaux usages des connaissances pour induire un changement social et augmenter les interactions entre acteurs, ainsi que le développement institutionnel, instaurant ainsi un environnement favorable à ces interactions, apprentissages et innovations. L'apprentissage vise au changement de comportement des populations, au développement de pratiques plus durables et au renforcement des capacités des acteurs pour apporter une transformation sociétale. Permettre l'interaction entre les acteurs dans les systèmes d'innovation agricole est donc au cœur du RC pour les SIA.

Les capacité à manœuvrer au sein de la complexité; à collaborer; à réfléchir et apprendre; et à s'engager dans des processus stratégiques et politiques; ensemble, avec la capacité globale à s'adapter et répondre peuvent être renforcées en consolidant les aptitudes, l'expertise, les compétences et la confiance des individus; en améliorant les procédés et les incitations dans les organisations, les entreprises et les groupes d'acteurs à impliquer; et en créant un environnement dans lequel ces acteurs collaborent activement, partagent de nouvelles idées et leurs expertises (Gildemacher et Wongtschowski, 2015).

La capacité globale à s'adapter et répondre se traduit dans la dimension individuelle par l'acquisition de connaissances et de compétences et, dans la dimension organisationnelle, par une bonne gestion des compétences fondamentales des individus et un maillage intelligent les reliant aux acteurs externes. Le renforcement de la capacité des institutions au sein d'un environnement favorable implique des facteurs qui influencent la gestion des organisations, particulièrement, les interactions entre ces organisations et d'autres acteurs, créant ainsi "l'environnement favorable". Le tableau 4.1 brosse les compétences, processus et incitations exigés dans chaque dimension pour chaque capacité.

L'approche à double entrée vise à rapprocher systémiquement le spectre entier de la recherche, de l'innovation et du développement. Les trois dimensions – environnement favorable, organisationnelle et individuelle – doivent être traitées concurremment. L'approche à double entrée pour l'opérationnalisation du RC des SIA signifie que les processus de RC ont lieu dans les institutions et les organisations ainsi que dans les réseaux d'organisations et par les individus dans les "niches d'innovation" identifiées et/ou par l'organisation et le réseau impliqué dans la coordination et l'apprentissage au niveau du système.

Cette Note d'orientation présente un cycle de RC des SIA pensé pour stimuler l'apprentissage et l'interaction entre ces dimensions afin de développer un SIA efficace, flexible et réactif aux nouveaux enjeux et habité d'acteurs proactifs devant l'avenir. La section suivante suggère comment exploiter une approche à double entrée du RC des SIA, en traitant les multiples dimensions d'un système de façon intégrée en ce qui concerne le renforcement de l'appropriation du processus, l'évaluation des besoins en capacité, le développement d'une stratégie et la mise en œuvre d'un plan d'actions et la réalisation de l'apprentissage à l'échelle du système.

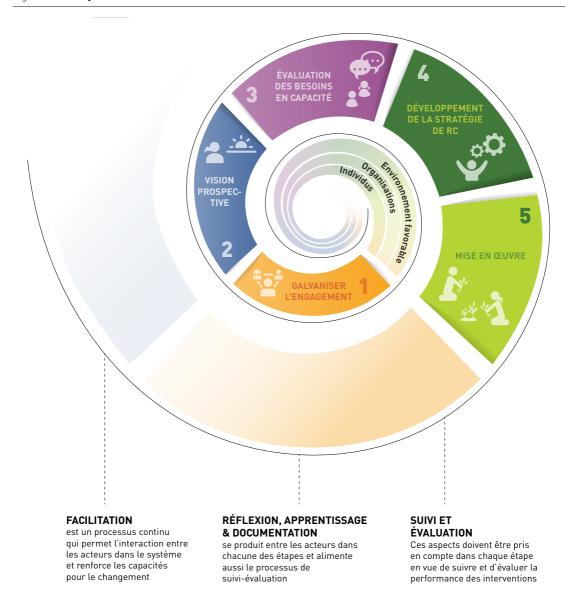
Le cycle de RC présenté dans ce chapitre doit se lire comme un cadre idéalisé pour une approche intégrée au RC des SIA. En réalité, l'opérationnalisation du cycle dépendra de la dynamique nationale spécifique, des engagements individuels, des opportunités et des ressources disponibles. Il faut garder à l'esprit que, puisque la capacité apparaît dans le temps d'une façon imprévisible, impliquant l'apprentissage collectif, l'adaptation à de nombreux facteurs, aux opportunités et aux défis, elle ne peut donc pas être conçue et mise en œuvre par des acteurs externes lestés d'un ensemble de produits et de services bien définis et standardisés (Horton et al., 2003). Le cycle de RC des SIA et les outils suggérés ne doivent donc pas être percus comme normatifs mais plutôt comme un quide pour un RC des SIA flexible et créatif.

Le devoir de RC des SIA ne se cantonne pas au mandat de telle ou telle simple organisation ou institution. Il est fait appel à chaque acteur dans le système pour qu'il dévoue des actions et des ressources afin d'assurer que les capacités sont développées en interne, qu'il se lie avec d'autres acteurs et réfléchisse sur son propre rôle dans le système plus vaste (cf. Hawkins et al., 2009). Ainsi, tout acteur motivé par une meilleure efficacité du SIA et la promotion de l'apprentissage systémique pourrait initier un cycle de RC des SIA. Cela peut prendre la forme d'une initiative gouvernementale en réponse à un besoin reconnu de renforcer l'innovation agricole ou provenir d'un bailleur de fond ou d'un programme d'ONG soutenant une approche multipartite, voulant prôner l'apprentissage systémique pour déployer des succès locaux. Si l'impulsion de départ peut provenir d'une source unique, le succès de l'approche à double entrée dépendra de l'engagement d'acteurs multiples. L'appropriation du processus par des acteurs locaux est ainsi essentielle pour sa mise en œuvre réussie.

Tableau 4.1 | Rendre fonctionnelle la capacité de changer

	Capacité				
Dimension	Manœuvrer au sein de la complexité	Collaborer	Réfléchir et apprendre	Engagement dans des processus stratégiques et politiques	
Individus	<ul> <li>Pensée systémique.</li> <li>Analyse multipartite.</li> <li>Genre &amp; diversité.</li> <li>Théorie du changement.</li> </ul>	Création d'équipe. Talents d'écoute. Résolution de conflit. Talents de leadership. Intelligence émotionnelle. Méthodologies participatives.	Processus de compréhension au niveau organisationnel.     Apprentissage expérientiel et documentation par ex. Recherche-Action participative, suivi des processus du changement, suivi réflexif et évaluation.	Analyse politique et apport de preuves.     Gestion de réseau.     Négociation.     Écoute.	
Organisations	<ul> <li>Planification Stratégique.</li> <li>Direction facilitatrice.</li> <li>Création d'incitations en réponse au besoin d'innovation.</li> </ul>	Accepter, gérer et construire sur la diversité inhérente de l'organisation.     Créer l'enthousiasme et la responsabilité partagée, capacité de catalyser une direction collégiale chez les autres.     Encourager le processus décisionnel commun.     Permettre l'échange interdisciplinaire et l'apprentissage. Établir des équipes pour des enjeux spécifiques.     Fournir des incitations pour la collaboration, la mise en réseau et les partenariats.	Encourager le dialogue et la parole pour tous.     Encourager l'honnêteté et la transparence.     Récompenser la créativité.     Documenter les processus et l'apprentissage sur des actions communes.     Utiliser des processus de S&E participatifs.     Comprendre les forces et les faiblesses d'autres organisations.	Nouer des relations et partenariats avec des acteurs externes par des liens, partager des connaissances. Renforcer la légitimité de l'organisation en tant qu'experte dans son domaine.  Influencer' les autres, y compris la capacité de fournir la preuve et d'influencer la politique pour informer l'environnement politique favorable.  Comprendre des processus politiques et décisionnels.  Allouer les ressources (temps, budget) aux activités communes.  Produire l'information et employer divers canaux de communication (médias écrits, audio, vidéo, sociaux).  Reconnaître les déséquilibres de pouvoir dans l'organisation et agir spécifiquement pour les traiter.  Travailler en partenariat et en réseaux pour soutenir les négociations.	
Environnement favorable	Capacité de manœuvrer entre différentes politiques sectorielles et de créer la cohérence. Apprendre des expériences passées. Capacité de manœuvrer au sein de la complexité inhérente et l'imprévisibilité des systèmes sociaux. Reconnaître l'interdépendance des politiques, capacité de suivre et d'évaluer l'effet plus large de politique sur la société et s'adapter en conséquence de façon opportune. Vouloir tester une gamme d'actions, réunir la preuve de leur efficacité et étendre celles qui se sont révélées efficaces.	Créer des mécanismes pour rassembler divers acteurs et faciliter leurs interactions. Créer des incitations pour l'interaction multipartite et allouer des ressources en conséquence. Identifier des solutions communes et renforcer l'engagement des acteurs pour sa mise en œuvre. Participation d'acteurs sociaux afin d'assurer que les citoyens soient responsabilisés. Planification régulière, partage d'information, discussions avec de multiples acteurs du système.	Capacité de vision/ perspective à long terme. Capacité de vision holistique. Capacité de communiquer efficacement pour expliquer les politiques et les stratégies. Responsabilité. Systèmes de S&E qui capturent les leçons tirées.	Capacité pour l'engagement politique inclusif et transparent. Considération de perspectives historiques et politiques (pratiques autochtones, tribales, pratiques ancestrales de culture). Promotion de processus multipartites. Assurance de mécanismes pour la décision collégiale.	

Figure 4.1 | Le cycle du RC des SIA



#### 4.1. Le cycle du RC des SIA

Un cycle de cinq étapes (figure 4.1) pour l'opérationnalisation des actions de RC est proposé au niveau d'une niche d'innovation, au sein des organisations (impliquant des individus dans celles-ci) et traitant l'environ-

nement favorable. Les cinq étapes sont détaillées ci-dessous. De beaucoup de façons, les étapes seront identiques pour chacune de trois dimensions bien que les acteurs impliqués et les méthodes utilisées puissent varier. Les cinq étapes proposées sont: "Galvaniser l'engagement", "Vision prospective",

"Évaluation des besoins en capacité", "Plan d'action et développement de stratégie de RC" et "Mise en œuvre".

Contrairement à un projet typique, le cycle de RC des SIA ne devrait pas être perçu comme un processus ponctuel, borné d'un début et d'une fin définis. Il représente juste un cycle dans un continuum ou une spirale d'actions faite de réflexions, d'adaptations par les apprentissages et de mises en œuvre du processus de RC (figure 4.2). Il exige la fixation d'un processus itératif de réflexion et de documentation d'apprentissage à travers le cycle, engendrant de nouveaux cycles d'adaptation et de mise en œuvre.

Si le cycle de RC des SIA est décrit comme un ordre logique d'étapes consécutives, l'opérationnalisation de la structure ne peut pas être un processus linéaire. Selon le contexte national dans lequel il est mis en œuvre et selon l'ampleur qu'il a déjà acquis, les étapes peuvent être fusionnées ou traitées simultanément. Par exemple, les acteurs peuvent considérer que l'évaluation des besoins en capacité est une composante de la stratégie de RC et du plan d'action plutôt qu'un intrant au processus de planification stratégique; dans d'autres cas, il peut être décidé de placer l'évaluation des besoins en capacité avant l'exercice de prospective. Il ne faut pas voir les étapes comme des actions séparées, délimitées. Les étapes "Galvaniser l'engagement" et "Prospective" peuvent être fusionnées. Cela sera du ressort des équipes nationales en fonction des ressources disponibles (personnes, temps, budget), des ressources documentaires disponibles, des programmes existants et de l'expérience passée. Le contexte national dictera aussi si le cycle de RC des SIA est amorcé seulement au niveau national, ou si des processus de niveau régional ou départemental doivent être amorcés concurremment ou si le point d'entrée doit être au niveau départemental ou régional uniquement.

Figure 4.2 | Spirale des actions, réflexions, apprentissages et adaptations



Le cycle proposé ne doit pas être perçu comme un carcan rigide pour réaliser un RC efficace pour les SIA. C'est un guide présenté pour concrétiser l'action. Les approches nationales peuvent différer significativement par le contenu et le processus, reflétant le contexte local, les opportunités, l'engagement des individus, des organisations et des institutions, ainsi que les ressources mobilisables pour soutenir le processus. Par-dessus tout, cette approche à double entrée du RC à l'échelle du système ainsi que l'apprentissage doivent être évalués par des projets pilotes et l'ajustement du cycle de RC des SIA se nourrir de l'apprentissage et l'expérience issus de ces pilotes. L'élément clef commun à tous les pays est l'approche systémique à double entrée et l'apprentissage croisé à l'échelle du système, qui assurent que tous les acteurs au sein du système puissent participer, élaborer des apprentissages partagés et formuler des solutions communes.

#### ÉTAPE I Galvaniser l'engagement

Chaque acteur du système doit consacrer des efforts et des ressources pour assurer que les capacités internes soient développées; se lier avec d'autres acteurs et; réfléchir sur son propre rôle au sein du système plus vaste. Comme souligné ci-dessus, le RC des SIA est un processus endogène qui doit appartenir à ceux impliqués pour sa mise en œuvre réussie. Il n'est jamais simple de convaincre des acteurs dans un SIA de remettre en question leurs attitudes et habitudes profondément ancrées dans une mentalité de "travail de routine" et les persuader de promouvoir l'innovation agricole par la participation, la réflexion et l'apprentissage commun, sans la certitude de résultats prévisibles. Pour poursuivre un processus coordonné de renforcement du RC des SIA au niveau national (et sous-national<sup>7</sup> probablement) et créer les mécanismes d'apprentissage à l'échelle des organisations, des institutions, des secteurs et du système dans son ensemble, il est important de s'assurer à la fois d'une compréhension commune du RC des SIA et de faire naître le sentiment d'appropriation et l'appui de haut niveau de ceux qui seront à sa tête et conduiront les organes représentatifs d'acteurs au sein du système.

C'est pourquoi, il faudra un processus intentionnel de sensibilisation afin de galvaniser l'engagement à une approche à double entrée reposant sur un apprentissage systémique. Cela ne veut pas dire que les individus au sein du système ne sont pas conscients d'une approche de SIA ou ne sont pas déjà impliqués dans des actions de SIA. Mais, dans la plupart des pays, de telles actions sont souvent éparses. Les organisations qui en sont responsables les perçoivent comme "un projet" et ne définissent pas d'espace pour l'apprentissage organisationnel ou les nouvelles facons de travail, sans parler de stimuler l'apprentissage<sup>8</sup> au travers du système. Susciter l'engagement des acteurs appropriés au niveau du système, obtenir une compréhension commune des implications de l'approche à double entrée du RC des SIA et solliciter l'engagement pour une approche coordonnée, exige de l'action et de la conviction

#### **QUI IMPLIQUER?**

À cette étape, les consultations doivent se faire, non seulement, auprès de responsables et de gestionnaires confirmés de ministères, d'organisations, de réseaux et d'associations appropriés faisant partie du premier cercle du SIA, mais aussi auprès de partenaires de développement et de législateurs. Le choix des personnes à contacter devrait se fonder sur l'analyse d'une liste ne se réduisant pas aux acteurs immédiats du secteur agricole et inclure, par exemple, les ministères des finances et du plan, l'administration locale, des groupes de réflexion nationaux sur le développement économique et social, des instituts financiers soutenant le secteur de l'agro-industrie et des

<sup>6</sup> Comme décrit plus haut, les pays peuvent décider de l'opérationnalisation du cycle aux niveaux national, régional ou départemental concurremment ou choisir l'un de ces niveaux pour les actions initiales de RC des SIA. Le cadre part ici du niveau national pour démarrer le processus.

Les nombreux programmes visant au renforcement des individus au sein des organisations de recherche et des services de conseil pour faciliter des plates-formes d'innovation sont de bons exemples. Bien trop souvent, l'expérience de ces individus ayant acquis une nouvelle façon de travailler ne déteint pas sur les attitudes au sein de leur organisation et les plates-formes d'innovation sont vues comme encore un projet isolé de plus.

ONG locales pertinentes. De plus, des partenaires du développement internes au pays et des ONG internationales travaillant dans le domaine de l'agriculture devraient être impliqués dans le processus pour galvaniser leur engagement et assurer un soutien coordonné et harmonisé pour encourager le processus.

#### **APPROCHE**

Des réunions physiques conviennent bien pour les discussions initiales mais il faut aussi prendre en compte des débats de groupe dans des organisations et des institutions (chefs de départements) ainsi que des réunions de groupe mixtes, impliquant les représentants des divers acteurs du système (secteur privé, recherche et éducation, société civile, services de vulgarisation, départements gouvernementaux, etc.). Il faut garder en tête que des réunions ponctuelles ne seront, très probablement, pas suffisantes pour mobiliser le soutien pour une approche à double entrée du RC des SIA. Il faudra saisir d'autres occasions pour rencontrer des fonctionnaires de haut niveau et des personnes qui pourraient les influencer. Rencontrer les personnes influentes peut se révéler ardu et demandera peut-être de passer par des intermédiaires internes à l'organisation ou l'institution, ou externes, qui ont l'oreille et l'estime des personnes ciblées. Il faut donc développer une stratégie pour cibler qui impliquer et comment l'impliquer, à partir des informations issues de l'étude exploratoire. La cartographie d'audience, outil emprunté aux actions de plaidoyer, pourrait être utile dans ce cas.

Il est suggéré que les réunions en face à face adoptent une présentation semi-structurée et un format d'entretien. En outre, d'autres intrants utiles pour cette étape sont examinés ci-dessous.

### **ÉTUDE EXPLORATOIRE**

En amont de cette étape, il est important de mettre en œuvre une étude exploratoire informant des actions de sensibilisation, mais qui pourrait aussi être ajustée et complétée pendant cette étape de consultation. L'étude exploratoire devrait se fonder sur la documentation disponible et des entretiens avec des acteurs clefs dans les secteurs public et privé, des organisations à but non lucratif et des organisations paysannes, des partenaires du développement ainsi que des partenaires bilatéraux et multilatéraux impliqués dans l'agriculture.

Cette étude dépasse la simple documentation sur les actions de RC ou celles promouvant les SIA. Elle doit explorer la nature et la dynamique du secteur, identifier les structures de direction et les acteurs principaux du secteur, évaluer la performance et décrire les enjeux à relever par le secteur et toutes initiatives promouvant l'innovation dans l'agriculture (par exemple des platesformes d'innovation, des programmes d'enseignement supérieur, des plates-formes de financement agricole, des porte-paroles de communauté, des conférences et des expositions du secteur). Elle devrait décrire quels sont les mécanismes en place pour transférer les connaissances et les technologies et quels mécanismes de financement et de politique ou incitations sont en place pour le permettre.

Elle devrait de plus analyser le cadre de politique générale et les incitations en place pour engager les différents acteurs dans des processus d'innovation, évaluer les politiques agricoles et rurales, les secteurs ou produits de base prioritaires et les écarts régionaux dans la production et l'accès au marché. Des questions clefs devraient élucider l'existence de politiques clairement définies dans ces domaines, la nature et l'orientation des instruments politiques existants. Par des entretiens avec les



acteurs appropriés, l'étude devrait évaluer si la politique existante peut être considérée ou non comme un facteur positif pour l'innovation en général et les processus d'innovation agricole en particulier.

De plus, dans les conditions économiques, il faut aussi considérer la nature des politiques existantes sur l'éducation et l'information. Enfin, l'étude exploratoire devrait couvrir les conditions de l'encadrement comme la politique monétaire et fiscale, la politique commerciale et les accords commerciaux existants ou la participation nationale à des accords commerciaux, ainsi que les politiques d'investissement et industrielles.

L'étude devrait aussi vérifier quelles organisations, individus ou services consultatifs privés pourraient jouer le rôle de facilitateurs ou sont déjà impliqués dans de telles activités.

#### **DOCUMENT D'ORIENTATION**

Renforcer l'engagement au niveau du système ou du pays implique des individus dont la disponibilité peut être restreinte, les messages de sensibilisation doivent, alors, être succincts et dans un langage facilement compris. Un document d'orientation sera un intrant utile pour galvaniser l'engagement. Pour guider ce processus, le document devrait s'appuyer sur les questions: "Quel est le problème?", "Quelle est la preuve?" et "Quelles actions doivent être entreprises?"

### **ATELIER DE LANCEMENT**

Après la démarche initiale auprès des acteurs clefs, un atelier de lancement d'un jour serait profitable pour assurer une compréhension commune du SIA et du RC, et identifier la façon d'aborder le RC des SIA dans une approche à double entrée. La facilitation de cet atelier devrait être effectuée par des personnes versées dans les méthodes participatives, mais aussi par celles reconnues et estimées comme des

autorités dans leur domaine. La présentation de l'étude exploratoire serait un intrant clef de l'atelier en apportant un premier éclairage sur les acteurs impliqués dans le SIA, les enjeux et les opportunités et une vue d'ensemble des actions du SIA.

#### **RESULTATS ATTENDUS A CETTE ETAPE**

Lors de cette étape "Galvaniser l'engagement", pour assurer l'appropriation nationale de la suite du processus, il faudra identifier les institutions ou organisations, ainsi que les "champions" du processus, responsables et impliqués à l'étape suivante de "Vision prospective".





La prospective réunit les représentants de groupes d'acteurs au sein du SIA pour bâtir à partir de leur compréhen-

sion commune du SIA et envisager une approche coordonnée au RC des acteurs du système. Dans la plupart des cas, l'exercice de prospective se fera sous la forme d'un atelier. Dans certains cas, en raison des contraintes de disponibilité des acteurs clefs, il ne pourra y avoir un seul atelier ponctuel mais celui-ci devra être subdivisé en plusieurs sessions. Il pourrait aussi être combiné à l'atelier de lancement.

#### **QUI IMPLIQUER?**

Le processus implique nombre de parties intéressées: des ministères, des organes législatifs et des représentants d'associations du secteur privé (fournisseurs d'intrants, transformateurs, transporteurs et détaillants), des associations liées au produit de base, des organisations paysannes et des coopératives, des organes para-étatiques connexes, des instituts financiers, des prestataires de services de développement,

des organes de recherche, l'enseignement supérieur et professionnel, les services de vulgarisation et les partenaires du développement et la société civile. Ce processus demandant un fort niveau d'engagement et de décision sur de nouvelles actions et responsabilités, les acteurs devraient mandatés pour prendre des décisions au nom de leurs organisations, institutions ou associations.

#### **APPROCHE**

D'après l'analyse des acteurs et des tendances du secteur, les acteurs cartographieront conjointement l'état actuel du SIA et identifieront où ils veulent aller. Le processus de prospective au niveau du système est une grande entreprise, rassemblant les représentants ayant des expériences et des intérêts très divers. Il a besoin d'une facilitation qualifiée et, selon le nombre d'individus impliqués, d'une équipe de facilitation de deux ou trois personnes estimées des acteurs impliqués dans l'exercice. Réunir les grands représentants d'organisations diverses pendant plusieurs jours exige aussi un investissement financier important. Inviter des conférenciers qui présenteront leurs propres expériences de processus de RC des SIA similaires pourrait être avantageux pour préparer le terrain et balayer un éventuel scepticisme.

Les méthodes et outils<sup>9</sup> utiles à l'exercice de prospective sont:

- Le brainstorming
- · L'image-contexte
- L'analyse des réseaux du secteur
- La cartographie des systèmes
- L'analyse SWOT
- L'arbre des problèmes liés aux capacités
- La prospective ou la création de scénario
- La méthodologie World Café

# RESULTATS ATTENDUS A CETTE ETAPE Établir les limites du système

Étant donné la complexité du traitement des besoins en capacité d'un SIA, le processus de prospective devrait définir les limites du système (par exemple, le système pourrait se limiter à un seul secteur agricole comme l'élevage ou l'horticulture; à un seul produit de base ou plusieurs, comme les oléagineux ou les céréales; à certaines chaînes de valeur sélectionnées; ou à renforcer des organisations clefs, comme des organisations paysannes, des instituts de recherche clefs, des départements de ministère ou des services de conseil agricole).

#### Identifier la/les niche(s) d'innovation

Identifier les opportunités et les besoins en RC est une étape importante pour initier une niche d'innovation. Cette initiation doit s'articuler sur les opinions, intérêts, expériences et visions des différents acteurs. C'est elle qui donnera une orientation aux processus d'apprentissage et soutiendra l'engagement constant des acteurs pour l'alimenter. Des scientifiques, des agriculteurs, des commerçants, des agents de la vulgarisation ou des décideurs pourront être à l'origine de nouvelles idées ou de points d'entrée. Bien qu'une niche d'innovation naisse normalement de l'interaction collective et de la participation de groupes d'acteurs plus vastes, des groupes spécifiques peuvent être encouragés à jouer les rôles "d'agents du changement" ou de "champions". En général, les acteurs ayant des intérêts véritables, sérieux dans la niche seront mieux placés pour mobiliser l'engagement et les ressources dans leur organisation et réseaux propres. Des choix en amont de l'intervention sont utiles pour déterminer en gros les frontières de la niche



Les outils et les sources permettant d'obtenir de plus amples informations sont décrits au chapitre 6 – Boîte à outils de ce document.

d'innovation. Ils se fondent sur certains critères: le produit de base, l'aire géographique, l'intérêt de groupes cibles, les types de marché, les concepts et les principes directeurs du développement (genre, sécurité alimentaire, sécurité sanitaire des aliments, chaîne de valeur, etc.).

Lors de la prospective, cette détermination initiale pourrait pointer vers "des niches d'innovation" qui seraient en elles-mêmes des systèmes d'apprentissage et d'innovation qui alimenteront aussi l'apprentissage et l'adaptation du système. On pourrait renforcer des plates-formes d'innovation existantes multi-acteurs ou dédiées à un produit de base unique ou une chaîne de valeur. On pourrait aussi établir ce type de plate-forme ou d'autre processus multipartites aux fins d'encourager les interactions entre les acteurs du système.

L'identification d'une niche d'innovation doit se faire par des critères clairs, définis par consensus et rédigés par les participants de l'atelier. La détermination de la niche d'innovation est une étape clef pour assurer l'utilité de l'approche à double entrée du RC des SIA. Deux critères principaux sont à retenir: (i) les processus d'innovation positifs (actifs?) offrant la possibilité de développer des démarches reflétant les rôles des dimensions individuelle. organisationnelle et de l'environnement favorable dans la performance d'innovation et (ii) la représentativité des conditions plus générales de production, du marché et politiques, pour que les informations et les expériences recueillies au niveau de la niche puissent raisonnablement faire partie de la boucle d'apprentissage entre les entrées. Par ailleurs, il ne faut pas apprécier la valeur d'une niche d'innovation à ses seuls impacts au niveau de la niche, mais aussi à sa contribution à l'apprentissage et l'action de RC au sens large.

## Identification d'organisations et d'institutions pour l'évaluation des besoins en capacité

Les actions de RC au niveau organisationnel et institutionnel doivent être reliées aux niches d'innovation et/ou au processus d'apprentissage systémique proposés. En le faisant, on élaborera des actions de RC organisationnelles autour de processus d'apprentissage tant internes qu'externes à l'organisation.

L'exercice de prospective pourrait identifier les organisations et institutions perçues comme d'importants catalyseurs du processus de renforcement du SIA ou, au contraire, particulièrement faibles dans le système. Durant cet exercice, il est important que les organisations à impliquer soient enthousiastes et investies dans le processus. Sans leur engagement aigu, la portée des actions ultérieures de RC en sera probablement limitée

Le lien aux niches d'innovation pourrait se faire par la formation, le mentorat et l'accompagnement des facilitateurs d'organisations différentes (recherche, services consultatifs, organisations dédiées à un produit de base ou associations paysannes), l'établissement de programmes de direction impliquant les représentants d'organisations clefs, ou la conception d'un programme au niveau universitaire impliquant les représentants des secteurs public et privé et les organisations paysannes.

# Évaluation initiale des capacités dans le système

Puisque tous les acteurs principaux du SIA seront représentés pendant l'exercice de prospective, on peut entreprendre une première évaluation participative des forces et des faiblesses quant aux cinq capacités fonctionnelles du RC des SIA par une analyse SWOT et un arbre des problèmes axé sur les capacités. Cela peut aider à identifier les

organisations et les institutions clefs à impliquer dans la suite du processus de RC. Cela permettra aussi de décider comment les organisations et les institutions pourraient être reliées aux niches d'innovation.

# Équipe de pilotage et champions du processus

L'étape de prospective devrait aussi s'occuper des dispositions de coordination pour l'avancement du processus, en ciblant une équipe de pilotage du processus représentant les acteurs au sein du système (secteurs public et privé, associations paysannes, recherche, organes consultatifs et de formation). Même si la direction du processus prospectif peut être assise dans une institution ou une organisation spécifique, il est aussi nécessaire d'identifier des "champions" du SIA, enthousiastes de cette approche, qui assureront que les étapes convenues sont effectuées. Lors de cette étape, il pourrait aussi être convenu de la manière et du moment quant au rapport de l'équipe de pilotage au groupe plus vaste, en tant qu'élément du processus d'apprentissage à l'échelle du système.

# Étendue de l'évaluation des besoins en capacité et composition de l'équipe

Décider de l'étendue de l'évaluation des besoins en RC (i.e. quelles organisations impliquer dans le processus d'évaluation initial) sera un autre résultat de l'exercice de prospective. Il sera décidé, en outre, de la composition de l'équipe d'évaluation du RC, équipe qu'on attend multidisciplinaire et représentative de tout le système. Cette dernière tâche pourrait être déléguée à l'équipe de pilotage du processus. Cependant, il est important que les participants de l'atelier puissent suggérer des points à intégrer au mandat de l'équipe et identifier l'expérience, le contexte et les compétences exigées de ses membres.

# Délinéation d'une architecture d'apprentissage

Le processus par lequel l'apprentissage systémique s'établit à partir des très nombreux pans de l'interaction et de l'apprentissage entre acteurs (niches d'innovation) sera décrit à cette étape. Il comportera une composante horizontale (entre niches d'innovation et acteurs au niveau du système) et verticale (des niches d'innovation vers le système plus vaste). L'architecture pourra être ajustée par la suite selon sa praticabilité réelle et l'identification des nouvelles façons de partager des connaissances, d'apprendre et de comprendre. Cela va au-delà des simples calendriers de rapport de l'équipe de pilotage au groupe plus vaste au niveau du système et devrait inclure des événements réguliers trans-système rassemblant ces pans, développant des espaces interactifs où l'information, l'interprétation des connaissances et la construction du sens sont partagés. Ces espaces peuvent être virtuels. On pourrait voir aussi des membres de différentes niches d'innovation agir comme facilitateurs pour les autres.



en capacité

Évaluer la capacité par des diagnostics peut aider à parvenir à une compréhension partagée des enjeux en termes de capacité des individus, des organisations et du système plus vaste; à s'accorder sur les aspects de capacité qui demandent attention; et à prendre en compte des facteurs susceptibles de promouvoir ou interdire le changement. Ces compréhensions fournissent une base sur laquelle une stratégie d'intervention peut être conçue, y compris l'identification des points d'entrée appropriés. Ceux-ci pourraient inclure: le travail de renforcement organisationnel, l'ajustement des incitations



internes et externes, la promotion du savoir et de la compréhension, s'atteler aux valeurs organisationnelles sous-jacentes et la signification et l'adaptation de structures formelles et informelles et des systèmes (Baser et Morgan, 2008)

Les évaluations des besoins en capacité se font sous la forme de discussions et de réunions normalement semi-structurées avec des individus, des représentants d'organisations, de réseaux et d'institutions au sein du SIA (dans les limites établies pendant l'exercice de prospective), basées en réponse à une question centrale "La capacité, pour quoi faire?". Dans le cas du RC des SIA, l'évaluation cherche à vérifier le niveau de capacité fonctionnelle liée à la capacité globale à s'adapter et répondre aux diverses dimensions comme exposé dans le chapitre 2.

#### **QUI IMPLIQUER?**

Dans un SIA, le nombre d'acteurs à impliquer pourrait être très grand et s'étendre à de vastes zones géographiques d'un pays. Faire une évaluation exhaustive des capacités de toutes les organisations pertinentes serait une tâche herculéenne et absorberait trop de ressources en termes de financement, de temps et de personnel.

L'évaluation des besoins en capacité se concentrera donc sur l'identification des organisations et des institutions importantes (comme les organisations de recherche, les services de vulgarisation, les représentations du secteur public ou privé, les associations paysannes, les coopératives), qui durant le processus de prospective, sont liées par des activités spécifiques à des niches d'innovation et/ou au processus d'apprentissage au niveau du système. Idéalement, l'évaluation des besoins en capacité commencera par ces organisations et réseaux exprimant un intérêt aigu pour le processus de RC des SIA. En même temps, il faudra évaluer la capacité de ces institutions instigatrices d'un environnement favorable et incitatives du renforcement du SIA qui feront partie du processus d'apprentissage du système plus vaste.

Dans une perspective systémique et compte-tenu de l'architecture d'apprentis-sage systémique, des actions initiales ciblant seulement certaines organisations pourraient avoir une sorte d'effet boule de neige; d'autres organisations les rejoignant au fur et à mesure que l'impact de l'approche de RC des SIA s'impose. Documenter l'apprentis-sage issu des actions de RC dans des organisations et des réseaux et communiquer largement dessus sera essentiel à cette étape.

#### **APPROCHE**

D'après les conclusions de la prospective, l'équipe désignée pour l'évaluation des besoins en capacité et du pilotage du processus doit clairement définir l'étendue du processus d'évaluation des besoins en capacité: La capacité de qui? Pour quel but? Quelles organisations ou représentations sectorielles d'acteurs doivent être évaluées? En premier lieu, il faudrait évaluer ces organisations et institutions intéressées à participer au processus de RC des SIA et à se lier à la niche d'innovation ou au processus d'apprentissage à l'échelle du système. Souvent, il sera possible de les soutenir pour qu'elles évaluent leurs membres. De ce fait, l'évaluation des besoins du processus de RC sera le premier pas de la sensibilisation et de la galvanisation de l'engagement étendues aux membres de ces organes et acteurs dans le système.

Il serait judicieux d'élaborer un questionnaire d'évaluation semi-structuré et une liste de contrôle d'après les études sur documents existantes (anciennes évaluations de RC, revues annuelles, etc.). Ces outils serviraient aux entretiens avec des informateurs ou des groupes clefs pour orienter la discussion. Les questions pourraient concerner l'existence d'une stratégie organisationnelle pour le SIA dotée d'objectifs clairs, le plan d'action, l'allocation des ressources et des responsabilités qui guident les activités, les perceptions de la manière dont l'organisation ou l'institution est reliée aux acteurs externes, ainsi que sa légitimité perçue en tant qu'acteur du système. Par dessus tout, il faut corréler ces questions aux cinq capacités du SIA exposées dans le chapitre 2 et détaillées dans le tableau 4.1. Partout où cela est possible, il faudra demander aux personnes interrogées d'illustrer par des exemples une force ou une faiblesse perçue au sein d'une organisation ou institution en ce qui concerne les cinq capacités fonctionnelles.

Lors d'un atelier réunissant les représentants des organisations et des institutions, une évaluation approfondie pourrait permettre aux participants, secondés par les facilitateurs ou les enquêteurs, d'identifier ensemble les caractéristiques du SIA et les éléments à renforcer dans le SIA: capacités, structures de gouvernance et procédures, gestion et leadership, valeurs et politiques. L'approche analytique s'appliquerait aux questions: "Où en sommes-nous maintenant?"; "Où voulons-nous aller?"; et "Comment y parvenir au mieux?". Autrement, une autre approche plus progressive construite sur les forces identifiées peut être suivie.

Devant l'importance de l'exercice, il est possible d'engager de petites équipes d'étudiants ou du personnel des diverses associations de tutelle (dont l'impartialité est acquise). Celles-ci seront formées à une méthodologie d'évaluation. Sinon, les pays pourraient opter pour un échelonnement du processus, une répartition de l'évaluation entre organisations et institutions clefs au cours d'une période plus longue, ou pour l'évaluation des besoins d'une ou deux organisations qui, à leur tour, pourrait déboucher sur de nouvelles évaluations en cascade des besoins en capacité d'autres organisations.

Le résultat de cet exercice d'évaluation doit être communiqué aux participants afin

qu'ils se l'approprient et agissent en retour. A cette fin, un atelier réunissant chaque organisation impliquée dans l'évaluation des besoins en RC devrait examiner et valider ce résultat. Les participants devraient hiérarchiser les besoins en RC et identifier la manière de les traiter (formation, apprentissage sur le lieu de travail, enseignement individualisé et mentorat). Là encore, la facilitation sera primordiale à la structuration des idées et la résolution des éventuelles divergences d'opinion. Les facilitateurs doivent être capables de diplomatie face aux situations de conflit et faire respecter les différentes opinions et facons de penser des acteurs. Une atmosphère de confiance est essentielle à l'ouverture des esprits.

En ce qui concerne les niches d'innovation représentant les réseaux d'organisations et d'individus, il sera nécessaire, pour celles déjà existantes, lors de séances de réflexion de leurs membres, d'évaluer comment la cohérence du groupe est atteinte, comment a lieu l'apprentissage dans le réseau, quels sont les mécanismes de retour aux membres du réseau en place et comment sont-ils reliés avec des organes externes.

L'évaluation des besoins en capacité est un instantané des besoins en capacité à l'échelle du secteur qui alimente l'établissement des priorités et le développement d'actions stratégiques de RC dans un système défini. Ces priorités pourraient s'articuler autour de la capacité fonctionnelle organisationnelle (planification stratégique, appui au pilotage et appui financier) ou autour des questions plus conceptuelles liées aux SIA (pensée systémique ou acquisition de compétences "molles") (voir le tableau 4.1).

Les résultats seront partagés et validés avec le groupe plus vaste impliqué dans l'étape de prospective, en tant que processus d'apprentissage systémique. Même si la diffusion électronique est un moyen possible, une réunion d'une demi-journée en face à face renforcerait l'appropriation du processus en cours et permettrait à ce groupe d'amender l'établissement des priorités de développement stratégique des besoins en RC.

Les outils utiles à l'évaluation des besoins en capacité, qui devront être ajustés selon les spécificités du RC des SIA, sont:

- L'arbre des problèmes axé sur les capacités
- La matrice de hiérarchisation des besoins en capacité
- L'analyse des lacunes
- La matrice d'évaluation rapide
- Le guestionnaire d'auto-évaluation
- La matrice de score de l'auto-évaluation
- L'analyse de la disponibilité des parties prenantes et acteurs du RC
- L'analyse SWOT
- La chronologie de l'innovation et ses jalons, spécifiquement, les niches d'innovation existantes

# PRODUCTIONS ATTENDUES A CETTE ÉTAPE

#### Établissement des bases

De même qu'aux autres étapes du cycle de RC des SIA, l'évaluation des besoins n'est pas une activité ponctuelle. Au fur et à mesure des expériences et des expositions, de nouvelles capacités seront développées et, avec le temps, de nouveaux réseaux et organisations seront impliqués.

L'évaluation des besoins donne une base complète à un temps donné. Les organisations, institutions et réseaux sont invités à réfléchir régulièrement aux capacités nécessaires et, avant tout, à la manière dont le renforcement de n'importe quel acteur du système se répercute à d'autres acteurs dans le système.

Hiérarchisation des besoins en RC

Des ateliers de validation, au niveau organisationnel et institutionnel, établiront les priorités pour de nouvelles actions de RC. Les équipes d'évaluation des besoins auront à produire un document décrivant les priorités de RC pour chaque organisation, institution voire niche d'innovation.

Une réunion au niveau du système devrait examiner ce document et alimenter la décision en matière de priorité à donner aux actions. Dans l'étape suivante du cycle – le développement de stratégie – ces priorités seront articulées et élaborées.



#### QUI IMPLIQUER?

Il sera demandé à l'équipe de pilotage du processus (probablement avec le recrutement d'experts externes) de se fonder sur l'étape de prospective, sur l'analyse d'évaluation des besoins en capacité des acteurs du système et sur les priorités suggérées par le plus grand groupe au niveau du système. L'équipe identifiera des buts, des objectifs, des priorités et des options pour une stratégie de RC à l'échelle du système et rédigera un "méta-plan d'action".

La participation de représentations de ces organisations et institutions tenant à s'impliquer dans le processus de RC des SIA, et des représentants des niches d'innovation, si déjà existantes, est aussi requise.

La validation de la stratégie et l'endossement du plan d'action par le groupe plus vaste du système impliqué dans l'exercice de prospective doivent être recherchés. On pourra combiner la validation de la stratégie et l'endossement du plan d'action à la même réunion.

#### **APPROCHE**

Il est probable que plusieurs réunions soient consacrées au développement d'une stratégie si complexe. Elles rassembleront l'équipe de pilotage du processus, la représentation d'organisations désirant avancer dans le processus de RC et les représentants des niches d'innovation. Elles devraient être facilitées par une personne qualifiée en planification stratégique et capable de diriger le groupe pour discerner les opportunités et hiérarchiser les activités. Comme aux étapes précédentes, les retours et la validation du plan stratégique par le groupe plus vaste du système devraient assurer la transparence et renforcer l'appropriation du processus.

À cette étape, il faut se méfier du piège qui consisterait à produire une liste de souhaits d'activités plutôt que de déterminer les activités qui peuvent, concrètement, se fonder sur les opportunités existantes, attirer des ressources et inspirer l'engagement et la motivation d'acteurs divers. Il sera essentiel d'identifier ces activités (cependant en nombre limité) qui permettront à l'élan du processus de se poursuivre.

Les outils et les méthodologies utiles à cette étape sont:

- · La matrice du plan d'action
- La méthodologie d'enquête appréciative
- L'analyse des champs de force
- L'analyse PESTLE
- L'analyse d'arbre à problème
- La cartographie des résultats

## PRODUCTIONS ATTENDUES A CETTE ÉTAPE

Identification finale de la/les niche(s) d'innovation, organisations et institutions clefs

Il se peut que les pays identifient des niches d'innovation seulement à cette étape du cycle de RC des SIA, plutôt qu'à l'étape de prospective. Celles-ci devraient, cependant, s'accorder aux critères développés pendant la prospective et se fonder sur leurs bases, si approprié.

Hiérarchisation des organisations, institutions, actions et initiatives de RC. Les options menant à la détermination des organisations et leur lien aux niches d'innovation dépendront du contexte national, des programmes en cours et des opportunités de financement. Comme discuté ci-dessus, elles pourraient s'articuler autour du renforcement des organisations et des institutions considérées comme clefs ou catalytiques, ou des organisations identifiées comme le maillon faible, de par leur implication dans des niches d'innovation ou dans l'apprentissage systémique. Il est essentiel que ces organisations s'engagent à allouer du temps, des ressources et de la documentation au processus de RC pour recourir à cette activité.

Voici d'autres options possibles: des initiatives inter-organisationnelles comme le leadership ou les programmes de gestion du changement qui favorisent l'interaction et l'apprentissage conjoint entre acteurs du secteur: une formation des formateurs destinée aux facilitateurs des processus multi-acteurs, recrutés dans différentes organisations; l'établissement d'initiatives multipartites au niveau national pour renseigner l'enseignement supérieur sur les besoins des utilisateurs finaux; la formation et le renforcement de capacités d'une unité "d'innovation agricole" qui coordonnerait les activités d'innovation de chaque acteur; le dialogue interministériel; le dialogue politique avec des acteurs du secteur et des mandats clairs pour agir sur ceux-ci; l'orientation des législateurs, par exemple, des groupes de travail parlementaires appropriés; ou l'établissement d'incitations financières pour fonder et faciliter des processus multi-acteurs. La hiérarchisation des priorités devrait aussi identifier les activités susceptibles de démarrer immédiatement afin de ne pas émousser l'enthousiasme et l'engagement produit par le processus jusqu'ici.

Trois critères principaux déterminent le processus de hiérarchisation des priorités dans le développement de stratégie: les initiatives nationales existantes qui peuvent



être renforcées ou adaptées et intégrer la stratégie; l'engagement des divers acteurs pour mettre en œuvre des parties du programme; et la disponibilité ou l'engagement de financement pour les activités identifiées.

# Une stratégie de RC des SIA à l'échelle des systèmes

Basée sur la théorie du changement et l'articulation claire des hypothèses sur la survenue du changement, la stratégie devrait exposer les productions attendues de chaque activité et les résultats de la stratégie générale. En raison de la complexité des systèmes dans lesquels une foule d'acteurs interagissent faisant émerger la capacité et l'innovation, les résultats des activités hiérarchisées ne sont pas prévisibles. Il faudrait formuler les résultats attendus ou désirables et élaborer un suivi et un cadre d'évaluation en rapport. Un processus de réflexion et d'apprentissage sera essentiel pour vérifier si ces résultats ont été atteints et quels facteurs les ont favorisé ou freiné. Un aspect particulier, et un défi, de la stratégie sera donc de concevoir des mécanismes qui tiennent compte de l'apprentissage à l'échelle du système issu des diverses initiatives à certains moments du cycle de mise en œuvre. Le processus d'apprentissage devrait inclure des partenaires du développement pour alimenter leur soutien et leur façon de travailler et aussi pour une assimilation éventuelle par d'autres pays.

#### Stratégie de mobilisation des ressources

Une stratégie de RC a besoin de ressources pour sa mise en œuvre et d'une stratégie pour les mobiliser, les destinant aux diverses activités de sources interne et externe. Pour ce faire, on peut instituer "un marché", au sein duquel le gouvernement, les partenaires de développement et les organisations individuelles peuvent trouver des initiatives qui

s'accordent à leurs propres stratégies de développement et mandats, ou qu'ils trouvent intéressant de soutenir en raison de leur caractère novateur.

### Un plan d'action directeur

Le plan d'action fait partie de l'étape de planification stratégique. Le groupe de pilotage du processus, aidé si nécessaire, devrait concevoir une matrice du "plan d'action directeur" ou un "plan d'actions" décrivant les activités à entreprendre par des différents acteurs dans le système. Le terme "directeur" est à prendre au sens que ces activités et actions auront des plans d'action secondaires au niveaux organisationnel, institutionnel et des niche d'innovation. Selon l'ensemble de priorités établies dans la stratégie, ceux-ci pourraient être un processus de RC organisationnel dans une organisation clef, la formation de facilitateurs d'organisations différentes, le dialogue interministériel, etc. La matrice du plan devrait montrer qui ou quelle organisation est responsable de l'activité, le calendrier, les ressources nécessaires et la source de financement. Ces activités demandant une facilitation importante par des individus externes, il est suggéré que le soutien à la facilitation soit identifié comme un point séparé dans tout plan d'action. Étant donné que pour beaucoup d'activités et d'interventions, le financement d'actions devrait d'abord être provisionné. "le plan d'action directeur" peut prendre la forme d'un plan évolutif à actualiser avec la mise en route de nouvelles activités.

Si le groupe de pilotage du processus peut rédiger le plan d'action tout seul, l'appui d'un facilitateur pourrait aider à manœuvrer au sein de la complexité éventuelle des activités. La connaissance des logiciels de planification appropriés serait un avantage ici.

Le danger à cette étape vient de la tentation d'inclure trop d'activités qui ne pourront jamais être mises en œuvre. S'assurer de l'engagement de tous ceux qui veulent mettre en avant une activité de RC et solliciter les financements idoines sont des conditions préalables à l'inclusion d'une activité dans le plan. Le plan évolutif proposé, qui ajoute des activités au fur et à mesure de la disponibilité des financements, pourrait être utile pour manœuvrer au sein de la complexité des activités.

Un autre piège est l'établissement de calendriers peu réalistes et une espérance de résultats immédiats. Il faut garder à l'esprit qu'un processus de développement de RC est un processus long dont les résultats ne seront pas immédiatement visibles en termes de performance améliorée des individus, des organisations, des réseaux ou des institutions.

#### Conception de

### l'architecture d'apprentissage

En raison de la dynamique très évolutive du système, il est essentiel que l'apprentissage issu de la mise en œuvre de la stratégie et les ajustements consécutifs soient faits dans les développements de la stratégie.

Outre les activités, la responsabilité, les ressources et la facilitation, "le plan d'action directeur" devrait clairement montrer comment l'apprentissage sera possible partout dans le système, i.e. quand et quels acteurs se réuniront pour réfléchir sur les diverses initiatives, analyseront s'ils procèdent à un renforcement mutuel et comment, pour renforcer le SIA et s'adapter, si nécessaire, dans le contexte tendanciel du secteur agricole. Cette conception devrait inclure des activités de communication pour le partage d'information, y compris l'utilisation de l'espace virtuel.

La structure de l'architecture d'apprentissage peut devoir être révisée au fur et à mesure des progrès de la mise en œuvre et a besoin que le partage d'information et l'apprentissage soient visibles.

#### Suivi et système d'évaluation

En plus de l'architecture d'apprentissage, qui se fonde sur un processus de réflexion qualitatif, un suivi et un système d'évaluation doivent être inclus dans le plan d'action, d'après les productions et les résultats attendus ou souhaités décrits dans la stratégie.

De plus amples conseils pour le développement d'un suivi et d'un système d'évaluation peuvent être trouvés au chapitre 5 de cette Note d'orientation.



L'implémentation de l'action demandera aux organisations

et aux niches d'innovation impliquées de développer leurs (sous-)stratégies et plans d'action respectifs, exposant clairement les objectifs, les résultats attendus et les activités planifiées.

En raison de la complexité du SIA, de l'implication des différents acteurs dont il faut d'abord susciter la confiance pour des interactions fluides, et les nombreux pans de RC et niches d'innovation inclus dans la stratégie générale, l'étape de mise en œuvre peut commencer à des moments et à des rythmes différents. Ainsi tout plan doit rester flexible.

À cette étape, la mise en œuvre de l'architecture d'apprentissage sera cruciale pour assurer l'apprentissage au travers du système, changer les mentalités et les attitudes, ainsi qu'informer l'environnement favorable.

### **QUI IMPLIQUER?**

La mise en œuvre du plan concernera ces individus, organisations et institutions qui ont pris la responsabilité d'une certaine activité de RC. Le groupe de pilotage du processus devrait, cependant, assurer la coordination dans toute la phase de mise en œuvre, que la documentation du processus de changement ait lieu et que les mécanismes d'apprentissage convenus soient respectés.



#### **APPROCHE**

Le cycle d'apprentissage et la réflexion seront une partie importante de la mise en œuvre, tant dans les organisations que des institutions individuelles, mais également à travers le secteur. L'architecture de l'apprentissage devrait permettre de réfléchir régulièrement et de réévaluer les actions, leur adéquation à un contexte donné, et de les intégrer dans des actions de RC et des niches d'innovation. Il faut que les acteurs documentent le processus de changement. Trop souvent, la réflexion et l'apprentissage sont délaissés en raison des programmes de travail lourds de tous les concernés.

Les outils utiles pour suivre le processus sont:

- La méthode chronologique
- Les cartes heuristiques
- Le triangle du changement
- Le cercle de cohérence
- La collecte de résultats
- Le suivi réflexif en action

# PRODUCTIONS ATTENDUES A CETTE ÉTAPE

Les productions attendues, et même des résultats, à cette étape auront été conçus dans la stratégie de RC. La surveillance et la documentation des progrès des diverses activités de RC, la formation de nouveaux partenariats et réseaux et des innovations émergentes, ainsi que la surveillance des indicateurs convenus, seront essentielles pour reconnaitre si ces productions et résultats sont atteints.

L'architecture d'apprentissage mise en place devrait permettre une analyse à l'échelle du système des progrès et, où nécessaire, une adaptation conformément aux compréhensions et expériences émergentes.

# 4.2 Le Cycle du RC des SIA dans les organisations, niches d'innovation et réseaux

Le cycle de RC des SIA, comme décrit ci-dessus pour le système, est reflété au sein des organisations et des institutions engagées dans un processus de RC dans le cadre de la stratégie de RC au niveau de système. Souvent, ce processus aura commencé au niveau organisationnel par la participation au processus au niveau du système.

"La niche d'innovation" sera dans la plupart des cas une forme d'un réseau existant ou nouvellement créé autour de la motivation et de l'intérêt. Le rassemblement d'acteurs différents dans le réseau est déjà une activité de RC menant au défi d'intégrer des perceptions et des modes de travail. Dans le cas de niches d'innovation nouvellement établies, l'évaluation de la capacité des organisations participantes peut se révéler intéressante qu'ultérieurement, une fois le réseau formé. L'évaluation des besoins en capacité n'est donc pas une étape préalable à l'établissement "d'une niche d'innovation".

Dans la niche, il sera particulièrement important de mesurer la dynamique du groupe dans le temps et de suivre comment se bâtit la confiance entre acteurs et la cohérence du groupe. Les compétences d'un facilitateur s'avéreront nécessaires. Il faudra qu'il soit non seulement versé dans le SIA, mais qu'il puisse assurer l'intégration du réseau, négocier des rapports de forces et des conflits éventuels ainsi que soutenir le processus d'apprentissage conjoint. La familiarité avec des outils développés pour comprendre et répondre à la dynamique de groupe est essentielle ici.

Le RC, au travers du cycle proposé en cinq étapes, concerne les organisations et les individus, et leur participation aux niches d'innovation utilisées comme site d'apprentissage conjoint et d'innovation.

Les interactions au sein des niches d'innovation suscitent la confiance, permettent la remise en question des hypothèses et amènent à changer d'attitude. En même temps, les interactions au niveau du système de SIA permettent aux acteurs d'assimiler ce qui provient des niches d'innovation et des processus organisationnels de RC. Ces informations orientent leurs actions et participent de la création d'incitations et d'un environnement favorable qui, à son tour, stimulera les interactions entre acteurs du SIA et renforcera le SIA dans son entier. Ce processus se nourrit de l'influence mutuelle, l'apprentissage et l'impulsion de synergies. Une architecture d'apprentissage générale permet aux divers pans de l'expérience de RC aux niveaux de la niche, du réseau et des organisations d'assurer l'apprentissage au travers du système.

#### 4.3 Les facteurs de succès

### **FACILITATION ET INTERMÉDIAIRES**

Comme exposé au chapitre 2, la facilitation et la médiation sont des fonctions centrales à l'interaction et l'apprentissage commun telles que déterminées dans l'approche du SIA. Le processus de RC des SIA et l'apprentissage à l'échelle du système que cela implique demandent aussi des individus qualifiés pour assurer ces fonctions qui dépassent le simple raccord des acteurs aux sources appropriées d'expertise et de connaissances. Il leur faut être capables de diplomatie face à d'éventuels malentendus, voire conflits, entre acteurs aux positions et intérêts divergents. Ils doivent être capables de susciter la confiance nécessaire au processus d'apprentissage, et de soutenir les acteurs dans leur examen et leur réflexion sur le processus de transformation.

De plus, ces facilitateurs seront importants pour assurer l'apprentissage systémique, le suivi du processus de changement, l'identification des enjeux et des conditions déterminant un environnement favorable et pour synthétiser ces connaissances lors d'événements dédiés à l'apprentissage qui instruiront le processus d'apprentissage.

Il est important que courre en parallèle au cycle de RC, l'identification et le renforcement de ces organisations et individus capables de jouer un rôle d'intermédiaire (voir figure 2.1) - tels des services de vulgarisation, des cabinets de conseil, des départements d'université, des organisations de renforcement de capacités et des ONG. Il est essentiel de les orienter vers le RC des SIA en tant que facilitateurs en leur dispensant une formation sur mesure, une orientation sur le lieu de travail, un accompagnement, mais aussi des sessions de réflexion et de la documentation d'apprentissage. Comme discuté ci-dessus, l'activité de renforcement des compétences des facilitateurs et leur participation aux niches d'innovation peuvent être une activité de RC en elle-même pour des organisations spécifiques. L'expérience découlant d'activités de facilitation devrait servir d'intrant aux processus organisationnels d'apprentissage.

# LEADERSHIP FACILITATEUR ET CHAMPIONS

Pour la réussite du RC des SIA, il faut aussi renforcer les capacités des cadres supérieurs des organisations afin qu'ils deviennent des leaders facilitateurs. Des programmes spécifiques doivent être développés. Des leaders de différentes organisations seront réunis, à intervalles réguliers, pour réfléchir, être orientés et être entraînés au rôle qui permettra à leurs organisations d'agir et de répondre au changement efficacement. Un tel programme pourrait se concevoir comme une niche d'innovation menant à l'apprentissage au travers du système.

Diriger n'est pas combattre pour maîtriser ce qui est incontrôlable; il s'agit plutôt de créer les conditions qui permettront à des groupes, des équipes, des organisations et des communautés de faire face avec diligence et créativité aux menaces et de tirer parti des opportunités pour un impact social plus grand. Le leadership facilitateur est fondé sur la conviction que les leaders doivent inspirer les autres et créer les conditions qui leur permettront de faire de leur mieux en poursuivant des buts partagés. Il s'agit d'offrir aux subordonnés la possibilité d'exprimer leur vision unique, leurs aptitudes et leurs difficultés. Il s'agit aussi d'exhorter les initiatives, les prises de décision opportunes, le travail commun et le partage des responsabilités pour le dynamisme de l'équipe, de l'organisation ou de la communauté. Les leaders doivent développer des compétences et des outils collaboratifs pratiques pour exploiter la créativité, l'expérience et l'engagement des personnels et des collègues.

#### **RESSOURCES**

Comme déjà mentionné, cette approche à double entrée du RC des SIA est très consommatrice en termes de temps, d'engagement personnel et de financement. L'étendue de la mise en œuvre des actions prévues dépendra de la disponibilité des financements et des facilitateurs locaux compétents.

Afin de mobiliser des ressources, il est suggéré d'instituer un marché national d'activités où les partenaires de développement peuvent promettre de soutenir des éléments de la stratégie générale de RC des SIA ou peuvent voir comment ils pourraient les aligner sur leurs programmes en cours. Ce canal semble plus judicieux que de développer conventionnellement des propositions de projet individuels, qui risqueraient de détacher des activités de la coordination générale, de rendre rapport et d'engager la responsabilité de donateurs individuels plutôt qu'intéresser les acteurs du système du SIA dans son ensemble.

Il faudra alors que les partenaires du développement réexaminent leurs pratiques de financement et deviennent plus novateurs. C'est pourquoi, il faut les impliquer dès l'étape initiale du cycle de RC des SIA.

#### **PILOTAGE**

Comme déjà souligné dans cette Note d'orientation, le cadre commun de travail proposé, avec son approche à double entrée pour la mise en œuvre du RC des SIA, est un nouveau concept qui doit être piloté dans quelques pays choisis pour évaluer les aspects pratiques de son opérationnalisation.

D'après les enseignements tirés des activités pilotes sur ce qui fonctionne ou pas et dans quel contexte, il sera possible de prodiguer des conseils plus concrets à chaque pays sur la façon d'institutionnaliser le cadre commun de travail et sur la manière dont le RC à l'échelle du système peut passer des projets pilotes aux processus de RC itératifs au niveau national.

#### CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

En adoptant le cycle proposé, il est important de garder à l'esprit que le RC des SIA implique des processus complexes. Il s'agit de renforcer les interactions entre de nombreux acteurs dont les visions, les intérêts au processus, la mobilisation divergent. Ces interactions sont elles-mêmes sous l'influence d'une myriade de facteurs. Tout cela signifie que le résultat est difficile, voire impossible, à prévoir. L'approche à double entrée proposées et le cycle de RC des SIA suggère comment assurer une plus forte cohérence des pilotes, des projets et des actions de RC des partenaires de développement sinon disparates. Ce faisant, des synergies sont impulsées, menant à l'apprentissage général et à un SIA efficace. Le moment du "point de bascule" faisant passer de l'assemblage de pans d'actions

hétéroclites à l'atteinte d'un SIA efficace et fonctionnel est impossible à prévoir.

Le cadre commun de travail propose des étapes logiques pour améliorer les interactions, la coordination, l'apprentissage conjoint, l'adaptation et la réactivité des acteurs du système et le système dans son ensemble. Cependant, il n'existe pas de recette miracle!

# Suivi et évaluation intégré du RC pour les SIA



### 5.1 L'architecture du S&E

Généralement, une architecture de S&E est construite sur une chaîne logique de résultats, évaluant les progrès et les résultats aux différents stades de la chaîne. L'architecture de S&E proposée ici tente d'établir:

- 1. Un système de suivi et évaluation du RC des SIA à **l'échelle du pays**;
- Un système de suivi et évaluation de la performance du cadre commun de travail de la TAP à l'échelle du programme.

Le premier élément se réfère au S&E des progrès et résultats à chacune des cinq

étapes de RC du cadre commun de travail, alors que le deuxième élément évalue le succès de l'approche du cadre commun de travail dans son ensemble (sa performance globale en tant que nouvelle approche au RC des SIA).

Ces deux éléments de l'architecture S&E sont intégrés: la preuve empirique, les conclusions et l'apprentissage d'un élément alimentent l'autre et réciproquement. La mise en œuvre du cadre commun de travail est sujette à une adaptation continuelle en utilisant des approches de S&E qui encouragent et facilitent la création collective de connaissances et l'apprentissage adaptatif (voir l'encadré 5.1 et la figure 5.1). Cela permet d'améliorer

Encadré 5.1 | Questions clés d'évaluation trouvant réponse par l'architecture intégrée du S&E proposée

#### Le renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole au niveau national

Comment définissons-nous et mesurons-nous la performance des actions du RC pour les SIA dans le cycle du RC et quelles sont les preuves de l'influence des facteurs sur les résultats attendus et fortuits observés? Particulièrement, peut-on établir une relation entre le RC et la performance des SIA nationaux ou des chaînes de valeur?

# Le Suivi et l'évaluation de la performance "du Cadre commun de la TAP" au niveau du programme

Comment suivons-nous et évaluons-nous la performance du cadre Commun lui-même et sa contribution à la performance des SIA et aux résultats en faveur des pauvres qui apparaissent? Est-ce que le Cadre commun, la façon dont il est conçu et mis en œuvre, est approprié aux utilisateurs auxquels il est destiné? Autrement dit, convient-il aux priorités et aux politiques du groupe cible, des destinataires et des partenaires du développement? Engage-t-il en fait les populations cibles et promeut-il l'apprentissage? Quels facteurs influencent la durabilité et la reproductibilité du RC au niveau mondial? Pouvons-nous plausiblement attribuer des améliorations de l'efficacité des SIA aux actions de RC préconisées par la TAP et le Cadre commun pour le RC pour les SIA?

Figure 5.1 | L'architecture du S&E du cadre commun de travail de la TAP



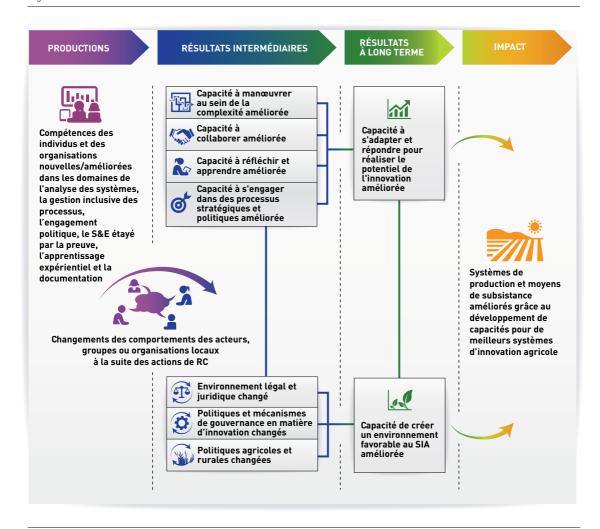
les approches et les interventions et de faire les ajustements nécessaires. Pour suivre les progrès d'une façon globale, les changements des cinq capacités essentielles (capacité à manœuvrer au sein de la complexité, capacité à collaborer, capacité à réfléchir et à apprendre, capacité à s'engager dans des processus stratégiques et politiques et capacité globale à s'adapter et répondre pour réaliser le potentiel de l'innovation) doivent être considérés pour un S&E efficace du RC des SIA. Une méthodologie de S&E cohérente, commençant par l'évaluation des besoins, est conçue pour comparer l'efficacité des actions de RC à travers le temps et l'espace.

Il est entendu que l'architecture de S&E proposée s'utilise comme un outil appliqué d'une façon systématique et harmonisée. L'avantage d'utiliser une approche commune est qu'elle aide à structurer et soutenir le suivi et la pensée évaluative dans chaque pays qui met en œuvre le cadre commun de travail. De plus, elle constituera une base de preuves systématique soutenant le cadre commun de travail. Il est attendu que l'architecture de S&E s'adapte continuellement d'après les enseignements du terrain et se développe au fil du temps gagnant en validité et en robustesse quidant le S&E des initiatives de RC des SIA.

# 5.2 Vers un ensemble d'indicateurs de résultats fondamentaux

Le cycle décrit dans le chapitre 4 promeut une approche systémique du RC des SIA, où l'apprentissage et l'adaptation continus sont

Figure 5.2 | Cadre de résultats du RC des SIA



des principes clefs pour l'atteinte des résultats. La notion est que le RC est un processus endogène, ses résultats et l'impact final sont conduits par sa performance "facilitatrice" tant sur l'environnement favorable que la capacité d'adaptation et de réaction des acteurs du SIA face aux enjeux et opportunités émergeant.

Les éléments principaux du Cadre de résultats de RC des SIA proposé sont exposés ci-dessous:

1. Un impact clairement indiqué qui motive l'action de RC: systèmes de pro-

- duction et moyens de subsistance améliorés grâce au renforcement des capacités pour des systèmes d'innovation agricole plus efficaces.
- 2. Deux résultats à long terme qui déterminent la mesure de l'appropriation nationale et locale de l'action, pour réaliser le(s) but(s) de développement exposé(s), ainsi que l'efficacité et l'efficience de cette action. Les deux résultats à long terme de RC sont:
  - la capacité améliorée pour créer un environnement favorable au SIA;

- la capacité globale améliorée à s'adapter et répondre pour réaliser le potentiel d'innovation des acteurs du SIA.
- 3. Un processus de changement menant aux avancées des résultats intermédiaires aux mains des acteurs du SIA et, quand intégré efficacement, menant à un changement plus sensible et à l'innovation. Les Résultats intermédiaires (RI) sont:
  - la capacité améliorée à manœuvrer au sein de la complexité
  - la capacité améliorée à collaborer
  - la capacité améliorée à s'engager dans des processus stratégiques et politiques
  - la capacité améliorée à réfléchir et apprendre

Ces éléments dépendent d'activités, d'instruments et de productions conçus pour atteindre les résultats de capacité nécessaires aux acteurs du SIA ou aux agents du changement. Comme déjà discuté, un SIA efficace est une fonction de capacités techniques et fonctionnelles assortie d'une cinquième: la capacité globale à s'adapter et répondre pour réaliser le potentiel de l'innovation. L'efficacité de la réponse des acteurs aux changements dépend de l'écho de ces quatre capacités aux dimensions individuelle et organisationnelle.

Enfin, le cadre de résultats de RC des SIA inclut des **productions des actions de RC**, qui sont les compétences nouvelles et/ou améliorées que les individus et les organisations ont gagnées. En tant que partie du système de S&E, celles-ci seraient suivies et évaluées systématiquement tout au long des cinq étapes du cycle de RC des SIA.

Cette Note d'orientation accompagne le document Fondements conceptuels du Cadre commun de travail en donnant des conseils plus pratiques sur la façon d'appliquer le cadre commun de travail. Elle peut être lue comme un document de travail, alors que le cadre commun de travail est piloté sur le terrain. Comme tel, elle donne un peu plus de détails pratiques et "matière à réfléchir" sur la façon d'aller vers un S&E du cadre commun de travail national opérationnel. Elle peut servir à définir et mesurer les résultats des actions de RC des projets pilotes (i.e., les productions sous forme de nouvelles compétences, des résultats d'apprentissage et des résultats de développement à long terme). Elle peut aussi servir à bien réfléchir sur la manière de suivre l'information résultante (i.e. collecter, analyser et gérer) en matière d'apprentissage, de gestion et de responsabilité efficaces. Le but est aussi que les pays ayant introduit le cadre commun de travail fassent rapport sur un ensemble convenu de mesures "fondamentales", y compris un développement commun d'instruments d'enquête pour collecter l'information nécessaire pour les indicateurs. Cela permettra la consolidation d'information sur les résultats nationaux, favorisera l'apprentissage et servira de preuve de la performance potentielle d'évolution du cadre commun de travail dans son ensemble.

L'expérience montre qu'il faut un processus consultatif répété, initialement entre acteurs fondamentaux au système et au niveau de niche avec leurs partenaires de développement, pour finaliser et convenir d'un ensemble d'indicateurs avec leurs définitions. Chaque projet peut avoir des productions complémentaires et des indicateurs spécifiques à son contexte et sa conception de projet.

Les trois tableaux suivants présentent une liste de travail d'indicateurs de résultats fondamentaux pour mesurer (1) les résultats de développement à long terme; (2) les résultats intermédiaires; et (3) les productions de RC compatibles avec l'architecture de S&E recommandée exposée dans le cadre commun de travail.

Tableau 5.1 | Résultats à long terme de RC (RRC) et indicateurs fondamentaux

INDICATEUR RRC 1 Changements de l'intensité de la recherche agricole dans le pays ciblé  Définition Dépense nationale en R&D agricole publique en tant que partie du PIB agricole. Seuil recommandé de 1%.	Données secondaires	
Dépense nationale en R&D agricole publique en tant que partie du PIB agricole. Seuil recommandé de 1%.		
	secondaires provenant des	
Indications Cette mesure est largement utilisée comme indicateur du degré relatif à l'économie de l'investissement dans la production de nouvelles connaissances. Des données ARI nationales et régionales sont publiquement accessibles à http://asti.cgiar.org (ASTI = Indicateurs relatifs aux sciences et technologies agricoles); l'ASTI est une base de données open-source fiable concernant les systèmes de recherche agricoles à travers le monde en développement, dirigée par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).	ASTI: http://asti.cgiar.org	
INDICATEUR RRC 2 Amélioration des indicateurs du rapport "Améliorer le climat des affaires dans l'agriculture" du pays cible		
<ul> <li>Indications</li> <li>"Améliorer le climat des affaires dans l'agriculture 2015" est le rapport d'une évaluation pilote sur l'environnement favorable du secteur agro-industriel dans actuellement 10 pays, mais d'autres pays suivront.</li> <li>C'est une base de données en open-source sur les conditions favorables pour enregistrer les terres agricoles, accéder aux services financiers, renforcer les systèmes semenciers, améliorer l'approvisionnement en engrais, transporter des marchandises agricoles, vendre des marchandises agricoles.</li> <li>En test: Conclusion d'un contrat de production agricole, électrification de zones rurales, connexion des agriculteurs à l'information.</li> <li>Selon le projet national de RC pour les SIA, un ensemble d'indicateurs sélectionnés ou un index [à être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnées selon le contexte du projet pilote) pourrait être utilisé comme base (i.e. l'étape d'évaluation des besoins) et des changements ultérieurs pourraient être suivis dans le temps.</li> </ul>	Données secondaires provenant: World Bank. http://eba. worldbank.org/	
INDICATEUR RRC 3 Changement du sommaire de cotation des résultats d'apprentissage décrits par les acteurs de l'SIA (agrégés au niveau de la niche ou national)		
Les résultats d'apprentissage du RC découlent de changements comportementaux attribuables aux compétences améliorées dans les quatre capacités de base:  1. Manœuvrer au sein de la complexité.  2. Collaborer.  3. S'engager dans des processus stratégiques et politiques.  4. Réfléchir et apprendre.	Collecte de données primaires enquêtes périodiques des acteurs de SIA	
<ul> <li>Indications</li> <li>Des résultats d'apprentissage peuvent être suivis en conduisant des enquêtes d'opinion auprès des organisations des acteurs du SIA et leur personnel au début, à moyen terme et à la fin fin de la période d'intervention en utilisant des questionnaires avec des options répondant à l'échelle de Likert.</li> <li>Chaque résultat d'apprentissage serait mesuré au niveau individuel en utilisant une auto-évaluation de l'utilisation de la compétence acquise par l'action de RC.</li> <li>Les données sur les résultats d'apprentissage seraient collectées périodiquement, par ex., tous les deux ans, agrégées au niveau individuel et de l'organisation puis rapportés au niveau de système ou de la niche.</li> <li>Le seuil serait zéro.</li> </ul>		
	Des données ARI nationales et régionales sont publiquement accessibles à http://asti. cgiar.org (ASTI = Indicateurs relatifs aux sciences et technologies agricoles); l'ASTI est une base de données open-source fiable concernant les systèmes de recherche agricoles à travers le monde en développement, dirigée par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).  INDICATEUR RRC 2  Amétioration des indicateurs du rapport "Amétiorer le climat des affaires dans l'agriculture" du pays cible  Indications  • "Améliorer le climat des affaires dans l'agriculture 2015" est le rapport d'une évaluation pilote sur l'environnement favorable du secteur agro-industriel dans actuellement 10 pays, mais d'autres pays suivront.  • C'est une base de données en open-source sur les conditions favorables pour enregistrer les terres agricoles, accéder aux services financiers, renforcer les systèmes semenciers, améliorer l'approvisionnement en engrais, transporter des marchandises agricoles, vendre des marchandises agricoles.  • En test: Conclusion d'un contrat de production agricole, électrification de zones rurales, connexion des agriculteurs à l'information.  • Selon le projet national de RC pour les SIA, un ensemble d'indicateurs sélectionnés ou un index là être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index là être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index là être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index la être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index là être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index la être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index la être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou un index la être produit - comprenant toutes ou parties des mesures sélectionnés ou ni index la gréche de la compte de la compte des des mesures sélectionnés et l'étape d'évaluation des b	

(suite)

#### Tableau 5.1 [suite]

#### **INDICATEUR RRC 4**

Changement de la répartition des acteurs organisationnels du SIA qui démontre la capacité de progresser dans leur rôle au sein du SIA par un processus de changement systémique (adopter, adapter, étendre, répondre) depuis que l'action a été mise en œuvre

% des acteurs organisationnels du SIA qui ont avancé jusqu'à l'Étape «ADOPTER» % des acteurs organisationnels du SIA qui ont avancé jusqu'à l'Étape «ADAPTER» % des acteurs organisationnels du SIA qui ont avancé jusqu'à l'Étape «ÉTENDRE» % des acteurs organisationnels du SIA qui ont avancé jusqu'à l'Étape «RÉPONDRE»

périodique de l'équipe du projet . Voir aussi Nippard, Hitchins et Elliott

(2014)

Auto-évaluation

#### Indications

Nippard, Hitchins et Elliot (2014) utilisent un cadre pour mesurer le changement systémique pour les quatre étapes: adopter, adapter, étendre et répondre. Les questions pour mesurer l'étape atteinte par l'organisation auxquelles pourraient réfléchir l'équipe de projet sont:

- Si vous abandonnez maintenant, vos partenaires reviendraient-ils à leur précédente façon de travailler? (ADOPTER) oui/non
- Si vous abandonnez maintenant, vos partenaires poursuivraient-ils sans vous en s'appuyant sur les changements qu'ils ont adoptés? (ADAPTER) oui/non
- Si vous abandonnez maintenant, les bénéfices du groupe cible dépendraient-ils de trop peu de personnes, sociétés, ou organisations? (ÉTENDRE) oui/non
- Si vous abandonnez maintenant, le système serait-il propice aux changements introduits (leur permettant d'être maintenus, de croître et se développer)? (RÉPONDRE) oui/non.

Il s'agit de suivre si ceux à l'étape d'adoption progressent aux étapes ultérieures et à quelle vitesse et comment comparer un acteur organisationnel de l'SIA à un autre? Nippard et al. [2014] incluent un ensemble d'indicateurs possibles qui peuvent servir de preuve pour déterminer si le SIA d'un pays tombe dans l'une ou l'autre catégorie, comme:

- l'engagement financier et non financier des partenaires.
- la satisfaction des partenaires à propos des résultats du pilote.
- l'intérêt à l'apprentissage et son appropriation qui émergent du pilote.
- les partenaires du début (de la phase pilote) ont investi dans le soutien, ou l'amélioration (qualitativement ou quantitativement), des changements adoptés, sans appui du programme.

Note: "l'environnement favorable pour un système d'innovation agricole" est défini comme l'ensemble des facteurs qui influencent l'innovation agricole mais sont contrôlés par des domaines institutionnel, régulateur et de politique autres que ceux directement liés à l'innovation agricole. Voir la Section 3.3 du document principal pour le de plus amples informations.

#### Tableau 5.2 | Résultats intermédiaires (RI) et indicateurs de base

#### RI 1

#### Indicateurs des Résultats intermédiaires

#### Capacité améliorée à manœuvrer au sein de la complexité (systèmes)

#### **INDICATEURS DE RI 1.1**

#### Niveau de réduction des coûts et/ou de gains de revenu des acteurs organisationnels du SIA

#### Indications

L'hypothèse est que par l'amélioration des compétences analytiques des acteurs du SIA (par ex. en termes de pensée systémique, de théorie de la complexité, d'analyse de chaîne de valeur, d'analyse coûts-bénéfices), la compréhension du système et de ses interconnexions sont améliorées. Ces informations améliorent la prise de décision permettant un coût réduit et/ou des revenus accrus, entre autres.

Il est demandé à la gestion des organisations d'acteurs du SIA d'évaluer s'il y a eu réduction des coûts/ gain de revenu lié à l'amélioration de leurs compétences analytiques (comme l'analyse coûts-bénéfices, l'analyse de chaîne de valeur).

La mesure peut être produite par une auto-évaluation par l'organisation d'acteurs du SIA sur l'échelle de Likert comme suit:

- 3 Réduction des coûts / gain de revenu significatif.
- 2 Réduction des coûts considérable.
- 1 Pas de réduction des coûts.
- 0 Ne sais pas.

Bien sûr, les réductions des coûts / gain de revenu effectifs devraient être mesurés en termes monétaires, si la disponibilité de données le permet.

#### **INDICATEUR DE RI 1.2**

### Augmentation de nombre de co-innovations produites et mises en pratique (entre acteurs organisationnels)

#### Indications

Cet indicateur aidera à contrôler si dans le temps le SIA atteint sa maturité et produit ainsi un nombre accru d'innovations.

L'unité de mesure pourrait être: nombre de technologies améliorées livrées, taux d'adoption de technologies et de pratiques améliorées.

Basé sur la production d'action de RC: des compétences analytiques améliorées (par ex. la pensée systémique, la théorie de la complexité, l'analyse de chaîne de valeur, l'analyse de genre)

#### RI 2

#### Indicateurs des Résultats intermédiaires

#### Capacité améliorée pour collaborer (système)

#### **INDICATEUR DE RI 2.1**

#### Processus décisionnels inclusifs [du sujet] est en place (0-3)

"Le processus décisionnel inclusif" implique quatre étapes (i) Collecter les intrants largement (tant en termes de participation qu'en diversité de perspectives); (ii) Faciliter le consensus; (iii) Annoncer la décision clairement; et (iv) ne pas reconsidérer la décision sans nouvelle information significative.

Le "[sujet]" se définit d'après le contexte du SIA.

La gestion de projet pilote et les organes de surveillance auto-évalueront si un processus décisionnel inclusif pour le sujet ciblé a été mis en place, en utilisant quatre catégories de résultats:

- 3 oui, entièrement, les quatre étapes intervenant dans le processus décisionnel inclusif ont été réalisées de manière pleinement satisfaisante.
- 2 oui, mais de manière assez satisfaisante. Les quatre étapes du processus décisionnel inclusif ont été conduites, certaines seulement de manière assez satisfaisante.
- 1 oui, mais de manière assez peu satisfaisante. Les quatre étapes du processus décisionnel inclusif ont été conduites mais la plupart de manière assez peu satisfaisante.
- 0 Non, une ou plus des quatre étapes du processus décisionnel inclusif n'ont pas été conduites.

#### **INDICATEUR DE RI 2.2**

#### Les acteurs du SIA se voient dans un système aligné et relié

#### **INDICATEUR DE RI 2.3**

#### Niveau perçu de (i) confiance et (ii) d'engagement par les acteurs du SIA

#### Indications

Les données pour ces deux indicateurs seront collectées par des Enquêtes périodiques de perception des acteurs posant des questions relatives:

- aux croyances.
- aux actions collectives
- à la confiance dans les rapports, les réseaux sociaux, les institutions de direction (incluant l'équité des règles, les procédures officielles, la résolution des litiges et l'assignation des ressources).
- à l'engagement organisationnel
- à la volonté de soutenir la responsabilisation et la participation comme éléments d'engagement.

L'unité de mesure serait une cotation (sommaire de cotation) produit d'après les réponses à un ensemble de questions.

(suite)

#### Tableau 5.2 (suite)

#### Exemples de techniques possibles de questionnaire:

"Je crois en la valeur de ce changement" = > 1 (en total désaccord)-2-3-4-5-6-7 (entièrement d'accord).

"les personnes de votre village/entourage s'entraident-elles actuellement?" utiliser une échelle de cinq points, où 1= s'entraident toujours et 5= ne s'entraident jamais.

- toujours.
- la plupart du temps.
- parfois.
- rarement.
- · jamais.

#### Quelques ressources pour concevoir ce questionnaire:

Measuring Social Capital - An Integrated Questionnaire, World Bank (2007), Coetsee (1999)

Production des actions de RC: compétences de processus améliorées (comme création d'équipe, écoute, négociation de conflit, leadership, intelligence émotionnelle, méthodologies participatives)

#### RI3

#### Indicateurs des Résultats intermédiaires

Capacité améliorée (des systèmes) d'engagement dans des processus stratégiques et politiques

#### **INDICATEURS DE RI 3.1**

Ressources (temps, budget) consacrées pour engager des activités communes avec d'autres acteurs (organisationnels) du SIA en vue de faire progresser le SIA

#### Indications

Les activités communes en vue de faire progresser le SIA pourraient être l'entreprise de recherche commune (par ex., donnant lieu à des publications communes), des ateliers, des réunions de groupe de travail, des journées de terrain, des foires aux connaissances, des plates-formes en ligne communes, la participation au conseil dans des organisations partenaires, etc.

L'unité de mesure peut être le nombre d'heures, de jour, la devise locale, le coût d'affectation du temps passé.

#### **INDICATEURS DE RI 3.2**

#### Progrès fait dans la préconisation des réformes

#### Indications

L'hypothèse est que les compétences améliorées d'engagement politique aideront à la préconisation de réformes politiques et juridiques d'une meilleure façon.

Ce succès serait mesuré par:

- Une auto-évaluation par l'équipe de projet (sur une échelle de 1-5, avec 1= aucun progrès et 5= excellent), étayée de preuves, comme l'utilisation l'analyse de politique basée sur le SIA dans des processus politique officials.
- Succès dans l'atteinte des jalons d'une campagne d'une année donnée (sur une échelle de 1-5).

**Production d'action de RC**: Compétences améliorées d'engagement politiques (analyse politique, aptitude d'influence et de négociation)

(suite)

#### RI /

#### Indicateurs des Résultats Intermédiaires

Capacité améliorée (des systèmes) pour réfléchir et apprendre

#### **INDICATEURS DE RI 4.1**

#### Les 'outils de l'évaluation évolutive' sont mis en œuvre efficacement (sur une échelle de 1 à 5) Indications

Une liste de contrôle générique devrait être développée pour:

- L'inventaire des types d'outils d'évaluation évolutive (EE) appliqués. Des outils EE incluent la cartographie des résultats, l'analyse de contribution, l'analyse du changement le plus significatif, l'enquête appréciative, la Recherche-Action participative et le langage visuel.
- La mesure indiquant si les principes et méthodes derrière l'outil EE sont appliqués de la meilleure façon possible attendue.

À cet égard, l'équipe peut aussi vouloir vérifier dans l'EE si certaines des bonnes pratiques suivantes ont été suivies (Gamble, 2008):

- Le point focal du S&E joue un rôle «d'accompagnateur» durant le processus d'innovation, i.e., il/elle
  contribue au groupe fondamental d'acteurs en endossant plusieurs rôles (observateur, interrogateur
  et facilitateur); il/elle encadre et synthétise les idées pour le groupe et l'aide à formaliser, ajuster et
  progresser dans les débats. De la même manière, l'estimateur comme le facilitateur soutient le groupe
  lors de l'interprétation des données de progrès de sorte à alimenter directement le processus de
  développement en cours.
- La collecte de données est intégrée aux processus généraux de l'organisation et sert la planification, la mise en œuvre et l'évaluation en parallèle, i.e., la collecte de données pour l'évaluation commence dès la phase de planification et se poursuit jusqu'aux phases de mise en œuvre et de post-évaluation. Les mécanismes peuvent être l'emploi de blogs et de journaux de bord.
- Le rapport de processus va de pair avec l'interprétation des données de l'encadrement actif (du processus) et la remise en question consciente des hypothèses, par ex., pendant des séances de réflexion, des entretiens de stratégie.

Resources: Gamble (2008), Patton et Horton (2009).

**Production des actions de RC**: Compétences améliorées dans l'évaluation évolutive, l'apprentissage expérientiel et fondé sur les preuves et la documentation (Recherche-action participative, enquête appréciative, suivi du processus de changement, suivi réflexif et évaluation, évaluation horizontale, utilisation révisée et émergente de modèles).

Notes: En grande partie basé sur l'auto-évaluation par (i) des individus; et (ii) des représentants d'organisations au nom de leur organisation et mesuré sur une échelle de Likert (de 1-10); il est suggéré qu'un outil d'enquête commun soit élaboré et implémenté par les mises en œuvre pilotes nationales proposées.

 $\textit{Tableau } 5.3 \mid \textbf{Productions du RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux \'etapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes du cycle de RC pour les SIA et indicateurs correspondant aux étapes de la correspondant de la corresp$ 

Étape du Cycle de RC pour les SIA	Productions du cycle. COMPETENCES	Productions fondamentales (au niveau de la niche d'innovation ou du système national)	Indicateurs des productions fondamentales (aux fins d'illustration); à adapter au contexte et selon les priorités de la niche d'innovation ou du système national)
Galvaniser l'engagement	Compréhension, engagement et appropriation améliorés du processus pour renforcer le SIA et le RC pour les SIA.	Accord sur le processus logique et les frontières du SIA. Étude exploratoire conduite. Atelier de lancement planifié et convoqué de façon inclusive.	Le document [sujet] décrivant le processus de RC pour les SIA et les frontières du SIA est préparé et diffusé. Étude exploratoire [sujet] mandatée et diffusée aux acteurs pour leurs réactions. Atelier de lancement conduit.
Prospective	Leadership facilitateur convaincu et comportement d'engagement politique global.	Énoncé stratégique clair en place. (au niveau du système et de la niche d'innovation).	Énoncé stratégique xyz développé dans un processus participatif. Énoncé stratégique xyz publié avec l'endossement des acteurs clefs (noms).
Évaluation des besoins en capacité	Évaluation globale des besoins en RC, intégrant les capacités techniques, fonctionnelles et les capacités d'adaptation et de réaction.	Évaluation des besoins en RC conduite (i) par une approche participative efficace et (ii) intégrant les trois dimensions de RC (techniques, fonctionnelles et les capacités d'adaptation et de réaction).	Rapport de l'évaluation des besoins en RC préparé et publiquement disponible (oui/non). L'évaluation des besoins en RC répond à des critères de qualité convenus (échelle de 1–5).¹
Stratégie du RC	Leadership et comportement de gestion efficaces.	Compétences de leadership améliorées. Compétences managériales améliorées. Champions du RC pour les SIA identifiés et formés.	Évaluation des compétences à 360 ° conduite comme prévue.  Modification du score de l'évaluation des compétences à 360°.²
	La stratégie de RC globale et le plan d'action du RC sont développés et les financements garantis.	Stratégie de RC développée par une approche participative. Plan d'action de RC développé par une approche participative. Plan de financement viable.	La stratégie de RC est publiquement accessible (oui/non).  Le processus pour développer la stratégie répond à des critères de qualité convenus (échelle de 1–5).  Le plan d'action est développé et publiquement disponible (oui/non).  Le processus pour développer le plan d'action répond à des critères de qualité convenus (échelle de 1–5).  Le financement du plan est en place et répond à des normes de qualité convenus (oui/non).

(suite)

#### Tableau 5.3 (suite)

Mise en œuvre

La mise en œuvre du RC progresse d'une manière satisfaisante.

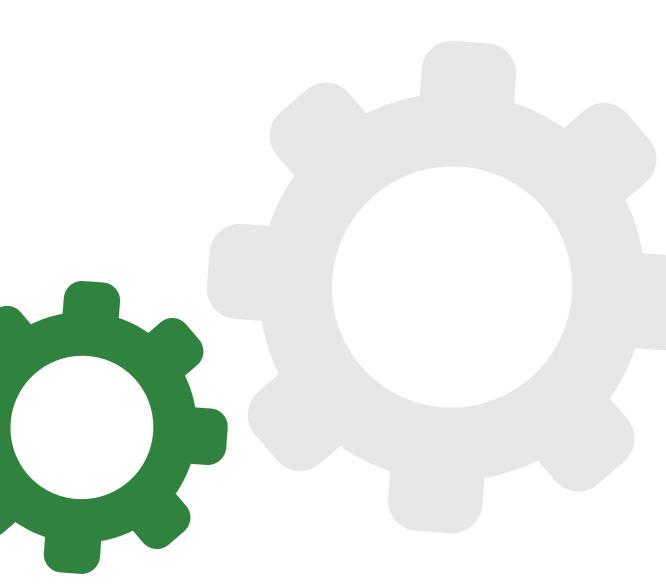
Réalisation des jalons dans les temps. Preuves de l'amélioration des mentalités interdisciplinaires, des systèmes incitatifs, la KM, des changements organisationnels, des compétences personnelles; capacité au partenariat, influence et mobilisation des ressources.

Mécanisme de courtage d'innovation efficace en place.

Mesures des progrès dans la gestion du changement de la gestion de la recherche et de la vulgarisation. Les jalons établis dans le plan d'action ont été réalisés dans la période prévue (1–5).

Notes: ¹ Un score global produit à partir d'une liste de contrôle conçue conjointement et utilisée par tous les projets pilotes. ² Les pratiques de leadership mesurées sont: Vision, Buts et Objets, Donne le cap/Normes de qualité, Recherche d'une meilleure voie, Communication, Réactions, Récompense & reconnaissance, Renforcement des relations, Délégation, Gestion participative, Développement personnel, Satisfaction au travail.

# CHAPITRE 6 Boîte à outils



6.1	Matrice du plan d'action	54
6.2	Méthodologie d'enquête appréciative	54
6.3	Évaluation de la capacité organisationnelle	55
6.4	Cartographie d'audience	55
6.5	Brainstorming	55
6.6	Arbre des problèmes axé sur la capacité	56
6.7	Inventaire des besoins prioritaires en capacité	56
6.8	Cercle de cohérence	56
6.9	Les moteurs du changement (DoC)	57
6.10	Analyse des champs de force	57
6.11	Analyse des lacunes	58
6.12	Matrice d'intérêt/d'influence	58
6.13	Cartes heuristiques	58
6.14	Changement le plus significatif	59
6.15	Collecte de résultats	59
6.16	Net-Map	59
6.17	Cartographie des résultats	60
6.18	Analyse PESTLE	60
6.19	Analyse d'arbre à problèmes	60
6.20	Examen rapide de systèmes d'innovation agricole (RAAIS)	61
6.21	Questionnaire d'évaluation rapide	62
6.22	Suivi réflexif en action	62
6.23	Image-contexte	62
6.24	Balayage du contexte économique institutionnel et politique	62
6.25	Questionnaires d'auto-évaluation	63
6.26	Matrice de score d'auto-évaluation	63
6.27	Méthode des six chapeaux (de Bono)	63
6.28	Médias sociaux/collaboratifs	63
6.29	Analyse de réseau social	64
6.30	Analyse des parties prenantes et des acteurs de la préparation au RC	64
6.31	Analyse SW0T	65
6.32	Cartographie de système	65
6.33	Théorie du Changement (ToC)	66
6.34	Méthode chronologique	67
6.35	Triangle du changement	68
6.36	Prospective ou création de scénario	68
6.37	Méthodologie World Café	69
6.38	Méthode des 5 W+H	69

Il existe plusieurs outils exploitables pour les étapes du cycle de RC proposé. Certains d'entre eux ont été mentionnés dans le chapitre 4. Cette boîte à outils les détaillent, citant les sources qui permettent d'obtenir de plus amples informations sur leur utilisation et, si possible, mentionnant leurs forces et leurs faiblesses. Ces outils ne sont en aucun cas normatifs, mais devraient inciter la réflexion sur la façon de mieux approcher le RC des SIA dans certains domaines. Dans des nombreux cas, ils devront être adaptés à la problématique spécifique du SIA dans un contexte donné. L'utilisation de ces outils n'est en aucun cas une garantie de succès. Il n'est d'œuvre que d'ouvrier! C'est pourquoi, les responsables de la mise en œuvre de cadre de RC des SIA sont invités à se montrer flexibles et créatifs dans leur choix d'outils et s'adapter à la situation locale et la constellation d'acteurs.

### 6.1 Matrice du plan d'action

Un plan d'action guide l'équipe pour obtenir que les choses soient effectuées et parvenir aux objectifs et prévisions. Après la mobilisation de l'équipe, la définition du problème, le développement prospectif et l'identification des rôles et des responsabilités, un plan d'action peut être traduit dans une matrice. Les éléments communs d'une matrice sont les domaines prioritaires, les objectifs, les activités nécessaires à la réalisation du renforcement des capacités, les ressources possibles, les acteurs responsables pour les différentes tâches et le calendrier.

Une matrice de plan d'action formalise des engagements pour l'action et fournit un plan pour les guider.

 Le plan d'action et sa matrice aident le processus d'apprentissage – par l'exercice de planification (réflexion collective sur une question spécifique), les acteurs parviennent à une définition consensuelle de leur problème et prennent conscience de leurs capacités pour changer les situations.

- Le plan d'action ne doit pas être ambitieux – sa portée ne doit pas être élevée.
- Il est souvent difficile de faire un plan d'action concis et ciblé. Mais sans cela, il sera difficile de mobiliser les personnes et les ressources pour accomplir les tâches.

Sources: FAO (2013b)

# 6.2 Méthodologie d'enquête appréciative

L'enquête appréciative est une méthodologie basée sur la conviction que la façon de mener une enquête affecte le résultat. C'est un processus d'enquête adoptant la pensée positive qui utilise une série de déclarations pour décrire où l'organisation veut aller, d'après ce qui fonctionne déjà dans l'organisation. C'est une approche puissante pour changer qui engage et recentre la discussion positivement.

Passer au mode affirmatif et positif peut aider la croissance et l'amélioration des organisations. Il peut être utilisé pour:

- analyser les organisations
- concevoir des actions de changement
- évaluer une organisation
- établir une planification stratégique
- conduire un suivi et évaluation

Dans certains cas, cette méthodologie amène à dépasser les problèmes de base et les conflits au sein d'une organisation en se recentrant seulement sur le positif. Utiliser une analyse d'arbre du problème comme point d'entrée aide souvent à d'abord cerner les questions essentielles pour alors se concentrer sur les solutions positives.

Sources: FAO (2012b; 2013b)

# 6.3 Évaluation de la capacité organisationnelle

Cet outil vise à assurer que l'on tienne compte des domaines les plus essentiels de capacité organisationnelle lors de la planification d'une évaluation. L'outil utilise une liste de contrôle des questions servant à déterminer quand et comment celles-ci devraient être évaluées dans toute l'organisation (ou les organisations); la liste de contrôle peut aussi être utilisée pour vérifier si une évaluation précédente a inclus les questions recommandées. La liste de contrôle se concentre sur les domaines d'évaluation suivants:

- Productions organisationnelles (services et produits, y compris services et/ou produits juridiques)
- Intrants (ressources monétaires, humaines et physiques et/ou techniques)
- Leadership
- Motivation et incitations
- Équilibre entre les dimensions fonctionnelles et politiques de l'organisation
- Ajustement entre l'organisation formelle et informelle
- Capacité de gestion de réseau

Cet outil est pertinent quand des acteurs compétents ont décidé qu'une évaluation plus formelle et concentrée ou une auto-évaluation des capacités organisationnelles doit être effectuée. Il est utilisé quand des acteurs locaux dotés d'un pouvoir suffisant et soucieux du secteur se sont engagés pour favoriser le RC.

Il n'indique pas comment les questions clés peuvent ou doivent être évaluées; chose qui peut se faire de nombreuses façons. Les personnes impliquées ont encore besoin de fonder leur choix d'instruments d'évaluation sur leur jugement professionnel.

L'évaluation par "autrui" est une question très sensible et délicate. Porter attention au seul contenu et rechercher une réponse "objective" sans s'occuper de la manière d'impliquer le personnel et la gestion mènera à l'échec, l'hostilité, la défiance et la résistance accrue au changement.

Source: ADB (2011)

# 6.4 Cartographie d'audience

Cet outil identifie qui a l'autorité pour faire des changements politiques, soit l'audience primaire (cela pourrait s'étendre du Président ou du premier Ministre, du maire de la ville, au chef d'une institution ou au PDG d'une société locale). Dans une deuxième étape, il faut identifier les individus susceptibles d'influencer les décisions de l'audience primaire et qui peuvent faciliter l'accès ou transmettre des informations aux acteurs principaux. Ces audiences secondaires pourraient inclure des groupes d'intérêt, des leaders économiques, des ONG ou des représentants de donateurs, voire d'autres décideurs.

# 6.5 Brainstorming

Cet outil utilise le pouvoir mental permettant rapidement et sans trop d'effort, d'étendre ses horizons aux expériences, idées et opinions disponibles. Il est appliqué pendant des sessions de groupe ou des séminaires pour collecter en vrac des remarques, des idées ou suggestions. Il s'utilise en début de session (bref et intense) pour obtenir une vue d'ensemble de la thématique à traiter. Les sessions de brainstorming servent à résoudre un problème de processus, inventer de nouveaux produits ou produits d'innovation, résoudre des problèmes de communication intergroupe, améliorer le service après-vente, budgétiser des exercices, schématiser un projet, etc.

Cette méthode encourage la créativité par un flux libre d'idées. Elle veille au réalisme (en laissant exprimer une grande variété d'opinions) et renforce l'engagement des participants pour le "produit" final de la discussion. Cette méthode provoque habituellement une discussion très animée et énergique. Des participants habituellement réservés deviennent assez hardis pour y contribuer.

La puissance de l'association d'idées peut être bloquée si les idées sont critiquées aussitôt exprimées ("c'est trop coûteux", "nous l'avons déjà tenté", etc.). Cela découragerait les participants d'exprimer leurs idées et introduirait un élément d'auto-censure.

Les productions sont d'abord des points à prendre en considération qui seront par la suite examinés sérieusement. Les idées non fondées ou utopiques seront éliminées à une étape postérieure.

Les sessions peuvent être gênées par de nombreux facteurs, comme des objectifs peu clairs ou des buts mal définis, une participation peu enthousiaste ou désorganisée, des conflits entre des membres, des personnalités fortes ou autoritaires ainsi qu'une micro-gestion par des responsables divers, etc.

Sources: SCD (2009), FAO (2013b)

# 6.6 Arbre des problèmes axé sur la capacité

Cet outil vise à identifier une question de capacité en tant que problème central, ses effets et ses causes. Il aide à amorcer et suivre de la conception collaborative à la phase de mise en œuvre. C'est un outil intéressant qui aide à clarifier des objectifs de renforcement des capacités précis que l'action vise à atteindre

En interprétant les effets pour établir des objectifs et en traitant les causes pour renseigner des activités, un arbre des problèmes est un outil utile pour développer et exécuter le plan et pour clarifier les productions et les résultats qui seront contrôlés.

Il a l'inconvénient d'avoir tendance à simplifier les questions très complexes.

Source: FAO (2012b)

# 6.7 Inventaire des besoins prioritaires en capacité

C'est un exercice lié à l'évaluation des besoins en capacité. Il se déroule en session plénière dans un atelier pour discuter des priorités, catégorisant les besoins en capacité en priorité "élevée", "moyenne" et "faible". À cette étape de l'évaluation, il est très important de voir clairement quels types d'action pourraient être examinés par le bailleur de l'évaluation des capacités.

Il est utile d'établir quels types d'action pourraient être financés par les mécanismes existants et pourraient être entrepris sans financement "externe".

Cet exercice participatif de hiérarchisation des besoins en capacité, en suscitant les attentes des parties prenantes, peut être extrêmement utile pour approfondir l'analyse des problèmes de capacité et réfléchir stratégiquement à la manière de les traiter.

Il permet aux participants de passer de la réflexion en termes de "liste de souhaits" à la réflexion en termes pratiques de ce qui pourrait être fait pour identifier les mesures implantables qui feront la différence.

Source: FAO (2012b)

### 6.8 Cercle de cohérence

Le cercle de cohérence est un outil d'analyse de réseau, spécifiquement utilisé pour identifier les modes d'interaction (tant constructifs que destructifs, ainsi que les actions correspondantes) qui génèrent ou drainent l'énergie du réseau. Le cercle de cohérence se concentre sur les interactions saines dans le réseau. Il tente d'évaluer:

- si le réseau produit de l'énergie ou non
- quels modes d'interaction exigent le plus d'attention
- qu'est-ce qui a été entrepris pour restaurer la connexion ou élever le niveau de cohérence

La dynamique suivie par cet outil peut devenir très compliquée et complexe, c'est pourquoi, son utilisation exige la maîtrise de la facilitation et de l'outil.

Source: http://www.linkconsult.nl/en/gereedschap/modellen

Il faut du temps pour collecter des données et conduire cette analyse.

Il faut être versé dans la collecte de données et la facilitation, l'analyse et la synthèse.

Sources: FAO (2013a; 2013b)

# 6.9 Les moteurs du changement (DoC)

Cet outil est une étude qualitative pour l'analyse nationale qui aide à identifier les différents moteurs du RC et les liens aux changements à long et court terme. L'outil de moteurs du changement (DoC) permet d'identifier plusieurs questions importantes à la compréhension du contexte et du processus de changement:

- L'analyse nationale de base couvrant les facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels affectant la dynamique et les possibilités de changer.
- La dynamique du changement à moyen terme – couvrant les processus politiques, en particulier les incitations et les capacités des agents œuvrant au sein des institutions.
- Le rôle des forces externes incluant les actions intentionnelles et non intentionnelles des donateurs.
- Le lien entre le changement et la réduction de la pauvreté couvrant la répercussion attendue du changement sur la pauvreté et sur quelle période de temps.
- Les implications opérationnelles couvrant comment traduire une compréhension du contexte en stratégies et actions.
- "Comment travaillons-nous?" couvrant les incitations organisationnelles, y compris celles promouvant ou empêchant la rétention des connaissances nationales.

Il est essentiel que l'équipe conduisant l'analyse DoC comprenne des personnes ayant d'excellentes connaissances du pays.

# 6.10 Analyse des champs de force

Cet outil – aussi appelé l'analyse "du pour et du contre" – est habituellement utilisé comme analyse préliminaire du contexte, ainsi que pour réexaminer périodiquement les buts organisationnels et établir les priorités.

Il vise à esquisser une image des forces qui travaillent en faveur ou contre un plan ou un projet.

L'analyse renseigne l'équipe d'évaluation pour aider à prendre des décisions qui conviennent aux intérêts de toutes les forces. C'est un outil de planification d'action qui permet d'impulser ou freiner les forces opposées qui peuvent arrêter ou encourager le changement. Les organisations ou les groupes sont mieux équipés pour manipuler et planifier le changement s'ils ont une meilleure compréhension des rapports de force.

La logique de l'outil est basée sur l'hypothèse que le résultat d'un plan ou d'un projet futur est déterminé par des forces agissant pour et contre lui. Il est essentiel de se mettre d'accord sur l'avenir souhaitable si l'équipe doit convenir de ce que sont les forces positives ou négatives.

Atteindre un accord peut se révéler problématique car il n'existe aucune décision "intermédiaire": certains acteurs peuvent voir une force comme étant favorable à l'avenir souhaité alors que d'autres la considèrent comme maintenant le statu quo; certaines forces peuvent même recevoir les deux types d'évaluation.

Sources: FAO (2013b), Kumar (1999), SCD (2009)

### 6.11 Analyse des lacunes

C'est un processus qui génère de longues listes des besoins en capacité ou des aspects de RC exigeant une certaine forme d'action. Il implique la définition de capacité "désirable" et la mesure de la capacité "existante" par la participation d'acteurs appropriés. Il est aussi appelé évaluation des capacités et se présente sous la forme dune discussion structurée avec des acteurs nationaux clefs sur des questions majeures de capacité, de perception, avec des suggestions à différents niveaux. Différentes listes de contrôle et matrices peuvent être utilisées pour quider ce processus. Cependant, celles-ci devront être adaptées au contexte spécifique du RC des SIA.

En général, le processus est guidé par trois questions générales:

- Où en sommes-nous maintenant?
- Où voulons-nous aller?
- Quelle est la meilleure façon d'y parvenir?

Il fournit une comparaison des capacités existantes aux niveaux souhaitables de capacité et aide à déterminer les aspects spécifiques du RC.

C'est un processus point par point qui peut être complexe et chronophage.

L'analyse des lacunes peut susciter des attentes de la part des acteurs, qu'il faut bien gérer.

Source: FAO (2012b)

### 6.12 Matrice d'intérêt/d'influence

C'est une matrice qui aide à comprendre le rôle que des acteurs locaux et des partenaires du développement devraient jouer dans des processus de RC. Le terme "d'intérêt" marque leur préoccupation et leur appui pour le changement du RC et "l'influence" marque la capacité de résister ou de promouvoir le processus de RC. Elle peut être utilisée

pendant l'identification et/ou la phase de formulation du cycle de projet.

Source: FAO (2012b)

### 6.13 Cartes heuristiques

Une carte heuristique est un diagramme qui connecte l'information autour d'un sujet central. Au centre se situe l'idée principale, les embranchements ou les bras sont des sous-sujets ou des idées connexes. Les niveaux plus détaillés rayonneront de là et des branches peuvent être reliées ensemble.

Les cartes heuristiques peuvent être utilisées pour presque n'importe quel sujet de réflexion ou tâche d'apprentissage, de l'étude d'un sujet (comme une nouvelle langue) à la planification d'une carrière, voire la création de meilleures habitudes.

Les cartes heuristiques peuvent être plus efficaces que d'autres méthodes de brainstorming ou de prise de note linéaire pour certaines raisons:

- C'est un outil graphique qui mêle des mots, des images, des nombres et des couleurs. Il en devient plus mémorisable et agréable à élaborer et examiner. Les associations de mots et d'images sont bien plus efficaces pour se rappeler l'information que les mots seuls.
- Les cartes heuristiques relient des idées et des concepts par des associations naturelles. Elles aident à produire davantage d'idées, approfondir la signification du sujet et incite aussi à remplir la carte davantage ou trouver ce qui manque.
- Une carte heuristique donne une vue d'ensemble immédiate d'un vaste sujet tout en détenant aussi une grande quantité d'information.
- C'est aussi une façon très intuitive d'organiser les pensées, puisque les cartes heuristiques imitent la façon de penser du cerveau rebondissant d'idées en idées, plutôt que de penser linéairement.

 On peut produire des idées très rapidement avec cette technique et on est encouragé à explorer des voies créatives différentes.

# 6.14 Changement le plus significatif

C'est une technique narrative participative utilisée pour le S&E de résultats d'une façon ouverte. Elle est particulièrement utile pour faire remonter des résultats inattendus d'actions qui ne seront pas autrement dépistés par les indicateurs.

Elle peut compléter des techniques d'évaluation formelles, particulièrement si l'impact d'une action peut être décrit plus efficacement par des indicateurs plutôt qualitatifs que quantitatifs.

C'est simple et les étapes sont faciles à suivre.

L'outil a besoin d'acteurs actifs capables de rester engagés, puisqu'ils auront peut-être à identifier le type de changement à enregistrer et à analyser des données.

Il est difficile si les acteurs ne sont pas actifs ou facilement disponibles.

Source: FAO (2013b)

### 6.15 Collecte de résultats

C'est un outil d'évaluation qui applique les principes des outils de cartographie de résultats pour identifier, vérifier et formuler des résultats – qu'a fait, ou est en train de faire, chaque acteur social (ou agent du changement) qui reflète un changement significatif de son comportement, ses rapports, activités, actions, politiques ou pratiques? Il est utilisé pour apprendre qui a changé quoi? Quand et où? En quoi est-ce important? Et comment le programme y a contribué? Il peut être utilisé pour le suivi ou pour l'évaluation des projets, des programmes ou d'organisations.

- Il est utile quand la nature du problème est complexe i.e. s'il implique plusieurs acteurs sociaux divers, s'occupant de problèmes de développement abordés dont les solutions restent incertaines. Il est souvent difficile de suivre des processus en raison de la multitude des acteurs impliqués et des chaînes de résultats peu claires, mais ils offrent une opportunité de tirer de nouvelles leçons pour l'expérimentation.
- L'information recueillie peut être utilisée pour maximiser les bénéfices de l'action et offrir une vision spécifique du contexte pour nourrir et compléter l'apprentissage issu d'autres données de S&E.
- Les résultats dispensent une information qualitative sur les actions clefs et les leçons essentielles à en tirer, comme la façon de mieux adapter des actions réussies aux différents contextes ou comment choisir la meilleure combinaison d'acteurs à impliquer. L'information peut aussi promouvoir le dialogue et servir les décisions stratégiques à prendre pour les étapes ultérieures. Elle peut aider à répondre aux questions sur les résultats d'un programme et être un point de départ pour une évaluation plus complète.

Source: World Bank (2014a)

# 6.16 Net-Map

Le Net-Map est une méthode participative de cartographie du réseau d'influence, basée sur l'analyse du réseau social et la cartographie des forces. Cette méthode graphique (papier et stylo) permet aux personnes impliquées dans l'innovation agricole, ou l'observant, de déterminer et discuter les points: Qui sont les acteurs? Comment sont-ils reliés? Quelle est leur influence? Quels sont leurs buts et quels sont les goulots d'étranglement et les opportunités cruciales?

Le Net-Map est utile pour comprendre des situations complexes, dynamiques dans lesquelles les multiples acteurs s'influencent les uns les autres et le résultat en découlant.

Il peut être utilisé pour une évaluation initiale d'un système d'innovation et peut aussi aider à contrôler le développement du système d'innovation dans le temps.

Source: Schiffer (2012)

# 6.17 Cartographie des résultats

C'est une méthodologie participative, pour créer une cartographie des résultats pour des organisations où le S&E est principalement destiné à soutenir l'apprentissage et l'amélioration. Elle clarifie les rapports présumés logiques attendus entre les objets d'un programme, d'un projet ou d'une activité. Elle peut s'avérer utile à n'importe quelle étape de la conception ex-ante ou de l'évaluation expost. La clarification des intentions en cours et émergentes peut être utile lors de la mise en œuvre et du suivi et dans des évaluations.

- Elle fournit un cadre structuré pour la conception programmée, le suivi et l'évaluation des résultats et de la performance.
- Elle engage activement des groupes et des équipes dans la conception d'un plan orienté vers l'apprentissage et encourage l'auto-réflexion.
- Elle est souvent utilisée pour de grands programmes, mais peut s'avérer inappropriée et difficile à utiliser pour des programmes plus petits. Elle peut, toutefois, être utilisée pour des parties de projets plus petits.

Source: FAO (2013a)

# 6.18 Analyse PESTLE

C'est un modèle pour analyser des facteurs macro-environnementaux affectant la performance d'une organisation. Le PEST de base mesure les environnements Politique, Économique, Social et Technologique dans lesquels une organisation fonctionne. Ceux-ci sont les aspects de l'environnement externe hors de l'influence directe de l'organisation mais qu'elle doit prendre en compte en rédigeant son plan stratégique et en planifiant l'avenir.

Il existe plusieurs variantes du PEST. Certains analystes y ajoutent des facteurs juridiques et environnementaux, le rebaptisant PESTLE ou PESTEL; d'autres y rajoutent et des facteurs éthiques et démographiques.

Cet outil peut être utilisé pour comprendre l'environnement externe d'une organisation. Il peut faire partie d'une analyse stratégique pour obtenir une vue d'ensemble des différents facteurs macro-environnementaux dont une organisation doit tenir compte pour rester pertinente. Il peut être utilisé pour profiler les éléments d'opportunités et de menaces dans une analyse SWOT.

Source: FAO (2013b)

# 6.19 Analyse d'arbre à problèmes

C'est un outil de planification, aussi appelé l'analyse de situation ou juste analyse de problèmes, qui aide à trouver des solutions en schématisant les causes et les effets autour d'une question, d'une façon semblable à une carte heuristique mais plus structurée. Le diagramme des causes et des effets est dessiné sous la forme d'un arbre, où tous les points de même niveau causal sont alignés verticalement.

L'arbre à problèmes est étroitement lié à l'arbre des objectifs, un autre outil clef du répertoire du planificateur de projet très utilisé par les agences de développement. L'arbre à problèmes peut être converti en arbre des objectifs en reformulant chacun des problèmes en termes de résultats désirables positifs – comme si le problème avait déjà été traité. De cette façon, les causes premières et les effets premiers sont inversés et les points

d'entrée centraux du projet ou l'influençant sont rapidement établis. Ces objectifs peuvent bien être exprimés comme des objectifs pour le changement. Ceux-ci peuvent alors alimenter une analyse du champ de forces, qui sera une étape ultérieure utile.

Le problème peut être subdivisé en plusieurs grandes parties gérables et définissables.

- Cela permet une hiérarchisation plus claire des facteurs et aide à se concentrer sur les objectifs. On obtient une meilleure compréhension du problème et de ses effets souvent interdépendants voire contradictoires. C'est souvent la première étape de la découverte de solutions gagnant-gagnant.
- Il identifie les questions et les arguments constitutifs et peut aider à établir quels sont les acteurs politiques et les processus à chaque étape.
- Il peut aider à établir les points nécessitant davantage d'information, de preuves ou de ressources pour justifier, ou créer une solution convaincante.
- Les problèmes actuels plutôt que des questions apparentes, futures ou passées – sont traités et identifiés.
- Le processus d'analyse aide souvent à créer une compréhension, un but et une action partagés.
- Des problèmes doivent être formulés aussi exactement que possible et cette formulation nécessite le consensus.
- Il est facile de confondre "le problème" avec "la solution manquante", puisque cette dernière peut aussi être interprétée comme un problème. C'est pourquoi, il est absolument nécessaire de faire ressortir la cause originelle et ne pas se contenter d'en repérer seulement les symptômes.
- Une ligne simple de cause à effet renforce la pensée linéaire; les choses sont habituellement plus compliquées et il peut y avoir plusieurs lignes corrélées.

 Représenter toutes les causes et toutes les corrélations entre elles peut devenir ingérable. C'est pourquoi, l'équipe doit atteindre le consensus sur ce qui est le plus important.

Source: FAO (2013b)

# 6.20 Examen rapide de systèmes d'innovation agricole (RAAIS)

Le RAAIS est un outil diagnostique participatif pour l'analyse intégrée de problèmes agricoles complexes et la capacité pour innover. Le RAAIS facilite l'analyse des interactions entre: (1) les dynamiques différentes liées aux dimensions, niveaux et acteurs de problèmes agricoles complexes; (2) la capacité d'innovation dans le système agricole; et (3) l'existence et la performance du système de soutien à l'innovation agricole. Le RAAIS a été développé et évalué au cours d'une identification et analyse des possibilités de lutte contre les adventices dans la production de riz en système pluvial en Tanzanie et au Bénin. Une version améliorée du RAAIS peut être utilisée comme un outil participatif qui peut identifier des points d'entrée spécifiques et génériques pour l'innovation pour aborder des problèmes agricoles complexes sous les tropiques humides.

C'est un outil multi-méthode qui combine des techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives (ateliers, entretiens, questionnaires, analyse de données secondaires) qui permettent alors d'effectuer une triangulation critique et une validation des données. Le RAAIS facilite l'interaction et la négociation entre les différents groupes d'acteurs dans la collecte et l'analyse de données (par exemple, agriculteurs, société civile/ ONG, secteur privé, gouvernement et chercheurs). Les ateliers de RAAIS peuvent être organisés avec des membres de plate-forme de Recherche pour le Développement (R4D) ou d'innovation pour identifier des points d'entrée pour l'innovation.

C'est cependant un exercice chronophage, durant au moins un jour entier avec des acteurs multiples et exigeant une compétence de facilitation.

Source: Schut (2014)

# 6.21 Questionnaire d'évaluation rapide

C'est une matrice pour diagnostiquer rapidement (évaluation, examen, etc.) les capacités exigées au niveau du système et aux autres niveaux. Il existe différentes méthodes d'évaluation rapide de RC et la matrice devrait être développée selon le concept et les pratiques de RC des SIA

Source: European Commission (2012)

#### 6.22 Suivi réflexif en action

Le suivi réflexif en action (RMA) se concentre sur l'analyse de la dynamique de création de réseau, d'apprentissage social et des processus de négociation, et/ou l'efficacité et l'efficience d'activités individuelles et/ou collectives, dans l'idée d'adapter les actions dans l'avenir immédiat (Mierlo et al., 2010; Arkesteijn et al. 2015). À l'aide de divers outils et compétences, un animateur de la réflexion (ou un manager/facilitateur de connaissances) soutient les participants pour réfléchir sur les rapports entre les activités et les résultats, le cadre institutionnel et l'ambition de changer tant des actions à court terme que du but à long terme et des perspectives futures.

Source: Mierlo et al. (2010)

#### 6.23 Image-contexte

Dans des situations impliquant des acteurs de différents domaines aux perspectives et aux compréhensions des termes différentes, il est souvent utile d'utiliser une méthode visuelle. Il sera demandé aux participants dans des groupes de visualiser la situation présente et future du SIA par un dessin. Cela stimule la réflexion profonde d'une question et demande de la comprendre assez bien pour l'exprimer graphiquement.

Cette méthode se sert des diverses parties du cerveau et déclenche une pensée plus créative. Une image pouvant parfois en dire plus que mille mots.

- Elle aide les participants à corréler ce qu'ils ont appris et ils apprécient souvent de le faire.
- Cette méthode demande du temps pour sa réalisation entière. Elle peut devenir plutôt une récapitulation qu'une réflexion profonde, i.e. encourager les personnes à visualiser leur apprentissage (non seulement ce qui s'est produit).

#### 6.24 Balayage du contexte économique institutionnel et politique

Cette matrice se présente sous la forme d'une liste de contrôle pour aider à évaluer des facteurs économiques institutionnels et politiques habituels (assignations de budget, influences sur la politique, influences sur les capacités organisationnelles, responsabilité et processus de suivi, réseautage et relations externes) à travers les secteurs qui peuvent influencer les perspectives pour un RC réussi. Il s'agit d'un balayage rapide des facteurs significatifs qui permettent et/ou contraignent la capacité et la performance des organisations du secteur.

- Il se concentre sur les facteurs à moyen et long terme et non sur des acteurs individuels et des parties prenantes.
- Il aide à répondre à la question: quels sont les facteurs du contexte qui expliquent la capacité actuelle et pourquoi?
- Cet outil facilite le dialogue sur la préparation pour l'action entre personnes

ayant des intérêts, des droits de paroles ou des pouvoirs.

• Il facile à appliquer.

Les résultats d'une analyse de facteurs économiques institutionnels et politiques peuvent être contestés et pourraient susciter des réactions négatives, particulièrement si l'analyse est effectuée par des partenaires de développement externes.

Sources: ADB (2011); FAO (2012b)

## 6.25 Questionnaires d'auto-évaluation

Les besoin en capacité peuvent être évalués en utilisant un questionnaire d'auto-évaluation. Tout questionnaire doit comporter des questions ouvertes pour explorer les questions d'importance particulière. Selon les demandes contextuelles de chaque évaluation, il faudra adapter, ajouter et/ou retrancher des questions, pour traiter des besoins spécifiques du contexte.

Quand les acteurs sont géographiquement éloignés, le questionnaire d'auto-évaluation se révèle utile pour évaluer la capacité.

- Les résultats peuvent être utilisés pour stimuler la discussion dans une visite de suivi ou un atelier.
- Les questions doivent être très claires sinon les personnes n'achèveront pas l'évaluation.
- Une traduction correcte dans la langue locale est nécessaire.
- Un certain temps est nécessaire pour suivre, entrer et analyser les données.

## 6.26 Matrice de score d'auto-évaluation

Une échelle peut aussi être utilisée pour évaluer quantitativement des besoins/priorités en capacité.

# 6.27 Méthode des six chapeaux (de Bono)

La méthode des six chapeaux est un outil puissant qui facilite des productions: la pensée critique, la collaboration, la communication et la créativité. Elle permet d'inclure et de prendre en considération le point de vue unique de chaque personne. Elle encadre les individus dans leur raisonnement, dirigeant leur réflexion de manière claire et approfondie, dans une seule direction à la fois: chapeau blanc = les faits; chapeau vert = la créativité; chapeau jaune = les bénéfices; chapeau noir = prudence; chapeau rouge = émotions; et chapeau bleu = processus.

C'est une simple métaphore mentale. Les chapeaux sont faciles à porter et à quitter. Chaque chapeau est d'une couleur différente qui signale le mode de pensée endossée. On appelle pensée parallèle concentrée quand, dans un groupe, chaque membre réfléchit en portant le même chapeau, en même temps, sur le même enjeu de réflexion.

Source: http://www.debonoforschools.com/asp/six hats.asp

#### 6.28 Médias sociaux/collaboratifs

Les médias sociaux sont des outils et des médias à base d'Internet qui permettent aux utilisateurs d'interagir individuellement et de manière informelle, pour créer, partager, récupérer et échanger des informations et des idées au sein de communautés virtuelles et de réseaux. Les médias sociaux incluent des sites de réseaux sociaux, des blogs et microblogs, des forums en ligne, des forums et des groupes de discussion, des wikis, des services de messagerie de texte socialement intégrés, des vidéos et podcasts et plus encore.

 Ces outils sont peu coûteux et souples et peuvent être utilisés dans les différentes étapes du cycle de RC comme des outils pour la réflexion et de documentation de l'apprentissage.

- Ils aident à coaliser différents acteurs dans une plate-forme – d'autant plus qu'ils peuvent être utilisés comme un outil rapide pour collecter l'information d'acteurs éloignés.
- Les outils peuvent être utilisés pour documenter et partager l'information (recueillie par d'autres méthodes ou outils) entre un spectre plus large d'acteurs pour ensuite synthétiser les conclusions.
- Certains outils peuvent être utilisés comme outils de suivi, par exemple, les acteurs peuvent partager des récits d'innovation et de changements de capacité par Facebook ou blogs. Il est possible, ensuite, de suivre ou contrôler leur interaction et l'évolution du réseau, etc.
- Des médias collaboratifs (blogs, Wikis, les outils de gestion de projet, etc.) peuvent être utilisés comme des platesformes pour la gestion du contenu, la collaboration, la réflexion et l'apprentissage.
- Technologie de l'information et de la communication (TIC) et équipements en ligne dans les zones rurales limités.
- N'est approprié seulement que pour une clientèle instruite et 'connectée'.
- Certains groupes d'acteurs sont peu sensibilisés et peu disposés à accepter les médias sociaux (agriculteurs, agents de vulgarisation, décideurs, chercheurs).
- Le succès de médias sociaux dépend du niveau d'engagement des utilisateurs.

Source: Andres et Woodard (2013); Chowdhury et Hambly Odame (2013)

#### 6.29 Analyse de réseau social

Cette méthodologie cartographie les liens institutionnels en visualisant les rapports entre des acteurs et évalue leur position au sein du système (en termes de centralité, nombre de liens et force des liens). Elle aide à cartographier les rapports nécessaires, identifier les priorités pour renforcer ces rapports.

Sources: Spielman et al. (2009)

# 6.30 Analyse des parties prenantes et des acteurs de la préparation au RC

Cet outil est approprié à toutes les étapes des processus de développement sectoriels, mais est particulièrement crucial quand on considère les initiatives de RC majeures. Il aide les agents du changement à évaluer les éventuels soutiens et réticences au RC, à inventer des moyens de renforcer les soutiens et de surmonter les réticences et à concevoir un RC réaliste selon les positions des parties prenantes. L'outil consiste en deux parties:

- Une matrice d'évaluation des acteurs et une analyse des parties prenantes: la matrice invite l'utilisateur à examiner les acteurs possibles, leurs intérêts et ressources. Toutes les parties prenantes ne sont pas pertinentes ou importantes dans tous les secteurs et/ou contextes. La matrice est utile pour en faire l'analyse détaillée.
- Un cercle graphique d'influence. Cet outil offre une vue d'ensemble graphique.
   Il est construit d'après les détails de la matrice d'évaluation des acteurs.
- L'outil permet un dialogue sur la préparation des personnes au RC ayant des intérêts, des droits de parole ou des pouvoirs liés au RC.
- Il est conçu pour cartographier la situation telle qu'elle est et non pas comme elle devrait être
- Les outils fournissent une carte simple des acteurs ou parties prenantes clefs qui influenceront le succès de n'importe quel RC ou processus de changement.
   Sans l'appui et la participation active des

intervenants clefs, le RC ou le processus de réforme sera voué à l'échec.

- L'outil ne peut pas être utilisé dans l'abstrait, mais doit se référer à une indication large de la direction du changement.
- La répétition d'analyse est nécessaire pour évaluer, d'une manière plus précise, quand et où l'équilibre pencherait en faveur du RC et du changement.
- Certains éléments de RC peuvent susciter plus de résistance que d'autres et devront donc être reportés.

Source: ADB (2011)

# 6.31 Analyse SWOT (des forces, faiblesses, possibilités et menaces)

C'est un outil pour l'analyse stratégique et la planification qui aide à définir une stratégie pour le développement organisationnel. C'est un outil de processus décisionnel stratégique utilisé pour identifier les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces auxquelles une organisation ou de multiples acteurs sont confrontés dans une chaîne de valeur ou un secteur.

Les forces et les faiblesses sont les attributs internes de l'organisation, comme sa capacité (i.e. les ressources qu'une organisation possède et les processus utilisés pour les gérer) et sa motivation (i.e. les facteurs qui influencent la direction de l'organisation et l'énergie investie dans ses activités).

Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes à l'organisation (i.e. le contexte des acteurs, incluant les concurrents, les partenaires économiques et politiques et les alliés) et "les règles du jeu" (i.e. le contexte politique, administratif, juridique, économique et socioculturel).

L'évaluation résultante est utilisée pour identifier et démultiplier des forces internes pour poursuivre des opportunités externes en atténuant les faiblesses et les menaces. Elle

peut être utilisée dans des contextes divers aux différents niveaux d'analyse, comme le secteur national de développement (agriculture, éducation), le développement organisationnel (stratégie pour développer le plan d'exploitation organisationnel), l'analyse de chaîne de valeur (explorer l'environnement économique d'une communauté) et l'évaluation d'innovation (analyser l'environnement d'une innovation).

Il est parfois difficile de définir le contexte. En général, l'outil est utilisé pour développer des stratégies pour l'organisation et des projets. Il est donc nécessaire d'avoir une définition claire du contexte – est-ce que la SWOT sera utilisée pour définir des stratégies de soutien à un processus d'innovation ou pour analyser les différentes conditions de l'innovation d'un produit (technologique comme une variété agricole ou une chaîne de valeur, etc.)?

Les participants devraient être bien informés des différents domaines du sujet et capables de fournir des vues et des faits impartiaux. Il est parfois difficile d'avoir une perception claire et un accord sur la composante SWOT

Sources: FAO (2013a); Ahmed et Omotunde (2012); SCD (2009)

#### 6.32 Cartographie de système

Elle utilise des organigrammes ou des graphes pour représenter les différents composants ou les interactions entre composants. Elle aide à déterminer les lacunes, les redondances, les forces et les opportunités.

La cartographie de système présente certains avantages, comme de produire des outils graphiques aisément assimilés par les acteurs. Puisqu'une carte de système fait apparaître rapidement les relations, elle peut s'avérer utile lorsqu'on sollicite des informations sur ces relations auprès de participants aux entretiens ou pour concentrer des discussions de groupe. Ce processus participatif

de production de carte de système peut aussi aider à remettre en question des hypothèses, améliorer la compréhension et promouvoir le consensus entre les acteurs.

La cartographie de système a cependant ses limites. La plupart des cartes de système sont une représentation qualitative, il est important, lorsque l'on développe ces cartes, de reconnaître les éventuels biais et limites de perspective.

Source: CCSA (2014)

#### 6.33 Théorie du Changement (ToC)

La Théorie du changement (ToC) est à la fois un processus et un outil ou une méthodologie. C'est un processus continu d'analyse basée sur la discussion et l'apprentissage qui induit des compréhensions puissantes pour soutenir la conception du programme, la stratégie, la mise en œuvre, l'évaluation et l'évaluation d'impact Tout cela est communiqué à l'aide d'un diagramme et de récits mis à jour régulièrement.

Le développement d'une ToC exige à la fois une pensée logique et une réflexion critique approfondie. C'est un processus continu de réflexion visant à explorer le changement et la manière dont il survient – et ce qu'il signifie pour les acteurs d'un contexte, secteur et/ou groupe de personnes particulier.

- Elle situe un programme ou un projet au sein d'une analyse élargie sur la manière dont le changement survient.
- Elle s'appuie sur l'apprentissage externe sur le développement.
- Elle articule notre compréhension du changement – mais stimule aussi à l'explorer plus avant.
- Elle reconnaît la complexité du changement: les systèmes plus vastes et les acteurs qui l'influencent.
- Elle est souvent présentée sous forme schématique accompagnée par un résumé narratif.

Une ToC englobe les éléments suivants:

- Le contexte de l'initiative, y compris les conditions sociales, politiques et environnementales, l'état actuel du problème que le projet cherche à influencer et d'autres acteurs capables d'influencer le changement.
- Le changement à long terme que l'initiative vise et au profit de qui.
- Le processus ou la séquence de changement prévu pour mener au résultat désirable à long terme.
- Des hypothèses sur la manière dont ces changements surviennent, comme vérification de la pertinence des activités et des productions pour influencer le changement dans la direction souhaitée dans ce contexte.
- Un diagramme et un résumé qui synthétise les résultats de la discussion.

La ToC doit rester flexible et ne devrait pas être normative. Elle inspire et soutient l'innovation et l'amélioration de programmes. L'idée centrale de la ToC est de rendre les hypothèses explicites. Les hypothèses agissent comme le 'socle' sur lequel s'appuie nos choix, en tant qu'individus et organisations. Les hypothèses reflètent des valeurs profondément ancrées.

- Le temps et la ressource nécessaires au travail efficace d'une ToC doivent être sérieusement réfléchis.
- Le personnel dans des agences de donateurs, des programmes nationaux et des organisations de la société civile subissent tous des pressions de délais.
- Si des approches pragmatiques peuvent faire germer des habitudes de ToC, le soutien institutionnel et financier pour des processus de ToC reste nécessaire pour obtenir les pleins bénéfices en termes de cadres logiques plus robustes, des cadres de résultats et de meilleure mise en œuvre de programmes.

Utiliser une ToC exige des approches de gestion de la performance pour tenir compte

de l'incertitude et de la flexibilité. Une Toc peut être stimulante et peut créer un cadre organisationnel puissant pour améliorer la conception de programme, la mise en œuvre, l'évaluation et l'apprentissage, si certains des facteurs favorables suivants peuvent être réalisés:

- Les personnes peuvent discuter et échanger leurs hypothèses personnelles, organisationnelles et analytiques par une approche ouverte d'apprentissage.
- La ToC est utilisée pour expliquer des raisonnements et comment les choses devraient fonctionner, mais aussi pour explorer de nouvelles possibilités par la pensée critique, la discussion et la contestation des récits dominants au bénéfice des parties prenantes.
- La pensée critique est vérifiée par croisement avec la preuve issue de la recherche (qualitative et quantitative) et l'apprentissage plus vaste apportant d'autres aspects analytiques, se rapportant aux connaissances contextuelles des acteurs, des partenaires et des bénéficiaires.
- Nombre de ToC sont identifiées plus comme des "voies d'impact" pertinentes pour n'importe quelle initiative donnée, plutôt qu'une voie unique, admettant la non-linéarité et la nature émergente de celle-ci.
- Les documents de la ToC et les diagrammes ont valeur d'interprétation subjective du processus de changement et s'utilisent comme des "cadres organisationnels" évolutifs pour guider la mise en œuvre et l'évaluation et non comme des prédictions rigides, ni des prescriptions pour le changement.
- Les cadres et visuels de ToC sont utilisés pour rendre plus dynamique l'échange entre les donateurs, financiers, bénéficiaires de subvention, partenaires du développement, programmes et communautés, pour élargir à de nouveaux domaines et remettre en question les idées reçues.

• Les donateurs, les financiers et les bailleurs trouvent le moyen de soutenir une adaptation justifiée ou un recentrage des stratégies du programme pendant la mise en œuvre, alors qu'il est temps de livrer des améliorations aux acteurs et aux communautés.

Parce qu'elle encourage l'interrogation continue sur ce qui pourrait influencer le changement dans le contexte et qu'elle s'appuie sur la preuve et l'apprentissage pendant la mise en œuvre, l'approche par la ToC peut inspirer des améliorations de programmes, passant des réponses technocratiques vers des actions plus réalistes et faisables sensibles aux contextes dynamiques.

Sources: Vogel (2012); Reviers (2012)

#### 6.34 Méthode chronologique

La méthode chronologique est un outil de réflexion commune sur un processus de réseau. Elle aide à partager les perceptions et les opinions des participants de ces processus. L'outil est assez rapide et assez simple à utiliser. Il révèle l'historique d'un réseau, vu par les yeux des personnes impliquées. Le résultat est donc un récit dont les participants disent: "oui, c'est bien ce qui est arrivé et ce récit reflète les moments les plus importants."

L'expérience montre qu'après une session chronologique, les individus sont plus enclins à prendre la responsabilité de leur processus collectif.

La méthode chronologique apprécie toutes les contributions. Des points de vue différents peuvent figurer l'un à côté de l'autre et ces différences sont intéressantes. On demande aux participants de se rappeler tous les moments ressentis comme significatifs pour le processus de réseau, du début de leur participation jusqu'au moment présent. Ils inscrivent chaque jalon sur un post-it séparé. Ces moments peuvent être positifs, apportant

de l'énergie à leur participation, ou négatifs, drainant de l'énergie. Ils peuvent aussi se référer à des moments flash où de nouvelles compréhensions ou de nouvelles opportunités ont apparues.

En ce qui concerne le SIA, la méthode chronologique doit être basée sur une innovation unique (comme un nouveau produit, un nouveau type d'organisation) ou sur un processus en général (innovation dans une organisation ou un secteur). Dans ce cas, elle ne se concentre pas sur une innovation unique mais plus sur le processus de changement.

Source: http://www.linkconsult.nl/en/onderzoek

#### 6.35 Triangle du changement

Le triangle du changement est un outil d'analyse de réseau, spécifiquement appliqué pour identifier des options que les personnes prennent dans un processus de changement et comment les traiter stratégiquement. Le triangle du changement se concentre sur des positions prises par des acteurs individuels. Il traite les questions:

- Qui sont les moteurs du changement?
- Quelles sont les positions des acteurs clef?
- Quelles sont les étapes prises pour amorcer le mouvement?

Il visualise les positions appropriées pour changer dans un réseau. Tout processus de changement se déroule dans le champ de forces entre des agents dotés d'aspirations et les gardiens de l'ordre établissant les conditions de ce qui est attendu, acceptable et profitable. Les personnes prennent des positions différentes. Certaines aspirent au changement, alors que d'autres se sentent principalement responsables de la structure. Il y aura aussi toujours celles concernées surtout par leurs propres positions et leur survie plutôt que par le partage avec d'autres. Dans cette situation, l'outil aide à choisir une stratégie qui trouve suffisamment de partisans par-

tageant une même aspiration. Cela fait, on pourra approcher les gardiens seulement après avoir acquis une position qui assure que l'initiative sera prise au sérieux; et communiquer ensuite les changements réalistes avec les autres.

Comme avec le cercle de cohérence, cet outil exige une facilitation qualifiée et une familiarité de son usage et de l'interprétation qu'il convient d'en faire.

Source: http://www.linkconsult.nl/en/onderzoek

## 6.36 Prospective ou création de scénario

C'est un processus par lequel un groupe développe une vision (un scénario unique) pour définir un avenir désiré et l'atteindre collectivement. La prospective est un processus de rédaction d'un énoncé convaincant sur ce qu'une organisation aspire à être ou à accomplir à moyen terme (dans les cinq ans ) ou à long terme (dans les 10 ou 20 ans). Une vision est une image mentale de l'avenir idéal de l'organisation ou de la plate-forme multipartite, partagée par ses leaders, personnels et membres.

Il est utile de développer des plans stratégiques dans une variété de contextes: planification urbaine, planification de communautés, développement organisationnel, évaluation d'impact d'innovation et plans d'action.

Elle s'avère très utile pour concevoir une nouvelle organisation (phase de formalisation) ou quand l'organisation conduit un changement à grande échelle (phase de réinvention). La prospective est essentielle à n'importe quel changement organisationnel réussi. Elle sert à motiver et stimuler les personnes, développer l'engagement et fournir une orientation.

• Dans le contexte de planification d'action de communauté, elle peut être utilisée pour formuler des objectifs et des activités nécessaires pour accomplir un plan de soutien à l'innovation.

• La prospective doit se comprendre comme un processus d'apprentissage favorisant la réunion des acteurs, leurs échanges et leurs analyses de leurs situations, plutôt que comme la formulation aboutie du projet. Il est toujours stimulant d'obtenir des informations précises et appropriées sur une aspiration ou un rêve, qui peut évoluer avec le temps, selon les variations des circonstances, des intérêts et des points de vue des parties prenantes.

Il faut veiller attentivement à la représentation de la communauté – elle peut reposer sur un groupe relativement restreint de personnes qui sera étendu lorsque le processus progressera, soit avant ou soit après l'identification du problème.

Sources: FAO (2013b); DFID (2003)1

#### 6.37 Méthodologie World Café

Pour assurer la pleine participation dans un grand groupe et recueillir des avis divers sur des questions clefs, on peut adopter une méthodologie World Café. Une conversation de café est un processus créatif visant le dialogue collaboratif par l'échange des connaissances et l'émission de possibilités d'action. Elle repose sur des conversations convenues autour des questions d'importance. Une conversation World Café est un processus créatif pour animer un dialogue collaboratif en échangeant des connaissances et dégageant des possibilités d'action dans des groupes de toutes tailles.

Quatre à huit personnes assises autour d'une table participent à une série de tours de table sur une ou plusieurs questions, avec une question par table. Les conversations sont facilitées par l'hôte de la table qui y restera assis tout du long. À la fin de chaque tour de table, chacun se déplace vers une

autre table à l'exception de l'hôte. En fournissant des opportunités de se déplacer dans plusieurs tours de tables de conversation et en mélangeant les participants des tables à chaque tour, les idées, les questions et les thèmes commencent à se relier et se connecter. Le World Café est participatif, inclusif et peut même être tenu dans plusieurs langues.

Le World Café est très flexible et peut être utilisé dans de nombreuses réunions. Ses discussions peuvent être utilisées en amont d'une plus grande réunion, pour répondre à un orateur ou résoudre des problèmes.

Il s'avère utile pour partager des récits et des expériences, réviser et évaluer des projets ou conduire une planification et des exercices de prospective. En fait, partout où une conversation aiderait à faire avancer le travail.

Les discussions World Café sont traditionnellement conduites en présentiel, mais certaines personnes expérimentent une approche en ligne pour inclure des personnes dans l'impossibilité de se réunir physiquement.

Il exige que les hôtes de table soient qualifiés pour faciliter la conversation autour d'une question sans diriger, voire dominer, les discussions.

Le World Café peut être utilisé en complément d'autres méthodes. Par exemple, on peut commencer par un conférencier et poursuivre ensuite par un World Café, au lieu de tenir une séance de guestion / réponses.

Sources: FAO (2013b); SCD (2009)

#### 6.38 Méthode des 5 W+H

C'est un outil de planification d'action simple et efficace utilisant des questions à focalisation unique pour clarifier les rôles, les responsabilités et les ressources pour mettre en œuvre l'évaluation. L'outil utilise les questions suivantes pour guider le processus: Pourquoi (Why) – Pourquoi le faire? Pourquoi le faire ensuite? Pourquoi le faire là? Pourquoi le faire ainsi?

- Quand (When) Quand le faire? Quels autres moments peuvent convenir pour le faire? Quels autres moments devraient convenir pour le faire?
- Qui (Who) Qui le fait? Qui en est responsable? Qui d'autre peut le faire? Qui devrait être impliqué?
- Quoi (What) Quoi faire? Qu'est-ce qui est déjà fait? Que devrait-on faire d'autre? Sur quoi devrait-on se concentrer? Quels sont les résultats attendus?

- Où (Where) Où le faire? Où devrait-il être fait? Où peut-il être fait?
- Comment (How) comment le faire?
   Comment devrait-il être fait? Y a-t-il une autre façon de le faire? Comment sera-til budgétisé?

Source: Stephen and Triraganon (2009)

### **ANNEXE**

# Présentation des outils de suivi et d'évaluation



Outils/méthodes/ méthodologies	Description: Qu'est-ce que c'est?	Forces/importance	Faiblesses/ précautions	Référence/ lectures complémentaires
Analyse coûts-bénéfices Analyse coûts-efficacité Analyse de comparaison des coûts	L'analyse des coûts-bénéfices et l'analyse coûts- efficacité sont des outils pour évaluer si les coûts d'une activité peuvent être, ou non, justifiés par les résultats et les impacts; L'analyse coûts-bénéfices mesure les intrants et les productions en termes monétaires; L'analyse coûts-efficacité estime des intrants en termes monétaires et des résultats en termes quantitatifs non-monétaires; L'analyse de comparaison des coûts prend de multiples programmes et les compare selon les mêmes unités, permettant aux décideurs de se demander: de combien (en dollar) chacune de ces stratégies réduit le problème?	Une bonne approche pour évaluer l'efficacité de programmes et de projets: - rend explicite les hypothèses économiques qui pourraient autrement rester implicites ou échapper au stade de la conception; - utile pour convaincre des décideurs et des financiers que les bénéfices justifient l'activité	Assez technique, exigeant des ressources financières et humaines adéquates disponibles; des données requises pour les calculs de coûts-bénéfices peuvent ne pas être disponibles et les résultats estimés peut dépendre fortement des hypothèses faites; les résultats doivent être interprétés avec soin, particulièrement dans des projets où les bénéfices sont difficiles à quantifier	World Bank, 2004. Monitoring and evaluation: some tools, methods & approaches. Dhaliwal et al., 2012.
Entretien de groupes cibles	Interview structuré avec un petit groupe de personnes interrogées conçu pour répondre aux questions de recherche spécifiques à des fins scientifiques. Aide à recueillir des données, y compris des opinions, des perceptions, des valeurs et des idées pour faire des recommandations conduites par les données pour des programmes et des politiques.	Utile dans l'évaluation de programmes d'apprentissage, parce que les personnes interrogées se réunissent en un site l'réel ou virtuel) à un moment donné, ce qui simplifie le recrutement; peut être utilisé pour l'examen à mayen terme ou le suivi de programme, le fait de permettre aux responsables de faire des réponses à mayen terme peut aider à contextualiser des données quantitatives; permet au modérateur ou aux participants de poursuivre des idées produites par le groupe; facilite la compréhension par le croisement des idées dans l'interaction de groupe.		World Bank, 2004. Monitoring and evaluation: some tools, methods & approaches
Enquêtes formelles (Enquête des ménages, enquête électronique des parties prenantes, enquêtes de perception) Sondages	Des enquêtes formelles peuvent être utilisées pour collecter l'information standardisée d'un échantillon soigneusement choisi d'individus ou de ménages. Les enquêtes collectent souvent des informations comparables sur un groupe cible particulier assez élevé.	Les conclusions de l'échantillon des personnes interrogées peuvent être appliquées au groupe cible plus vaste ou la population dans son ensemble; Des évaluations quantitatives peuvent être faites pour la taille et la distribution de l'impact.	Peut être coûteuse et chronophage; de nombreuses sortes d'information sont difficiles à obtenir par des entretiens formels.	larossi, 2006. The power of survey design
Évaluation horizontale	L'évaluation horizontale est une option développée pour évaluer de nouvelles méthodologies pour la recherche et le développement agricole qui combine l'auto- évaluation par les participants locaux et l'examen externe par des pairs. L'évaluation horizontale se focalise sur la méthodologie R&D réelle en elle- même plutôt que sur le projet en soi ou l'équipe ou l'organisation qui l'a développé.	La participation de pairs neutralise le déséquilibre des relations de puissance qui prévalent dans des évaluations externes traditionnelles, créant une atmosphère plus favorable pour l'apprentissage et l'amélioration.		Thiele et al. 2006. Horizontal evaluation. Http://www.cgiar- ilac.org/content/ horizontal-evaluation

	a:
	4
٠	-
	=
	v,
`	_

Outils/méthodes/ méthodologies	Description: Qu'est-ce que c'est?	Forces/ importance	Faiblesses/ précautions	Référence/ lectures complémentaires
Évaluation de l'impact Méthodologies quantitatives (Par exemple, inférence causale et hypothético-déductive, méthodes de sélection randomisées, méthode de discontinuité de la régression, écarts dans la différence, techniques des coefficients de propension)	Les évaluations d'impact sont un type particulier d'évaluation qui cherche à répondre aux questions de cause-à-effet, soit, les effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, à long terme produits par une action de développement, directement ou indirectement, intentionnellement ou fortuitement; Une évaluation d'impact recherche les changements dans les résultats qui sont directement attribuables au programme.			http://www. altiance4usefulevidence. org/
Méthodologies qualitative (par ex., évaluation réaliste, méthodologie d'élimination générale, méthode de reconstitution de processus, et analyse des contributions				Mayne, 2008
Cadre de résultats multi-acteurs	Un outil pour renforcer les résultats et l'efficacité de la planification de développement multi-acteur, la mise en œuvre et le suivi des résultats, ce cadre est développé par un processus collaboratif avec tous les acteurs y contribuant; il fournit une feuille de route des priorités convenues pour préparer une stratégie de développement axée fortement sur les résultats.	Peut aider (i) à surmonter certains problèmes institutionnels profondément ancrés, (ii) à rassembler le contexte de développement fragmenté et l'appropriation (iii) peut faciliter l'obtention du consensus sur des résultats prioritaires.	Peut être chronophage; coûts élevés de transaction.	World Bank 2013. Designing a multi- stakeholder results framework
Méthodes d'évaluation rapide [i.e. entretiens des informateurs clefs, discussion de groupe cible, entretiens de groups communautaires, observations directes, mini-enquêtes]	Les méthodes d'évaluation rapide sont des façons rapides, peu coûteuses de recueillir les opinions et les réactions des bénéficiaires et d'autres acteurs pour répondre au besoin d'information des décideurs; Les compétences nécessaires concernent l'entretien non directif, la facilitation de groupe, l'observation sur le terrain, la prise de notes et des compétences statistiques de base.	Peu coûteuse, peut être conduite rapidement et flexible pour explorer de nouvelles idées.	Les conclusions habituellement touchent aux communautés ou aux localités spécifiques; il est, donc, difficile de généraliser à partir de ces conclusions; ce qui les rend moins valables, fiables et crédibles que celles issues d'enquêtes formelles.	Vondal, 2010. Schut <i>et al.</i> , 2015.
				(suite)

_
a)
:=
S,
$\sim$

Outils/méthodes/ méthodologies	Description: Qu'est-ce que c'est?	Forces/importance	Faiblesses/ précautions	Référence/ lectures complémentaires
Évaluation basée sur la théorie	Fournit des premières réactions sur ce qui fonctionne ou pas et pourquoi; permet une première correction de problèmes aussitôt qu'ils émergent; aide à l'identification des effets secondaires fortuits du programme; aide à la hiérarchisation des priorités qu'il fut examiner plus en profondeur, peut-être en utilisant une cohorte de données plus centrée ou des techniques de S&E plus sophistiquées; procure une base pour évaluer les impacts probables des programmes.	Peut facilement devenir excessivement complexe si la gamme des activités est importante ou si une liste exhaustive des facteurs et des hypothèses est assemblée; les acteurs pourraient ne pas s'accorder sur la détermination des facteurs jugés importants.		Weiss, 2000. Theory- based evaluation
Évaluation évolutive Modèles révisés et émergents Cartographie de réseaux Enquête appréciative	Implique le changement de l'action, son adaptation aux circonstances ayant évolué et le changement de la tactique basée sur les conditions émergentes;  Des évaluations évolutives sont conçues pour être congruentes et alimenter des processus évolutifs, émergents, novateurs et transformationnels.	Soutient le processus d'innovation dans une organisation et dans ses activités. Les initiatives qui sont novatrices sont souvent en constante évolution et adaptation et se déroulent fréquemment dans un environnement fluctuant et imprévisible.		Gamble, 2008. A developmental evaluation prime
S&E participatif Analyse des parties prenantes, Évaluation participative rurale, Évaluation des bénéficiaires	Implique des acteurs à niveaux différents travaillant ensemble pour identifier des problèmes, collecter et analyser l'information et produire des recommandations; cherche à changer, à réorienter de la base vers le sommet la responsabilité. Les bénéficiaires prévus de programmes étabilissent eux-mêmes les indicateurs du progràs et du succès. Ils discutent et décident comment un programme a provoqué le changement et si la améliore leurs vies. Un processus de S&E aide à assurer une aide responsable et redevable.  Les méthodes participatives permettent la participation active dans le processus décisionnel de ceux ayant intérêt au projet, programme, ou strafégie et induisent l'appropriation du suivi, des résultats d'évaluation et des recommandations.	Examine les questions appropriées en impliquant des acteurs clefs dans le processus de conception; établit des partenariats et l'appropriation locale des projets; Augmente l'apprentissage local, la capacité de gestion et des aptitudes; fournit une information opportune, fiable pour le processus décisionnel de gestion.	Parfois considéré comme moins objectif que des enquêtes ou analyses quantitatives des données du programme; Chronophage si des acteurs clefs sont impliqués d'une façon significative; Peut servir certains acteurs dans des buts de domination et d'usage inapproprié dens la poursuite de lans na poursuite de	Site Internet de méthodes participatives

	a.
	+
	-
	2
,	U
	_

Outils/méthodes/ méthodologies	Description: Qu'est-ce que c'est?	Forces/importance	Faiblesses/ précautions	Référence/ lectures complémentaires
Indicateurs de performance	Mesures des intrants, processus, productions, résultats et impacts pour des projets, programmes ou stratégies de développement. Quand soutenus par une collecte robuste de données – peut-être par des enquêtes formelles – par l'analyse et le rapport, les indicateurs permettent aux gestionnaires de suivre les progrès, démontrer des résultats et corriger l'action pour améliorer la prestation de service. La participation des actuar sels dans la détermination des indicateurs est importante les rendant plus à même de comprendre et d'utiliser ces indicateurs pour le processus décisionnel de gestion.	Progresse vers les objectifs; facilite les comparaisons entre différentes unités organisationnelles, différentes zones et dans le temps.	Utilise des indicateurs faiblement définis comme les mesures de succès; a tendance à définir trop d'indicateurs, ou ceux sans sources de données accessibles, rendant le système coûteux, peu pratique et au risque d'être sous-exploité; est souvent un compromis entre le choix d'indicateurs optimaux ou désirables et du besoin d'accepter les indicateurs qui peuvent être mesurés en utilisant les données existantes.	World Bank, 2004
Entretiens structurés	Entretien qui utilise des instruments de collecte de données pour recueillir des données, soit par féléphone soit en face à face; c'est un entretien structuré, dans lequel les évaluateurs posent les mêmes questions de façon précise à de nombreux individus ou à des individus représentants de nombreux individus ou à chaque personne interrogée le même ensemble de réponses possibles.			World Bank, 2004
Cadre de résultats du RC	Un guide de l'utilisation stratégique et de la conception de programmes de renforcement de capacités du RC, ainsi que des instruments pratiques pour renforcer l'orientation des résultats de ces programmes. Une fonction clef du cadre de résultats du RC est la perspective que l'apprentissage peut autoriser les agents du changement à améliorer les facteurs socio-politiques, relatifs aux politiques et organisationnels qui sont essentiels à l'efficacité d'actions de développement et participent ainsi à l'accomplissement des buts de développement.			
Approche rapide des résultats	L'Approche rapide des résultats est un ensemble de principes et des méthodologies pour organiser et gérer des actions de changement et pour améliorer la performance organisationnelle. Elle peut être appliquée conjointement avec le cadre de résultats du RC.			Otoo, Agapitova et Behrens, 2009. The Capacity development Results framework

# Références



- ADB Asian Development Bank. 2011. Practical Guide to Capacity Development in a Sector Context. ADB, Mandaluyong, The Philippines.
- Aerni, P., Nichterlein, K., Rudgard, S. & Sonnino, A. 2015. Making Agricultural Innovation Systems (AIS) work for development in tropical countries. *Sustainability*, 7(1): 831–850.
- Ahmed, M.T. & Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. International Journal of Scientific & Technology Research, 1(10): 51-60
- Andres, D. & Woodard, J. 2013. Social media handbook for agricultural development practitioners. USAID, Washington, D.C., USA.
- **Argyris, C.** 1977. Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review.* September-October: 115–125.
- Arkesteijn, M., van Mierlo, B. & Leeuwis, C. 2015. The need for reflexive evaluation approaches in development cooperation. *Evaluation*, 21(1): 99–115.
- Assefa, A., Waters-Bayer, A., Fincham, R. & Mudahara, M. 2009. Comparison of frameworks for studying grassroots innovation: Agricultural Innovation Systems (AIS) and Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS). pp. 35–56, in: P. Sanginga, A. Waters-Bayer, S. Kaaria, J. Njuki and C. Wettasinha, eds. Innovation in Africa: Enriching Farmers' Livelihoods. Earthscan, London, UK.
- Baser, H.& Morgan, P. 2008. Capacity, Change and Performance: Study Report. ECDPM, Maastricht, The Netherlands.
- Beers, P.J., Sol, J. & Wals, A. 2010. Social learning in a multi-actor innovation context. Paper presented at Workshop 1.1 WS1.1 Innovation and change facilitation for rural development, at the 9th European IFSA Symposium, 4–7 July 2009, Vienna, Austria.

- **Burns, D.** 2014. Systemic action research: Changing system dynamics to support sustainable change. *Action Research*, 12(1): 3–18.
- CCSA. 2014. Systems Approach Workbook. System mapping Tools, Canadian Centre on Substance Abuse (CCSA), Ottawa, Canada.
- Checkland, P. & Scholes, J. 1990. Soft system methodology in action. John Wiley, Chichester, UK.
- Chema, S., Gilbert, E. & Roseboom, J. 2003. A review of key issues and recent experiences in reforming agricultural research in Africa. International Service for National Agricultural Research (ISNAR), Amsterdam, The Netherlands.
- Chowdhury, A.H. 2011. The power of moving pictures. participatory video enables learning and agricultural innovation in Bangladesh. Unpublished Doctoral Thesis, University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna, Austria.
- Chowdhury, A. & Hambly Odame, H. 2013. Social media for enhancing innovation in agri-food and rural development: current dynamics in Ontario, Canada. *The Journal of Rural and Community Development*, 8(2): 97–119.
- Chowdhury, A. & Hambly Odame, H. 2013. Social Media for Enhancing Innovation in Agri-food and Rural Development: Current Dynamics in Ontario, Canada. In W. Ashton & A. S. Carson, eds. *The Journal of Rural and Community Development*, 8(2): 97–119.
- Chowdhury, A.H., Hambly Odame, H. & Leeuwis, C. 2014. Transforming the roles of a public extension agency to strengthen innovation: lessons from the National Agricultural Extension Project in Bangladesh. The journal of agricultural education and extension, 20(1): 7–25.

- Chowdhury, A.H., Van Mele, P. & Hauser, M. 2011. Contribution of farmer-to-farmer video to capital assets building: evidence from Bangladesh. *Journal of Sustainable Agriculture*, 35(4): 408–435.
- Chowdhury, A., Odame, H.H., Thompson, S. & Hauser, M. 2015. Enhancing farmers' capacity for botanical pesticide innovation through video-mediated learning in Bangladesh. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 13(4): 326–349.
- Coetsee, L. 1999. From Resistance To Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2): 204–222.
- Dearden, P., CIDT., Jones, S., Sartorius, R. 2002. Tools for Development. A handbook for those engaged in development activity. Department for International Development (DFID), Performance and Effectiveness Department, London, UK.
- Devaux, A., Andrade-Piedra, J., Horton, D., Ordinola, M., Thiele, G., Thomann, A. & Velasco, C. 2010. Brokering innovation for sustainable development: The Papa Andina case. *ILAC Working Paper 12*. Institutional Learning and Change Initiative, Rome, Italy.
- Devaux, A., Ordinola, M. & Horton, D., eds. 2011. Innovation for Development: The Papa Andina Experience. International Potato Center (CIP), Lima, Peru.
- **DFID.** 2003. Tools of Development. A hand-book for those engaged in development activity.
- Dhaliwal, I., Duflo, E., Glennerster, R. & Tulloch, C. 2012. Comparative Cost-Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries. A General Framework with Applications for Education. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT.
- Dormon, E.N.A., Leeuwis, C., Fiadjoe, F.Y., Sakyi-Dawson, O. & van Huis, A. 2007. Creating space for innovation: the case of cocoa production in the Suhum-Kraboa-

- Coalter District of Ghana. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 5: 232–246.
- Elzen, B., Geels, F.W., Leeuwis, C. & van Mierlo, B. 2011. Normative contestation in transitions 'in the making': Animal welfare concerns and system innovation in pig husbandry. Research policy, 40(2): 263–275.
- Engel, P.G.H. 1997. Social organization of innovation: A focus on stakeholder interaction. Royal Tropical Institute, Amsterdam, The Netherlands.
- **EuropAid.** 2005. IInstitutional Assessment and Capacity Development: What, Why, and How? European Commission Brussels, Belgium.
- **European Commission.** 2012. Evaluation Methodology & Baseline Study of European Commission Technical Cooperation support. European Commission, Brussels, Belgium.
- **FAO.** 2010. Enhancing FAO's practices for supporting capacity development of Member Countries. *FAO Capacity Development Learning Module 1*. FAO, Rome, Italy.
- **FAO.** 2012a. The State of Food Insecurity in the World: Investment in Agriculture for a better future FAO, Rome, Italy.
- **FAO.** 2012b. Approaches to capacity development in programming: processes and tools. *FAO Capacity Development Learning Module 2*. FAO, Rome, Italy.
- **FAO.** 2013a. Good Learning Practice for Effective Capacity Development. *FAO Capacity Development Learning Module 3.* FAO, Rome, Italy.
- **FAO.** 2013b. Organization Analysis and Development. *FAO Capacity Development Learning Module 4.* FAO, Rome, Italy.
- **FAO.** 2014. Innovation in family farming. The State of Food and Agriculture. FAO, Rome, Italy.

- **Gamble, J.A.A.** 2008. A Developmental Evaluation Primer. The J.W. McConnell Family Foundation, Quebec, Canada.
- Gevers, G.J.M. & Koopmanschap, E.M.J. 2012. Enhancing the wise use of wetlands. A framework for Capacity Development. Centre for Development Innovation, Wageningen, The Netherlands.
- Gildemacher, P. & Wongtschowski, M. 2015.
  Catalysing innovation: from theory to action. KIT working paper 2015-1. Royal Tropical Institute, Amsterdam, The Netherlands.
- Gildemacher, P., Schoonhoven, M., Laven, A., Kleijn, W., Boomsma, M., Mangnus, E., et al. 2015. Planning the unplannable: designing value chain interventions for impact @ scale. KIT working paper 2015-2. Royal Tropical Institute, Amsterdam, The Netherlands.
- **Glover, D.** 2010. Exploring the resilience of Bt cotton's 'Pro-Poor Success Story'. *Development and Change*, 41(6): 955–981.
- Gordijn, F., Helder, J. & Eernstman, N. 2012. Reflection Methods. Tools to make learning more explicit. Centre for Development Innovation, Wageningen, The Netherlands.
- Hall, A. 2005. Capacity development for agricultural biotechnology in developing countries: an innovation systems view of what it is and how to develop it. *Journal of International Development*, 17(5):611–630.
- Hall, A. 2011. Putting Agricultural Research into Use: Lessons from Contested Visions of Innovation. UNU-MERIT Working Paper 2011-076. Maastricht, The Netherlands.
- Hall, A. 2014. The Journey to R4D: An Institutional History of an Australian Initiative on Food Security in Africa in Innovation Systems. Towards Effective Strategies in Support of Smallholder Farmers. CTA, Wageningen, The Netherlands.

- Hall, A. & Clark, N. 2010. What do complex adaptive systems look like and what are the implications for innovation policy? *Journal of International Development*, 22(3): 308–324.
- Hall, A., Dijkman, J. & Rasheed, S.V. 2010.

  Research into use: investigating the relationship between agricultural research and innovation. *UNU-MERIT Working paper*, 2010-44. United Nations University, Maastricht, The Netherlands.
- Hall, A., Mytelka, L., Oveyinka, B. 2006a.

  Concepts and guidelines for diagnostic assessment of agricultural innovation capacity. UNU-MERIT Working Paper Series 2006-017. United Nations University, Maastricht, The Netherlands.
- Hall, A, Pehu, E., Rajalahti, R. 2006b. Enhancing agricultural innovation: how to go beyond the strengthening of research systems. The World Bank, Washington D.C., USA.
- Hall, A., Mbabu, A.N., Beshah, T. & Komolong, M.K. 2012. In Search of Agricultural Research for Development: A New Capacity Building Agenda. Chapter 2 in: N. Mbabu and A. Hall (eds.) Capacity Building for Agricultural Research for Development: Lessons from Practice in Papua New Guinea. United Nations University, Maastricht, The Netherlands.
- Hartwich, F., Monge Pérez, M. Ampuero Ramos L. 7 Soto. J.L 2007. Knowledge management for agricultural innovation: Lessons from networking efforts in the Bolivian Agricultural Technology System. Knowledge Management for Development Journal, 3(2): 21–37.
- Hawkins, R., Heemskerk, W., Booth, R., Daane, J., Maatman, A. & Adekunle, A.A. 2009. Integrated Agricultural Research for Development (IAR4D). A Concept Paper prepared for Forum for Agricultural Research in Africa (FARA), Sub-Saharan Africa Challenge Programme (SSA CP). Accra, Ghana.

- Horton D., Alexaki A., Bennett-Lartey S., Brice K.N., Campilan D., Carden F., de Souza Silva J., Le Thanh Duong, Khadar I., Maestrey Boza A., Muniruzzaman I.K., Perez J., Somarriba Chang M., Vernooy R. & Watts J. 2003. Evaluating Capacity Development. Experiences from Research and Development Organizations around the World. International Service for National Agricultural Research, The Hague, The Netherlands.
- Horton, D., Thiele, G., Oros, R., Andrade-Piedra, J., Velasco, C. & Devaux, A. 2011.

  Knowledge management for pro-poor innovation: the Papa Andina case. Knowledge Management for Development Journal, 7(1): 65–83.
- Iarossi, G. 2006. The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting Results, and Influencing Respondents. World Bank, Washington, D.C., USA.
- IAASTD. 2009. Agriculture at a crossroads.

  Global report. Island Press, Washington,
  DC, USA.
- **Innovation Network.** System Mapping for Advocacy Planning and Evaluation.
- International HIV/AIDS Alliance. 2007. Network Capacity Analysis. A toolkit for assessing and building capacities for high quality response to HIV. Rapid Assessment Guide, International HIV/AIDS Alliance, Brighton, UK.
- Jenson, J. 2010. Defining and measuring social cohesion, Commonwealth Secretariat and United Nations Research Institute for Social Development, London, UK.
- Kalas, P. & Spurk, C. 2011. Deepening participation and improving aid effectiveness through media and ICTs: A practical manual translating lessons learned into daily practice. SDC Working paper. Swiss Agency for Development and Cooperation, Bern, Switzerland.

- **Kaplan, A.** 1999. The developing of capacity. Community Development Resource Association (CDRA), Cape Town, South Africa.
- Keijzer, N., Spierings, F., Phlix, G. & Fowler, A. 2011. Bringing the invisible into perspective: Reference document for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes. ECDPM, Maastricht, The Netherlands.
- Kilelu, C.W., Klerkx, L. & Leeuwis, C. 2013.

  Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: Contributions and tensions in a smallholder dairy development programme. Agricultural Systems, 118(0): 65–77.
- Kilelu, C.W., Klerkx, L., Leeuwis, C. & Hall, A. 2011. Beyond knowledge brokering: an exploratory study on innovation intermediaries in an evolving smallholder agricultural system in Kenya. Knowledge Management for Development Journal, 7(1): 84–108.
- **Kleine, D.** 2010. ICT4WHAT?—Using the Choice Framework to operationalise the capability approach to development. *Journal of International Development*, 22(5): 674–692.
- Klerkx, L. & Aarts, N. 2013. The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: Conflicts and complementarities. *Technovation*, 33: 193–210.
- Klerkx, L., Aarts, N. & Leeuwis, C. 2010. Adaptive management in agricultural innovation systems: The interactions between innovation networks and their environment. Agricultural Systems, 103(6): 390–400.
- Klerkx, L., van Mierlo, B. & Leeuwis, C. 2012.

  Evolution of systems approaches to agricultural innovation: concepts, analysis and interventions. In: I. Darnhofer, D. Gibbon and B. Dedieu, eds. Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic. Springer, Dordrecht, Germany.

- Klerkx, L., Pant, L.P., Leeuwis, C., Cummings, S., le Borgne, E., Kulis, I. et al. 2011. Beyond the conventional boundaries of knowledge management: navigating the emergent pathways of learning and innovation for international development. Knowledge Management for Development Journal, 7(1): 1–7.
- Klerkx, L., Schut, M., Leeuwis, C. & Kilelu, C. 2012. Advances in knowledge brokering in the Agriculture Sector: Towards Innovation System Facilitation. IDS Bulletin, 43(5): 53–60.
- Knickel, K., Brunori, G., Rand, S. & Proost, J. 2009. Towards a better conceptual framework for innovation processes in agriculture and rural development: from linear models to systemic approaches. *The journal of agricultural education and extension*, 15(2): 131–146.
- **Koutsouris, A.** 2012. Facilitating agricultural innovation systems: a critical realist approach. *Studies in Agricultural Economics*, 114: 64–70.
- **Kumar, S.** 1999. Force field analysis: applications in PRA. In: *PLA notes Issue 36*, IIED London, UK.
- Land, A. 2000. Implementing Institutional and Capacity Development: Conceptual and operational issues. *ECDPM Discussion Paper No 14*. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, The Netherlands.
- Leeuwis, C. & Aarts, N. 2011. Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems. The journal of agricultural education and extension, 17(1): 21–36.
- Leeuwis, C. & Van den Ban, A. 2004. Communication for Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extension. Blackwell Science, Oxford, UK.

- Leeuwis, C., Schut, M., Waters-Bayer, A., Mur, R., Atta-Krah, K. & Douthwaite, B. 2014. Capacity to innovate from a system CGIAR research program perspective. *Program Brief: AAS-2014-29*. CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems, Penang, Malaysia.
- Matta, N., Otoo, S. & Agapitova, N. 2009. Connecting the Dots Increasing the yield on learning programmes for capacity development: Rapid Results Initiatives and the Capacity for Development Results Framework. World Bank, Washington D.C., USA. Retrieved from http://siteresources.worldbank.org/EXTCDRC/Resources/RRA\_Paper.pdf?resourceurlname=RRA\_Paper.pdf
- Mayne, J. 2008. Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect. *ILAC Brief 16*, May 2008. Institutional Learning and Change Initiative, Rome, Italy.
- Mbabu, A.N. & Hall, A., eds. 2012. Capacity Building for Agricultural Research for Development: Lessons from practice in Papua New Guinea. United Nations University, Maastricht, The Netherlands.
- Mekonnen, D. K., Spielman, D. J., Fonsah, E. G. & Dorfman, J. H. 2015. Innovation systems and technical efficiency in developing-country agriculture. *Agricultural Economics*, 46: 689-702.
- Mierlo, B. van, Arkesteijn, M. & Leeuwis, C. 2010a. Enhancing the reflexivity of system innovation projects with system analyses. *American Journal of Evaluation*, 31(2): 143–461.
- Mierlo, B.C. van, Regeer, B., Amstel, M. van, Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J.F.G., Cock Buning, T. de, Elzen, B., Hoes, A.C. & Leeuwis, C. 2010b. Reflexive Monitoring in Action. A Guide for Monitoring System Innovation Projects. Boxpress, Boxtel, The Netherlands.

- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. 2011. Facilitating Resourcefulness. Evaluation of Dutch Support to Capacity Development. *IOB Report*, no. 336. Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, The Hague, The Netherland.
- Mizrahi, Y. 2003. Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature. World Bank Institute, Washington D.C., USA.
- Morgan, P. 2006. Study on Capacity, Change and Performance: The Concept of Capacity. European Centre for Development Policy Management (ECDPM), Maastricht, The Netherlands.
- Mur, R. & Nederlof, S., eds. 2012. Innovation for Fashion or Action? Buildiing Innovation Capacity. Learning from Research into Use in Africa. Royal Tropical Instutue, Amsterdam, The Netherlands. Amsterdam. The Netherlands.
- Ngwenya, H. & Hagmann, J. 2011. Making innovation systems work in practice: experiences in integrating innovation, social learning and knowledge in innovation platforms. *Knowledge Management for Development Journal*, 7(1):109–124.
- Nippard, D., Hitchins, R. & Elliott, D. 2014.

  Adopt-Adapt-Expand-Respond: a framework for managing and measuring systemic change processes. *Briefing Paper*.

  The Springfield Centre for Business in Development, Durham, UK.
- Nyirenda-Jere, T.P.R. & Kazembe, J.A. 2014.

  Policymaking for agricultural and rural development in Africa: The role of ICTs and Knowledge Management. *IIED Working Paper*: International Institute for Environment and Development, London, UK.
- Ochola W., Heemskerk, W. & Wongtschowski, M. 2013. Changing agricultural education from within: lessons and challenges from the Go4it Programme.
- **ODI.** 2009. Planning tools: Problem tree analysis.

- **ODI.** 2015. Global Mental Health Policy Influence Toolkit. Overseas Development Institute, London, UK.
- **OECD.** 2006. The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice. Organisation for Economic Co-operationand Development, Paris, France.
- **OECD,** 2010. Agricultural Innovation Systems, A Framework for Analyzing the Role of Government. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France.
- **OECD.** 2010. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France.
- **Open University.** No date. What is a system map?
- Otoo, S., Agapitova, N. & Behrens, J. 2009.

  The Capacity Development Results
  Framework A strategic and resultsoriented approach to learning for capacity
  development. The World Bank, Washington D.C., USA.
- Oritz, A. & Taylor, P. 2008. Emerging patterns in the capacity development puzzle: why, what and when to measure. Institute of Development Studies, Brighton, United Kingdom.
- Outcome mapping practitioner Guide. No date
- Pant, L.P. & Hambly Odame, H. 2009. Innovation systems in renewable natural resource management and sustainable agriculture: a literature review. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 1(1): 103–135.
- Pant, L.P. & Hambly Odame, H. 2010. Creative Commons: Non-proprietary innovation triangles in international agricultural and rural development partnerships. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2): Article 4.

- Participatory Methods Web site. No date.
- Patton, M. 2010. Developmental evaluation applying complexity concepts to enhance innovation and use. Guilford Press, New York, NY, USA.
- Patton, M.Q. & Horton, D. 2009. Utilizationfocused evaluation for agricultural innovation. *ILAC Brief* No. 22. Institutional Learning and Change Initiative, Rome, Italy.
- Pearson, J. 2011. Training and beyond: seeking better practices for capacity development. *OECD Development Co-operation Working Papers*, No. 1. OECD, Paris, France.
- Pol, F. van der & Nederlof, S. 2010. Natural resource management in West Africa: towards a knowledge management strategy. KIT Bulletin 392. Royal Tropical Institute. Amsterdam, The Netherlands.
- Pyburn, R. & Woodhill, J., eds. 2014. Dynamics of rural innovation. A primer for emerging professionals. Royal Tropical Institute, Amsterdam, The Netherlands.
- Reviers, B. 2012. Repères sur les théories du changement. Synthèse bibliographique réalisée dans le cadre du groupe de travail F3E COTA « Agir pour le changement ». COTA, Brussels, Belgium.
- Roseboom, J. 2010. Creating an enabling environment for agricultural innovation: overview. In: The World Bank. Agricultural Innovation Systems in Agricultural Innovation Systems. An Investment Sourcebook. The World Bank, Washington D.C., USA.
- Salahuddin, A., Van Mele, P. & Magor, N.P. 2008. Pro-poor values in agricultural research management: PETRRA experiences in practice. *Development in Practice*, 18(4): 619–626.

- Salm, M., Baltissen, G., Hawkins, R., Sol, J., Ludemann, R., Van Eerdewijk, A., Wongtschowski, M., Enserink, D. 2014. The need for institutional change in capacity development of tertiary agricultural education organisations. Report from CDI-ICRA-KIT Writeshop. Centre for Development Innovation (CDI), Wageningen, The Netherlands.
- Sanginga, P., Waters-Bayer, A., Kaaria, S., Njuki, J. & Wettasinha, C. 2009. Innovation Africa: Enriching Farmers' Livelihoods. Earthscan, London, Uk.
- Sarapura, E.S. & Puskur, R. 2014. Gender capacity development and organizational culture change in the CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems: A conceptual framework. Working Paper: AAS-2014-45. CGIAR Research Program on Aquatic Agricultural Systems, Penang, Malaysia.
- Schiffer, E. 2012. Using Net-Map to Assess and Improve Agricultural Innovation Systems. pp. 593-597, in The World Bank. Agricultural Innovation Systems. An Investment Sourcebook. The World Bank, Washington D.C., USA.
- **Schut, M.** 2014. Participatory Diagnostic Tool for Complex Agricultural Problems.
- Schut, M., Klerkx, L., Rodenburg, J., Kayeke, J., Hinnou, L.C., Raboanarielina, C.M., Adegbola, P.Y., van Ast, A. & Bastiaans, L. 2015. RAAIS: Rapid Appraisal of Agricultural Innovation Systems (Part I). A diagnostic tool for integrated analysis of complex problems and innovation capacity. Agricultural Systems, 132(0): 1–11.
- **SDC.** 2009. Knowledge management toolkit.
- **Smith, A.** 2006. Green niches in sustainable development: the case of organic food in the United Kingdom. *Environment and planning C: Government and policy*, 24: 439–458.

- Spielman, D.J., Ekboir, J. & Davis, K. 2009. The art and science of innovation systems inquiry: Applications to Sub-Saharan African agriculture. *Technology in Society*, 31(4): 399–405.
- Stephen, P. & Triraganon. R. 2009. Strengthening Voices for Better Choices. A capacity needs assessment process. International Union for Conservatism of Nature and Natural Resources. Gland, Switzerland, available at https://cmsdata.iucn.org/downloads/capacity\_needs\_assessment.pdf
- Sulaiman, R.V., Hall, A., Vamsidhar Reddy, T.S. & Dorai, K. 2010. Studying Rural Innovation Management: A framework and early findings from RIU in South Asia. *RIU Discussion Paper* No. 11. Department for International Development, London, UK.
- Sulaiman Rasheed, V. & Davis, K. 2012. The "New Extensionist": roles, strategies, and capacities to strengthen extension and advisory services. *Position Paper*. Global Forum for Rural Advisory Services, Lindau, Switzerland.
- Sulaiman, V.R. & Hall, A. 2005. Extension policy at the national level in Asia. *Plant Production Science*, 8(3): 308–319.
- Sulaiman Rasheed, V., Hall, A., Vamsidhar Reddy, T.S. & Dorai, K. 2010. Studying rural innovation management: a framework and early findings from RIU in South Asia. *RIU Discussion Paper* No. 11. Research Into Use. UK.
- Sulaiman V.R., Hall, A., Kalaivani, N.J., Dorai, K. & Reddy, T.S.V. 2012. Necessary, but not sufficient: critiquing the role of information and communication technology in putting knowledge into use. *The journal of agricultural education and extension*, 18(4): 331–346.
- **Sutherland, A.** 2011. Strengthening Capacity for Agricultural Innovation (SCAIN). Capacity assessment in multi-stakeholder

- agricultural innovation platforms. A guidance note. UKAID, London, UK.
- **Thompson, J. & Scoones, I.** 2009. Addressing the dynamics of agri-food systems: an emerging agenda for social science research. *Environmental Science & Policy,* 12(4): 386–397.
- Trigo E.J., Mateo, N. & Falconi, C. 2013. Innovación Agropecuaria en América latina y el Caribe: Escenarios y Mecanismos Institucionales. *Nota Técnica IDB-TN-528*, Banco InterArmericano de Desarrollo (BID), Washington DC., USA.
- UNDP 2011. Capacity Development: A UNDP Primer. United Nations Development Programme, Bureau for Development Policy, Capacity Development Group, New York, USA.
- **Vogel, I.** 2012. Review of the use of 'Theory of Change'. In: DFID. Department for International Development, London, UK.
- Vondal, P. 2010. Using Rapid Appraisal Options Performance Monitoring & Evaluation TIPS. USAID Center for Development Information and Development Evaluation. Washington D.C., USA.
- Waters-Bayer, A., van Veldhuizen, L., Wongtschowski, M. & Wettasinha, C. 2009. Recognizing and enhancing process of local innovation. In: P. Sanginga, A. Waters-Bayer, S. Kaaria, J. Njuki and C. Wettasinha, eds. Innovation in Africa: Enriching Farmers' Livelihoods. Earthscan, London, UK.
- Watson, D. 2010. Combining the 'Best of Two Worlds' in Monitoring and Evaluation of Capacities. In: Naa-Aku Acquaye-Baddoo and A. Fowler, eds. *Capacity Development in Practice*. Earthscan, London, UK.
- Wettasinha, C., Wongtschowski, M. & Waters-Bayer, A. 2008. Recognising local innovation: experiences of PROLINNOVA partners. PROLINNOVA International Secretariat, Leusden, The Netherlands.

- Wielinga, E., Zaalmink, W., Bergevoet, R., Gerling-Eiff, F., Holster, H., Hoogerwerf, L., Vrolijk, M. 2008. Networks with free actors. Encouraging sustainable innovation in animal husbandry by using the FAN approach (Free Actors in Networks). Wageningen UR, The Netherlands.
- Weiss, C. 2000. Theory-based evaluation: theories of change for poverty reduction programmes. In: O. Feinstein and R. Picciotto, eds. *Evaluation and Poverty Reduction*. Operations Evaluation Department (OED), The World Bank, Washington, D.C., USA.
- Witkamp, M.J., Raven, R.P.J.M. & Royakkers, L.M.M., 2010. Strategic niche management of social innovation: the case of social entrepreneurship in the Netherlands. [ECIS] Working Paper 10.06. Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), School of Innovation Sciences, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands.
- **Woodhill, J.** 2010. Capacities for institutional innovation: a complexity perspective in capacity, reflecting collectively on capacities for changes. *IDS Bulletin*, 41(3): 47–59.
- World Bank. 2004. Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches. The World Bank, Washington DC., USA.
- World Bank. 2006. Enhancing agricultural innovation: how to go beyond the strengthening of research systems. The World Bank, Washington, DC., USA.
- World Bank. 2007. Measuring Social Capital An Integrated Questionnaire, World Bank Working Paper 18, 2007. The World Bank, Washington, D.C., USA.

- World Bank. 2007. Agriculture for development. World Development Report 2008. World Bank, Washington D.C., USA.
- World Bank. 2011. ICT in Agriculture: Connecting Smallholders to Knowledge, Networks and Institutions. The World Bank, Washington D.C., USA.
- **World Bank.** 2012. Agricultural Innovation Systems. An Investment Sourcebook. The World Bank, Washington D.C., USA.
- World Bank. 2013. Designing a Multi-Stakeholder Results Framework: A toolkit to guide participatory diagnostics and planning for stronger results and effectiveness. World Bank, Washington D.C., USA.
- **World Bank.** 2014a. Outcome-Based Learning Field Guide. Tools to harvest and monitor outcomes and systematically learn from complex projects.
- World Bank. 2014b. Enabling the Business of Agriculture 2015, Progress Report. World Bank, Washington DC, USA.
- World Bank. 2014. Towards optimal coordination of the Chilean Agricultural Innovation System: Design for a MINAGRI Agricultural Innovation Coordination Unit. World Bank, Washington DC., USA.
- Zouwen, L. van der, Roo, N. de, Brouwer, J.H. & Verhoosel, K.S. 2010. Social Learning and Networking: How multiple actors can learn through joint analysis, dialogue and co-creation. Centre for Development Innovation, Wageningen, The Netherlands.





















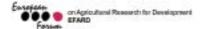
































































Les 41 partenaires de la Plate-forme pour l'agriculture tropicale (TAP) ont convenu de développer un Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole. L'objectif du Cadre commun de travail de la TAP est d'harmoniser et coordonner les différentes approches du RC en appui à l'innovation agricole. Cette harmonisation serait gage de l'utilisation optimale des ressources des divers donateurs et des organismes de coopération technique. Le développement, et donc la validation du Cadre commun de travail, est soutenu par le projet de Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (CDAIS en anglais), financé par la Commission européenne (CE) et conjointement mis en œuvre par l'Alliance de recherche agricole européenne AGRINATURA et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Ce volume "Note d'orientation sur l'opérationnalisation" complémente le volume "Fondements conceptuels". Le "Document de synthèse", publié indépendamment pour en faciliter la consultation, résume le contenu de ces deux volumes.

