

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

DOCUMENT DE SYNTHÈSE



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

DOCUMENT DE SYNTHÈSE

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

CABI
Nosworthy Way
Wallingford
Oxfordshire OX10 8DE
Royaume-Uni

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

Tel: +44 (0)1491 832111
Fax: +44 (0)1491 833508
E-mail: info@cabi.org
Siteweb: www.cabi.org

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

© CAB International 2016. 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 (2016) *Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole: Document de synthèse*. CAB International, Wallingford, Royaume-Uni.

ISBN-13: 978-1-78639-216-9

Composition d'Enrico Masci.

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

Table des matières

<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
1. CONTEXTE	1
2. PERSPECTIVE DES SYSTÈMES D'INNOVATION AGRICOLE (SIA)	2
3. LA CAPACITÉ POUR LE CHANGEMENT	4
4. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES SYSTÈMES D'INNOVATION AGRICOLE	6
5. FACILITATION	8
6. APPRENTISSAGE	8
7. GESTION DE LA DOCUMENTATION ET DE LA CONNAISSANCE	9
8. APPROCHE À DOUBLE ENTRÉE DU RC DES SIA	9
9. UNE APPROCHE OPÉRATIONNELLE DU RC DES SIA	11
10. SUIVI ET ÉVALUATION INTÉGRÉ DANS LE RC DES SIA	14
11. CONCLUSIONS	14

Liste des figures

Figure 1 Diagramme conceptuel d'un système d'innovation agricole	3
Figure 2 Les 3 dimensions du renforcement de capacités	5
Figure 3 Les 4+1 capacités	6
Figure 4 Approche conceptuelle RC des SIA	10
Figure 5 Le cycle de RC des SIA	11
Figure 6 L'architecture du suivi et évaluation du cadre commun de travail de la TAP	15

Liste des tableaux

Encadré 1 Changements de mentalité promus par le cadre commun de travail de la TAP	4
Encadré 2 Principes de base du RC des SIA promus par le cadre commun de travail de la TAP	7

Remerciements

Ce Document de synthèse résume les concepts clefs, les principes et les éléments du Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole. Il complète les deux volumes *Fondements conceptuels* et *Note d'orientation sur l'opérationnalisation*, préparés par Julia Ekong, Ataharul Chowdhury, Maria Iskandarani et Eduardo Trigo avec la contribution du Secrétariat de la Plate-forme pour l'agriculture tropicale (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 Aurélie Toillier – CIRAD, Zackarie Segda et Abdoulaye Saley Moussa – FAO pour la relecture de la traduction. La contribution financière du GFAR pour la traduction et l'impression du document est appréciée. Ce document de synthèse a été développé 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.

Contexte

L'innovation agricole est une condition préalable pour relever le défi de nourrir une population mondiale croissante dans un contexte de changement climatique et de dégradation des ressources naturelles. Elle est fondamentale pour réaliser les Objectifs de Développement Durable d'éradication de la pauvreté et de la faim, d'atteinte de la sécurité alimentaire, d'améliorer la nutrition et de promouvoir une agriculture durable. L'innovation a aussi un rôle à jouer pour la réalisation de l'égalité des genres, assurer des vies saines pour tous et contribuer à la croissance économique. Toutefois, de nombreux pays n'exploitent pas pleinement leur potentiel en matière d'innovation. Pour y arriver, ils doivent renforcer les capacités d'innovation des individus comme des organisations, créer un environnement plus favorable et, surtout, renforcer ou rendre plus efficaces les systèmes d'innovation agricole (SIA).

Les SIA peuvent être définis comme des réseaux complexes d'acteurs (individus, organisations et entreprises), appuyés 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.

En 2012, les ministres de l'Agriculture du G20 ont appelé à la création d'une Plate-forme pour l'agriculture tropicale (TAP) pour promouvoir le renforcement des capacités nationales à innover dans le secteur de l'agriculture sous les tropiques, où sont concentrés presque tous les pays à faible revenu. L'objectif de la TAP est d'améliorer les performances générales des SIA, particulièrement des pe-

tites et moyennes entreprises et producteurs du secteur agroalimentaire. La finalité de la TAP est de rendre l'agriculture plus durable et d'améliorer les moyens de subsistance¹.

Une enquête menée par la TAP dans 27 pays² a révélé que le renforcement de capacités (RC) est rarement conçu et mis en œuvre de façon intégrée et, de ce fait, n'arrive pas à capter toute la complexité des processus d'innovation. Très souvent, les interventions sont planifiées et mises en œuvre indépendamment, elles œuvrent à toute petite échelle et finissent par se positionner en contradiction avec le système d'innovation local existant. Elles ont aussi tendance à négliger les mécanismes opérationnels et politiques nécessaires pour assurer la continuité et la durabilité des actions de ce type. Les initiatives de renforcement de capacité pour des SIA efficaces doivent être coordonnées et alignées sur les politiques nationales et régionales et sur des cadres de planification. Elles doivent également prendre en compte les besoins institutionnels.

Au vu de ces observations, les 41 partenaires de la TAP ont convenu de développer un cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole (RC des SIA)³. Les objectifs du cadre commun de travail de la TAP sont d'harmoniser et de coordonner les diverses approches de RC en soutien à l'innovation agricole. Cette harmonisation promouvra l'usage optimal des ressources des différents donateurs et des agences de coopération technique.

Le développement et donc la validation du cadre commun de travail sont soutenus par

¹ Une description complète des membres de la Plate-forme pour l'agriculture tropicale, ses objectifs, son approche générale et son plan de travail sont présentés à <http://www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/fr/>

² Le rapport intégral 'Assessment of current capacities and needs for capacity development in agricultural innovation systems in low income tropical countries' est consultable sur: <http://www.fao.org/3/a-bc466e.pdf>

³ Voir la présentation intégrale du Plan d'action de la TAP approuvé à: <http://www.fao.org/3/a-bc455e.pdf>

le Projet de renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole (en anglais: CDAIS), financé par l'Union européenne (UE) et mis en œuvre conjointement par l'Alliance européenne dans le domaine des connaissances agricoles pour le développement (Agrinatura) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

Le cadre commun de travail promeut un changement des mentalités et des attitudes des principaux acteurs et fournit des concepts, des principes, des méthodologies et des outils pour mieux comprendre l'architecture des SIA, pour évaluer les besoins en RC et pour planifier, mettre en œuvre, guider et évaluer les actions de RC. Il met l'accent sur le rôle crucial de la facilitation, de la réflexion, de l'apprentissage, de la documentation et de la gestion des connaissances pour permettre l'innovation agricole. Tout cela devrait déboucher sur des SIA plus performants et durables.

Perspective des systèmes d'innovation agricole (SIA)

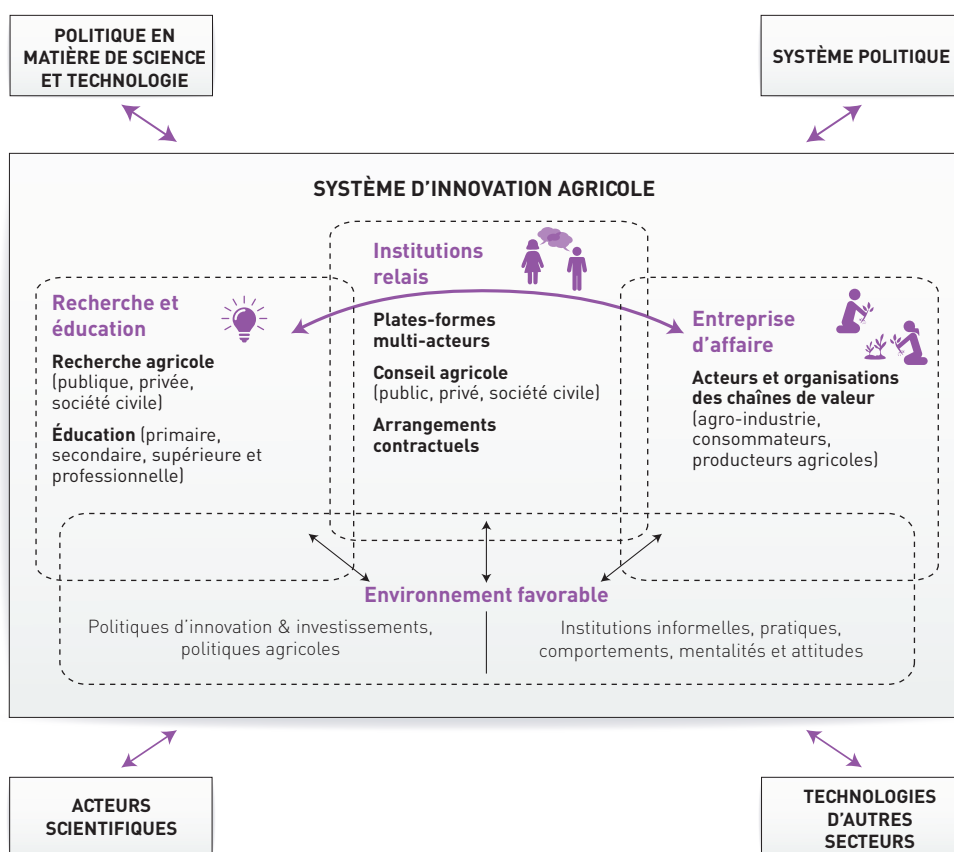
L'innovation pour le développement agricole a pendant longtemps été dominée par l'idée que les connaissances pertinentes sont essentiellement produites par la recherche puis diffusées par le système de vulgarisation pour être adoptées par les agriculteurs selon un processus linéaire de transfert de technologies. Mais cette approche, adoptée avec succès au cours de la Révolution verte, s'est révélée inopérante pour faire face à la complexité du développement agricole contemporain. De fait, l'agriculture dans les tropiques subit une transformation continue sous l'interaction dynamique de facteurs socio-économiques et environnementaux comme la demande des marchés mondiaux, l'urbanisation, le commerce et l'intensification agricole, le changement climatique, la concentration et l'intégration verticale de la production alimentaire. D'autres facteurs complexes sont à

considérer tels que les modèles de consommation, les normes de sécurité des aliments ou encore le besoin d'assurer des bénéfices équitables aux acteurs des filières.

Traiter cette complexité requiert que l'innovation dans l'agriculture et le développement rural se fonde sur les interactions multi-acteurs, en incluant également des acteurs non conventionnels (secteur privé, organisations paysannes, organisations à but non lucratif ou organisations de la société civile) et en liaison avec d'autres secteurs tels que la santé humaine. La nature complexe et dynamique du développement de l'alimentation et l'agriculture appelle aussi à la consolidation des connaissances scientifiques locales, traditionnelles et formelles, tout en considérant l'agriculture sous plusieurs angles et disciplines, telles les sciences biologiques, sociales, naturelles et politiques. Cela requiert aussi l'établissement de partenariats effectifs basés sur la confiance entre de nombreux acteurs s'étendant au-delà du développement et de la science formelle. Cela nécessite la coordination et la collaboration entre ces divers acteurs afin d'exploiter les idées nouvelles et de mobiliser des ressources des secteurs public et privé.

Le cadre commun de travail de la TAP repose sur le concept de SIA, qui met en avant l'idée que l'innovation agricole, à l'opposé des approches linéaires, résulte d'un processus complexe d'interactions multi-acteurs. En théorie, le SIA comme le montre la figure 1, comprend quatre composantes: la recherche et l'éducation; les industries et entreprises, y compris les petits agriculteurs; les institutions relais comme les plates-formes d'acteurs clés et les services de conseil agricole; et l'environnement favorable comprenant les politiques, pratiques, mentalités et attitudes. L'innovation, afin de décoller, requiert une parfaite combinaison des différents acteurs, de mécanismes sociaux et politiques. En tant que processus endogène, elle ne peut reposer

Figure 1 | Diagramme conceptuel d'un système d'innovation agricole



Source: adaptée de Aerni et al., 2015.

seulement sur les retombées de la recherche externe, mais nécessite des capacités locales pour générer des connaissances et pour développer de nouvelles technologies ainsi que des dynamiques économiques.

Le cadre commun de travail reconnaît que, dans la plupart des cas, certaines formes de SIA aux niveaux local, régional ou national et les différents éléments requis conduisant à l'innovation existent sur place. Mais, dans l'état, les SIA sont fréquemment moins performants qu'ils ne le pourraient. Au contraire, ils étouffent l'innovation et ignorent les opportunités. Bien que le réseau complexe d'ac-

teurs clefs soit présent, les résultats ne seront obtenus que si la diversité et la complexité des SIA sont identifiées et prises en compte, rendant l'innovation effective. Aussi, pour que les actions de renforcement des SIA soient efficacement conçues et mises en œuvre, il est impératif que chacun, quel que soit le niveau d'implication, reconnaisse la nature des interdépendances et les rôles qu'il joue dans les processus d'innovation. Jusqu'à présent, cependant, le concept de SIA n'est pas encore pleinement pris en compte dans les politiques nationales et les actions de renforcement de capacités.

Encadré 1 | **Changements de mentalité promus par le cadre commun de travail de la TAP**

Le RC des 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 'molle' 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 des 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

La capacité pour le changement

Le terme "*capacité*" est défini comme "*l'aptitude des individus, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès*"⁴. Pour que cela se produise, les individus, les organisations et la société dans leur ensemble doivent acquérir des compétences – connaissances de base, aptitudes, attitudes et énergies – au travers du renforcement de capacités. Une des définitions du "*renforcement des capacités*" largement acceptée est qu'il "*a trait aux processus par lesquels les individus, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans*"⁵.

Comme l'innovation agricole, la capacité "apparaît" dans le temps, sous l'influence de

plusieurs facteurs. Aucun élément – incitations, leadership, appui financier, personnel formé, connaissances ou structure – ne peut isolément mener au renforcement de capacités. Mais, si l'on comprend la capacité comme une émanation d'un apprentissage collectif, associé à son adaptation à de nombreuses opportunités et difficultés, le renforcement de capacités ne peut pas être conçu, ni mis en œuvre par des acteurs externes via un ensemble de produits et de services bien définis et standardisés. Accepter cela fait appel à un changement fondamental de notre perception du RC – non pas comme un simple moyen d'atteinte de résultats, mais comme une façon de faciliter des processus permettant aux parties prenantes de saisir des occasions, de développer des relations

⁴ OECD DAC Network on Development Evaluation [2010] <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/41612905.pdf>

⁵ OECD/GAT 2006

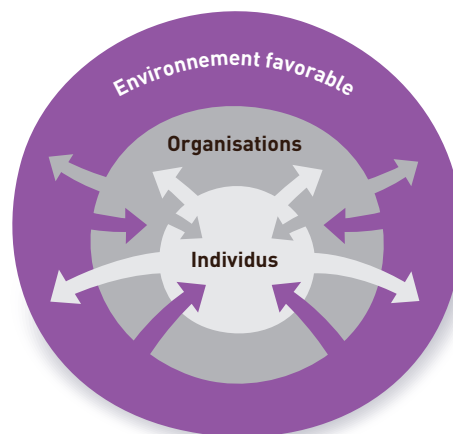
de confiance et d'entreprendre des actions communes.

Conventionnellement, la capacité a souvent été comprise comme une sorte de hiérarchie à différents niveaux: individuel, organisationnel, inter-organisationnel et systémique. Il a été largement supposé que les compétences au niveau individuel, par effet d'entraînement, augmenteraient la capacité aux autres niveaux, créant un environnement favorable. Mais cette catégorisation plutôt statique ne permet pas de décrire les interconnexions entre les diverses dimensions impliquées. Comme le montre la figure 2, le cadre commun de travail de la TAP reconnaît trois dimensions: les Individus, les Organisations et l'Environnement favorable. En matière de SIA, il est pertinent de souligner l'importance cruciale des partenariats et des réseaux dans la création de l'interconnectivité entre ces niveaux et dans la prise en compte de ces trois dimensions pour faire émerger de nouvelles connaissances. Le présent cadre commun de travail souligne l'interdépendance entre ces dimensions comme une façon de renforcer la capacité à l'échelle du système.

Pour que les SIA fonctionnent efficacement, quatre capacités essentielles sont nécessaires:

- **La capacité à manœuvrer au sein de la complexité.** Elle implique un changement des mentalités, des attitudes et des comportements pour appréhender le système élargi et mieux comprendre le système dans son ensemble. Elle requiert de s'écarter d'une vision principalement réductionniste centrée sur les parties du système pour adopter une vision holistique centrée sur les relations entre les parties du système; le changement devient une propriété émergente du système qui ne peut être ni prédite ni planifiée de façon linéaire.
- **La capacité à collaborer.** Elle permet à chaque acteur de comprendre les visions

Figure 2 | **Les 3 dimensions du renforcement de capacités**

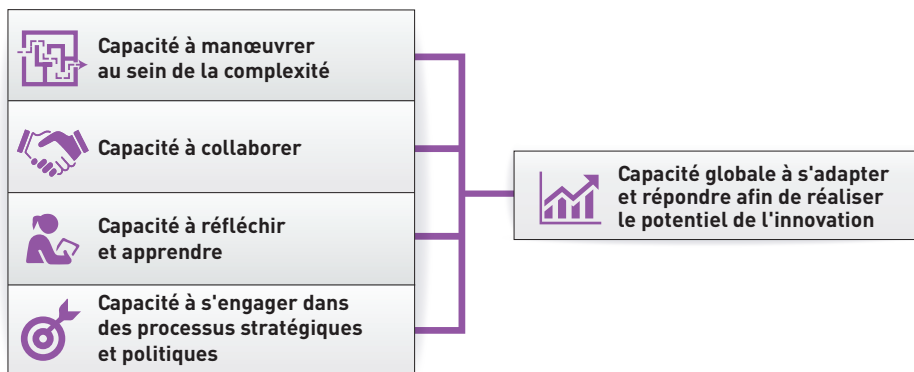


Source: FAO 2010.

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 apprendre.** Elle permet de rassembler des acteurs, de concevoir et diriger des processus de réflexion critique et, après un processus d'apprentissage en double boucle, mène 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 façon itérative afin de promouvoir l'expérimentation et la souplesse d'adaptation alors que de nouvelles occasions d'apprentissage surviennent.

Figure 3 | Les 4+1 capacités



- **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.

Ces quatre capacités sont au cœur d'une cinquième capacité 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 (illustrées dans la figure 3) sont interdépendantes et s'appliquent à chacune des trois dimensions du RC.

Renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole

Le concept de SIA appelle non seulement à un changement des rôles des divers acteurs dans l'innovation agricole, mais aussi à des approches novatrices et systémiques du RC lui-même.

Le 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 afin qu'ils puissent aborder toute la gamme des activités, des investissements et des politiques et profiter des occasions rendant le changement possible.

Les investissements dans le renforcement de capacités peuvent prendre des années avant que des résultats significatifs ne soient observés, en partie parce que la performance d'une organisation est influencée non seulement par la façon dont elle est structurée en interne, mais aussi par son environnement externe. De ce fait, bien que le but immédiat du RC peut être l'amélioration de la performance, la capacité ne devrait pas être équivalente, voire être réduite, à la performance uniquement.

Encadré 2 | **Principes de base du RC des SIA promus par le cadre commun de travail de la TAP**

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Le RC des SIA est spécifique du contexte et aucun plan ou recette "standard" ne peut y être appliqué.
8. Enfin, le RC des SIA signifie aussi un changement dans la culture des organisations de Recherche et Développement (R&D) passant d'un intérêt exclusif sur le mérite individuel et la compétition à la promotion de la collaboration et du travail d'équipe au sein et entre les organisations.

Comme indiqué, le cadre commun de travail de la TAP reconnaît trois dimensions du RC – individus, organisations et environnement favorable – qui doivent être vues comme interconnectées et traitées en même temps. Une importance particulière est accordée aux partenariats et aux réseaux, c'est-à-dire engager les individus et les organisations à collectivement créer de nouvelles connaissances.

Le RC porte une attention spéciale aux façons de soutenir l'environnement favorable, trop souvent négligé. En termes concrets, cela signifie rechercher et promouvoir une coordination efficace avec les institutions nationales dont les décisions et les politiques modèlent la façon dont les individus et les or-

ganisations sont liés et interagissent au sein du système.

L'amélioration de la capacité à l'échelle du système implique de stimuler l'interaction entre des organisations et d'autres acteurs et de créer la confiance entre eux. Le RC des SIA doit aider à concevoir et mettre en œuvre un cadre institutionnel approprié (ou un environnement favorable) dans lequel les organisations et les individus peuvent durablement améliorer leurs propres capacités et innover. Cela exige en retour des incitations et un engagement politique.

En termes généraux, "l'environnement favorable" est le contexte dans lequel les individus et les organisations mettent leurs compétences

et capacités en jeu. Il inclut le cadre institutionnel d'un pays, ses règles implicites et explicites, ses structures de pouvoir et l'environnement politique et juridique dans lequel les individus et les organisations opèrent. Le concept d'environnement favorable inclut des composants "intangibles" ou informels comme les conventions sociales, les valeurs et les croyances, ainsi que des aspects "tangibles" traitant de la gouvernance, des lois et réglementations et des aspects politiques.

Dès lors que les actions de renforcement de capacités prennent du temps pour influencer les composantes informelles, le cadre commun de travail s'intéresse davantage aux aspects tangibles ou formels. Il est donc nécessaire de comprendre comment les lois, règlements et politiques existants affectent des processus spécifiques d'innovation – soit positivement ou négativement – et ensuite identifier les réponses possibles. Pour des raisons pratiques, il est utile de se concentrer sur des lacunes clairement identifiables dans les compétences, les capacités et les aptitudes des structures de gouvernance et les structures réglementaires et de prise de décision affectant les SIA. Les stratégies pour combler ces lacunes devraient alors être développées et mises en œuvre.

Trois groupes principaux de facteurs favorables aux SIA peuvent être identifiés:

1. Les **politiques agricoles et rurales** visant à améliorer les infrastructures, les systèmes de crédit et les marchés;
2. Les **politiques d'innovation et les structures de gouvernance correspondantes**, définissant la vision et les priorités et liant les SIA à l'infrastructure générale des connaissances;
3. Les **conditions structurelles**, qui incluent toutes les lois et réglementations à l'échelle macro qui définissent l'environnement des affaires du pays, guident l'assignation des ressources et commandent les décisions de production.

Facilitation

Le cadre commun de travail de la TAP met un accent particulier sur la facilitation. Ici, cependant, le concept de facilitation va au-delà des tâches conventionnelles comme la communication et le partage d'information pour prendre en compte l'impulsion de synergie entre les personnes et les ressources et l'amélioration de la capacité de prise de décision collective. La facilitation améliore les interactions et les rapports entre les individus, les organisations et leurs structures sociales, culturelles et politiques à travers un processus de création de réseau, d'apprentissage social et de négociation. Elle doit aussi favoriser l'esprit d'entreprise, et aider à mobiliser les ressources et surmonter la résistance aux changements. La facilitation du RC des SIA requiert des individus compétents qui peuvent jouer le rôle de médiateurs dans des situations complexes, dépassant le rôle conventionnel des agents de vulgarisation et des services de conseil.

Les plates-formes d'innovation sont de plus en plus populaires pour rassembler une large gamme d'acteurs autour d'enjeux et d'opportunités en matière d'innovation agricole identifiés au niveau des individus et des organisations et facilitent les solutions et les actions communes. Il s'agit d'aider les acteurs des plates-formes impliqués à surmonter leurs divergences et leurs rivalités pour les mêmes ressources. Le but est de les aider à comprendre leurs objectifs par le dialogue et de les sensibiliser à leur interdépendance.

La facilitation de l'innovation signifie aussi de soutenir les processus d'apprentissage et permettre aux individus de réfléchir sur leurs expériences, d'encourager la pensée critique et remettre en question des hypothèses et des conditions préalables existantes..

Apprentissage

L'apprentissage social ou collaboratif est souvent utilisé pour promouvoir des processus d'innovation, reflétant le fait que l'innovation

implique une large diversité d'acteurs. La théorie est fondée sur le fait que cet apprentissage résulte du dialogue et de l'interaction. Des actions concrètes engendrent des expériences, qui sont l'objet de réflexion et produisent par la suite des changements cognitifs, desquels de nouvelles actions pourront apparaître.

L'apprentissage a lieu lorsque les personnes commencent à se connaître, collaborer et apprendre concrètement au travers de leurs activités communes. Le processus vise à susciter la confiance et la compréhension mutuelle et à établir de bonnes conditions pour le processus décisionnel collectif.

Parfois connu sous le nom d'apprentissage en double boucle, cette approche est conçue pour aller au-delà de la résolution de problèmes ou améliorer le système existant (ce que fait l'apprentissage en simple boucle). Reconnaisant que la façon dont un problème est posé et résolu peut être une source du problème lui-même, l'apprentissage en double boucle permet d'atteindre des résultats en questionnant les hypothèses sous-jacentes et les croyances des acteurs.

Gestion de la documentation et de la connaissance

La gestion de la documentation et de la connaissance est un élément fondamental dans le RC des SIA puisqu'elle est centrale à l'apprentissage commun. Considérant que l'approche de SIA englobe plusieurs dimensions, les tâches d'identification, de documentation, d'évaluation et de partage des connaissances appropriées entre les acteurs sont beaucoup plus complexes que dans des approches de gestion de connaissances traditionnelles. Dans le cadre des SIA, tous les acteurs sont perçus comme des sources potentielles de connaissances; et ceci comprend non seulement les nouvelles technologies agricoles, mais aussi des questions de gestion et organisationnelles comme l'information sur les marchés et les politiques gouvernementales.

Tout ceci exige un effort significatif en termes de soutien aux méthodes et techniques de gestion de connaissances, y compris les procédures qui prennent en compte de manière adéquate les connaissances locales. Les organisations agricoles et de développement ignorent souvent ou négligent la plus-value des connaissances locales ou "tacites". Ces connaissances sont enracinées dans le vécu des individus et s'appuient sur des facteurs intangibles, comme les croyances personnelles, les visions et les systèmes de valeur qu'il est relativement difficile de formaliser, codifier et/ou communiquer.

La gestion de connaissances dans les SIA a de ce fait besoin de se focaliser sur l'utilisation d'outils et de méthodes sensibles à la connaissance 'tacite' et 'explicite' qui conduit à un processus inclusif d'innovation. Par exemple, la vidéo sert de plus en plus comme outil de documentation des connaissances et pour stimuler l'apprentissage en groupe dans un contexte de systèmes d'innovation.

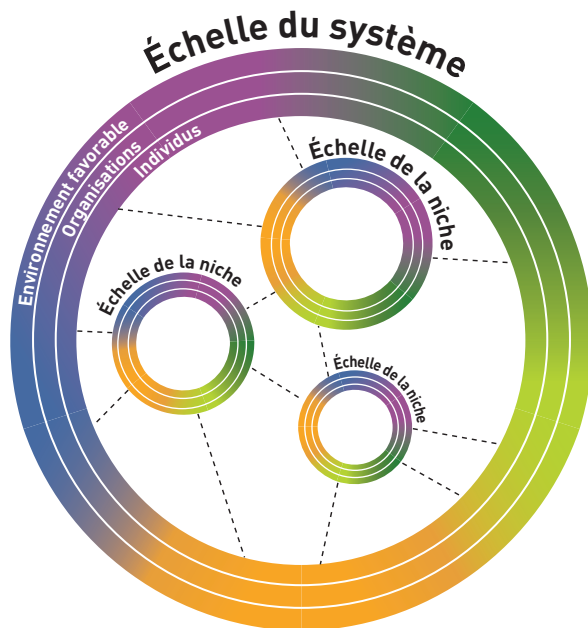
L'échange de connaissances entre individus et organisations ne se passe pas automatiquement: il doit être soutenu par un processus de négociation et de médiation entre participants. De même, la dimension institutionnelle de la gestion des connaissances doit être prise en compte.

Approche à double entrée du RC des SIA

Le modèle conceptuel distingue deux niveaux de RC:

- **La niche d'innovation:** lieu d'apprentissage, d'expérimentation et de micro-transformation, les niches correspondent à un espace où l'innovation se développe, pouvant conduire à une transformation durable si elle est gérée stratégiquement. Dans les niches d'innovation les groupes d'acteurs deviennent parties prenantes d'un processus d'apprentissage dans lequel des pratiques sociotechniques

Figure 4 | Approche conceptuelle du RC des SIA



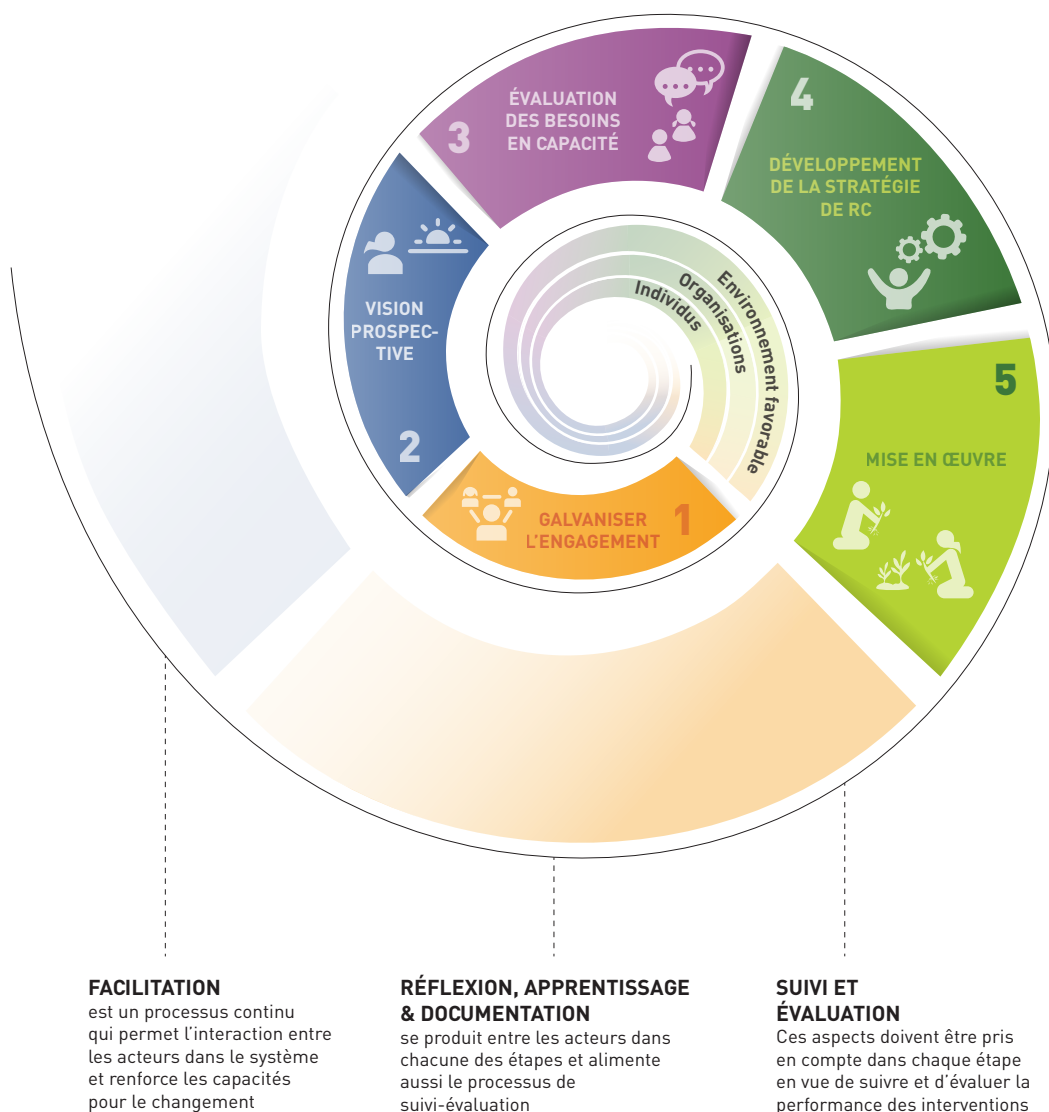
alternatives peuvent être expérimentées et développées. Celles-ci alimenteront et influenceront la transformation du système global. La force de la niche dépend de l'interaction de trois composantes: (1) l'articulation et la négociation d'attentes partagées par les acteurs impliqués orientant et légitimant la niche; (2) un réseau social en croissance, accueillant tous les types d'acteurs pertinents dans la niche, offrant des opportunités d'interaction entre les parties prenantes et un micro-marché qui fournit les ressources nécessaires à l'expérimentation et la protection provisoire; et (3) un mécanisme d'apprentissage (entre expériences, entre acteurs, etc.) qui est un ingrédient essentiel pour l'établissement de nouvelles règles et la conception des idées.

- **Le système:** système élargi dont la niche fait partie comprenant la 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 et les aidants à créer un environnement favorable au SIA. Le RC au niveau du système reconnaît les structures sociales, culturelles et politiques au sein desquelles les relations de pouvoir, les dimensions sociales et institutionnelles déterminent les opportunités pour les différents groupes d'acteurs et leur permettant aussi d'initier une niche d'innovation et d'agir ensuite pour atteindre la durabilité.

Il est nécessaire d'agir intentionnellement pour renforcer la capacité à améliorer l'environnement favorable des individus et des organisations (acteurs de la niche d'innovation) d'une part ainsi que la capacité des autres acteurs sociaux, institutionnels et politiques, d'autre part. Le RC des individus et des organisations est lié à leur implication dans les niches ou au niveau du système, comme le montre la figure 4.

Figure 5 | Le cycle de RC des SIA



Une approche opérationnelle du RC des SIA

Le cadre commun de travail est un élément majeur du plan d'action de la TAP. Sa mise en œuvre sera facilitée par d'autres activités de la TAP, comme le TAPipedia (mécanisme de partage d'informations relatives aux SIA) et le dialogue politique de haut niveau.

Le cadre commun de travail propose un cycle de RC des SIA en 5 étapes : "Galvaniser l'engagement", "Vision prospective", "Évaluation des besoins en capacité", "Développement de la stratégie de RC" et "Mise en œuvre". Les cycles sont largement identiques pour chacune des trois dimensions (individus, organisations et environnement favorable) bien que les acteurs impliqués et les

méthodes utilisées puissent varier. La figure 5 illustre comment, d'une étape à une autre dans le cycle, les capacités sont continuellement améliorées.

Le cycle est un guide pour contextualiser l'action plutôt qu'un plan directeur pour réaliser un RC efficace des SIA. Les approches nationales peuvent différer significativement par le contenu et le processus, selon le contexte local, les opportunités, l'engagement, ainsi que les ressources mobilisables pour soutenir le processus. Les aspects pratiques de l'approche proposée doivent être pilotés et le cycle de RC des SIA consolidé par l'expérience. L'élément clef commun à tous les pays doit être l'approche systémique à double entrée, qui assure que tous les acteurs au sein du système ont l'opportunité de participer, d'apprendre ensemble et de formuler des solutions communes.

Compte tenu de l'importance de facilitateurs qualifiés pour le processus de RC, il est essentiel que le processus décrit par le cycle soit accompagné par l'identification et le renforcement d'individus et d'organisations qui pourront assurer un rôle effectif d'agents de changement. Il pourra s'agir de services de vulgarisation, de cabinets de conseil privés, de départements universitaires, d'organisations de renforcement de capacités ou d'organisations non gouvernementales.



ÉTAPE 1 Galvaniser l'engagement

Il n'est en aucun cas simple de convaincre des acteurs dans un SIA de remettre en question leurs attitudes et leurs habitudes profondément enracinées dans une mentalité de "travail de routine" et de les persuader de promouvoir l'innovation agricole par la participation, la réflexion et l'apprentissage commun, sans la certitude de résultats prévisibles. Il faut pour ce faire

une sensibilisation systématique des acteurs clefs – générateurs et récipiendaires de connaissances, organisations et réseaux servant de relais de savoir et des institutions au sein de l'ensemble du système responsables de la création d'un environnement favorable.

Afin de promouvoir et d'améliorer le RC des SIA, il est important de s'assurer à la fois d'une compréhension commune du processus et aussi de soutenir et développer l'appropriation et l'appui de haut niveau de ceux qui dirigent les organes représentatifs des acteurs au sein du système. L'effort et la conviction sont nécessaires pour garantir l'engagement des acteurs clefs au niveau du système et s'assurer que tous comprennent les implications de l'approche à double entrée.



ÉTAPE 2 Vision prospective

Le processus de développement d'une vision prospective réunit les représentants de groupes d'acteurs au sein du SIA pour s'appuyer sur leur compréhension commune du SIA et sur le besoin d'une approche coordonnée. Le processus implique un large spectre de parties intéressées incluant des ministères, des organes législatifs et des représentants du secteur privé plus des partenaires du développement et la société civile.

La prospective sert aussi à identifier des niches d'innovation qui vont informer l'apprentissage et l'innovation et aussi alimenter l'apprentissage et l'adaptation au sein du système. Cela pourrait consister à bâtir sur les plates-formes existantes autour d'un produit ou d'une chaîne de valeur, ou mettre en place de nouvelles plates-formes ou processus à partir de rien.

Alors que la direction du processus peut être sous la responsabilité d'une institution spécifique ou d'une organisation, il est aussi

nécessaire d'identifier des "champions" des SIA qui sont enthousiastes de cette approche et qui assureront que les étapes convenues soient mises en œuvre.



ÉTAPE 3 Évaluation des besoins en capacité

L'évaluation des besoins en capacité est au cœur du cycle et est fondamentale pour le renforcement du SIA. Elle vise à vérifier le niveau de capacité technique et fonctionnelle et, en particulier, la capacité d'adaptation et de réaction dans les diverses dimensions.

Au sein du SIA, le nombre d'acteurs et d'organisations peut être très grand, faisant de toute tentative d'évaluation systématique de la capacité de toutes les organisations une tâche herculéenne. L'évaluation se concentrera donc sur quelques organisations et institutions clefs catalytiques pour le développement du système (par exemple, organisations nationales de recherche, ministères, groupes parlementaires de travail, associations paysannes et coopératives), ou liées à des niches d'innovation ou au processus de RC de systèmes plus larges.

L'évaluation des besoins en capacité fournira une analyse à travers le secteur pour appuyer et informer l'élaboration des priorités et le développement d'interventions stratégiques de RC dans des domaines comme la planification stratégique, le soutien au leadership et la finance, ou autour des questions plus conceptuelles comme la pensée systémique. Elle servira aussi de référence pour le suivi et l'évaluation des interventions ultérieures.

Un intrant important à cette étape est d'entreprendre une étude préliminaire basée sur la documentation disponible et les entretiens avec des acteurs clefs dans les secteurs public et privé, des organisations paysannes,

d'organisations à but non lucratif et aussi des partenaires bilatéraux et multilatéraux de développement impliqués dans le secteur agricole.

Comme avec les autres étapes du cycle de RC des SIA, l'évaluation des besoins n'est pas une activité ponctuelle et statique, parce que l'expérience et l'exposition appelleront au développement de nouvelles capacités.



ÉTAPE 4 Développement de la Stratégie et plan d'action du RC

L'équipe de pilotage du processus de RC (probablement avec la participation active des autres acteurs) décidera des buts, des objectifs, des priorités et des options pour une stratégie systémique du RC. Les options pour des interventions de RC dépendront du contexte du pays, des programmes en cours et des opportunités de financement. Les options pourraient inclure des initiatives inter-organisationnelles comme des programmes de leadership ou de gestion du changement; une formation de formateurs sur les processus multi-acteurs; le dialogue interministériel; le dialogue politique avec les acteurs du secteur; l'orientation des législateurs (par exemple, de groupes parlementaires de travail appropriés); et l'établissement d'incitations financières pour mettre en place et faciliter des processus multi-acteurs. La hiérarchisation des priorités doit aussi inclure l'identification des activités qui peuvent démarrer immédiatement.

Trois critères principaux déterminent les priorités dans le développement de stratégie: les initiatives existantes dans le pays pouvant être prises en compte dans la stratégie; l'engagement de divers acteurs; et la disponibilité ou l'engagement de financement pour des activités identifiées. Une stratégie de RC doit

aussi inclure un plan de mobilisation des ressources internes et externes pour des activités diverses.

Le Plan d'action fait partie de l'exercice de planification stratégique. Le groupe de pilotage du processus, aidé au besoin, doit concevoir une "matrice de plan d'action directeur" ou "plan d'actions" indiquant les activités à entreprendre par les différents acteurs dans le système.



ÉTAPE 5 Mise en œuvre

Les individus ou organisations qui assument la responsabilité d'une activité seront en charge de la mise en œuvre du plan. Le groupe de pilotage du processus doit cependant, maintenir et jouer un rôle de coordination tout au long de la phase de mise en œuvre.

Une partie importante de la mise en œuvre sera le cycle d'apprentissage et de réflexion non seulement au sein des organisations et des institutions individuelles et dans les niches d'innovation, mais aussi à l'échelle du secteur. Des opportunités régulières de réflexion et de réévaluation des interventions dans un contexte donné doivent être intégrées dans les projets et les programmes.

Suivi et Évaluation intégré dans le RC des SIA

Généralement, une architecture de suivi et évaluation est construite sur une chaîne logique de résultats, évaluant les progrès et les résultats aux différents stades de la chaîne. De plus, l'architecture de suivi et évaluation proposée (figure 6) ici tente d'établir:

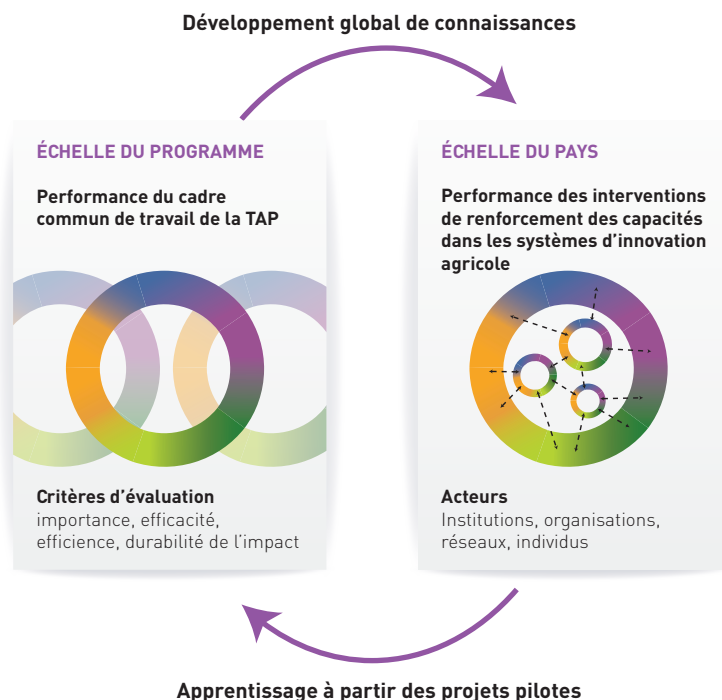
- un système de suivi et évaluation du RC des SIA à l'échelle du pays;
- un système de suivi et évaluation de la performance du cadre commun de travail de la TAP à l'échelle du programme.

Le premier élément se réfère au suivi et évaluation des progrès et résultats à chacune des 5 étapes du cycle de RC exposées dans le cadre commun de travail, tandis que le deuxième élément évalue le succès de l'approche du cadre commun de travail dans son ensemble (c'est-à-dire sa performance globale en tant que nouvelle approche au RC des SIA). Ces deux éléments de l'architecture du suivi et évaluation sont intégrés dès la conception: 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 continue en utilisant des approches du suivi et évaluation qui encouragent et facilitent la création collective de connaissance et l'apprentissage adaptatif. Cela permet d'améliorer 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 apprendre; capacité à s'engager dans des processus stratégiques et politiques; et capacité globale à s'adapter et répondre afin de réaliser le potentiel de l'innovation) doivent être considérés pour un suivi et évaluation efficace du RC des SIA. Une méthodologie cohérente de suivi et évaluation, commençant par l'évaluation des besoins, est conçue pour comparer l'efficacité des actions de RC à travers le temps et l'espace.

Conclusions

Relever les défis complexes de l'agriculture du 21^e siècle requiert le renforcement de la capacité des SIA dans trois dimensions: individus, organisations et environnement favorable. Cela nécessite des changements majeurs des politiques en matière de RC des SIA.

Figure 6 | L'architecture du suivi et évaluation du cadre commun de travail de la TAP



Particulièrement, les agences internationales de développement et la communauté des donateurs sont appelées à :

- augmenter et soutenir le niveau de l'aide au développement consacrée au RC des SIA;
- aligner les initiatives de RC des SIA avec les politiques nationales et régionales et les cadres de planification aussi bien que les besoins en RC exprimés;
- planifier et mettre en œuvre des interventions en coordination étroite avec les initiatives de RC existantes;
- concevoir et mettre en œuvre des initiatives de RC des SIA de manière intégrée, en tenant compte des trois dimensions à savoir, les individus, les organisations ainsi que de l'environnement favorable pour le RC.

Les décideurs politiques au niveau national sont appelés à :

- augmenter et soutenir le niveau des investissements nationaux dans le RC des SIA;
- passer d'une focalisation sur la résolution réactive de problèmes à la collaboration en amont afin de transformer le système;
- créer l'espace et les incitations qui permettront aux acteurs des SIA de se réunir et d'interagir, de comprendre le système dont ils font partie, de remettre en cause le statu quo si besoin et de collaborer pour induire les changements nécessaires;
- être capables et souhaiter apprendre des initiatives (niches d'innovation), en rendant possible la mise en place des incitations nécessaires et l'environnement favorable exigé pour stimuler la créativité et l'innovation et préparer un meilleur avenir pour tous.

La mise en œuvre du Plan d'action de la TAP est financée par le Projet de renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole conjointement mis en œuvre par Agrinatura et la FAO.
La FAO (Rome, Italie) héberge le Secrétariat de la TAP.



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 des systèmes d'innovation agricole (RC des SIA). 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 des systèmes d'innovation agricole (CDAIS en anglais), financé par l'Union européenne (UE) et conjointement mis en œuvre l'Alliance européenne dans le domaine des connaissances agricoles pour le développement (Agrinatura) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Ce "Document de synthèse" résume les concepts clefs, les principes et les éléments du cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole. Il complète les deux volumes "Fondements conceptuels" et "Note d'orientation sur l'opérationnalisation".

