



# RENFORCER LES CAPACITES DES ORGANISATIONS FOURNISSANT DES SERVICES SUPPORT A L'INNOVATION

A. TOILLIER, CIRAD  
P. KOLA, CIRAD / CEDRES  
Version provisoire, Janvier 2018





## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	4
1. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET RENFORCEMENT DE CAPACITE DES ORGANISATIONS .....	6
1.1. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION QUI FOURNIT DES SERVICES SUPPORT A L'INNOVATION ? .....	6
1.1.1. <i>La notion d'organisation</i> .....	6
1.1.2. <i>Les services support à des partenariats d'innovation multi-acteurs</i> .....	6
1.2. LE ROLE DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL .....	7
1.2.1. <i>Qu'est-ce qu'un diagnostic organisationnel ?</i> .....	7
1.2.2. <i>Une étape de la démarche de renforcement de capacité des organisations</i> .....	8
1.2.3. <i>Comment s'assurer que le diagnostic organisationnel soit utile ?</i> .....	8
1.2.3.1. <i>Les critères clés d'identification des organisations</i> .....	8
1.2.3.2. <i>Les critères clés de sélection des organisations</i> .....	9
1.2.3.3. <i>Les styles de management et la prédisposition à un diagnostic externe participatif</i> .....	9
1.3. LES DOMAINES DE L'ORGANISATION A INVESTIGUER.....	11
1.4. DU DIAGNOSTIC AU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES.....	12
<i>Renforcer ou Transformer les organisations ?</i> .....	12
<i>La démarche d'accompagnement par le projet CDAIS</i> .....	13
2. LES ETAPES DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL .....	14
2.1. QUATRE ETAPES .....	14
2.2. ETAPE 0 : S'ACCORDER SUR LES OBJECTIFS, LES LIMITES ET S'ENGAGER .....	15
2.2.1. <i>Enjeux pour l'équipe dirigeante de l'organisation</i> .....	15
2.2.2. <i>Enjeux pour l'équipe de consultants CDAIS</i> .....	15
2.2.3. <i>Résultats de l'étape 0</i> .....	16
2.1. ETAPE 1 : LANCEMENT DU DIAGNOSTIC PAR LE PROJET CDAIS .....	16
2.2. ETAPE 2 : ENTRETIENS INDIVIDUELS ET IMMERSION .....	16
2.2.1. <i>Déroulement</i> .....	16
2.2.2. <i>Contenu de l'entretien individuel</i> .....	17
2.2.3. <i>Principe d'évaluation</i> .....	17
2.2.4. <i>Conduite de l'entretien</i> .....	17
2.2.5. <i>Analyse documentaire</i> .....	17
2.2.6. <i>Résultats de l'étape 1</i> .....	18
2.3. ETAPE 3 : ATELIER DE CO-CONSTRUCTION D'UN PLAN D'ACTION .....	18
2.3.1. <i>Objectifs</i> .....	18
2.3.2. <i>Préparation</i> .....	18
2.3.3. <i>Déroulement</i> .....	18
2.3.4. <i>Résultats de l'étape 3</i> .....	20
3. DU DIAGNOSTIC AU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT ET SA MISE EN ŒUVRE .....	20
3.1. ETAPE 4 : ELABORATION DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT .....	20
3.2. ETAPE 5 : LANCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI-EVALUATION DU RENFORCEMENT DE CAPACITE .....	20
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE .....	21



ANNEXE 1- GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL .....	22
ANNEXE 2- GRILLE DE NOTATION DES REPONSES DONNEES LORS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS ....	25
ANNEXE 3- GRILLE D'AUTO-EVALUATION DES CAPACITES DE L'ORGANISATION A FOURNIR DES SSI EFFICIENTS .....	26
ANNEXE 4 – CARTE NARRATIVE DES SERVICES SUPPORT / SERVICE STORY MAP.....	28



## Introduction

**Ce guide a été développé afin de servir de support aux facilitateurs de l'innovation qui sont chargés de renforcer les capacités d'une organisation qui fournit des services support à l'innovation dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.**

Il est un produit du projet CDAIS<sup>1</sup> qui vise à développer des méthodes et des approches pour renforcer les capacités à innover des acteurs des SIA.

L'un des enjeux clé est de renforcer les capacités d'organisations, publiques ou privées qui fournissent des services support à l'innovation (SSI), c'est-à-dire qui répondent à des besoins spécifiques d'acteurs en situation d'innovation en proposant des services de formation, d'accompagnement, d'appui-conseil, de renforcements de capacité qui vont permettre aux porteurs de projets d'innovation de progresser. Le travail réalisé par le projet CDAIS au niveau de niches/partenariat d'innovation a montré que ces besoins d'appui peuvent être de nature très diverse : appui à l'émergence d'une communauté d'innovation, appui à la structuration de la communauté, l'organisation de partenariats, appui à l'expérimentation et au développement de l'innovation, appui au changement d'échelle (plaidoyers politiques, financements, brevets, etc.). Il existe une multitude d'organisations qui répondent de façon plus ou moins partielle et efficace à ces besoins. Ces organisations sont également plus ou moins coordonnées entre elles ce qui crée parfois des doublons voire des incohérences dans les appuis proposés aux innovateurs.

L'objectif du projet CDAIS est d'identifier ces organisations et d'en sélectionner quelques-unes pour identifier avec elles l'efficacité de leurs services support, la façon dont elles pourraient les améliorer ou en développer de nouveaux et enfin la façon dont le projet CDAIS peut mettre en œuvre des actions de renforcement des capacités pour appuyer l'organisation dans sa stratégie.

Les enjeux pour le projet CDAIS sont doubles : il s'agit d'une part de tester une méthodologie inédite de diagnostic des capacités d'une organisation en lien avec la fourniture de SSI, et d'autre part de développer une démarche et des activités de renforcement de capacité l'organisation qui doivent permettre d'améliorer les SSI, leur efficacité et leur durabilité. Cette amélioration peut nécessiter des transformations internes de l'organisation, dans sa façon de gérer ses compétences, ses connaissances, ses relations avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs, etc.). Elle peut amener à des remises en question fortes du style de management ou de choix stratégiques faits. Une telle approche est donc sensible et doit être bien définie en amont, avec l'équipe dirigeante, au regard des objectifs que chacun se fixe, des limites à ne pas franchir, des résultats possibles. Ainsi, ce guide propose de fournir des éléments détaillés sur les différentes possibilités de conduire un tel diagnostic en fonction de différentes situations qui caractérisent l'organisation : les services support de l'innovation et les clients potentiels sont-ils bien identifiés et définis ? L'organisation est-elle déjà engagée dans une réflexion stratégique sur ses services ? Le style de management de l'équipe dirigeante est-il propice à des approches de diagnostic participatives ? En fonction des situations rencontrées, il sera possible de mettre l'accent sur certains aspects du fonctionnement de l'organisation et de ses services en utilisant des outils de diagnostic appropriés.

### **Qu'est-ce qu'un service support de l'innovation ?**

Mathe et al. (2016: p 6) argue that *".....by its nature, an ISS is immaterial and intangible and involves one or several providers and one or several beneficiaries in activities in which they interact to address a more or less explicit demand emerging from a problematic situation and formulated by the beneficiaries and to co-produce the services aimed at solving the problem. The interactions aim at achieving one or several beneficiaries' objectives based on the willingness to enhance an innovation process, i.e. fostering technical and social design, enabling the appropriation and use of innovations, facilitating access to resources, helping transform the environment and strengthening the capacities to innovate"*.

They distinguish four types of service providers: public sector, private sector (companies), third sector (NGOs) and (farmer-based organizations).

---

<sup>1</sup> [www.cdais.net](http://www.cdais.net)



## Un diagnostic organisationnel pour ancrer la démarche de renforcement de capacité dans l'organisation

- **Finalité** : La finalité du diagnostic organisationnel est d'aider l'organisation à construire une compréhension commune des forces et faiblesses de ses services support de l'innovation dans le contexte national et une vision commune des possibilités de développement ou d'amélioration de ses SSI ainsi que de ses besoins en renforcement de capacité.
- **Modalités d'exécution** : Le diagnostic est mené par une équipe externe de consultants en étroite collaboration avec l'équipe dirigeante de l'organisation sur la base d'objectifs négociés et de résultats contractuels. L'organisation doit adhérer à la démarche, valider les outils à utiliser et s'engager à mettre à disposition les informations et personnes ressources nécessaires à la réalisation du diagnostic. L'équipe externe de consultants s'engage en contrepartie à valider les étapes du diagnostic avec l'équipe dirigeante et à restituer l'ensemble des résultats acquis
- **Principes clés** : L'implication de l'équipe dirigeante du début à la fin, ainsi que la confiance accordée à l'équipe de consultants dans le choix des outils de travail et les étapes à mener sont primordiales pour atteindre les objectifs visés et créer une appropriation des résultats.
- **Produits** : Les principaux produits sont un plan d'action interne à l'organisation qui pourra être déployé par les agents concernés et un plan d'accompagnement par le projet CDAIS.



## 1. Diagnostic organisationnel et renforcement de capacité des organisations

### 1.1. Qu'est-ce qu'une organisation qui fournit des services support à l'innovation ?

#### 1.1.1. La notion d'organisation

Nous utiliserons la définition suivante : une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles. Beaucoup d'organisations sont composées de salariés de la même entreprise qui travaillent en un même lieu et sont directement sous l'autorité d'un même supérieur hiérarchique. Mais dans certains cas les membres de l'organisation sont géographiquement dispersés, comme dans des départements d'un ministère ou d'une université. Cet éloignement entre membres d'une même structure rend d'autant plus nécessaire l'existence de mécanismes qui les amènent à travailler de façon coordonnée.

Cette définition s'applique à des entités aussi diverses que le département d'un ministère ou d'une université, un démembrement d'une organisation de producteur, le bureau local d'une ONG internationale qui a un siège à l'étranger. Chaque unité d'une organisation est aussi une organisation dans la mesure où les employés ont un supérieur hiérarchique, des objectifs clairs, des réunions périodiques dans lesquelles ils peuvent échanger sur leurs problèmes et leurs méthodes.

Certaines organisations peuvent cependant avoir des spécificités dont il faut tenir compte. Par exemple, dans les organisations publiques et parapubliques, on doit tenir compte des nécessités du service public, des traditions organisationnelles, et des structures de décisions et de pilotage par des entités de nature politique.

#### 1.1.2. Les services support à des partenariats d'innovation multi-acteurs

Il est reconnu que si l'innovation agricole doit être adéquatement soutenue, il est nécessaire de reconceptualiser les services de conseil comme un large éventail de services de soutien à l'innovation (Christoplos 2010, Leeuwis & van den Ban 2004). Ces services devraient être fournis en réponse aux besoins exprimés par les acteurs des partenariats/niches d'innovation et ainsi couvrir une gamme variée de prestations de service. La littérature fait état d'une diversité de besoins : l'accès à des connaissances et technologies, le renforcement de capacités entrepreneuriales, la construction de partenariats au sein des réseaux d'innovation, facilitant l'apprentissage par l'action et les expériences, l'organisation des agriculteurs ou encore la médiation des conflits (Christoplos 2010 ; Klerkx et Leeuwis 2008 ; Rivera et Sulaiman 2009).

Organiser la coordination de ces services et leur adéquation avec les besoins évolutifs d'acteurs en train d'innover est également reconnu comme un challenge important dans le contexte des pays en voie de développement où le secteur agricole est souvent entravé par divers blocages sociotechniques et institutionnels (Hounkonnou et al., 2012 ; Poulton et al., 2010 ; Bank 2007). Les « facilitateurs » ou « intermédiaires » de l'innovation ont là un rôle potentiel à jouer en organisant cette coordination et adéquation (Klerkx and Leeuwis 2008 ; Leeuwis and Aarts 2011). Certaines organisations sont même spécialisées dans cette fonction d'accompagnement pas à pas de porteurs de projets d'innovation, tels les incubateurs, certains centres d'innovation agricoles ou des ONG de développement.

A partir des diagnostics des besoins en renforcement de capacités au sein de six partenariats d'innovation multi-acteurs, Toillier et al (à paraître) ont identifié différentes étapes clés au cours desquelles leurs besoins d'appui sont différents (Tab. 1) : appui à l'émergence du partenariat d'innovation, à sa structuration pour apprendre à créer de façon collaborative et à exprimer eux-mêmes leurs propres besoins d'appui, appui à leur élargissement pour mobiliser des ressources manquantes ou insuffisantes (ressources humaines, financières), appui à leur mise en relation avec des acteurs clés pour s'engager dans des processus stratégiques et politiques et faciliter le passage à l'échelle de l'innovation.

Tableau 1 : Diversité des services supports de l'innovation et fournisseurs dans le secteur de l'agriculture dans les pays en voie de développement (Toillier et al. à paraître)

Fonction support et exemples d'activités support	Exemples de fournisseurs de service	
	Sans prise en compte de la coordination entre différents services support	Intégrant la coordination entre différents services support
<b>1) Faire émerger des communautés d'innovation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer et sensibiliser sur des inventions (solutions) ou des enjeux de société (problèmes)</li> <li>- Créer des espaces de conception</li> <li>- Stimuler la production collective de nouvelles idées : exposition à de nouvelles connaissances, confrontation à des paradoxes, échanges entre pairs</li> <li>- Organiser la réflexion et les échanges d'idées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG organisant des forum sciences-société (www.soscience.org)</li> <li>• Tiers-lieux d'expérimentation et rencontres : espaces de co-working, FabLab</li> <li>• L'Etat proposant des instruments incitatifs : Concours et prix pour des projets innovants portés par des pionniers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets de Recherche-Action en Partenariat ou co-design d'innovations conduit par des équipes de recherche</li> <li>• Instituts de formation scientifique et technique ou de centres d'innovation proposant des parcours d'accompagnement de porteurs de projets au sein</li> </ul>
<b>2) Structurer des communautés d'innovation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir le leadership collaboratif</li> <li>- Aider à la planification</li> <li>- Ouvrir sur l'extérieur les organisations et encourager les apprentissages participatifs</li> <li>- Fournir des méthodes et outils d'exploration ou d'exploitation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets de renforcement de capacité des acteurs</li> <li>• Projets basés sur le développement participatif d'Innovation</li> <li>• Agences de communication pour le développement qui créent des outils sur-mesure</li> </ul>
<b>3) Créer des partenariats avec des services support de l'innovation pour l'expérimentation et le développement</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider à formuler les besoins d'appui et de financements</li> <li>- Aider à identifier des bailleurs et des fournisseurs de services d'appui</li> <li>- Organiser des occasions de rencontre entre l'offre et la demande</li> <li>- Créer la confiance mutuelle</li> <li>- Aider la contractualisation ou la formalisation des partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technopôles d'entreprises, pôle de développement intégré</li> <li>• ONG organisant des foires à l'innovation, B2B, marché des innovations</li> <li>• ONG organisant des forum sciences-société</li> <li>• ONG organisant des systèmes de crowdfunding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clusters d'entreprises sur un territoire</li> <li>• Incubateurs proposant des parcours d'accompagnement d'entreprises /start-up</li> <li>• Projets ou ONG développant des plateformes d'innovation multi-acteurs orientée recherche et Co-conception d'innovation</li> <li>• Agences privées ou des associations proposant un accompagnement sur-mesure de projets innovants</li> </ul>
<b>4) Créer des mécanismes d'échanges et de coordination pour le changement d'échelle</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les acteurs clés du changement</li> <li>- Les sensibiliser à l'intérêt de l'innovation</li> <li>- Organiser des occasions de discussion et de rencontre avec les porteurs de l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG organisant des tables Rondes politiques pour faciliter l'émergence de politiques et normes incitatives pour l'innovation</li> <li>• ONG ou Services Publics organisant des fora grand public pour faire connaître les expériences innovantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets ou ONG développant des plateformes d'innovation orientée filière pour faciliter la coordination entre acteurs</li> <li>• Organisations de conseil agricole pour former et faire connaître les expériences innovantes</li> </ul>

## 1.2. Le rôle du diagnostic organisationnel

### 1.2.1. Qu'est-ce qu'un diagnostic organisationnel ?

Le diagnostic organisationnel permet d'évaluer « l'état de santé » d'un service ou d'une organisation afin de repérer les dysfonctionnements, puis définir des actions correctrices pour optimiser les méthodes de travail et instaurer un climat plus serein. Analyser un service ou une organisation permet d'évaluer ses forces, ses faiblesses, ses axes d'amélioration, tout en respectant ses moyens, ses



contraintes et ses besoins. Le diagnostic organisationnel est l'outil idéal en cas de questionnement sur les pratiques professionnelles au sein d'une organisation ou d'un service, un changement organisationnel, ou encore en cas de fusion d'organisations, de mutualisation de moyens, ou tout autre projet de réorganisation.

Généralement un diagnostic organisationnel se fait en plusieurs étapes : choisir l'organisation ou la partie de l'organisation dont le diagnostic va être fait (un service, un département, une direction, etc.), choisir les personnes qui vont être impliquées dans le pilotage du diagnostic, réaliser le diagnostic, élaborer les recommandations et le plan d'action pour résoudre les problèmes identifiés ou atteindre les objectifs définis.

### **1.2.2. Une étape de la démarche de renforcement de capacité des organisations**

L'exercice du diagnostic est un point de départ pour :

- Aider les membres des organisations à porter un regard nouveau sur leur organisation, leur rôle dans le système d'innovation agricole, les perspectives de développement ;
- Cerner leurs points forts et points faibles en matière d'appui à l'innovation dans l'agriculture ;
- Les aider à réfléchir leurs enjeux, en fonction de leur contexte interne et externe : quels changements sont prioritaires pour fournir des services plus performants, pour mieux répondre à la demande ou pour devenir plus influent, mieux reconnu dans le domaine de l'innovation agricole ?

C'est donc la première étape d'une démarche de renforcement de capacité. Il est suivi d'une proposition d'actions d'appui (formations, partage d'expériences, révision de stratégies, etc.) qui doivent permettre de renforcer les capacités de l'organisation. Ce **plan d'action** peut être soumis à différentes structures qui ont les compétences nécessaires pour répondre aux besoins d'appui identifiés par l'organisation.

Il est prévu que le projet CDAIS répondent à certains de ces besoins, en finançant des actions de renforcement de capacité et en développant un **plan d'accompagnement** qui doit permettre de suivre et évaluer les progrès réalisés par l'organisation.

### **1.2.3. Comment s'assurer que le diagnostic organisationnel soit utile ?**

Un diagnostic organisationnel est utile s'il est ancré dans le fonctionnement réel de l'organisation et s'il est mené en bonne intelligence avec l'équipe dirigeante en réponse à une demande exprimée.

Un diagnostic organisationnel est généralement décidé par l'équipe dirigeante qui fait appel à des consultants extérieurs sur la base d'objectifs pré-identifiés. Dans le cas du projet CDAIS, la démarche est inverse : des organisations clés du SIA sont identifiées et approchées par le projet pour évaluer leur intérêt à faire un diagnostic organisationnel pour renforcer leurs services support de l'innovation.

Il est donc nécessaire de prévoir des critères précis d'identification de ces organisations ainsi que des étapes préliminaires d'approche avant le lancement du diagnostic, pour s'assurer de sa pertinence dans un contexte donné ainsi que de la capacité de l'équipe du projet CDAIS à comprendre l'organisation et s'y insérer pour produire les résultats attendus. Par exemple il faut éviter les conflits d'intérêt, les risques de non confidentialité, de manque de confiance ou de compétences.

#### **1.2.3.1. Les critères clés d'identification des organisations**

Les organisations visées sont celles qui répondent aux critères suivants :

- Avoir un mandat national d'appui à l'innovation reconnu depuis l'atelier de lancement du projet CDAIS en Avril 2016
- Avoir un rôle potentiel à jouer dans la mise en place de la plateformes nationales d'appui à l'innovation dans l'agriculture, dans la structuration et le fonctionnement de l'espace d'apprentissage et/ou d'influence des processus politiques pour le renforcement des capacités du système national d'innovation agricole.



Par ailleurs, ces organisations doivent :

- Pouvoir jouer un rôle d'appui aux Situations d'Innovation Localisées sélectionnées par le projet CDAIS pour expérimenter la démarche de renforcement de capacité
- Avoir participé aux événements du projet CDAIS : atelier de lancement, groupe consultatif pour la sélection des innovations, marché des innovations agricoles, table ronde politique.
- Être viables à moyen et long terme.

#### **1.2.3.2. Les critères clés de sélection des organisations**

La sélection de l'organisation se fait à l'issue d'une rencontre avec l'équipe dirigeante qui doit permettre de valider les éléments suivants :

- L'équipe dirigeante a bien compris la démarche CDAIS, les concepts et les enjeux du diagnostic ;
- L'équipe dirigeante a donné des éléments de description de ses activités ou projets en phase avec la définition des service support de l'innovation ;
- L'équipe dirigeante a donné des éléments de fonctionnement ou de stratégie de son organisation qui montrent l'intérêt que le diagnostic peut avoir pour renforcer ses capacités ;
- L'organisation est dans une dynamique interne propice à l'accueil d'une équipe externe d'évaluation ;
- Des résultats attendus ont été identifiés ensemble, entre l'équipe CDAIS et l'organisation, et ces résultats sont en phase avec les attentes du projet CDAIS ;
- Le calendrier du projet CDAIS est en phase avec les disponibilités de l'organisation.

#### **1.2.3.3. Les styles de management et la prédisposition à un diagnostic externe participatif**

Il existe quatre styles de management, qu'il est important de connaître pour mieux ancrer la démarche de diagnostic organisationnel au sein de l'organisation : le management directif, persuasif, délégatif et participatif.

Il ne s'agit pas ici de définir en détail ces styles mais de **savoir adapter la démarche de diagnostic et ensuite d'accompagnement par le projet CDAIS en fonction du style de management de l'équipe dirigeante** ; cela va permettre d'identifier le niveau d'implication des dirigeants qu'il faut conserver aux différentes étapes de l'accompagnement, identifier le niveau d'implication des équipes dans la réflexion sur les actions d'appui à fournir. **Il est possible que l'équipe dirigeante ne souhaite pas que les propositions émanent de ses équipes**, et dans ce cas, l'élaboration du plan d'action ne devra pas être abordé lors de l'atelier collectif, et le plan d'accompagnement devra être envisagé uniquement entre l'équipe de consultant et l'équipe dirigeante.

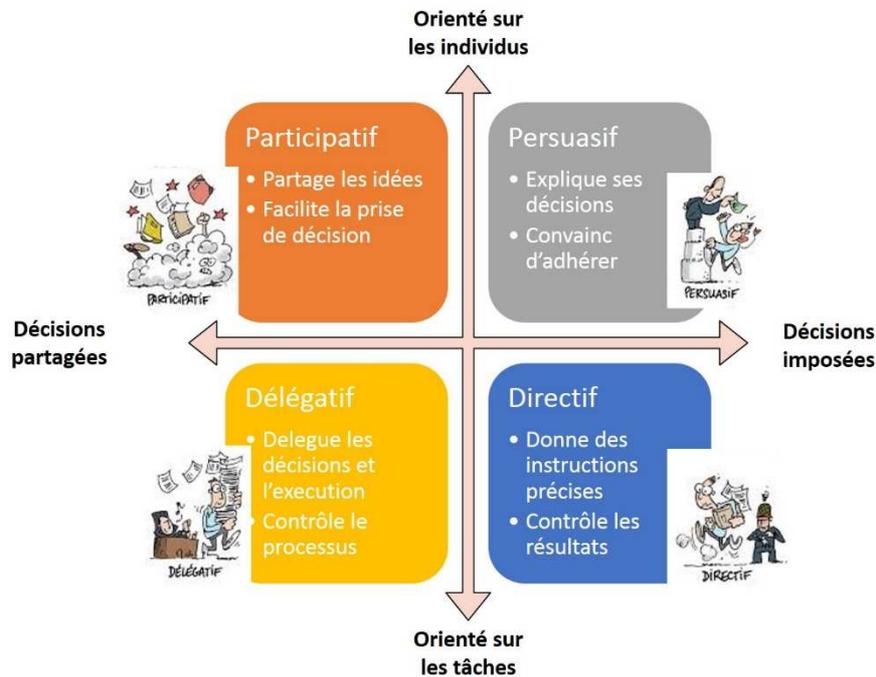


Figure 1 : Styles de Management

### Les styles de management d'une organisation

#### Le management directif (centré sur le résultat avec forte implication du manager)

Parfois nommé management autoritaire, il est basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées sur la personne du manager. Celui-ci exige de la précision sur la méthode et sur les résultats. Ce style de management repose sur de nombreuses procédures mais aussi sur la sanction et la récompense. La confiance du manager en ses collaborateurs est limitée. C'est probablement, le type de management qui génère le plus de comportements hostiles de la part des collaborateurs mais aussi des problèmes relationnels et un mal être au travail. Le management directif est typique du taylorisme.

Avantages majeurs : obtention de résultats rapides, efficacité.

Inconvénient majeur : motivation moindre des collaborateurs.

#### Le management persuasif (centré sur le relationnel avec forte implication du manager)

Parfois nommé management paternaliste, il reste autoritaire même si moins que le management directif et procédurier, il est aussi plus tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle.

Avantages majeurs : sentiment d'appartenance à un groupe, équipe soudée.

Inconvénient majeur : système peu ouvert sur l'extérieur.

#### Le management déléгатif (centré sur le résultat avec implication moindre du manager)

Parfois nommé management consultatif, il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe. Il fait la part belle à l'implication de chacun des membres de l'équipe et à leur responsabilisation. Les résultats attendus et les méthodes sont définis par l'ensemble du système et la communication, tant verticale qu'horizontale, passe plutôt bien.

Avantages majeurs : responsabilisation et implication des collaborateurs, bonne ambiance de travail.

Inconvénient majeur : manque de structures qui peut dériver sur un *management copain*.

#### Le management participatif (centré sur le relationnel avec implication moindre du manager)

Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige.

Avantages majeurs : motivation et participation des collaborateurs.

Inconvénient majeur : nécessite un réel engagement, une grande capacité d'autonomie et une forte dose de créativité de chaque collaborateur.

### 1.3. Les domaines de l'organisation à investiguer

Pour identifier les capacités d'une organisation à fournir des SSI et répondre aux besoins d'acteurs en situation d'innovation, nous proposons d'investiguer trois composantes de l'entreprise qui vont influencer sur ses capacités :

- L'organisation et le fonctionnement interne se rapportent à l'identité de l'entreprise (raison d'être, vision, valeurs, missions, mémoire), ses capitaux (ressources humaines financières et matérielles) et ses structures formelles, et informelles (routines, procédures de l'organisation, système d'échanges d'informations).
- Les relations avec l'extérieur : il s'agit de voir si l'organisation est dépendante ou indépendante des autres acteurs, si elle a un pouvoir d'influence envers ces derniers, une légitimité affirmée, si elle échange fréquemment avec l'extérieur et quelle est la nature de ces échanges.
- Les services et produits de l'organisation : il s'agit ici des savoir-faire techniques, de la pertinence, efficacité et pérennité des services support de l'innovation développés par l'organisation.

Les capacités de l'organisation se déclinent au sein de chacun de ces domaines en savoir-faire et savoir-être pour atteindre ses objectifs, qui peuvent être regroupées en cinq catégories : capacités à être, à s'organiser, à faire, à adapter, à tisser des liens.

Ces capacités sont considérées comme clé pour fournir des SSI efficaces et pérennes, qui répondent effectivement aux besoins des porteurs de projet d'innovation de façon durable

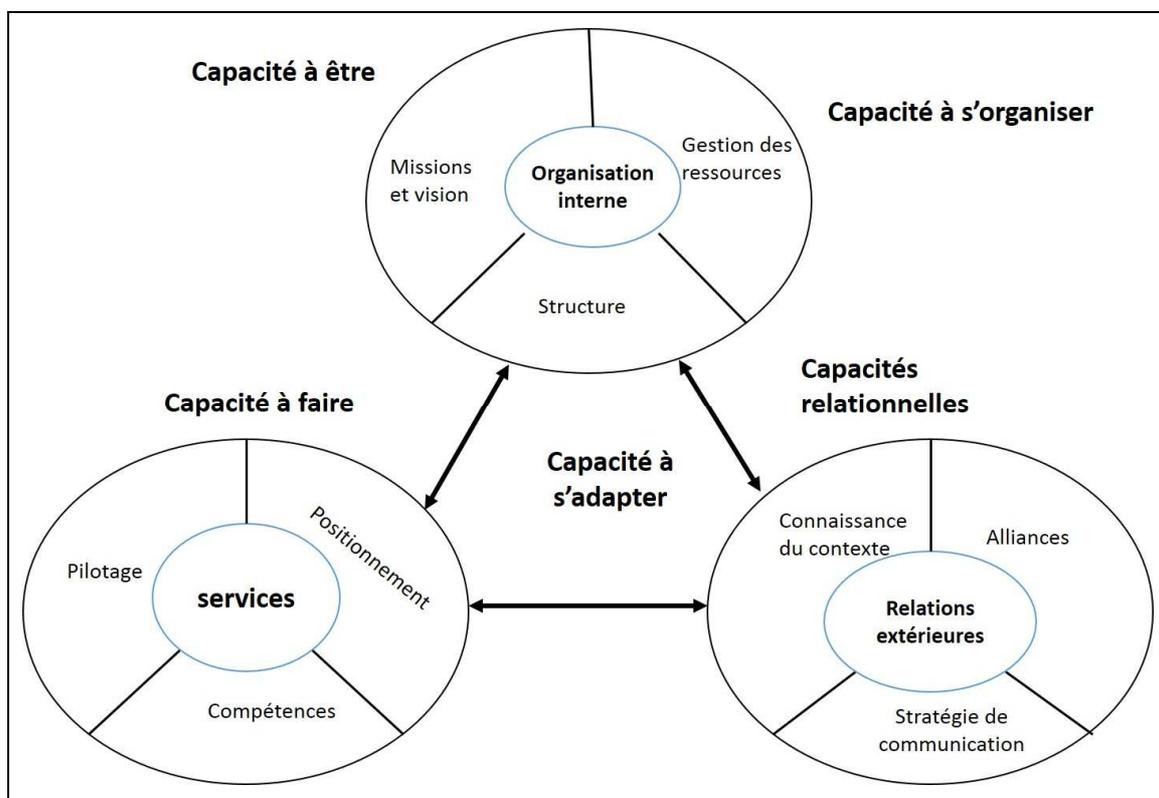


Figure 2 : Capacités d'une organisation à fournir des services support à l'innovation et domaines d'investigation pour le diagnostic organisationnel



### Les cinq capacités à renforcer

**La capacité à être** (*gouvernance, leadership, identité, mission, vision*) : Adéquation (ou conformité) entre mandats, mission/vision d'une part et pratiques d'autres part.

**La capacité à s'organiser** (*Gestion des ressources/ systèmes & procédures/cohérence entre stratégie et structure*) : Concerne toutes les stratégies organisationnelles mises en œuvre par l'organisation pour réaliser ses objectifs. Ces stratégies se trouvent au niveau du leadership stratégique, des ressources humaines, techniques et financières, de la gestion des programmes et des processus.

**La capacité à faire** (légitimité/ Pertinence/efficacité/pérennité) : capacité à fournir des SSI efficaces et durables

**La capacité à tisser des liens ou capacités relationnelle** (*légitimité/alliances/communication*) : Pour améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande, les réseaux jouent un rôle important pour l'identification de porteurs de projets d'innovation, ou de partenaires techniques ou financiers, ainsi que pour la coordination des activités d'appui à l'innovation.

**La capacité à s'adapter** (*esprit d'initiative / suivi-évaluation / changements réalisés avec succès*) : Nous considérons qu'il faut accorder une importance particulière à l'ouverture au changement et à la gestion du changement au sein de l'organisation. Car sans une volonté organisationnelle de consacrer des ressources au changement (temps et efforts de la direction, mobilisation de ressources humaines qualifiées) et sans une culture organisationnelle ouverte au changement, les efforts déployés pour renforcer les systèmes d'innovation agricoles seront vains.  
Les capacités adaptatives d'une organisation sont celles qu'il lui faut pour apprendre et s'adapter à des circonstances changeantes.

### **1.4. Du diagnostic au plan d'accompagnement pour le renforcement des capacités**

Renforcer une organisation d'appui à l'innovation, qu'elle soit à but non lucratif (association...) ou commerciale (bureau d'étude...), amène à réfléchir sa vision et le positionnement souhaité dans les processus d'innovation et de développement. Cette réflexion doit s'inscrire dans un contexte politique et socio-économique, un cadre légal, et doit permettre de définir un projet stratégique de l'organisation. Il doit permettre à l'organisation de mettre en œuvre des activités d'appui à l'innovation agricole d'une manière plus efficace et efficiente et ce en cohérence avec son mandat.

#### **Renforcer ou Transformer les organisations ?**

Le projet stratégique peut être ambitieux et nécessiter une transformation de l'organisation, dans son organisation interne (missions, vision, structure, gestion des ressources). La transformation est un processus qui peut être long et qui doit être porté par l'organisation elle-même.

Quatre aspects sont fondamentaux pour conduire une démarche de transformation. L'organisation doit avoir :

- Un plan d'action qui identifie les activités à mener,
- Un encadrement qui consiste au partage des rôles et des responsabilités des différents acteurs,
- Un rythme qui va avec la cadence des actions menées (échancier et déroulement)
- Et des cibles d'action que sont les objectifs et résultats escomptés de la transformation.



Avant d'amorcer un changement, il est nécessaire d'analyser le contexte ou condition dans lequel la transformation se déroule. Six variables contextuelles majeures doivent faire partie de cette analyse (Rondeau 2002) : déterminer la complexité du changement à réaliser, la légitimité du changement, le niveau d'inertie, la disponibilité des ressources, les pressions de l'environnement et le soutien des groupes intéressés. L'inertie est liée à la perméabilité et flexibilité de l'organisation à son environnement tout en préservant ses forces propres, son fonctionnement et sa nature. L'inertie d'une organisation est liée à son historique de changement. C'est-à-dire que, plus une organisation a réussi des changements dans ses expériences antérieures, plus elle a de chance de réussir les prochains. Les acteurs du changement sont généralement : la haute direction, qui exerce les rôles stratégiques nécessaires au changement, les personnes ou équipes porteuses du changement, qui mettent en opération le changement et, les différentes personnes touchées par le changement (groupe cible ou population), qui selon le cas, subissent plus que ne gèrent celui-ci.

*« Changer, c'est aussi améliorer la capacité installée de l'organisation à faire face à la turbulence de son environnement. C'est faire de chaque sous système et éventuellement de chaque acteur, un agent de changement qui non seulement comprend bien ce qu'il faut faire réaliser, mais qui est aussi en mesure d'y contribuer en développant les capacités nécessaires. » (Rondeau 2002)*

### **La démarche d'accompagnement par le projet CDAIS**

Le projet CDAIS n'est pas en mesure d'accompagner des transformations de l'organisation, compte-tenu des délais et moyens. Il peut initier une prise de conscience de besoins de transformation et jeter des bases à travers l'appui à un travail collectif d'auto-analyse et d'élaboration en interne d'un plan d'action à déployer dans diverses unités de l'organisation.

L'accompagnement a pour principal objectif d'aider l'organisation à identifier des voies d'amélioration des services support fournis, et à proposer des actions d'accompagnement qui n'impliquent pas des modifications de l'organisation interne.

Les activités de renforcement de capacité peuvent consister en :

- Transférer des outils et méthodes qui vont aider aux renforcements de compétences individuelles pour effectuer des tâches
- Former des équipes à des approches particulières d'appui à l'innovation
- Sensibiliser les équipes aux besoins d'appui des porteurs de projets d'innovation
- Faciliter des partenariats, mettre en relation avec des organisations complémentaires
- Etc.

Le plan d'accompagnement comporte également un système de suivi-évaluation de marqueurs de progrès qui peut aider l'organisation à planifier une véritable démarche de transformation.

## 2. Les étapes du diagnostic organisationnel

### 2.1. Quatre étapes

Le diagnostic se déroule en quatre grandes étapes, dont la première (étape 0) est déterminante dans la poursuite du diagnostic ou son interruption si les conditions préalables ne sont pas réunies :

- Etape 0 : S'accorder sur les objectifs et s'engager

Il s'agit de susciter l'intérêt de l'organisation et de créer l'adhésion et l'engagement formel du directeur de l'organisation à la démarche CDAIS, et discuter les résultats attendus du diagnostic ainsi que les modalités de son déroulement.

- Etape 1 : Lancement du diagnostic et de l'accompagnement par le projet CDAIS

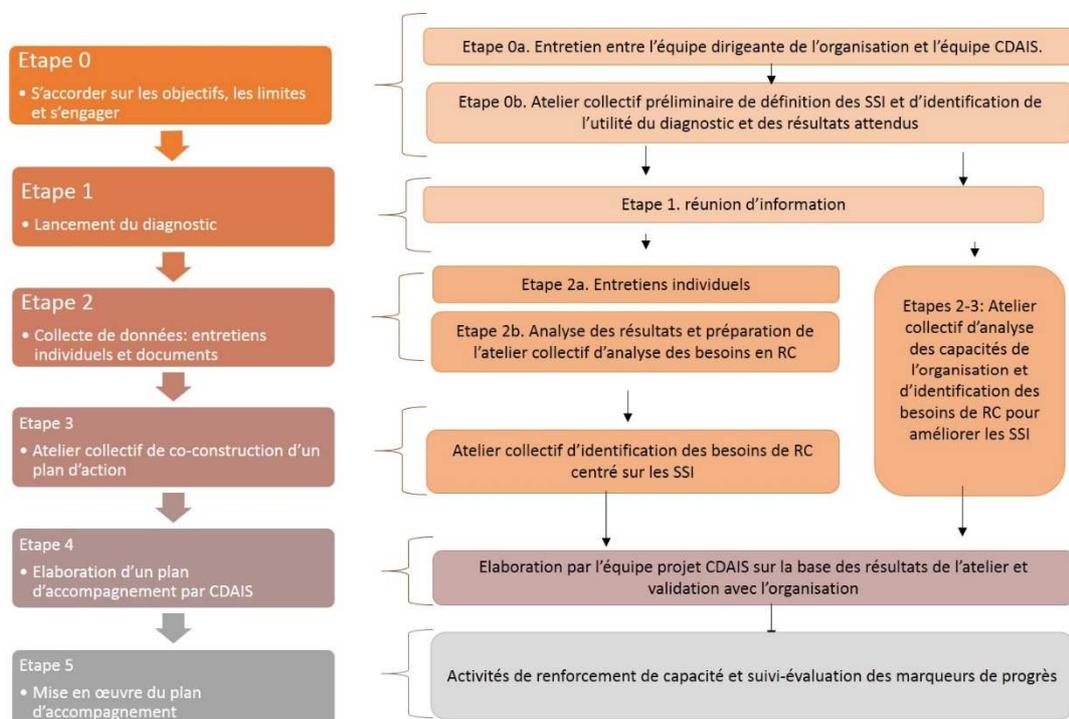
Il s'agit d'informer l'ensemble des agents concernés par

- Etape 2 : Entretiens individuels et immersion

Collecter des informations sur la capacité actuelle de l'organisation à fournir des services supports de l'innovation ainsi que sur les représentations qu'ont les agents de l'efficacité de ces services. Cette collecte peut être faite avec différents outils, en fonction de certaines caractéristiques de l'organisation identifiées à l'étape 1 (réalisation d'entretiens individuels, mise à disposition de documents stratégiques et opérationnels de l'organisation, réalisation d'ateliers de travail collectifs)

- Etape 3 : Atelier collectif de co-construction d'un plan d'action

Construire une vision partagée et collective des besoins en renforcement de capacité pour améliorer les services support de l'innovation, ainsi qu'un plan d'action. Ce travail s'appuiera sur un atelier collectif.



**Figure 3 :** Etapes de l'ensemble de la démarche de renforcement de capacité : du diagnostic organisationnel au plan d'accompagnement par le projet CDAIS



## **2.2. Etape 0 : S'accorder sur les objectifs, les limites et s'engager**

**Cette étape peut nécessiter plusieurs entrevues avec l'équipe dirigeante, des échanges emails, du partage de documentation à la fois sur le projet CDAIS et sur l'organisation elle-même.**

### **2.2.1. Enjeux pour l'équipe dirigeante de l'organisation**

- Comprendre les grands principes de la démarche CDAIS, le contexte, les enjeux politiques (table ronde politique à venir)
- Comprendre les aspects pilotes/expérimentaux du diagnostic
- Comprendre les objectifs du diagnostic et les résultats qui seront produits
- Comprendre les besoins de l'équipe de consultants : informations à collecter, atelier à organiser, entretiens à conduire
- Connaître le calendrier et les échéances.

### **2.2.2. Enjeux pour l'équipe de consultants CDAIS**

L'enjeu de cette étape est de comprendre le contexte dans lequel l'équipe CDAIS va réaliser le diagnostic :

- L'organisation est-elle ouverte ou pas à analyser son fonctionnement et se remettre en question ? existe-t-il des tensions au sein de l'organisation qui peuvent mettre en péril le diagnostic ? les équipes sont-elles suffisamment disponibles dans les prochains mois pour participer aux activités CDAIS ?
- L'organisation est-elle suffisamment avancée dans sa réflexion stratégique sur les services qu'elle produit et leurs effets sur l'innovation ? Les agents sont-ils capables de répondre à des questions ciblées sur les SSI ?

A l'issue de cette étape, l'équipe CDAIS doit avoir identifié :

- 1) Le style de management de l'équipe dirigeante : « autoritaire/fermé » ou « collaboratif/ouvert ».

Si l'équipe dirigeante manifeste des réticences à des analyses détaillées du fonctionnement de l'organisation, les entretiens individuels ne seront pas possibles ou difficiles. Il est préférable de ne faire que des ateliers collectifs.

- 2) Les raisons qui la motive à accepter le diagnostic :

Si le diagnostic est en phase avec la dynamique de l'organisation (révision de la stratégie de fourniture de SSI ou conception de nouveaux SSI), le diagnostic est très propice et sera facile à conduire dans son format initial.

Si l'organisation n'est pas dans une dynamique de réflexion sur ses SSI, il faut prévoir en supplément un atelier initial collectif pour identifier en quoi ce diagnostic leur serait utile et se mettre d'accord sur les résultats à produire.

- 3) La partie de l'organisation dont le diagnostic va être fait (un service, un département, une direction, etc.).

Il peut aussi s'agir de toute l'organisation, d'un département ou d'un processus ou d'une activité : un projet de développement d'un nouveau service, une activité liée à un projet, la gestion d'une restructuration, etc.

Si le diagnostic est lié à un problème ou à une opportunité, on choisira de faire le diagnostic pour la plus petite unité organisationnelle qui contient probablement toutes les données utiles pour la résolution du problème. Dans le choix de l'organisation à étudier, l'idée est d'être à la fois pertinent et économe de ses ressources. Par exemple, si on veut aider l'organisation à fournir des services plus en adéquation avec les besoins des clients, il est inefficace de ne s'intéresser qu'aux agents qui sont chargés de mettre



en œuvre ces services. Il faut aborder également les départements de l'organisation chargés de la stratégie, de la gestion des ressources humaines.

4) Le périmètre des personnes qui seront directement impliquées dans le pilotage du diagnostic.

Il peut s'agir d'une ou deux personnes de l'équipe dirigeante fortement impliquées, et d'autres intervenant de façon plus légère, au début pour "cadre l'analyse" et vers la fin pour effectuer des ajustements, puis valider et légitimer le diagnostic.

### 2.2.3. Résultats de l'étape 0

- Un accord de l'équipe dirigeante à intégrer le diagnostic avec définitions des résultats attendus et modalités d'exécution (qui quand comment) ;
- Une convention de collaboration peut être formellement écrite et signée entre CDAIS et l'organisation ;
- Un formulaire de présentation de l'organisation et de ses principaux services remplis par l'équipe dirigeante ;
- Une liste des personnes (noms contact) à interviewer si les entretiens individuels sont acceptés ;
- Une liste des personnes (noms contact) devant être présentes aux ateliers collectifs.
- Une liste des personnes devant participer au pilotage du diagnostic.

## 2.1. Etape 1 : Lancement du diagnostic par le projet CDAIS

Une réunion d'information regroupant l'ensemble des personnes concernées par le diagnostic organisationnel doit être organisée. Elle vise à **cadre les principaux enjeux du diagnostic, déterminer ses critères de succès et définir précisément la méthodologie et le planning**. L'objectif est que tous les membres de l'organisation aient le même niveau d'information.

## 2.2. Etape 2 : Entretiens individuels et immersion

### 2.2.1. Déroulement

Les entretiens individuels ont pour objectif de :

- Collecter des informations sur le fonctionnement de l'organisation, les relations extérieures et les services support fournis
- A partir des perceptions des membres de l'organisation, afin de les impliquer dans une démarche d'auto-analyse et de construction collective qui sera développée lors de l'atelier collectif.

Ce sont ces perceptions subjectives qui permettent de comprendre ce qui se passe au niveau des hommes. L'analyse portera sur le leadership, les différents éléments qui constituent la culture de l'organisation et ses règles de fonctionnement, la structure organisationnelle et les processus, les relations avec tout ce qui constitue l'environnement externe, la qualité des relations interpersonnelles et l'ambiance.

Les entretiens sont réalisés auprès d'un échantillon représentatif, décidé lors de l'étape 0 avec l'équipe dirigeante. La démarche étant qualitative, le nombre des interviewés doit être limité à une dizaine de personnes.

Idéalement, le dirigeant introduit les interviews en disant qu'il voudrait savoir ce que chacun pense du fonctionnement de l'organisation et quelles sont les suggestions d'améliorations : c'est un vrai signe de reconnaissance vis-à-vis de ses collaborateurs qui introduit dès le départ une dynamique constructive.



Les entretiens individuels doivent être anonymes et confidentiels pour favoriser la libre expression sur **leur perception et leur ressenti vis-à-vis de l'organisation**. Les enquêteurs doivent rester dans une analyse de l'organisation et ne pas entrer dans un jugement sur les personnes.

### 2.2.2. Contenu de l'entretien individuel

Le guide d'entretien est standard, pour s'appliquer à n'importe quel type d'organisation fournissant des SSI (Annexe 1)

L'organisation est analysée dans trois domaines :

- D1 : Organisation interne
- D2 : Services fournis
- D3 : Relations extérieures

Chaque domaine est divisé en sous-domaines (9)

Chaque sous-domaine est divisé en aspects spécifiques (31)

Le questionnement est très ouvert et porte sur les points forts et faibles de l'organisation, la communication, les méthodes, le climat relationnel, la formation, la performance ...

Le consultant doit utiliser le questionnaire de façon flexible surtout comme un guide pour l'échange tout en évaluant chaque aspect spécifique.

Cela doit permettre d'évaluer les capacités de l'organisation et

### 2.2.3. Principe d'évaluation

Chaque aspect spécifique fait référence à un standard en matière de « meilleures pratiques » : le standard ou meilleure pratique est un consensus sur une pratique d'excellence relative à l'aspect spécifique évalué. Les questions ont pour objectif de déclencher un échange pendant l'interview. Elles se focalisent toujours sur des aspects spécifiques et leur pratique dans l'organisation. L'équipe de consultants doit obtenir suffisamment d'informations pour être en mesure de « noter » la perception qu'a l'individu des pratiques de l'organisation.

La grille de notation à utiliser est donnée en annexe 2.

### 2.2.4. Conduite de l'entretien

- Focaliser l'entretien sur les problématiques essentielles.
- Favoriser un échange fluide.
- Eviter une utilisation rigide du questionnaire.
- Combiner pour l'appréciation, l'expérience du consultant avec les standards du questionnaire.
- Poser des questions ouvertes
- Prendre des notes pendant l'échange.
- Contrôler et recouper l'information des interviews.

### 2.2.5. Analyse documentaire

Il est difficile de conduire les entretiens sans connaître au préalable les principes de fonctionnement de l'organisation.

Les entretiens individuels sont donc complétés par une **analyse documentaire** : documents de stratégie, organigrammes, présentation des missions et valeurs, etc.



### **2.2.6. Résultats de l'étape 1**

A l'issue de cette étape, une synthèse de toutes les notes données est réalisée, assortie d'explications et illustrée de verbatim. Elle aide à faire ressortir des atouts et freins de l'organisation, ainsi que des points clés sur lesquels il serait intéressant d'agir pour améliorer ou développer les SSI.

Elle peut également aider à souligner des zones « d'ombre » ou il existe des contradictions ou des incompréhensions, qui devront être d'avantage explorées lors de l'atelier collectif si cela est utile/nécessaire pour analyser l'offre de services support.

## **2.3. Etape 3 : atelier de co-construction d'un plan d'action**

### **2.3.1. Objectifs**

L'objectif est de construire une vision partagée et collective des besoins en renforcement de capacité pour améliorer les services support de l'innovation, ainsi qu'un plan d'action.

Il s'agit de créer une vraie dynamique de changement en s'appuyant sur les principaux acteurs de l'organisation. Idéalement il faut que le dirigeant fasse partie de l'équipe qui anime l'atelier pour présenter la synthèse des interviews et les conclusions : la discussion des différents points doit permettre la construction d'une perception partagée de la situation. Sur ces bases, le groupe construit collectivement un plan d'action pour générer les changements attendus. Ce processus permet à chacun de discerner l'intérêt du changement et d'apporter sa contribution dans la conception de la stratégie.

Il doit s'appuyer sur :

- Les résultats des entretiens individuels : validation et approfondissement si nécessaire ;
- Des méthodes d'auto-évaluation par les acteurs en présence ;
- Du travail en groupe pour la recherche de solutions à des problèmes spécifiques et l'identification d'actions de renforcement de capacité.

### **2.3.2. Préparation**

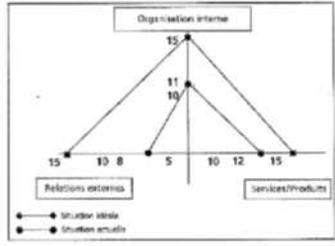
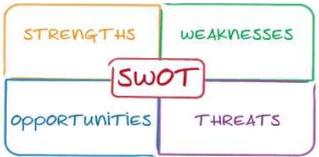
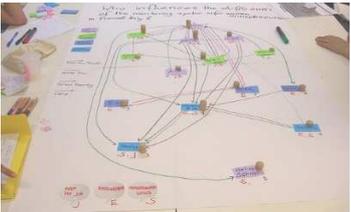
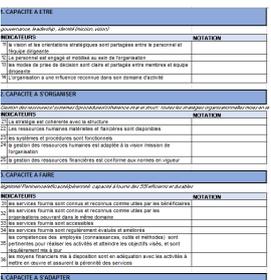
Les résultats attendus et les étapes de l'atelier doivent être annoncées et discutées au préalable avec l'équipe dirigeante pour s'assurer d'une bonne dynamique lors de l'atelier et de la participation des membres de l'organisation.

### **2.3.3. Déroulement**

L'atelier se déroule en quatre temps :

1. Présenter l'analyse des informations collectées durant les entretiens et une première analyse, appuyée par le dirigeant, des forces et faiblesses de l'organisation concernant sa capacité à fournir des SSI efficaces répondant à la demande des innovateurs ;
2. Discuter et valider les résultats en créant une compréhension collective du fonctionnement de l'organisation et de sa capacité à fournir des SSI efficaces ;
3. Auto-évaluation des capacités de l'organisation
4. Identifier collectivement des objectifs prioritaires d'amélioration des services fournis, puis par groupe de travail identifier des marges manœuvre en interne dans les trois domaines, et des besoins d'appui extérieur. Elaborer une ébauche de plan d'action.

Tableau 2 : Sessions de l'atelier collectif de co-construction d'un plan d'action

	Sessions	Outils	
1	Présenter les résultats des entretiens	<p>En plénière, avec l'appui du directeur, présenter un PPT de synthèse avec diagramme de scoring par domaine à partir des notes données aux aspects spécifiques (par les consultants), qui permet de représenter les perceptions qu'ont les membres de l'organisation sur le fonctionnement de l'organisation</p> <p><b>Objectif</b> : donner de premières informations à l'ensemble des participants sur le fonctionnement de l'organisation ; créer un intérêt collectif à contribuer au diagnostic.</p>	
2	Discuter et valider les résultats	<p>Groupes de travail par domaines (3 groupes pour compléter l'analyse (outils spécifiques par groupe selon le domaine) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Domaine « SSI » : <b>story map</b> (carte de narration) des services fournis</li> <li>- Domaine « organisation interne » : <b>matrice SWOT</b> pour l'analyse des forces et faiblesses</li> <li>- Domaine « relations extérieures » : <b>Netmap</b> : réseau d'acteurs et nature des relations</li> </ul> <p>Les groupes de travail sont à constituer en fonction des compétences et métiers des participants.</p> <p>Restitutions collectives et validations</p> <p><b>Objectif</b> : créer une compréhension commune de ce que fait l'organisation en matière d'appui à l'innovation, comment, pourquoi et de quelles sont ses capacités.</p>	 <p>Services story map</p>  <p>SWOT analysis</p>  <p>Netmap</p>
3	Auto-évaluation des capacités de l'organisation (to)	<p>Evaluation individuelle des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation collective des indicateurs et ajouts d'indicateurs si nécessaires</li> <li>- Remplissage individuel des questionnaires (annexe 3)</li> </ul>	

4	Identifier des objectifs d'amélioration ou de développement des SSI	<p>Identifier 2 ou 3 objectifs prioritaires d'amélioration ou de développement des SSI</p> <p>Identifier les marges de manœuvre au niveau de l'organisation interne et des relations extérieures (travaux de groupe) : qu'est ce qui est possible compte-tenu des capacités actuelles de l'organisation ? Quelles capacités faut-il renforcer ? Comment ?</p> <p>Proposer un plan d'action : un groupe de travail par objectif prioritaire</p>	
---	---	--	---

### 2.3.4. Résultats de l'étape 3

A la fin de cette étape, l'équipe dispose de :

- Un lot d'enquêtes individuelles à saisir sous excel pour évaluer les capacités de l'organisation à t0, qui seront à comparer avec les évaluations à t3 ;
- Un plan d'action proposé par les membres de l'organisation.

## 3. Du diagnostic au plan d'accompagnement et sa mise en œuvre

### 3.1. Etape 4 : Elaboration du plan d'accompagnement

A l'issue du diagnostic organisationnel, l'équipe CDAIS identifie les actions de RC qu'elle peut mettre en œuvre selon les critères suivants :

- Faisabilité
- Coût
- Compétences disponibles
- Planning compatibles
- Effets envisageables

Ce plan d'accompagnement est présenté à l'équipe dirigeante et discuté. Un accord commun entre la direction de l'organisation et l'équipe CDAIS doit être trouvé sur le financement d'un certain nombre d'actions de renforcement de capacité en 2018 par le projet CDAIS, et la poursuite des interventions au sein de l'organisation pour le suivi-évaluation des capacités.

Si aucun accord est trouvé, l'intervention CDAIS peut être stoppée à ce stade, et justifiée (difficulté d'identifier des actions extérieures utiles ou faisables).

### 3.2. Etape 5 : Lancement de l'accompagnement et suivi-évaluation du renforcement de capacité

Une fois le plan d'accompagnement finalisé, une réunion d'information est organisée pour annoncer les activités qui vont être mises en œuvre, les objectifs visés, la programmation.

Un atelier d'évaluation des capacités renforcées doit être organisé après un cycle d'apprentissage. Il consiste à appliquer de nouveau le questionnaire en annexe 3, avec des explications à donner pour les notes fournies.



## Bibliographie indicative

### Services support de l'innovation

Christoplos, I. 2010. Mobilizing the Potential of Rural and Agricultural Extension. Rome: FAO

Faure G., A. Knierimb, A. Koutsouris, T. Ndah S, S. Audouin, E. Zarokosta, E. Wielinga, B. Triomphe, S. Mathé, L. Temple, K. Heanue, 2017. How to Strengthen Innovation Support Services in European Rural Areas: Lessons Learnt from AgriSpin, communication at ESEE, Chania, 6-8 July 2017

Klerkx, L. and C. Leeuwis. 2008. "Matching Demand and Supply in the Agricultural Knowledge Infrastructure: Experiences with Innovation Intermediaries." *Food Policy* 33 (3): 260\_276. doi:[10.1016/j.foodpol.2007.10.001](https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2007.10.001).

Hounkonnou, D., D. Kossou, T.W. Kuyper, C. Leeuwis, E.S. Nederlof, N. Ro` ling, O. Sakyi-Dawson, M. Traore', and A. van Huis. 2012. "An Innovation Systems Approach to Institutional Change: Smallholder Development in West Africa." *Agricultural Systems* 108: 74\_83. doi:[10.1016/j.agsy.2012.01.007](https://doi.org/10.1016/j.agsy.2012.01.007)

Leeuwis, C. and A. van den Ban. 2004. *Communication For Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extension*. Oxford: Blackwell Science

Leeuwis, C. and N. Aarts. 2011. "Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems." *The Journal of Agricultural Education and Extension* 17 (1): 21\_36. doi:[10.1080/1389224X.2011.536344](https://doi.org/10.1080/1389224X.2011.536344).

Poulton, C., A. Dorward, and J. Kydd. 2010. "The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation." *World Development* 38 (10): 1413\_1428. doi:[10.1016/j.worlddev.2009.06.009](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.06.009).

Rivera, W.M. and R.V. Sulaiman. 2009. "Extension: Object of Reform, Engine for Innovation." *Outlook on Agriculture* 38: 267\_273. doi:[10.5367/000000009789396810](https://doi.org/10.5367/000000009789396810).

Toillier A., Faure G., Chia, E., Penser et organiser l'accompagnement de l'innovation collective dans l'agriculture : diversité des situations et implications pour la recherche au Sud. Dans : *Innovations pour le développement dans l'agriculture et l'agro-alimentaire*. CIRAD, Eds QUAE, A paraître

World Bank. 2007. *Agriculture for Development: World Development Report 2008*. Washington, DC: World Bank.

### Diagnostic organisationnel

Audigier N., 2011. L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion », *Communication et organisation* [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2011, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/652> ;

DOUGLAS, Horton et coll. (2004) *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel* : IDRC

RONDEAU, Alain (2002) « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre » IN : *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement*, p. 93

Riaour. C., Guilavoqui, K., & Diallo, P. (2008). *Évaluation des dispositifs d'appui aux organisations de producteurs en Guinée*. Paris: IRAM (*Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement*).

### Renforcement de capacité des organisations

Janus S., 2017. *Capturing solutions for learning and scaling up. Documenting operational experiences for organizational learning and knowledge sharing*, World Bank, Washington DC, 128p.



Domaines	Sous-Domains	Aspect Spécifiques	Cocher		N°	Questions Support
			V	C		
D1. ORGANISATION INTERNE	D1.1 Missions et Vision	Missions			1	Existe-t-il un énoncé partagé de la mission/vision de l'organisation ? Quel est-il ? Pensez-vous que tous les membres partagent cette compréhension des missions de votre organisation ? Se sentent-ils engagés dans cette mission?
		raison d'être			2	Connaissez-vous l'origine de l'organisation, les raisons qui ont mené à sa création ? Quelles sont-elles ? Cette connaissance est-elle partagée au sein des membres de l'organisation?
		évolutions			3	Quelles ont été les principales étapes de l'évolution de l'organisation ? Quels ont été les grands obstacles que l'organisation a rencontrés dans le passé ? Dans quelle phase se trouve l'organisation aujourd'hui ?
		objectifs stratégiques			4	Connaissez-vous les principaux objectifs que vise l'organisation aujourd'hui ? Y a-t-il des objectifs à court et long terme relatifs à la promotion des innovations dans le secteur agricole et agro-alimentaires ? Les objectifs sont-ils consignés par écrit ?
	D1.2. Structure	cohérence structure et stratégie			5	Les pratiques de l'organisation sont -elles en conformité avec la vision/mission et les objectifs déclarés ? Les activités menées en priorité sont-elles cohérentes avec les objectifs déclarés ? Les décisions prises sont-elles basées sur une division claire des responsabilités ?
		Rôles et responsabilités			6	Les tâches et les responsabilités sont-elles clairement définies ? Connaissez-vous les mandats des différents membres de l'organisation ? Y-a-t-il des chevauchements entre mandats ? Ces chevauchements créent-ils des conflits ou dysfonctionnement ?
		Systèmes et Procédures			7	Existe-t-il des méthodes et procédures de mise en œuvre des décisions ? De planification, de suivi-évaluation ? Sont-ils efficaces et connus de tous ? L'organisation suit-elle régulièrement les activités sur le terrain conformément aux documents projets, plans, manuels etc. ? Existe-t-il des systèmes de capitalisation des résultat acquis?
	D1.3a GR humaines	gestion des RH			8	La gestion des RH est-elle adaptée à la vision/mission de l'organisation ? Toutes les compétences nécessaires sont-elles présentes dans l'organisation ? Existe-t-il des procédures de recrutement et sont-elles appliquées ?
		Utilisation des compétences			9	Les compétences des employés sont-elles valorisées ? Des actions de partage de connaissances sont-elles organisées ? L'esprit d'initiative est-il encouragé?
		formation			10	existe-t-il des formations régulières alignées sur les besoins de RC des employés?
	D1.3b. GR financières	disponibilité			11	Avez-vous des ressources financières nécessaires pour exécuter vos tâches ou missions ? Avez-vous été déjà dans l'incapacité d'exécuter vos tâches ou missions pour motif d'insuffisance de ressources ?
		conformité			12	Les règles des opérations financières sont-elles appliquées ? Existe-t-il des systèmes internes et externes de vérification ? Sont-ils connus de tous ? Représentent-ils des freins à l'exécution des activités?

<b>D2. SERVICES SUPPORT FOURNIS</b>	<b>D2.1. Positionnement</b>	<b>Spécificité</b>		13	Quels types d'appui à l'innovation fournissez-vous ? Quelle est votre spécificité par rapport à d'autres organisations qui appuient l'innovation agricole ? Est-ce que cette spécificité est identifiée par tous les membres de l'organisation ? Par les acteurs extérieurs à l'organisation?
		<b>Visibilité</b>		14	Est-ce que votre organisation est connue par dès les acteurs extérieurs ? Par les porteurs de projets innovants ? De quels avantages dispose votre organisation pour être visible?
		<b>Accessibilité</b>		15	Est-ce que les services que vous proposez sont gratuits ou subventionnés ? Est-ce qu'ils sont durables ? Est-ce tous les clients/bénéficiaires qui demandent votre appui en bénéficient ? Avez-vous des critères de sélection ? De quels avantages dispose votre organisation pour proposer des services accessibles ?
	<b>D2.2. Compétences</b>	<b>outils et méthodes</b>		16	Disposez-vous de méthodes et outils spécifiques d'appui aux porteurs de projets innovants adaptés à vos besoins / activités ? Ces méthodes sont-elles régulièrement discutées et améliorées ?
		<b>niveau de connaissances</b>		17	Quel est le niveau de connaissance des mécanismes d'innovation dans le secteur de l'agriculture ? L'organisation a-t-elle des expériences en accompagnement de projets innovants ? Les membres de l'organisation ont-ils une analyse commune des enjeux d'appui à l'innovation?
		<b>niveaux de formation</b>		18	Les compétences et expériences des membres de l'organisation chargés de concevoir et développer les SSI sont-ils adaptés aux besoins ? Des formations sont-elles régulièrement organisées ? Ces formations sont-elles utiles ?
	<b>D2.3. Pilotage</b>	<b>public cible</b>		19	Qui sont les principaux bénéficiaires ? Comment sont-ils identifiés ? Avez-vous de bases de données clients?
		<b>adéquation</b>		20	Est-ce que ça répond bien aux besoins ? l'organisation a-t-elle des réunions régulières avec des porteurs de projets innovants pour connaître leurs besoins ?
		<b>suivi-évaluation</b>		21	Y-a-il un service qui s'occupe du suivi des bénéficiaires ? Savez-vous se pensent les bénéficiaires de vos actions ?
		<b>adaptation</b>		22	Existe-t-il un mécanisme d'amélioration des services support en fonction des résultats obtenus ? L'organisation a-t-elle démontré par le passé des stratégies d'adaptation ou de transformation des services qu'elle fournit ? Les membres de l'organisation ont-ils démontré une réticence au changement ?

<b>D.3 RELATIONS EXTERIEURES</b>	<b>D3.1. Stratégie de communication</b>	La Politique promotionnelle		23	Quelle est la politique promotionnelle des services supports ? Quel est le profil des acteurs visés par cette promotion ? Vers quel type d'innovateurs ou acteurs cette promotion est-elle orientée ?
		Le Plan de communication		24	L'organisation dispose-t-elle d'un plan de communication ? Est-il connu de tous ? Comment fonctionne le plan de communication de l'organisation ?
		Le budget		25	Le budget de la communication est-il suffisant pour atteindre les objectifs visés ?
	<b>D3.2. Connaissance du contexte</b>	Lois et Règlements qui influencent l'activité de l'organisation		26	Connaissez-vous les règlements ou normes qui affectent ou influent sur le développement de l'organisation ? Existe-t-il des réunions d'information interne à votre organisation sur ce sujet?
		Institutions publiques qui influent sur l'activité de l'organisation		27	Connaissez -vous des institutions publiques qui appuient ou entravent votre organisation ? Lesquelles et de quelle manière ? L'organisation a-t-elle engagé des discussions avec ces organisations?
		institutions privées et OSC qui influent sur l'activité de l'organisation		28	Connaissez -vous des entreprises privées ou des OSC qui appuient ou entravent votre organisation ? Lesquelles et de quelle manière ? L'organisation a-t-elle engagé des discussions avec ces organisations?
	<b>D3.3. Alliances</b>	Relations avec ses partenaires techniques et financiers		29	L'organisation a-t-elle plusieurs partenaires techniques ou financiers ? L'organisation transmet-elle régulièrement ses rapports et plans d'activités à ses partenaires techniques et financiers ? L'organisation a-t-elle des renouvellements de partenariats avec des partenaires techniques et financiers ?
		Relations avec des organisations qui offrent le même type de services		30	L'organisation se réunit-elle régulièrement avec les organisations qui offrent les mêmes types de services ? L'organisation exécute-t-elle des activités avec des organisations qui offrent les mêmes types de services ? L'organisation recherche -t-elle des partenariats avec ces autres organisations?
		Relations avec les autres acteurs du SIA		31	L'organisation appartient-elle à une alliance, un consortium ou un réseau d'acteurs impliqués dans l'innovation agricole ? L'organisation participe-t-elle régulièrement à des réunions de ce réseau ? L'organisation a -t-elle un rôle influant dans ce réseau ? A-t-elle prévue d'augmenter son influence?



## Annexe 2- Grille de Notation des réponses données lors des entretiens individuels

### Critères d'évaluation des aspects spécifiques

Notation	Niveau atteint	Réponses aux questions
0	non évaluable	signifie que les informations n'ont pas été fournies, ou qu'il est impossible de confirmer ce qui a été dit dans l'entrevue avec ce qui a été observé.
1	Insuffisant	Signifie que la réponse à l'énoncé est : non, inexistant, non appliqué, mal appliqué ou non fonctionnel. La réponse à la question peut être oui mais que cela n'est pas appliqué ou pas suffisamment. Par conséquent, c'est insuffisant
2	Suffisant	signifie que la réponse à l'énoncé est :oui, appliqué, approprié ou fonctionnel mais qu'il peut / doit y avoir des améliorations même si cela convient dans sa forme ou son application actuelle
3	Bon	signifie que la réponse à l'énoncé est :oui, appliqué, approprié ou fonctionnel et que cela produit des résultats satisfaisants, et que l'organisation a déjà identifié/engagé des améliorations.
4	Excellent	signifie que la réponse à l'énoncé est :oui, appliqué, approprié ou fonctionnel et que cela produit des résultats très satisfaisants, qui ne nécessitent aucun changement.



### Annexe 3- Grille d'auto-évaluation des capacités de l'organisation à fournir des SSI efficaces

Cette grille d'évaluation doit être remplie lors de l'atelier de Co-construction, par les participants individuellement, après la 1<sup>ère</sup> session (restitution et validation des résultats des entretiens individuels), pour préparer la session 2 : valider les indicateurs ci-dessous et compléter si besoin ; évaluer en utilisant la grille de notation (annexe 2).

Cette grille sera utilisée pour le suivi-évaluation. Les indicateurs sont les marqueurs de progrès qui seront réévalués à l'issue d'un cycle de renforcement de capacité.

#### 1. CAPACITE A ETRE

*gouvernance, leadership, identité (mission, vision)*

INDICATEURS		0	1	2	3	4
11	la vision et les orientations stratégiques sont partagées entre le personnel et l'équipe dirigeante					
12	Le personnel est engagé et mobilisé au sein de l'organisation					
13	les modes de prise de décision sont clairs et partagés entre membres et équipe dirigeante					
14	L'organisation a une influence reconnue dans son domaine d'activité					

#### 2. CAPACITE A S'ORGANISER

*Gestion des ressources/ systèmes & procédures/cohérence stratégie et structure: toutes les stratégies organisationnelles mises en œuvre par l'organisation pour réaliser ses objectifs*

INDICATEURS		0	1	2	3	4
21	La stratégie est cohérente avec la structure					
22	Les ressources humaines matérielles et financières sont disponibles					
23	Les systèmes et procédures sont fonctionnels					
24	La gestion des ressources humaines est adaptée à la vision /mission de l'organisation					
25	La gestion des ressources financières est conforme aux normes en vigueur					

#### 3. CAPACITE A FAIRE

*légitimité/ Pertinence/efficacité/pérennité: capacité à fournir des SSI efficaces et durables*

INDICATEURS		0	1	2	3	4
31	Les services fournis sont connus et reconnus comme utiles par les bénéficiaires (porteurs de projets innovants)					
32	les services fournis sont connus et reconnus comme utiles par les organisations œuvrant dans le même domaine (appui à l'innovation dans l'agriculture)					
33	Les services fournis sont accessibles aux bénéficiaires/public cible					
34	Les services fournis sont régulièrement évalués et améliorés					
35	Les compétences des employés (connaissances, outils et méthodes) sont pertinentes pour réaliser les activités et atteindre les objectifs visés, et sont régulièrement mises à jour					
36	Les moyens financiers mis à disposition sont en adéquation avec les activités à mettre en œuvre et assurent la pérennité des services					



#### 4. CAPACITE A S'ADAPTER

*volonté organisationnelle de consacrer des ressources au changement (temps et efforts de la direction, mobilisation de ressources humaines qualifiées)*

INDICATEURS		0	1	2	3	4
41	Présence et encouragement de l'esprit d'initiative au sein de l'organisation					
42	Le suivi-évaluation fait partie des activités régulières					
43	Des changements ont déjà été demandés et compris par les employés					
44	Des changements ont déjà été opérés avec succès					

#### 5. CAPACITES RELATIONNELLES

*légitimité/alliances/communication*

INDICATEURS		0	1	2	3	4
51	Il existe une stratégie de communication sur les SSI efficace					
52	La connaissance et compréhension du contexte pour fournir des SSI efficaces est bonne et partagée par une majorité de membres de l'organisation					
53	Des alliances stratégiques pour développer des SSI efficaces sont nouées et régulièrement entretenues					

## Annexe 4 – Carte narrative des services support / Service Story Map

Les “user story maps” sont principalement utilisées par les entreprises de software pour leur programmation de mise sur le marché de nouvelles applications ou logiciels, en répondant au mieux aux besoins des utilisateurs.

Nous proposons ici une version adaptée aux services fournis par les organisations qui appuient à l’innovation. Il s’agit de cartographier dans le temps, la façon dont l’organisation a identifié les besoins d’appui des porteurs de projets innovants et la façon dont elle y a répondu en développant ou améliorant ses services support jusqu’à aujourd’hui. L’axe horizontal représente les besoins d’appui selon la perspective des bénéficiaires / du public cible. L’axe vertical représente le degré de sophistication des services fournis par l’organisation.

Ce travail se fait en atelier participatif, par groupe de travail

