

Spécialité AGIR sur les territoires : Agricultures, Alternatives, Gouvernance, Initiatives, Ruralités

STAGE MEMOIRE

Formation Ingénieur AgroSup Dijon

Formation initiale

**Accompagnement du processus de renforcement de capacité de
situations d'innovation localisées :**

Le rôle des facilitateurs CDAIS au Burkina Faso

(stage réalisé du 26/03/2018 au 31/08/2018)

Anne-Sophie LE VAGUERESSE (auteur)

Yannick SENCEBE

Aurélie TOILLIER et Marianne CERF

Enseignante référente

Tutrices de stage

Centre de Coopération Internationale de Recherche Agricole
pour le Développement (CIRAD)
42, rue Scheffer
75116 Paris

Confidentiel jusqu'au : 29/09/2018

Résumé

Les approches d'appui au développement et à l'innovation ont progressivement évolué pendant les dernières décennies, passant d'un modèle de transfert technologique à la mise en place de plateformes multi-acteurs pour la résolution de problèmes impliquant une diversité de parties prenantes. Dans la lignée de cette évolution, le projet CDAIS (Capacity development for Agricultural Innovation Systems – Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricoles) vise à tester de nouvelles méthodes et approches pour le renforcement des Systèmes d'Innovation Agricoles. Au Burkina Faso, des facilitateurs ont été chargés d'accompagner le processus de renforcement de capacité d'une communauté d'acteurs, regroupée autour d'une problématique, formant ainsi une « situation d'innovation localisée ».

La caractérisation des activités des facilitateurs dans le processus de renforcement de capacité met en évidence deux modes d'intervention différents chez les agents, que sont d'une part l'accompagnement, d'autre part la facilitation de rencontres multi-acteurs. Leurs motivations à s'engager dans l'appui des situations d'innovation localisées reposent sur des motifs principalement d'ordre professionnel. La définition des rôles du facilitateur donnée par chaque individu varie fortement, selon la manière dont il conçoit les enjeux auxquels son intervention doit répondre.

Ce travail mène à la conclusion que la facilitation n'est pas pour les agents un nouveau métier, mais qu'elle est associée à une démarche d'accompagnement inédite dans le contexte burkinabè.

Le mémoire débouche sur plusieurs recommandations pour la fin du projet CDAIS, le lancement d'autres projets similaires et la pérennisation de l'activité des facilitateurs. Les principales pistes pour cette dernière reposent sur l'introduction de la démarche dans les cursus de formation des agents de développement et la mise en place de mécanismes de transfert des acquis des individus vers les organisations.

Mots-clés

Appui à l'innovation ; processus de renforcement de capacité ; facilitation ; accompagnement ; Burkina Faso

Abstract

For the last decades, approaches for development and innovation support have evolved, moving progressively from a technology transfer model to the setting-up of innovation multi-stakeholder platforms, in order to solve issues involving a variety of stakeholders.

The CDAIS project (Capacity Development for Agricultural Innovation Systems) aims to test new methods and approaches for strengthening Agricultural Innovation Systems. In Burkina Faso, facilitators have been responsible for accompanying the capacity-building process of communities of actors brought together on common issues. Those were called 'local innovation situations'.

The characterization of facilitators activities in the capacity-building process highlighted that officers used two different forms of intervention : support and facilitation of multi-stakeholder meetings. They were motivated to involve in supporting local innovation situations mainly for professional reasons. The definition of facilitator roles for each individual varied greatly, according to how they see challenges they have to deal with.

It led to the conclusion that facilitation has not been a new profession for officers, but it was associated with a new support approach in Burkina Faso.

This dissertation leads to several recommendations for the end of CDAIS project, starting similar projects and ensuring the sustainability of facilitators activities. The main ideas for their perpetuation are based on the introduction of the support approach in development agents training courses, then on establishing mechanisms for skill transfer from individuals to organizations.

Key-words

Innovation support, capacity-building process, facilitation, accompanying, Burkina Faso

Engagement de non-plagiat

Par la présente, je soussigné(e) Anne-Sophie Le Vagueresse, certifie avoir rédigé ce manuscrit dans le respect des règles de la propriété intellectuelle.

Je ne me suis basée sur aucune autre source que celles mentionnées et citées dans le manuscrit. Ce travail ne comporte pas de plagiat.

Vairé, le 07/09/2018,

Anne-Sophie Le Vagueresse

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont apporté un soutien au cours de ce stage et m'ont ainsi permis de réaliser ce travail.

Il s'agit d'abord d'Aurélié Toillier, Marianne Cerf et Yannick Sencébé, trois personnes qui se sont montrées présentes bien que la distance entre nous soit parfois importante. Elles m'ont apporté un appui précieux au niveau de la construction méthodologique du mémoire, par leur contribution à travers leurs remarques, leurs questions, leurs conseils et l'apport de ressources. Elles m'ont aussi apporté leur soutien et leur aide dans les moments de découragement et de difficultés.

Au niveau du Burkina Faso, je remercie l'ensemble de l'équipe mobilisée sur le projet CDAIS, déjà les membres de son équipe de coordination et de mise en œuvre : Prosper Kola, Aristide Semporé, Armel Hien, Liliane Tokoré, Pauline Compaoré, pour leur accueil, leur bienveillance, leur patience et pour les clés de compréhension qu'ils m'ont apportées sur le Burkina Faso et ses mœurs. Je remercie aussi Prosper Kola pour ses explications sur l'implication des facilitateurs.

Naturellement, je dois beaucoup aux facilitateurs CDAIS. Ils ont tous consenti à m'accorder du temps pour un entretien malgré leur emploi du temps parfois chargé. Je les remercie aussi pour les échanges que nous avons eus et pour avoir pris la peine de réaliser un travail réflexif en un temps relativement restreint.

De façon plus large, ces remerciements s'adressent également aux agents du développement Burkinabès qui m'ont reçue pour échanger dans le cadre de ce travail.

Enfin, je remercie toutes les autres personnes qui m'ont aidé pour mener à bien ce stage. Il s'agit notamment de celles qui se sont montrées disponibles pour m'aider à m'orienter, comme Jean-François Métral pour ses explications sur leur approche des compétences. De nombreuses autres personnes ont aussi contribué à ce qu'il se déroule pour le mieux. Parmi elles, j'adresserai une marque d'attention spéciale à celles qui ont été mobilisées pour assurer la sécurité des étudiants et plus généralement des Français, suite aux attaques à Ouagadougou en mars 2018.

Abréviations

AB : agriculture biologique
AGROPOL : Association pour le Développement à l'International des filières oléo-protéagineuses
ANVAR : Agence nationale pour la valorisation des résultats de la recherche et des innovations
Bio : biologique
CDAIS : Capacity Development for Agricultural Innovation Systems
CEAS : Centre Ecologique Albert Schweitzer
CEF : Conseil à (aux) l'exploitation(s) familiale(s)
CF : capacités fonctionnelles
CFL : chartes foncières locales
CIRAD : Centre de Coopération Internationale de Recherche Agricole pour le développement
CNABio : Conseil National de l'Agriculture Biologique
c.p. : communication personnelle
DG FOMR : Direction Générale du Foncier, de la formation et de l'Organisation du Monde Rural
DGPV : Direction Générale des Productions Végétales
DGRSI : Direction Générale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
DMMA : Direction de la Mécanisation et du Machinisme Agricole
DVRD : Direction de la Vulgarisation et de la Recherche-Développement
DRAAH : Direction Régionale de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques
ex : exemple
FAO : Food and Agriculture Organization
G20 : groupe des 20 (19 pays + Union européenne)
GRET : Groupe de recherche et d'échange technologique
ICRA : International Centre for development oriented Research in Agriculture
IFOAM : International Federation of Organic Agriculture Movements (Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique)
IMF : Institution de microfinance
INERA: Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles
IRSAT : Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologie
MEF : Micro-Entreprises Familiales
MESRSI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
ODD : objectifs de développement durable
ONG : organisation non gouvernementale
OP : organisation de producteurs
RC : renforcement de capacités
RG : Réseau Gestion
UMR : Unité mixte de recherche
UNPCB : Union nationale des Producteurs de Coton du Burkina
SIA : système d'innovation agricole
SIL : situation d'innovation localisée
SPG : système participatif de garantie
TAP : Tropical Agriculture Platform (Plate-forme de l'Agriculture Tropicale)
TdR : termes de référence
TIC : technologies de l'information et de la communication
UNPCB : Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso

Table des matières

Introduction	
I. Contexte du stage, problématique et méthodologie.....	2
1.1 Le contexte du stage.....	2
1.1.1 L'évolution des approches du développement.....	2
1.1.2 Présentation du projet CDAIS.....	2
1.1.2.1 Les racines de CDAIS.....	2
1.1.2.2 L'organisation du projet.....	3
1.1.3 Le contexte local : le projet CDAIS au Burkina Faso.....	4
1.1.3.1 Le Burkina Faso et ses problématiques agricoles.....	4
1.1.3.2 La mise en œuvre du projet CDAIS.....	5
1.2 De la place des facilitateurs dans les partenariats d'innovation à la caractérisation du travail des agents.....	7
1.2.1 Interrogations posées et problématisation.....	7
1.2.2 Les concepts et notions soulevés dans CDAIS.....	8
1.2.2.1 L'innovation, notion à définition variable.....	8
1.2.2.2 Le renforcement de capacités.....	9
1.2.2.3 Les facilitateurs de l'innovation.....	9
1.2.2.4 Le cadre d'intervention des facilitateurs : partenariats d'innovation et processus...	10
1.2.1 Caractériser le travail des facilitateurs pour pérenniser leur métier.....	10
1.2.1.1 L'entrée par les compétences : la didactique professionnelle.....	11
1.2.1.2 Analyser l'intervention des agents à travers la notion d'accompagnement.....	11
1.3 Méthodologie.....	12
1.3.1 La démarche itérative.....	12
1.3.2 L'observation du travail des facilitateurs.....	12
1.3.3 Les entretiens individuels.....	13
1.3.4 Un questionnaire écrit sur les situations.....	14
1.3.5 Analyse et présentation des résultats.....	14
2. Les facilitateurs CDAIS dans le processus de renforcement de capacité de situations d'innovation localisées.....	15
Introduction : le cadre d'intervention des facilitateurs de CDAIS au Burkina.....	15
La démarche d'accompagnement des SIL pour leur renforcement de capacité.....	15
La formation en continu des facilitateurs.....	17
2.1 L'analyse de profils de facilitateurs au prisme de la notion d'accompagnement.....	18
2.1.1 Facilitation et accompagnement : des rôles répartis différemment selon la constitution des binômes de facilitateurs.....	18
2.1.1.1 Les facilitateurs issus d'organisation-pivot, seuls en charge de l'accompagnement de la SIL.....	19
2.1.1.2 Une complémentarité des facilitateurs dans les binômes externes aux organisations-pivot.....	19
2.1.1.3 Des agents consultants pour la facilitation.....	20
2.1.2 L'accompagnement des SIL par les facilitateurs en position d'accompagnement du processus.....	20
2.1.2.1 La relation particulière entre les acteurs de la SIL et des accompagnateurs.....	20
2.1.2.2 L'organisation du processus de RC par les agents accompagnant les SIL.....	22
2.1.3 Conclusion partielle.....	24

2.2 Les facilitateurs dans l'action : le cas de 3 rencontres pluri-acteurs.....	24
Situation A : atelier bilan et de prospective des acteurs du label Bio SPG du CNABio.....	25
Situation B : rencontre d'évaluation et d'analyse réflexive.....	29
Situation C : atelier de co-conception et de fédération d'acteurs.....	32
Enseignements tirés de l'analyse des 3 rencontres multi-acteurs.....	37
2.3 Motivations et représentations des rôles du facilitateur chez les agents.....	39
2.3.1 Les motivations des facilitateurs à accompagnement des SIL dans le projet CDAIS.....	39
2.3.1.1 Accompagner une SIL : une mission due au poste occupé dans une structure.....	40
2.3.1.2 L'intérêt de professionnels pour un changement d'approche dans l'appui au développement et à l'innovation.....	40
2.3.1.3 Une volonté personnelle d'accompagner une SIL liée à une problématique de développement.....	42
2.3.1.4 Des agents à la possibilité limitée de d'investir dans leur rôle.....	42
2.3.2 Les rôles des facilitateurs dans le processus de RC.....	43
2.3.2.5 Garantir l'efficacité de rencontres multi-acteurs par une démarche participative..	47
Conclusions, discussion et recommandations.....	48
Synthèse des principaux résultats.....	48
Conclusions et discussion des résultats.....	49
Réflexions sur les résultats.....	49
Limites méthodologiques.....	51
Recommandations.....	52
Pour la dernière année du projet CDAIS au Burkina Faso (et ailleurs ?).....	52
A moyen ou long terme, dans le cas du lancement d'un « projet CDAIS bis ».....	53
Pérenniser la démarche.....	54
Conclusion	56
Références bibliographiques	57
Figures et tableaux	61
Liste des annexes	

Introduction

Depuis la fin de la 2^e Guerre mondiale, époque à partir de laquelle on a commencé à parler de « développement », la manière de concevoir l'appui au développement et les acteurs en mesure de créer la connaissance a évolué. D'un modèle de vulgarisation des technologies conçues par des chercheurs aux paysans, on est arrivé aujourd'hui à une remise en cause complète de cette approche pour privilégier celle de plateformes multi-acteurs travaillant en concertation pour relever des défis complexes.

Le stage relatif au présent mémoire s'inscrit dans cette perspective d'évolution. Il s'est déroulé du 26 avril au 31 août, en majeure partie (3,5 mois) au Burkina Faso, à Ouagadougou. A la croisée entre deux champs de recherche, ergonomie et sciences de gestion, il visait à caractériser ce qui était présenté comme un « nouveau métier de l'accompagnement de l'innovation agricole ». Il s'agit de celui des « facilitateurs de partenariats d'innovation multi-acteurs », des agents du développement burkinabès qui ont pris part entre 2016 et 2018 à un projet de recherche-action en partenariat, intitulé Capacité Development for Agricultural Innovation Systems (CDAIS).

Il a été encadré par deux chercheuses. L'encadrante principale, Aurélie Toillier, est membre de l'UMR Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation (<https://umr-innovation.cirad.fr/>) au CIRAD. Elle appartient à l'équipe Système d'innovation et de recherche dans l'agriculture et l'agroalimentaire (SIRA), qui s'intéresse à l'influence des organisations et institutions dans les processus d'innovation. L'un des objectifs de SIRA vise à analyser les dispositifs d'accompagnement de l'innovation, comme la formation, et à contribuer au façonnement d'approches, d'outils et de méthodes pour l'accompagnement des ruraux dans les dynamiques d'innovation et de développement. Les recherches d'A. Toillier portent notamment sur la contribution de la recherche aux processus d'innovation.

Marianne Cerf est quant à elle ergonome et responsable d'équipe au sein de l'UMR Sciences pour l'Action et le Développement (SAD) de l'INRA. Rattachée à l'UMR LISIS (Laboratoire Interdisciplinaire Sciences, Innovations et Sociétés), unité visant à caractériser les formes d'activités individuelles et collectives favorables aux processus d'innovation (<http://umr-lisis.fr/>), M. Cerf anime aussi IDEAS (Initiative for DEsign in Agrifood Systems). Ce dernier est un réseau de scientifiques dont l'objectif est de contribuer au développement de processus de conception innovante permettant d'aller vers des systèmes agri-alimentaires durables.

Le stage se déroulait avec le CIRAD (Centre de Coopération Internationale de Recherche Agricole pour le Développement), organisme de recherche français regroupant 1650 agents dont 800 chercheurs. Les partenariats sur le long terme sont un élément central dans les dispositifs de recherche et d'enseignement du CIRAD, si bien que 200 de ses chercheurs sont rattachés auprès de ses 200 institutions partenaires dans les pays du Sud. A. Toillier a ainsi été détachée au Burkina Faso jusqu'en 2018. Il est intéressant de préciser que le CIRAD a validé une stratégie visant à s'affirmer comme un acteur du développement, devant les multiples enjeux concernant l'agriculture (croissance démographique, perte de biodiversité...). Il souhaite notamment créer des connaissances pour qu'elles servent d'appui aux décideurs politiques dans l'élaboration de politiques publiques appropriées (CIRAD, 2017 et <https://www.cirad.fr/>).

I. Contexte du stage, problématique et méthodologie

1.1 Le contexte du stage

1.1.1 L'évolution des approches du développement

Le projet dans lequel s'inscrit ce travail résulte d'une évolution globale dans la façon de penser le développement, qui s'est déroulée pendant les dernières décennies.

A la base, le paradigme de l'appui au développement et à l'innovation était que les chercheurs détenaient la clé du savoir et concevaient les solutions, qui étaient ensuite à diffuser sur le terrain auprès des producteurs par le biais de vulgarisateurs. Ce modèle linéaire dit de transfert de technologies (TAP, 2017, Faure *et al.*, 2018 a et b), mis en œuvre par les Etats et qui visait à diffuser des recettes « universelles » a été un échec (CIRAD *et al.*, 2012). Les solutions transférées répondaient à des besoins définis de l'extérieur et se révélaient souvent peu adaptées aux contextes locaux (introduction de CIRAD *et al.*, 2012). Ce processus linéaire s'est de plus montré inefficace dans la résolution de problèmes complexes touchant le monde rural et agricole (TAP, 2017).

Avec l'arrivée de nouveaux acteurs intervenant dans ce secteur (OP, ONG...), les modes d'action se sont diversifiés (CIRAD, 2012). Le paradigme de l'accompagnement du développement a évolué, donnant lieu à d'autres approches octroyant plus de place à des partenariats renforçant la capacité des acteurs impliqués (notamment les agriculteurs) à influencer sur les prises de décisions, à leur niveau et parfois à un niveau plus large.

Ces travaux en collaboration ont notamment intégré les différentes formes de recherche participative, comme le développement participatif de technologies. Ensuite, le « développement participatif de l'innovation » a acté la reconnaissance du fait que l'innovation avait des dimensions sociale et organisationnelle, non pas seulement technique (Faure *et al.*, 2010). Ces deux dernières approches reposent sur le concept de « *Systèmes de connaissances et d'information agricoles* » (SCIA, ou AKIS en anglais), qui analyse la manière dont la création de synergies entre partenaires permet de mettre au point des innovations agricoles de façon concertée (Faure *et al.*, 2010).

Cette première théorie a été approfondie à travers la notion de « *Systèmes d'innovation agricoles* » (SIA), qui a mis en exergue le rôle-clé joué par de multiples acteurs dans le processus d'innovation, en plus des chercheurs, vulgarisateurs et producteurs.trices (ex : banques, fournisseurs d'intrants...) (Faure *et al.*, 2018 a). Des initiatives ont vu le jour pour favoriser les alliances et les plateformes multi-partenaires à différentes échelles (Faure *et al.*, 2010). L'idée sous-jacente est que le renforcement des SIA permettra aux organisations d'appui au développement (de façon large) de répondre plus efficacement et plus rapidement aux problèmes et besoins du milieu agricole et rural, par l'inclusion de tous les acteurs d'un système, réunis ensemble pour y trouver des réponses.

1.1.2 Présentation du projet CDAIS

1.1.2.1 Les racines de CDAIS

Le projet « Capacity Development for Agricultural Innovation Systems » s'inscrit dans le cadre d'un travail global lancé dans les années 2000, après que le G20 ait demandé à la FAO de mettre en place une plate-forme pour l'agriculture tropicale (TAP), dont la mission est de contribuer au renforcement des capacités à innover dans le secteur agricole des pays tropicaux (TAP, 2017). Plusieurs études dans la décennie suivante ont contribué à orienter le travail de la TAP. En 2009, une mégasynthèse de la FAO qui évaluait les actions menées dans six pays africains a mis en

évidence que la plupart étaient axées sur du transfert de compétences techniques aux individus. Un inconvénient souligné dans cette approche était que la mise en œuvre des actions ne portait pas sur le contexte (politique, économique...), d'où l'aboutissement sur des situations où l'application des techniques par les individus n'était pas possible en raison d'un contexte défavorable.

Ensuite, en 2012, une étude effectuée dans des pays à faibles revenus par l'Initiative Européenne pour la Recherche Agricole pour le Développement (EIARD) a notamment conclu que les efforts réalisés dans le développement de capacités devraient s'ouvrir davantage aux processus multi-acteurs et aux partenariats d'innovation, plutôt que de se cantonner à des organisations d'enseignement ou de recherche (<http://cdais.net>).

En 2013, la plateforme d'agriculture tropicale (TAP) a alors élaboré un cadre commun de travail pour le renforcement de capacités (RC) des systèmes d'innovation agricole (SIA). Ses objectifs étaient d'une part d'harmoniser les concepts (ex : « renforcement de capacité ») utilisés par les institutions du développement, d'autre part de mener à de meilleurs coordination et usages des ressources déployées par les donateurs, agences etc, dans les pays tropicaux.

Le projet CDAIS (Capacity Development for Agricultural Innovation Systems) est un projet pilote, mis en œuvre pour valider sur le terrain ce cadre commun de travail. Il consiste à capitaliser et à développer des politiques, des approches améliorant les capacités de construction des SIA à plusieurs niveaux (individuel, organisationnel et institutionnel).

Il met plus précisément l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs à innover, en l'occurrence sur leurs capacités fonctionnelles. Celles-ci sont au nombre de cinq :

- Capacité à collaborer,
 - Capacité à naviguer dans la complexité (capacité à appréhender le système dans lequel on évolue, à comprendre que le changement ne peut pas être planifié de façon linéaire),
 - Capacité à réfléchir (*reflect*) et à apprendre (capacité à analyser ce qui a été mis en œuvre, à en tirer des apprentissages afin d'améliorer la façon d'agir pour la suite),
 - Capacité à s'engager dans des processus politiques et stratégiques (capacité à influencer la sphère politique et les relations de pouvoir entre individus dans la collectivité),
- ces quatre capacités constituant le cœur de la cinquième, la capacité à s'adapter et à répondre (*respond*) afin de réaliser le potentiel de l'innovation.

L'idée ici est donc que pour réussir à réaliser des changements pour s'adapter et relever les nombreux défis touchant le secteur agricole et alimentaire dans les pays du Sud, le renforcement des capacités des acteurs à travailler et à apprendre ensemble, ainsi qu'à influencer la sphère politique aura davantage d'impact que le renforcement des capacités simplement techniques.

Une autre hypothèse posée à travers le projet CDAIS est que la présence de "facilitateurs", des individus placés au milieu de la pluralité d'acteurs des SIA permettrait de favoriser l'innovation.

1.1.2.2 L'organisation du projet

Le projet CDAIS a été lancé sur initiative d'Agriatura et de la FAO (<http://cdais.net>). La première est une association regroupant des universités et organismes de recherche européens, dont l'intérêt commun est de soutenir un développement agricole durable permettant l'amélioration de la vie des gens (<https://agrinatura-eu.eu/>). La FAO (Food and Agriculture Organization) est elle une agence intergouvernementale regroupant 194 Etats membres, qui appartient au Système des Nations Unies (<http://www.un.org>). Sa mission est d'aider ses membres à garantir à leurs populations un accès à une nourriture de qualité et en quantité suffisante, soit à lutter contre la faim (<http://www.fao.org>). Etant soutenu financièrement par l'Union Européenne, CDAIS a été mis en place en Angola, au Bangladesh, en Ethiopie, au Burkina Faso, au Guatemala, au Honduras, au Laos et au Rwanda.

Sur le plan opérationnel, le projet est supervisé au niveau global par un comité regroupant des représentants d'Agriatura, de la FAO, de la plateforme d'agriculture tropicale (TAP) et la coordinatrice du projet, issue de l'ICRA (organisation de recherche située aux Pays-Bas). Ensuite, au sein de chaque pays il est piloté et mis en œuvre conjointement par la FAO, une structure gouvernementale et une organisation membre d'Agriatura. Une personne appartenant à cette dernière représente le « point-focal Agriatura » et joue le rôle de coordinatrice du projet au niveau national. Le CIRAD faisant partie de l'association européenne, il met en œuvre CDAIS au Burkina Faso par le biais d'une de ses chercheurs, Aurélie Toillier. La structure burkinabè qui collabore sur ce projet est le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (le MESRSI).

1.1.3 Le contexte local : le projet CDAIS au Burkina Faso

1.1.3.1 Le Burkina Faso et ses problématiques agricoles

Le Burkina Faso (figure 1) est un pays enclavé de l'Afrique de l'Ouest d'une superficie de 274 200 km², aux nombreux voisins limitrophes (Mali, Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin et Niger). Découpé en 13 régions, ses principales villes sont Ouagadougou (la capitale, avec au moins 2 millions d'habitants) et Bobo-Dioulasso. Les questions agricoles et alimentaires y ont une dimension majeure, car environ 80 % de la population active travaillerait dans le secteur agricole, sur plus de 19 millions d'habitants en 2017. De plus, on estime que la population croît environ de 3 % chaque année, ce qui laisse présager des défis à relever dans un contexte où les villes comptent un nombre d'habitants en croissance exponentielle : 31,5 % de la population y vivait en 2017, d'après la CIA (2018), et ce taux pourrait atteindre 35 % en 2025 selon les projections (Petit futé, 2017). Une grande partie d'entre elle (40 %) vit sous le seuil de pauvreté (PopulationData, 2017), l'IDH du Burkina Faso s'élevant à 0,402, ce qui le classe au 183^e rang sur 188 pays (Petit futé, 2017), notamment car il est confronté à un enjeu de scolarisation (PNUD, 2015). Le taux d'alphabétisation de la population de plus de 15 ans s'élevait ainsi en 2015 à 52,51 %, un des taux les plus faibles au monde (Petit futé, 2017).

Le Burkina Faso est confronté à un phénomène de sahélisation, notamment dû à une explosion de la population survenu depuis les années 50 (elle a doublé en 30 ans). L'extension des zones cultivées pour répondre aux besoins alimentaires, l'accroissement des cheptels animaux mais aussi le développement des cultures de rente (dont le coton, l'arachide) ont mené à une exploitation de la savane, par exemple pour le pâturage. Cela a favorisé la sahélisation, d'autant plus qu'aux défrichage et au surpâturage s'est ajoutée la coupe des arbres, en réponse aux besoins des ménages (Petit futé, 2017).

Le secteur agricole repose principalement sur des exploitations de moins de 5 hectares (72 % des exploitations en 2008) et non mécanisées - 0,2 % disposaient d'un tracteur en 2008 – (FAO, 2013). Les cultures principales sont des céréales (sorgho, mil, maïs) auxquelles s'ajoutent des cultures de rente parmi lesquelles le coton domine, « or blanc » qui représente 60 % des exportations du Burkina Faso (Petit futé, 2017). Si le coton a bénéficié d'une attention particulière de l'État, les autres filières agricoles sont peu structurées et leur développement se heurte à différents obstacles, parmi lesquels l'état des infrastructures de communication (FAO, 2013).

Le gouvernement burkinabè intervient pour le développement du secteur agricole à travers des programmes nationaux déclinés en régions. Par ailleurs, en 2011 un Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI) a été créé pour améliorer le développement socio-économique, de même que des « plate-formes d'innovation » agricoles ont été établies (<http://cdais.net>). Cependant, les actions du gouvernement sont principalement orientées sur

la mécanisation, la subvention et la vulgarisation de paquets technologiques basés sur l'utilisation d'engrais ou de variétés à haut rendement. Ces solutions diffusés sur une approche top-down, sans prise en compte des savoirs-faire locaux ne sont dès lors pas forcément adoptées (Dipama, 2016).



Figure 1 : carte du Burkina Faso et de ses 45 provinces (source : ezilon.com, 2009)

Aujourd'hui, le Burkina Faso est confronté à de nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux exacerbés par le changement climatique. Parmi ceux à surmonter figurent les dégradations dues aux pollutions, à la pression foncière, la problématique de la gestion de l'eau, accentuée par l'irrégularité des pluies, ou encore l'insécurité foncière et les difficultés d'accès au crédit pour les producteurs (Dipama, 2016, Petit futé, 2017, CIA, 2018).

1.1.3.2 La mise en œuvre du projet CDAIS

Dans chaque pays pilote où se déroule CDAIS, la démarche d'expérimentation des méthodes de renforcement de capacité (RC) proposées dans le cadre conceptuel de la TAP se concentre sur des « niches d'innovation ». Ce concept fait référence à des espaces protégés où des innovations en rupture avec le système socio-technique dominant sont testées et développées (Schot et Geels, 2008, Faure *et al.*, 2018 b.). La TAP les définit comme des espaces délimités géographiquement ou institutionnellement, où l'on déploie des pratiques ou des technologies spécifiques pour améliorer les conditions existantes (TAP, 2017).

Au Burkina Faso, à la place de ce terme l'expression « *situation d'innovation localisée* » a été privilégiée, d'une part car le mot « niche » y porte à confusion, comme il est utilisé par le Ministère de l'économie pour désigner des "produits de niche" à développer. D'autre part, toutes les

innovations accompagnées au Burkina Faso ne sont pas en opposition avec le régime dominant. Une « situation d'innovation localisée » (SIL) est définie comme “un ensemble d'activités ou de projets en interaction au niveau local, portés par des organisations à travers des associations ou des des arrangements formels” (Toillier *et al.*, 2016).

Les SIL accompagnées par CDAIS (annexe 2) ont été sélectionnées en fonction des réponses qu'elles apportaient aux enjeux agricoles et alimentaires au niveau national. Chaque pays devait en sélectionner entre 4 et 6, au Burkina Faso elles étaient six :

- **SIL Tournesol** : relancer le développement de la filière dans la région des Hauts-Bassins.
- **SIL BioSPG** : développer à une plus large échelle l'agriculture biologique (AB). La fédération CNABio et ses partenaires ont créé un label « BioSPG » qui valorise leurs produits, certifiés par un Système Participatif de Garantie (SPG).
- **SIL Goutte-à-goutte (GàG)** : répondre aux problématiques de disponibilité et de gestion de l'eau au Burkina Faso, les techniques de GàG étant faiblement utilisées en raison de l'absence de fabrication locale du matériel, de réseaux de distributeurs et de conseillers spécialisés.
- **SIL Conseil** : accroître le nombre de producteurs bénéficiaires du Conseil aux Exploitations Familiales (CEF) par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TICs).
- **SIL Chartes Foncières Locales (CFL)** : favoriser l'utilisation de ces conventions, élaborées au niveau communal ou villageois pour la gestion du foncier. Résultant d'une réforme portant sur la gestion du foncier dans le milieu rural, l'outil des CFL est mal compris et peu utilisé.
- **SIL Micro-Entreprises Familiales de transformation agro-alimentaire (MEF)** : favoriser le développement des entreprises de transformation alimentaire portées par des femmes, dans la ville de Bobo-Dioulasso.

Par situation d'innovation « locale », on entend que son périmètre est circonscrit. Une SIL regroupe des acteurs concernés par une même problématique, par exemple la mise en place d'une filière tournesol. Pour chaque situation d'innovation localisée (SIL) a été identifiée une organisation-clé, désignée dans ce rapport sous le terme d'« organisation-pivot ». Le renforcement de capacité mis en place par CDAIS les cible en premier lieu car elles représentent les « têtes » des SIL, des sortes de leaders pour l'ensemble des acteurs que ces dernières regroupent.

Les SIL sélectionnées sont appuyées à travers un dispositif d'accompagnement coordonné par une équipe mettant localement en œuvre le projet CDAIS. il constitue le cadre d'intervention des facilitateurs. L'équipe, aux effectifs variables entre 2016 et 2018, est composée d'un noyau de personnes en interaction au quotidien, chargée de l'accompagnement des SIL par un appui méthodologique, de la supervision et du suivi-évaluation (voir l'annexe 3).

Dix facilitateurs ont été retenus au terme d'un processus de sélection rigoureux, débuté par un appel à manifestation d'intérêt auprès d'organisations-ciblées (annexe 4). La stratégie adoptée était de prendre des employé(e)s d'organisations reconnues dans l'appui au développement agricole et rural, ayant une légitimité à accompagner l'innovation agricole. Les candidats à la fonction de facilitateur devaient se trouver à un poste à responsabilités dans leur organisation, l'objectif étant qu'ils puissent y diffuser des approches et méthodes issus du projet CDAIS et qu'ils soient capables de les utiliser dans leur travail. Un binôme de facilitateurs a été formé pour chaque SIL, en fonction de leurs compétences, de leur expérience et du champ d'intervention de leur structure. Les agents retenus avaient des profils différents, cependant ils avaient tous un niveau de formation équivalent à un master (annexes 5 et 6).

Ces agents ont dès lors intégré l'équipe du projet CDAIS, tout en étant supervisés et appuyés par l'un des membres en charge de la coordination. Dans la mise en œuvre du processus de renforcement de capacité (RC) des 6 SIL, ces facilitateurs devaient constituer les intermédiaires

préférentiels entre « l'équipe CDAIS » (le noyau de personnes en interaction quotidienne à Ouagadougou) et les organisations-pivot.

1.2 De la place des facilitateurs dans les partenariats d'innovation à la caractérisation du travail des agents

1.2.1 Interrogations posées et problématisation

Un an et demi après la sélection de dix personnes comme facilitatrices CDAIS, en octobre 2016, le besoin s'est fait sentir de caractériser leur travail. La facilitation était décrite par le commanditaire comme une fonction ne correspondant pas à des métiers existants. A. Toillier constatait que le mode d'accompagnement de CDAIS bouleversait les modes traditionnels d'intervention des projets de développement et les pratiques des agents. Si la facilitation était reconnue comme centrale, elle restait complexe et assez méconnue, notamment en raison de la diversité des activités menées par les agents et des objectifs poursuivis dans les SIL. Le commanditaire se posait de nombreuses questions :

- Quelles connaissances, compétences et méthodes les facilitateurs ont-ils acquis au cours du projet et comment cela modifie-t-il leurs pratiques dans le cadre de leur travail ?
- Quels sont leurs motivations à s'impliquer dans la fonction qui leur a été confiée et à la poursuivre à l'issue du projet ?
- A quelles conditions des organisations peuvent héberger ces compétences et développer ce type de service d'accompagnement ? A quelles conditions un réseau de facilitateurs avec une dynamique inter-organisationnelle permettrait de ne pas perdre les compétences créées dans le projet CDAIS ? Quelle organisation serait légitime pour porter ce réseau [de facilitateurs] ?

Le but du commanditaire étant de permettre la pérennisation des compétences acquises par les facilitateurs, mais aussi celle de leur fonction, la facilitation, le souhait étant son institutionnalisation pour sa reconnaissance en tant que métier. Dans cette perspective, il souhaitait disposer d'éléments pour la mise en place de dispositifs de formation de facilitateurs.

Après analyse des questions posées par le commanditaire, il est ressorti qu'elles portaient sur deux niveaux différents, le premier se situant au niveau des *facilitateurs* avec leurs apprentissages, leurs motivations, leurs pratiques, leur fonction dans un partenariat multi-acteurs. Les autres questions portaient sur le niveau des *organisations* en mesure d'intégrer durablement des agents au nouveau profil professionnel. Le choix a été fait de délimiter l'étude au niveau des facilitateurs, même si la question des organisations « aptes » à héberger ce type de profils pouvait y apparaître en filigrane. Un autre stage devait porter sur les organisations fournissant des services d'appui à l'innovation agricole, où la question de l'intégration des facilitateurs aurait pu être traitée, mais il n'a pas pu se dérouler.

La problématique finale a été formulée de la manière suivante :
En quoi se caractérisent l'activité et les rôles des facilitateurs CDAIS, dans le processus de RC de situations d'innovation localisées au Burkina Faso ?

La facilitation correspondant a priori à un nouveau métier, il était d'abord nécessaire de le caractériser en définissant précisément les activités qui y étaient liées, ce qui constituait une 1^{re} étape dans la perspective de former de nouvelles personnes. Parallèlement, il fallait prendre en considération que les situations d'innovation localisées étaient structurées autour d'enjeux et d'acteurs différents. Ajouté à la diversité des profils des agents recrutés pour les accompagner, cela induisait de prêter intérêt à ce qui leur avait permis d'apprendre à s'ajuster à ces différences de contextes. Il convenait également de se pencher sur l'influence de ces dernières sur le sens que les

facilitateurs donnaient à leur intervention dans les processus et la manière dont ils y concevaient leur rôle.

L'analyse a comporté des aspects externe (caractérisation de l'activité des facilitateurs dans les processus de RC) et interne (représentation de leurs rôles par les facilitateurs eux-mêmes).

Pour répondre aux questions posées ci-dessus, nous analyserons dans un premier temps la manière dont se caractérise l'intervention des facilitateurs dans les processus de RC, à travers la notion d'accompagnement.

Dans une seconde partie, nous nous pencherons sur leur activité et leurs rôles apparents au cours de trois rencontres multi-acteurs : que font-ils et quels sont leurs objectifs ? Cela permettra d'appréhender le sens qu'ils donnent à leur activité et la manière dont ils interviennent dans des situations différentes.

Dans une troisième partie, on s'est penché davantage sur le vécu des facilitateurs de leur expérience dans le projet CDAIS : leurs motivations à s'impliquer dans ce rôle auprès d'une SIL et leur représentation du rôle du facilitateur dans l'accompagnement du renforcement de capacité de cette dernière.

Nous proposons à présent de définir les notions principales liées à la problématique (1.2.2), après quoi nous présenterons les axes d'analyse à travers lesquels elle sera abordée (1.2.3 et 1.2.4).

1.2.2 Les concepts et notions soulevés dans CDAIS

Les concepts et notions utilisés dans le cadre du projet CDAIS sont nombreux. Il est apparu nécessaire de revenir sur la définition de certains d'entre eux, centraux pour la compréhension du sujet d'étude.

1.2.2.1 L'innovation, notion à définition variable

Le mot innover est d'origine latine, il provient du mot *innovare*, de *novus* qui signifie « nouveau », le Larousse donnant au terme le sens d'« introduire une nouveauté dans un domaine particulier » (Larousse, 2001).

L'innovation a été définie par Schumpeter comme une « nouvelle combinaison des moyens de production », par Olivier de Sardan comme une « greffe de techniques, de savoirs ou de modes d'organisation inédits sur les techniques, savoirs ou modes d'organisation en place » (CIRAD *et al.*, 2012). Si l'on se réfère au cadre conceptuel commun de la Plate-forme d'agriculture tropicale (TAP, 2017) on y lit que l'innovation est un « processus de concrétisation de la connaissance, sous forme de technologie, pratique ou de façon particulière de travailler. ». Tandis que les deux premières définitions sont centrées sur l'idée de changement, de modification, la dernière ajoute un aspect de mise en pratique fondée sur l'acquisition de connaissances.

Dans le cadre commun de TAP (2017), les auteurs ont introduit une dimension supplémentaire en définissant l'innovation agricole comme un « processus par lequel des individus ou des organisations intègrent des produits, des processus et des formes d'organisation existants ou nouveaux dans l'activité sociale et économique pour augmenter l'efficacité, la compétitivité, la résilience aux chocs ou la durabilité environnementale, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, au développement économique et la gestion durable des ressources naturelles ».

Ainsi, dans le cadre de la TAP l'innovation est considérée comme un processus qui mènerait vers une agriculture plus viable, c'est-à-dire répondant davantage aux préoccupations économiques et environnementales. La dimension sociale (par ex. la question de l'emploi) y est moins évidente. On peut également noter que selon cette définition, l'innovation doit forcément mener à un changement positif.

L'innovation, dont la nécessité est remise en question par Petit (2015) quand elle constitue un but en soi, est considérée par Toillier *et al.* (2018) sous l'angle d'une réponse à des problèmes ou des besoins. C'est dans cette perspective qu'elle est prise dans le projet CDAIS.

1.2.2.2 Le renforcement de capacités

Un autre terme central dans le projet CDAIS est celui de renforcement de capacités (RC).

Le Larousse indique que la capacité est l'aptitude à faire ou à comprendre quelque chose. La TAP la définit quant à elle comme l'aptitude « des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leur affaires avec succès », tandis que le renforcement de capacités serait un « processus par lequel les personnes, organisations et la collectivité dans son ensemble, renforcent, créent, adaptent et préservent les capacités dans le temps » (TAP, 2017).

Dans l'évocation du renforcement de capacité sont distinguées les capacités techniques et fonctionnelles. Les premières ont trait à la mise en œuvre de pratiques, à l'application de savoir-faire dans une activité, une discipline définie. Le terme de « fonctionnel » peut être mis en lien avec celui de « systémique ». Les acteurs des SIL sont regroupés autour de problèmes systémiques, autrement dit qui concernent un système entier, où les acteurs et les enjeux sont liés par une multitude d'interactions (Brouwer *et al.*, 2016). Renforcer les capacités fonctionnelles vise donc à ce que les acteurs soient en mesure de s'adapter aux changements du système et de trouver des solutions aux problèmes (en innovant) en faisant jouer ces interactions. Comme précisé plus haut (1.1.2.1), dans CDAIS cinq capacités ont été pré-identifiées.

1.2.2.3 Les facilitateurs de l'innovation

On ne trouve pas de définition unanime de la facilitation dans la littérature, Koutsouris (2014) ayant mis en évidence la profusion de terminologies et de sens qui lui était donnée. On trouve ainsi dans la littérature plusieurs termes et définitions sur les intermédiaires intervenant au sein des partenariats d'innovation.

Howells (2006) définissait un intermédiaire de l'innovation comme 'une organisation ou un corps qui agit comme un agent ou un courtier dans un aspect (« any aspect ») du processus d'innovation entre deux parties ou plus'. Tandis que la définition de Howells ne fait référence qu'à des organisations, KleIrifaarx et Gildemacher (2012) parlent de courtiers de l'innovation (Innovation brokers), des 'personnes ou des organisations qui, d'une position de tierce-partie relativement impartiale, catalysent l'innovation de façon volontaire en rassemblant les acteurs et en facilitant leur interaction'. Pour Oakley *et al.* (1991, d'après Koutsouris, 2014), la facilitation concerne 'la provision d'assistance à des personnes du milieu rural (telle que l'acquisition de capacités techniques, le gain d'un accès aux ressources disponibles ou la traduction de leurs propres idées en projets) afin d'entreprendre des actions visant à renforcer leur participation au développement'. Cette dernière définition peut être jugée intéressante, dans le cadre d'un projet qui cible le milieu agricole et rural et vise à expérimenter de nouvelles méthodes d'appui à l'innovation.

KleIrifaars et Leeuwis (2009) considèrent principalement les facilitateurs sous l'angle des fonctions qu'ils remplissent, pour eux au nombre de trois. Elles consistent en une articulation de la demande (entre des besoins d'innovation et des demandes correspondantes, en termes de connaissances, technologies, financement et politiques), en de la formation de réseaux et en du management de processus d'innovation (facilitation des interactions, des apprentissages...). Cette dernière est décrite comme centrale, car elle permettrait de briser les obstacles à la communication et la coopération, deux éléments requis pour créer et stabiliser les partenariats (KleIrifaarx et Gildemacher, 2012).

Selon TAP (2017), les *facilitateurs* ou *intermédiaires* seraient des « individus travaillant au renforcement de la confiance et du consensus entre les acteurs qui permettent le processus d'apprentissage et soutiennent les acteurs dans leur suivi et leur réflexion sur le processus de transformation ». La neutralité (TAP, 2017), l'impartialité (KleIrifaarx et Gildemacher, 2012) sont considérés comme des attributs des facilitateurs.

On constatera que dans la littérature, les organisations sont décrites comme des facilitatrices potentielles, tandis que la définition de la plate-forme d'agriculture tropicale (2017) ne fait allusion qu'à des individus et met l'accent sur leur rôle dans l'apprentissage et la réflexivité des acteurs.

1.2.2.4 Le cadre d'intervention des facilitateurs : partenariats d'innovation et processus

Les SIA consistant à faire collaborer une variété d'acteurs différents (transformateurs, fournisseurs d'intrants, banques, ONG, autorités...), il est avancé qu'ils reposent sur des partenariats. Brouwer *et al.* (2016) décrivent les **partenariats multi-acteurs** ou **partenariats multi-partites (PMP)** comme un « processus semi-structuré qui aide les gens à travailler ensemble sur un problème commun pendant une période plus ou moins longue ». Ils voient le terme de PMP comme un concept exprimant l'idée que des groupes aux intérêts et enjeux différents peuvent avoir des objectifs ou une aspiration commune. Dans le cas des SIL, des acteurs différents sont regroupés autour d'une problématique. Brouwer *et al.* (2016) considèrent que la facilitation des PMP est un travail d'équipe, consistant principalement en de l'organisation (rassembler les acteurs et stimuler l'interaction), de la modération (gérer les relations entre les acteurs) et de la catalyse (stimuler les parties pour qu'elle réfléchissent et adoptent des solutions originales et ambitieuses).

Le rôle des facilitateurs est lié à celui d'une intervention dans un processus, « processus d'apprentissage », « processus de transformation » selon la définition du facilitateur de la TAP (2017), « processus semi-structuré » (Brouwer *et al.*, 2016)... Toillier *et al.* (2018 a) indiquent quant à eux que les « processus d'innovation » requièrent notamment « de la créativité, de l'expérimentation, de l'adaptation, de l'évaluation », mais aussi une capacité à mobiliser des moyens humains, matériels et financiers différents selon leurs étapes.

L'utilisation de cette diversité de termes pour désigner les processus de partenariat multi-partites, de même que la multitude de rôles attribués aux facilitateurs interrogeait sur ceux que jouaient les facilitateurs CDAIS dans le *processus* de RC des SIL au Burkina Faso.

1.2.1 Caractériser le travail des facilitateurs pour pérenniser leur métier

Si la facilitation de partenariats d'innovation multi-acteurs était un « nouveau métier », il s'agissait de le caractériser, avant de préciser les compétences mobilisées par les agents. Le sujet du stage étant à la croisée entre l'ergonomie et les sciences de gestion, cela ouvrait plusieurs pistes à explorer, de la caractérisation des compétences à la posture de l'accompagnateur du changement, en passant par la professionnalisation. Les approches de la didactique professionnelle ont d'abord été explorées puis la notion d'accompagnement a finalement été adoptée pour l'analyse.

1.2.1.1 L'entrée par les compétences : la didactique professionnelle

Dans la littérature, on constate que les compétences ont une définition très large. Selon Stroobants, 1994 (d'après Mayen *et al.*, 2010), elles seraient un « ensemble hétéroclite d'aptitudes, de savoirs, de capacités d'action et de comportements ».

Cette caractéristique hétéroclite des compétence n'était pas d'une grande aide pour savoir comment définir celles de professionnels. Un entretien exploratoire a donc été réalisé avec Jean-François Métral, un chercheur membre de l'Institut Eduter. Ce dernier, sous tutelle du Ministère de l'Agriculture français appuie le système éducatif, il mène notamment des activités d'ingénierie et intervient dans le domaine de la formation professionnelle.

J-F Métral a expliqué que son équipe de recherche n'étudie pas directement les compétences, mais les situations de travail rencontrées par les professionnels. La didactique professionnelle apporte un cadre d'analyse pour comprendre comment les individus construisent et développent des compétences professionnelles, dans et par l'expérience (Ferron *et al.*, 2006). Métral et Mayen (2008) évoquent la notion de « compétence située », pour introduire le fait qu'elle sont liées aux situations de travail. L'idée principale est qu'un professionnel compétent est un individu capable de se débrouiller face aux situations professionnelles qu'il rencontre (Mayen *et al.*, 2010).

La démarche qui en découle se concrétise par l'identification de classes de situations, qui sont les situations de travail rencontrées qui possèdent le même schème (un modèle qui se répète). C'est ce qu'on appelle leur partie 'générique'. Mais les variables qui composent les situations varient, d'où l'idée que plus on est compétent, plus on est capable de faire face à des variations importantes (Ferron *et al.*, 2006). L'identification des situations rencontrées par les professionnels permet de sélectionner les 3, 4, jusqu'à 10 situations génériques les plus « fortes » (les plus difficiles à maîtriser notamment) pour les transférer en situations de formation, autrement dit réaliser une 'transposition didactique' (J-F Métral, c.p.).

Les facilitateurs étant des adultes devenus facilitateurs au travers de leur expérience avec le projet CDAIS, l'approche par l'analyse des situations professionnelles semblait a priori pertinente, pour la création de dispositifs de formation. Par la suite, pour plusieurs raisons explicitées dans la méthodologie, le choix de l'analyse de situations génériques a été exclu. Cependant, l'idée que les compétences professionnelles sont situées et qu'elles se construisent à travers l'expérience a été tout de même utile, notamment dans l'observation du travail des facilitateurs.

1.2.1.2 Analyser l'intervention des agents à travers la notion d'accompagnement

Lors de la phase de terrain au Burkina Faso, la rupture que représentait la démarche d'accompagnement de CDAIS est devenue plus perceptible. Dès lors que les facilitateurs étaient des agents membres de structures du développement rural et agricole, cela interrogeait sur les évolutions entraînées chez eux par ce changement de paradigme. S'intéresser à cette évolution nécessitait de s'interroger sur le sens qu'ils donnaient à leur action, c'est-à-dire leur manière de voir, leur point de vue particulier sur ce rôle. Le « rôle » correspond à l'action que l'on a, l'influence qu'on exerce, la place qu'on tient par rapport à quelque chose, en l'occurrence le processus de RC d'une situation d'innovation localisée. Cependant, il était aussi nécessaire de caractériser la manière dont ces rôles prenaient forme, raison pour laquelle la notion d'accompagnement se révélait intéressante.

Accompagner signifie « Se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui ». Maela Paul a mis en évidence que l'accompagnement pouvait être rattaché à une multitude de termes et se déclinait aujourd'hui sous différentes formes (coaching, tutorat, mentorat...). Elle met en exergue plusieurs points communs aux différentes formes d'accompagnement, notamment : un processus (non linéaire, séquentiel), l'existence d'un cadre méthodologique et d'outils, une fonction visant à aider un mouvement de transformation (par l'acquisition de nouvelles manières de penser, ressentir, ou d'agir), une interaction et une stratégie, le professionnel s'ajustant à chaque situation, d'où un accompagnement s'inventant « chemin faisant » (Paul, 2002).

Elle dégage trois dimensions principales dans l'accompagnement, à savoir les dimensions **relationnelle** (selon Honoré, 1992, « la dynamique de changement dépend de la qualité de la

relation »), **temporelle** (il s'agit non seulement d'aller *avec*, mais aussi d'aller *vers*, le temps étant construit à travers la dynamique de la relation, se concrétisant dans le cheminement) et **de coopération** (« unie aux deux autres en émanant d'elles », la coopération n'est pas un objectif mais un principe qui guide l'action) (Paul, 2007, Paul, 2009). Les trois synonymes les plus associés au mot « accompagner » sont les verbes “conduire”, “guider” et “escorter” (Paul, 2007).

Pour caractériser la façon dont les facilitateurs interviennent auprès des SIL, il a donc été choisi d'utiliser la notion d'accompagnement et ses trois dimensions comme cadre d'analyse, étant donné qu'elle permettait de prendre en compte leur intervention dans un processus centré sur un collectif.

1.3 Méthodologie

1.3.1 La démarche itérative

L'élaboration de la problématique a été l'objet d'un cheminement itératif, entre confrontation des demandes du commanditaire et les questions ayant surgi à travers les échanges et les observations lors de la phase au Burkina Faso (3,5 mois). Durant cette dernière, les premières semaines ont constitué une période d'observation nécessaire pour comprendre l'historique et le contexte du projet CDAIS, ainsi que se familiariser avec l'équipe et son organisation.

En supposant que les facilitateurs ne s'exprimeraient peut-être ouvertement avec quelqu'un d'inconnu, il avait été prévu de réaliser le recueil de données en plusieurs phases : un entretien individuel semi-directif avec chaque facilitateur pour établir un premier contact, un atelier de travail collectif avec facilitateurs et membres de l'équipe projet, puis un 2^e entretien avec les facilitateurs pour approfondir certains sujets. La méthodologie a été modifiée en cours de stage en raison de contraintes pratiques. L'atelier n'a pas pu avoir lieu et pour une contrainte de temps, le recueil des données a été réorienté vers un questionnaire écrit.

1.3.2 L'observation du travail des facilitateurs

Le recueil de données et de compréhension a d'abord été mis en œuvre à travers de l'observation, pendant 2 mois et demi, à l'occasion des réunions de travail équipe CDAIS-facilitateurs et des rencontres multi-acteurs où les seconHarouna intervenaient. A chaque fois, j'étais présentée comme stagiaire. Pendant les réunions l'observation était participante dans une moindre mesure, car il arrivait que je pose des questions ou fasse des remarques. et lorsqu'il s'agissait d'ateliers j'étais probablement perçue comme une observatrice rattachée à l'équipe d'organisation.

Il a été possible d'observer le déroulement de trois rencontres multi-acteurs, organisées pour trois SIL différentes, les objectifs étant également différents. La méthode a consisté à observer la posture, les actions des facilitateurs et à transcrire les mots-clés ou les phrases qu'ils prononçaient, soit en s'adressant à un acteur en particulier, soit devant un ensemble d'acteurs. Ces informations ont ensuite été reprises pour réaliser des tableaux sur tableur. Elles ont été rassemblées en types d'action, caractérisés par un verbe et un objet (par ex : “transcrire en français ce qui est dit en mooré”). Quand cela était faisable, un objectif et un rôle étaient rattachés à ces types d'action (ex : “permettre la participation d'un acteur”, rôle : traducteur). Des capacités associées à ces actions étaient parfois définies (ex : connaître le mooré).

La démarche d'analyse de situations professionnelles génériques n'a pas été mise en œuvre pour plusieurs raisons. D'abord, ma formation ne me préparait pas à un travail portant exclusivement à l'application d'une démarche d'ingénierie de formation et de didactique professionnelle. Ensuite, les possibilités d'analyser les situations de travail étaient restreintes : le nombre d'ateliers multi-acteurs était assez limité pendant la phase de travail, d'autant plus que certaines situations étaient

déjà définitivement passées (comme le diagnostic des SIL), alors que l'analyse d'un nombre important de situations est nécessaire pour dégager un référentiel de situations génériques. La pertinence de cette démarche était également limitée, les travaux de ce stage ayant d'une part une vocation exploratoire quant à l'activité des facilitateurs, d'autre part car leurs situations de travail étaient en partie déterminées par le cadre du projet CDAIS, au déroulement seulement temporaire. L'influence de ce contexte sur l'organisation des situations de travail ne pouvait être négligée.

Il a été entrepris de créer des questionnaires d'évaluation des ateliers, que les participants remplissaient à la fin. Cependant, ils n'ont été conçus qu'avant deux rencontres multi-acteurs, sur les trois observées. Par conséquent, on ne dispose pas de données équivalentes pour les trois ateliers, d'où le fait qu'elles ne pouvaient pas constituer un outil de comparaison. Un autre inconvénient est que les participants étaient parfois fatigués à la fin de l'atelier, ce qui amoindrit la quantité et la qualité des informations recueillies. A cela s'ajoute le fait que certaines personnes ne comprenaient pas ou n'écrivaient pas le français, ce qui rendait leur contribution plus difficile.

1.3.3 Les entretiens individuels

Un entretien de préparation à la rencontre des facilitateurs a été réalisé avec Prosper Kola, préalablement aux entretiens individuels semi-directifs. Ce dernier a été en charge de superviser les facilitateurs et de suivre l'accompagnement des SIL de fin 2016 jusqu'en février 2018. Il a participé à la formation et à l'organisation de formations pour les facilitateurs, en fonction des besoins identifiés chez eux. L'objectif de l'entretien était donc d'avoir un éclairage externe sur la participation de chaque agent dans le projet CDAIS. Des entretiens ont aussi été menés avec deux personnes facilitatrices ayant quitté le projet en cours de route, afin de comprendre leurs motivations à cela, leur regard sur la démarche d'accompagnement adoptée dans CDAIS, ainsi que l'influence qu'elle avait eu sur leurs propres pratiques. Enfin, une rencontre avec un ancien agent de l'ANVAR qui avait participé à la 1^{re} formation, sans être sélectionné comme facilitateur, a permis de l'interroger sur ses motivations et sur les apprentissages qu'il avait pu garder et retirer pour son travail de cette formation.

Les entretiens avec les facilitateurs ont porté sur les thèmes suivants : leur profil et leur implication dans le projet CDAIS (voie de candidature et motivations) ; la chronologie suivie par les SIL depuis septembre 2016 (frise), leurs activités dans ce processus (les étapes, ce qu'ils faisaient, comment ils l'ont fait et avec qui) ; leur perception sur ce qu'ils pensent avoir apporté au processus des SIL à travers leurs activités ; leur définition de ce qu'est un facilitateur, de ses rôles et des qualités qu'il doit avoir ; les satisfactions et les insatisfactions qu'ils tirent de leur expérience (annexe 14).

Les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone, avec une prise de notes en parallèle. Les entretiens semi-directifs avec les facilitateurs ont ensuite fait l'objet d'une transcription précise. Cette dernière a été utilisée pour l'analyse, effectuée avec des tableaux regroupant pour chacun les motivations à se porter candidat pour devenir facilitateur, la vision du processus d'innovation et la place qu'y occupe le facilitateur, leur définition du facilitateur et de ses rôles.

Certaines informations ont été complétées en s'appuyant sur des « fiches-profil » qui avaient déjà été élaborées par l'équipe du projet et complétées plusieurs mois avant le stage. L'objectif était déjà de recueillir des informations sur le vécu de leur expérience par les facilitateurs et leurs apprentissages (annexe 13).

1.3.4 Un questionnaire écrit sur les situations

Le choix d'un questionnaire à faire compléter par les facilitateurs a été motivé d'une part par les contraintes de temps qui se posaient à la fin de la phase de terrain, d'autre part par le fait qu'ils

semblaient assez à l'aise avec l'écrit. On a considéré aussi qu'il s'agissait d'un moyen d'expression plus favorable à la réflexivité qu'un entretien semi-directif, où la nécessité de répondre sur l'instant laisse peu de temps à une remémoration approfondie. Le contenu du questionnaire a été passé en revue avec un facilitateur pour s'assurer que les questions seraient comprises dans le sens voulu, avant d'être envoyé par e-mail (annexe 15).

1.3.5 Analyse et présentation des résultats

Pour répondre à la problématique et ses sous-questions, les données ont été tirées de façon complémentaire des bases constituées à partir des différents moyens utilisés pour les recueillir. Les frises tracées lors des entretiens avec les facilitateurs ont permis de reconstituer les principales étapes communes à l'accompagnement de l'ensemble des SIL. L'organisation des activités des facilitateurs a été mise en parallèle.

La démarche de sélection des facilitateurs a été reconstruite à partir des documents internes du projet et des précisions de ses coordinateurs.

Les motivations des facilitateurs ont été répertoriées et analysées en s'appuyant sur les entretiens et leurs réponses sur l'intérêt à poursuivre leur rôle (questionnaires).

La définition des activités concrètement réalisées par les agents a permis de dégager différents profils, en s'appuyant sur les travaux de Maela Paul sur l'accompagnement. Ces derniers ont servi de matrice à travers les trois dimensions de l'accompagnement telles qu'elles ont été décrites par Paul (2007), à savoir les dimensions temporelle (idée de se déplacer en même temps), relationnelle (idée de lien, de contact) et spatiale (idée de mouvement, de progression). Ainsi, la relation des facilitateurs aux acteurs de la SIL et la mesure dans laquelle ils se projetaient dans une position d'agent en progression *avec* le collectif a été observée. On s'est servi des critères suivants : le facilitateur a-t-il des interactions avec les acteurs en dehors des ateliers ? Identifie-t-il les activités à organiser pour répondre à leurs besoins ? Le fait-il de façon autonome ? Est-il force d'initiative dans la proposition et l'organisation d'activités de RC ?

Les données issues de l'observation des trois ateliers multi-acteurs ont permis de dégager les principaux points communs et de divergence dans l'activité des facilitateurs dans des contextes différents. Les objectifs qu'ils visaient ont été analysés à partir de leurs actions et paroles, ils permettaient aussi d'appréhender la manière dont ils voyaient leur rôle dans ces situations et comment ils l'inscrivaient dans un processus plus global de RC. Les mots-clés dans la définition des rôles du facilitateur (entretiens) par chaque agent et les verbes qu'il/elle utilisait pour les décrire ont été utilisés pour caractériser la représentation des rôles des facilitateurs dans le processus de RC des SIL.

2. Les facilitateurs CDAIS dans le processus de renforcement de capacité de situations d'innovation localisées

Introduction : le cadre d'intervention des facilitateurs de CDAIS au Burkina

La démarche de mise en œuvre du projet CDAIS au Burkina Faso a démarré en 2015, sous la supervision d'Aurélie Toillier. Comme cela a été indiqué précédemment (1.1.3.2), une équipe locale a été constituée pour le suivi-évaluation du projet, dont l'un des membres a également supervisé le travail des facilitateurs.

La démarche d'accompagnement des SIL pour leur renforcement de capacité

L'accompagnement des SIL est basé sur trois principes clés, basés sur ceux promus par la plateforme d'agriculture tropicale (annexe 1) : démarche **participative** (dans l'évaluation des besoins, la conception des interventions et l'identification des résultats), démarche **itérative** (les cycles de travail sont ponctués par des séquences d'analyse et d'ajustement dans l'accompagnement du processus de RC), démarche **progressive** (des étapes liées aux apprentissages des acteurs de la SIL sont à franchir pour aller de plus en plus loin dans le renforcement de capacité).

Ces principes ont guidé la définition d'étapes dans l'accompagnement :

1) Construire la SIL : identifier le périmètre des acteurs concernés par chaque SIL, les réunir afin de procéder à un diagnostic. Il s'agissait d'aboutir à une compréhension des obstacles à lever pour faire aboutir l'innovation, puis à l'identification d'objectifs communs et la formulation de propositions d'actions collectives de renforcement de capacité (RC) pour les atteindre.

2) Elaboration et lancement d'un plan d'accompagnement (PA) pour chaque SIL : les facilitateurs ont été chargés d'utiliser les résultats du diagnostic (questionnaires individuels, travaux de groupe, discussions collectives) pour construire les PA. Ces derniers étaient structurés sur la base de 2 à 3 « objectifs prioritaires » identifiés par les acteurs de chaque SIL (ex : « Redynamiser le Réseau Gestion » pour la SIL Conseil, voir annexes 2 et 8). Les PA ont été présentés aux acteurs lors d'un atelier de lancement pour être validés et planifier les premières activités de RC.

3) La mise en œuvre du plan d'accompagnement :

Il s'agit de la mise en œuvre d'une succession d'actions de RC, chacune ayant fait l'objet de termes de référence présentant ses buts et sa pertinence par rapport aux objectifs de la SIL. Les résultats en étaient analysés et discutés par l'équipe CDAIS avec les facilitateurs, après leur mise en œuvre et avant la planification de l'activité suivante. Ce procédé répond au principe d'itérativité de la démarche, le retour sur l'action ayant permis de réaliser des ajustements tactiques à chaque fois. Parallèlement à cela, des ateliers réunissant les acteurs des SIL, tous les 5-6 mois, ont été organisés pour évaluer les progrès réalisés et modifier si besoin le plan d'accompagnement.

La 4^e et dernière étape, prévue en fin 2018, doit servir d'évaluation finale au projet CDAIS.

La conception de la démarche d'accompagnement a été fondée sur le modèle du cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb (1984), qui repose sur 4 étapes : le vécu d'une expérience, l'analyse réflexive sur cette expérience, la conceptualisation puis l'expérimentation active, autrement dit « Do, Reflect, Think, Plan » (Gordijn et al., 2018). Dans le processus d'innovation, les phases d'analyse réflexive et de conceptualisation par les acteurs, tous les 5-6 mois, ont ainsi été prévues dans le but de favoriser l'apprentissage du collectif.

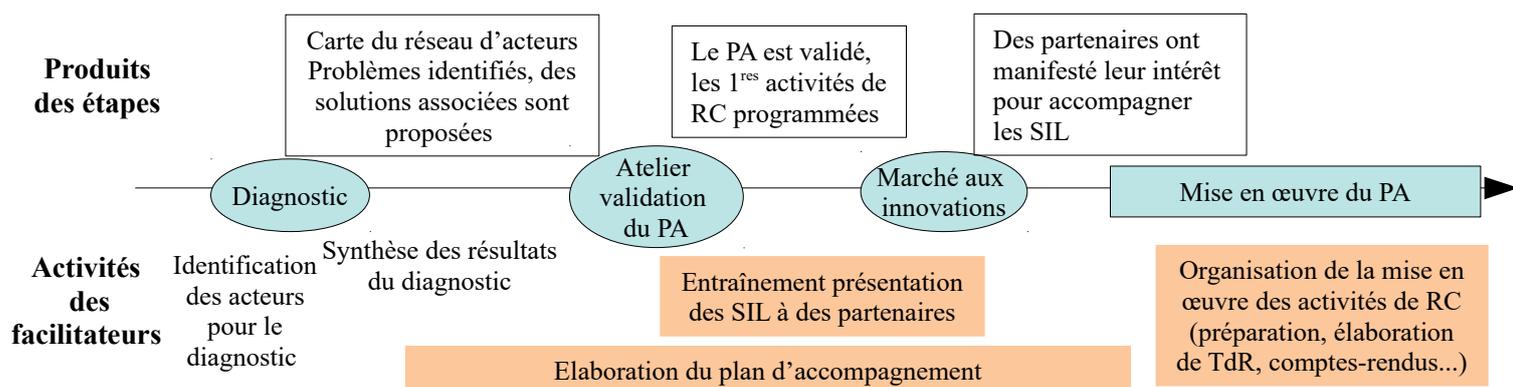


Figure 2 : Etapes de l'accompagnement des SIL et activités dévolues aux facilitateurs

L'activité des facilitateurs dans le processus d'accompagnement (figure 2) s'est déroulée dans deux cadres de travail: le « front office », avec des rencontres pluri-acteurs (situations présentées comme emblématiques) ou de communication (ex : marché aux innovations) et le « back-office », une partie de l'activité peu visible qui englobe notamment l'organisation du processus de RC.

Les attentes vis-à-vis du travail des facilitateurs étaient qu'ils accompagnent les SIL dans le diagnostic de leurs besoins en RC et la mise en œuvre des activités associées, afin de parvenir aux objectifs fixés collectivement par les acteurs. Pendant les deux premières étapes de l'accompagnement des SIL, les missions des facilitateurs et la manière de réaliser le travail (les prescriptions) étaient définies de façon très structurée. Ces phases étaient marquées par deux ateliers où les activités des facilitateurs étaient prédéfinies (tableau 1), puis par l'élaboration du plan d'accompagnement (PA) de la SIL, phase où ils devaient suivre un canevas de PA uniformisé pour l'ensemble des SIL par l'équipe projet.

Avant les ateliers multi-acteurs : préparation et organisation	Pendant les ateliers multi-acteurs	Après les ateliers
<ul style="list-style-type: none"> - Définition des acteurs à inviter au diagnostic (mobilisation du réseau professionnel, repérage sur le terrain) - Suivi des invitations - Ajustement les supports de présentation, du programme - Préparer les outils à mobiliser (de diagnostic...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation : lancer les travaux de groupe, guider les participants, gérer le temps - Contribuer aux synthèses des travaux de groupe, à la facilitation des discussions en plénière - Noter le contenu précis des échanges - Pour chaque facilitateur, restituer les résultats du travail de son groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à l'analyse du déroulement de l'atelier - Rédiger les compte-rendus : synthétiser les résultats des travaux de groupe et des échanges en plénière - Contribuer à l'analyse des questionnaires d'évaluation des ateliers - Diagnostic : utiliser les résultats pour rédiger le plan d'action de RC de la SIL accompagnée (canevas fourni par l'équipe du projet CDAIS)

Tableau 1 : Prescriptions au travail des facilitateurs pendant les premières phases de l'accompagnement

Après l'élaboration du plan d'accompagnement des SIL, les facilitateurs se sont entraînés à le « vendre » auprès de partenaires, coachés par l'équipe du projet CDAIS et corrigés par leurs pairs. Ils ont ainsi communiqué sur le PA et les enjeux de leur SIL lors d'une rencontre de présentation nationale, devant des autorités et des partenaires potentiels, puis lors d'un « marché aux innovations » organisé dans le cadre de CDAIS (annexe 7). L'objectif de ce dernier était que les facilitateurs rencontrent des bailleurs et des partenaires pouvant appuyer les SIL dans la mise en œuvre de leur plan de RC. Des organisations, proposant des services d'appui à l'innovation susceptibles d'intéresser les SIL, avaient l'opportunité de les présenter sur des stanHarouna.

Concernant la dernière phase, la mise en œuvre du PA, les prescriptions aux facilitateurs y étaient beaucoup moins précises que précédemment. Il s'agissait principalement pour eux d'élaborer des termes de référence (TdR) justifiant l'intérêt de chaque activité prévue pour le RC des acteurs, pour qu'elle soit financée par CDAIS, puis de réaliser des rapports sur ces activités.

Sur les 6 SIL sélectionnées au Burkina Faso, l'accompagnement de 3 SIL n'a pas été poursuivi, bien que toutes aient été présentées lors du marché aux innovations. Dans la SIL Goutte-à-goutte, la problématique avait d'abord été définie de façon trop large (irrigation localisée), puis les divergences entre organisations n'ont pas permis d'identifier une organisation-pivot. Dans le cas de la SIL Chartes foncières, le facilitateur n'a pas fait preuve d'objectivité, le PA ne répondant pas aux

besoins de la société civile. Enfin, le diagnostic de la SIL Tournesol a montré que seule une recherche variétale pourrait permettre de développer sa production au Burkina Faso.

Parmi les 10 facilitateurs, 5 n'ont donc pas accompagné la mise en œuvre du PA, trois en raison de l'arrêt de l'accompagnement de la SIL, les deux autres ayant quitté leur organisation, avec laquelle était signé le contrat d'engagement dans le projet CDAIS. Les trois premiers ont été présents jusqu'au marché aux innovations pour présenter les situations d'innovation localisées. Ils avaient aussi la possibilité d'assister aux formations dispensées aux facilitateurs par la suite.

La formation en continu des facilitateurs

Comme cela a été précisé en partie 1.1.2, CDAIS est un projet pilote visant à expérimenter de nouvelles approches pour renforcer les SIA. Les facilitateurs ont donc été supervisés et suivis par l'équipe burkinabè de CDAIS, l'accompagnement des SIL et la participation au projet ayant constitué pour eux un processus d'apprentissage continu. Ce dernier avait un aspect formel et un aspect expérientiel.

D'abord, des formations ont été mises en place pour renforcer les capacités des agents, à partir de septembre 2016 et ponctuellement jusqu'en 2018, en réponse à des difficultés ou des besoins identifiés au fur et à mesure (annexes 8 et 9). On peut répertorier les suivantes :

- Formation initiale : présentation de la démarche, préparation au diagnostic des besoins en RC des SIL (septembre 2016)
- Formation à la conception d'un plan d'accompagnement et à l'identification de marqueurs de progrès
- Formation à la prise de parole en public et à la mobilisation de partenaires, à l'occasion de la préparation d'un atelier national de partage des résultats sur les différentes SIL, regroupant des autorités, puis d'un marché aux innovations (2017)
- Formation sur les « soft skills » (les compétences relationnelles), réalisée par l'ICRA.

Néanmoins, ces formations s'inscrivaient pour les facilitateurs dans un cycle d'apprentissage « Do, Reflect, Think, Plan », décrit dans la partie précédente, dans lequel elles constituaient un complément à l'expérience.

Etant donné que l'équipe du projet coordonnait et suivait la mise en œuvre des activités, les facilitateurs ont été amenés à préparer avec elle les ateliers organisés pour chaque SIL. Ils participaient aussi à leur suivi, notamment par des temps d'analyse post-rencontre et l'élaboration de documents, comme des compte-rendus sur leur contenu. L'équipe du CDAIS a exercé des rôles relevant à la fois de la supervision, de l'appui (elle était mobilisée par les facilitateurs quand ils en avaient besoin) et de la formation (dispensée par elle-même ou par des intervenants extérieurs). A cela s'ajoutait de la collaboration entre équipe projet et facilitateurs, notamment lors de la mise en œuvre du PA pour la planification des activités de RC. Ces différentes formes d'interaction ont représenté autant de modes d'apprentissage pour les individus.

2.1 L'analyse de profils de facilitateurs au prisme de la notion d'accompagnement

Dans cette première partie, nous allons tenter de caractériser en quoi consiste l'activité des facilitateurs dans le processus de renforcement de capacité (RC) des SIL. Comme cela a été annoncé, il a été choisi de s'appuyer sur la notion d'accompagnement pour fournir une analyse externe de leur intervention dans ces processus.

En se basant sur les trois dimensions de l'accompagnement (relationnelle, temporelle et de coopération), l'analyse permet de définir deux catégories de facilitateurs, des **facilitateurs consultants** et des **facilitateurs de l'accompagnement**. Ils se distinguent par la fréquence avec laquelle ils sont entrés en interaction avec les acteurs, la construction d'une relation ou non avec eux en dehors des rencontres pluri-acteurs et l'autonomisation ou pas dans l'organisation d'activités de RC adaptées aux besoins des SIL (annexe 10).

Pour montrer les différences entre les deux profils d'agents, on peut s'appuyer sur la figure 3, qui représente le processus d'évolution des SIL dont le plan d'accompagnement a été mis en œuvre à travers le projet CDAIS (SILs MEF, Conseil et Label BioSPG). La situation A correspond à l'état initial de la SIL (état au diagnostic), la situation B à un état visé par les acteurs (défini à travers les « objectifs prioritaires » à atteindre).

Les étoiles représentent des rencontres entre les acteurs de la SIL, ce sont des étapes-clé dans le processus où le travail participatif fourni est utilisé pour orienter le collectif. La première étape est celle du diagnostic, la deuxième étoile représente la validation de la route à suivre (la validation du plan d'accompagnement), tandis que la troisième étoile est un bilan d'étape sur ce qui a été mis en œuvre jusque là, afin de faire le point sur les progrès réalisés vis-à-vis des objectifs fixés et pouvoir procéder à des réorientations pour la suite, si besoin est. Le nombre de bilans-étapes sur la route n'est bien entendu pas forcément unique.

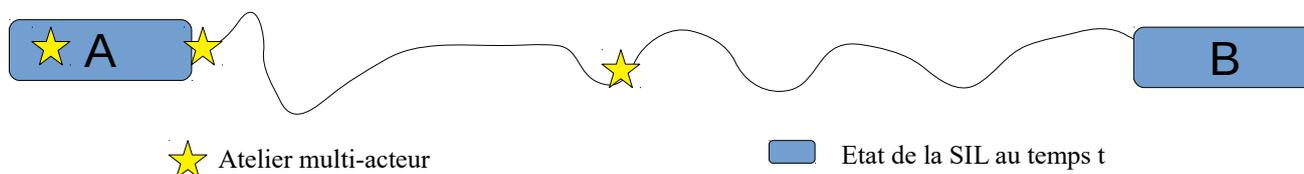


Figure 3 : Processus de RC d'une situation d'innovation localisée

Les **facilitateurs consultants** entrent en contact avec les acteurs lors des « étapes-clé » de la SIL, matérialisées par des rencontres multi-acteurs (les étoiles sur la figure) tandis que les **facilitateurs accompagnateurs** interagissent avec eux et interviennent de façon plus continue dans le processus de RC. Cette catégorisation des facilitateurs permet de mettre en évidence deux modes d'intervention différents des facilitateurs auprès des SIL. Nous allons d'abord voir que leur distinction est particulièrement visible dans certains binômes de facilitateurs.

2.1.1 Facilitation et accompagnement : des rôles répartis différemment selon la constitution des binômes de facilitateurs

Nous allons voir dans cette partie que la constitution des binômes influence la manière dont les responsabilités d'accompagner ou simplement de faciliter y sont réparties entre les facilitateurs.

2.1.1.1 Les facilitateurs issus d'organisation-pivot, seuls en charge de l'accompagnement de la SIL

La dichotomie facilitateur consultant / d'accompagnement s'observe particulièrement dans les SIL où l'un des membres du binôme appartient à l'organisation-pivot.

Tandis que l'agent issu de l'organisation-pivot est en relation fréquente, voire continue avec les acteurs de la SIL, le facilitateur provenant d'une organisation externe (des structures publiques en l'occurrence) est sollicité pour intervenir de manière ponctuelle lors des rencontres multi-acteurs (par ex., pour un bilan et la projection dans la suite du processus), seuls moments où il est en contact avec les acteurs. Dès lors, il ne construit pas de relation particulière pour aller *avec* eux, *vers* leurs objectifs.

Dans les 3 SIL où l'un des agents appartenait à une organisation-pivot, il était possible de constater que celui-ci occupait une position prédominante. C'est dans la SIL BioSPG que le cas est le plus évident. Le facilitateur externe, Issoufou y est intervenu principalement lors des rencontres multi-acteurs à partir de la mise en œuvre du PA. Il participait aux réunions de préparation, intervenait en atelier auprès des groupes d'acteurs puis contribuait à synthétiser les résultats à rédiger les compte-rendus.

Ayant suivi les grandes étapes pour la SIL, Issoufou s'est familiarisé avec la problématique et ses acteurs. Cependant il n'a pas, ou que peu été impliqué dans l'organisation du processus de renforcement de capacité, c'est-à-dire la préparation des activités à mettre en œuvre, la mobilisation de partenaires...

Issoufou n'était pas en contact avec les acteurs en dehors des ateliers, contrairement à sa binôme facilitatrice, coordinatrice du CNABio et responsable de par sa fonction d'organiser les activités de RC des acteurs. Pour cela, elle s'est appuyée sur l'équipe de coordination de la faîtière, mais son binôme n'était pas mobilisé. Issoufou disait « je suis un peu hors SIL, si je puis dire [...] c'est [Téwindé] qui sait les acteurs, les participants qu'il faut convier au diagnostic. Donc, l'organisation, c'était avec l'équipe de la SIL SPG [du CNABio], avec bien entendu l'équipe de CDAIS ».

D'une certaine façon, l'expertise beaucoup plus prononcée d'un des agents sur la problématique, mais aussi sa meilleure connaissance et ses interactions plus fréquentes avec les acteurs de la SIL provoquent une forme de relégation du binôme au second plan. Les facilitateurs « consultants » ont participé à l'élaboration du plan d'accompagnement, mais on peut supposer que cela n'est dû qu'au cadre de travail imposé par le projet CDAIS.

2.1.1.2 Une complémentarité des facilitateurs dans les binômes externes aux organisations-pivot

Dans les binômes de facilitateurs issus de structures externes à l'organisation-pivot, la répartition des rôles est apparue comme plus équilibrée, les facilitateurs faisant allusion à une relation de collaboration et de complémentarité et non à une relation de concurrence. N'appartenant pas aux organisations-pivot, aucun n'était exclus pour le motif d'avoir une légitimité moindre à accompagner les acteurs. Les rôles étaient principalement répartis en fonction de la disponibilité et du champ d'expérience de chacun.

Dans la SIL MEF, Irifaar racontait que « en fonction du profil de chacun des deux facilitateurs, et aussi en fonction de la disponibilité, on peut dire "toi, tu t'occupes de telle activité" ».

Dans le cas de la SIL Conseil, Tiga et Romuald ont affirmé travailler « en étroite collaboration » pour la mise en œuvre du PA, par des rencontres régulières « pour harmoniser [leurs] points de vue » sur la SIL, notamment de rencontrer les OP. Tiga a aussi décrit sa collaboration avec Romuald comme « une richesse, forcément », qui s'explique notamment car « lui, il est au niveau institutionnel, moi je suis beaucoup plus dans la pratique avec les producteurs, donc il y a une certaine complémentarité ».

Par conséquent, les deux facilitateurs étaient amenés à entrer en contact avec les acteurs de la SIL en dehors des rencontres multi-acteurs et ont participé à l'organisation des activités de RC.

2.1.1.3 Des agents consultants pour la facilitation

Comme indiqué précédemment, les facilitateurs "exclus" du travail de définition et d'organisation des activités de RC pendant la mise en œuvre du PA des SIL interagissaient de façon ponctuelle avec les acteurs, en l'occurrence pendant les ateliers de diagnostic, de validation du plan d'accompagnement, puis lors d'ateliers bilans.

Dès lors, leur relation aux acteurs se concentrait sur des moments bien précis et organisés, dans un objectif prédéfini au préalable par ceux qui avaient organisé les étapes du processus. Leur intervention consistait surtout à utiliser des techniques, des outils pour favoriser le travail entre des acteurs de natures différentes, à favoriser leur participation et à garantir l'efficacité des rencontres. L'art des facilitateurs dans ces ateliers multi-acteurs consistait à gérer le groupe et ses interactions en déployant des capacités tenant du relationnel, pour parvenir aux résultats souhaités. Le rôle du facilitateur est alors de garantir l'efficacité de la rencontre et de mener le travail d'un groupe de sorte à atteindre les objectifs visés. Les verbes utilisés se rapprochent du rôle de modération défini par Brouwer et al. (2015), c'est-à-dire celui de facilitateurs qui interviennent pour une bonne communication entre les parties prenantes et stimulent leur participation, tout en orientant et cadrant les débats pour que la réunion soit efficace.

2.1.2 L'accompagnement des SIL par les facilitateurs en position d'accompagnement du processus

Dans cette partie, on va s'intéresser à la manière dont se déclinent les dimensions relationnelle, temporelle et de coopération de l'accompagnement, dans l'activité des **facilitateurs accompagnateurs** des collectifs des SIL.

2.1.2.1 La relation particulière entre les acteurs de la SIL et des accompagnateurs

L'accompagnement implique l'existence d'une relation entre accompagné et accompagnateur. Nous allons donc décrire dans un premier temps la manière dont la dimension relationnelle se décline, chez les facilitateurs ayant des contacts avec les acteurs en dehors des ateliers.

- **Des facilitateurs qui entretiennent leur relation avec les acteurs**

Les facilitateurs étant régulièrement en interaction avec les acteurs accordent une attention particulière à la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec eux. Leur identification par les acteurs en tant que point-focal pour l'accompagnement leur confère une forme de sentiment de responsabilité et de la motivation à voir la SIL atteindre ses objectifs.

La coordinatrice du CNABio (Téwindé) parlait ainsi d'un atelier bilan : « Le fait d'être devant et d'animer... tu as vu la relation que j'ai avec eux ? [...] Parce que je les connais, presque chacun, par son nom, par ses activités, donc ça me permet quand il y a un problème, un truc comme ça, j'ai cette possibilité d'attirer l'attention sans vexer, [...] avec de l'humour que je lance de temps en temps, ça me permet de pouvoir obtenir les résultats que je veux, de manière stratégique ». Sa fonction dans l'organisation lui faisait dire « Que je sois du CDAIS ou que ce soit d'autres activités, ce sont mes acteurs, si je peux le dire. Donc je suis tout le temps avec eux. ».

La reconnaissance de leur légitimité à accompagner la SIL et la confiance des acteurs sont apparus comme importants pour les facilitateurs intervenant au long cours dans le processus. La légitimité leur était parfois accordée d'office par leur appartenance à l'organisation-pivot, comme c'était le cas de la coordinatrice du CNABio. Dans d'autres SIL, la relation était décrite comme le fruit d'une construction basée sur la capacité de l'agent à apporter un appui, sa disponibilité à répondre aux sollicitations et la confiance qu'il inspire. Harouna décrivait ainsi que « Etre honnête, c'est important aussi dans la relation, parce que nous sommes dans une (question) de relations sociales, on discute avec des gens. Il faut que tu sois crédible [...] Aujourd'hui, avec tous les acteurs de la SIL, tous ceux qui ont travaillé dans le tournesol, quand on se retrouve, quand ils me voient, ils sont très contents [...] il y a] de la légitimité, parce que ils savent que le tournesol a commencé avec moi.

Ils savent que, ah, si tu as besoin de telle information, [Harouna] est bien placé, et aussi il est très disponible et prêt à répondre à tes questions »

Irifaar, qui a été en lien avec des formatrices (SIL MEF), insistait sur l'importance de susciter et garder la confiance : « quand elles voient que tu es véridique, elles te suivent. [Elles voient que] ah, il dit la vérité. Mais quand elles voient que non, tu es comme ça tu es comme ça, tu perds [leur] confiance, et quand tu perds [leur] confiance, c'est fini. C'est que maintenant tu les convoques, elles viennent s'asseoir, elles restent [sont avec toi, assises devant toi, mais elles ne te diront pas ce qui les préoccupe, elles ne parleront pas]. En fait, elles disent quelque chose mais c'est pour se débarrasser. »

Dans le cas de la SIL Conseil, où les OP attendaient plus de l'argent du projet qu'un accompagnement par les facilitateurs, Romuald souhaitait obtenir la confiance de ces actrices : « Tout de suite, si quelqu'un a besoin de moi, ah mais tiens, y a pas de problème de m'appeler, et de me faire un SMS, et au besoin de toutes les façons même il peut passer à la maison ».

- **Une interaction avec un collectif d'acteurs cadré, aux objectifs communs**

Les facilitateurs accompagnant le processus ont travaillé avec un collectif aux contours définis et regroupé autour d'un même objectif.

L'interaction avec un **collectif regroupé autour d'une structure commune** semble être un élément important dans l'accompagnement par les facilitateurs.

Dans le CNABio, les acteurs sont fédérés par la faitière, il s'agit bien d'une organisation, composée d'une majorité de collectifs (associations, groupements) où les acteurs se sont engagés de façon volontaire. Dans la SIL MEF, le facilitateur a une relation privilégiée avec la branche du Réseau des Formatrices de Céréales située à Bobo-Dioulasso, qui regroupe certes des individus, mais ces derniers ont en commun un métier.

Dans le cas de la SIL Conseil, où 7 OP appartiennent au Réseau Gestion (RG), Romuald a déploré l'absence d'équipe ou de personne en charge de sa coordination : « le RG, pour moi, n'est pas assez bien structuré, pour mieux s'organiser [pour mener au mieux les activités dans le cadre du projet]. En fait c'est ça, ils sont pas très bien organisés [...] en tant que facilitateur, c'est une chose que je vois comme une faille dans cette SIL. Parce que quand vous prenez par exemple le CNABio qui est une organisation, bien faite [...] qui fonctionne, vous voyez que les activités peuvent mieux aller [le RG] c'est comme si c'était des gens qu'on avait mis ensemble dans une seule boîte, sont pas aussi très liés les uns aux autres, quoi ». Il indique ainsi que l'organisation des activités est plus difficile, car « pour chaque chose je suis obligé de prendre contact avec tous, d'appeler tous les 7 OP qui sont dans le RG, pour les activités. Alors que on aurait pu avoir une organisation bien truc, où y a un répondant, qu'on appelle, et bon, il essaie d'organiser les choses, bon... (donc) y a pas d'équipe de coordination au niveau du RG, sur lequel on peut s'appuyer pour mieux faire ».

Il semblerait également que la **motivation collective** des acteurs soit également nécessaire pour qu'un processus de renforcement de capacité (RC) puisse être mis en œuvre et naturellement, que le facilitateur ait un collectif à accompagner.

Le cas de la SIL Goutte-à-goutte montre l'importance des intérêts communs dans le collectif. Son 1^{er} atelier de diagnostic réunissait en effet des acteurs concernés par l'irrigation localisée, une thématique qui englobe des techniques différentes. Par conséquent, leurs intérêts n'étaient pas les mêmes. Ensuite, la problématique a été centrée sur le goutte-à-goutte, à partir de là deux problèmes successifs se sont posés. D'abord, deux acteurs de taille identifiées sur la thématique (l'ONG IDE et l'entreprise Irrifaso) ont montré qu'elles n'étaient pas prêtes à collaborer en raison de leurs relations conflictuelles. Ensuite, IDE s'est proposée pour occuper la place d'organisation-pivot, mais pour des raisons internes elle ne s'est pas montrée motivée à collaborer dans le cadre du projet.

La SIL Tournesol semble aussi montrer l'importance de la motivation des acteurs. En effet, l'identification de la solution pour augmenter sa production – la sélection variétale – a éteint les espoirs de développer une filière importante à court terme, d'où le découragement et le détournement d'Agropol (organisation-pivot) de la culture. Harouna, facilitateur, a alors cherché à redéfinir le périmètre des acteurs toujours intéressés : «Quels sont les acteurs les plus importants dans l'immédiat, et quels sont les acteurs les moins importants dans l'immédiat. Quels sont les acteurs avec lesquels on va relancer, on va dynamiser à nouveau l'innovation [...] aujourd'hui, les acteurs se sont, chacun s'est dispersé. Donc il faut s'asseoir, voir quels sont les acteurs qu'on va encore reconstituer autour d'un noyau dur, pour que après, les autres réintègrent à nouveau. ».

Dans le cas de la SIL Tournesol comme dans celui de la SIL Conseil, on constate que les facilitateurs ont cherché à restructurer le collectif autour d'un cœur motivé. On peut poser l'hypothèse que sans des acteurs motivés à s'impliquer dans le travail collectif, il devient difficile pour un facilitateur d'accompagner une SIL. Les propos de Souleymane (SIL Tournesol, propos tenus après que le problème de sensibilité variétale de la culture ait été identifié) semblent d'ailleurs aller en ce sens : « quand les choses ne marchaient plus, que bon, certains avaient baissé les bras... qu'est-ce qu'on peut faire d'autre ? Que d'observer et prendre note, c'est tout ».

2.1.2.2 L'organisation du processus de RC par les agents accompagnant les SIL

L'accompagnement consiste également pour les accompagnateurs à cheminer *avec* l'accompagné *vers* ses objectifs, ici ceux de collectifs.

Pour cela, les facilitateurs ont été plus particulièrement en contact avec des « points focaux » dans le collectif, des représentants des acteurs. Au CNABio, pour Téwindé il s'agit principalement de l'équipe technique de l'organisation. Pour Irifaar, il s'agit des dirigeantes du Réseau des Transformatrices, tandis que dans la SIL Conseil les facilitateurs doivent s'adresser aux représentants des 7 OP, bien que l'un d'eux se présente comme le référent du Réseau Gestion.

Nous allons décrire ici la manière dont les dimensions temporelle et spatiale, c'est-à-dire celles de progression dans le temps vers les objectifs fixés, se concrétise dans le travail des agents.

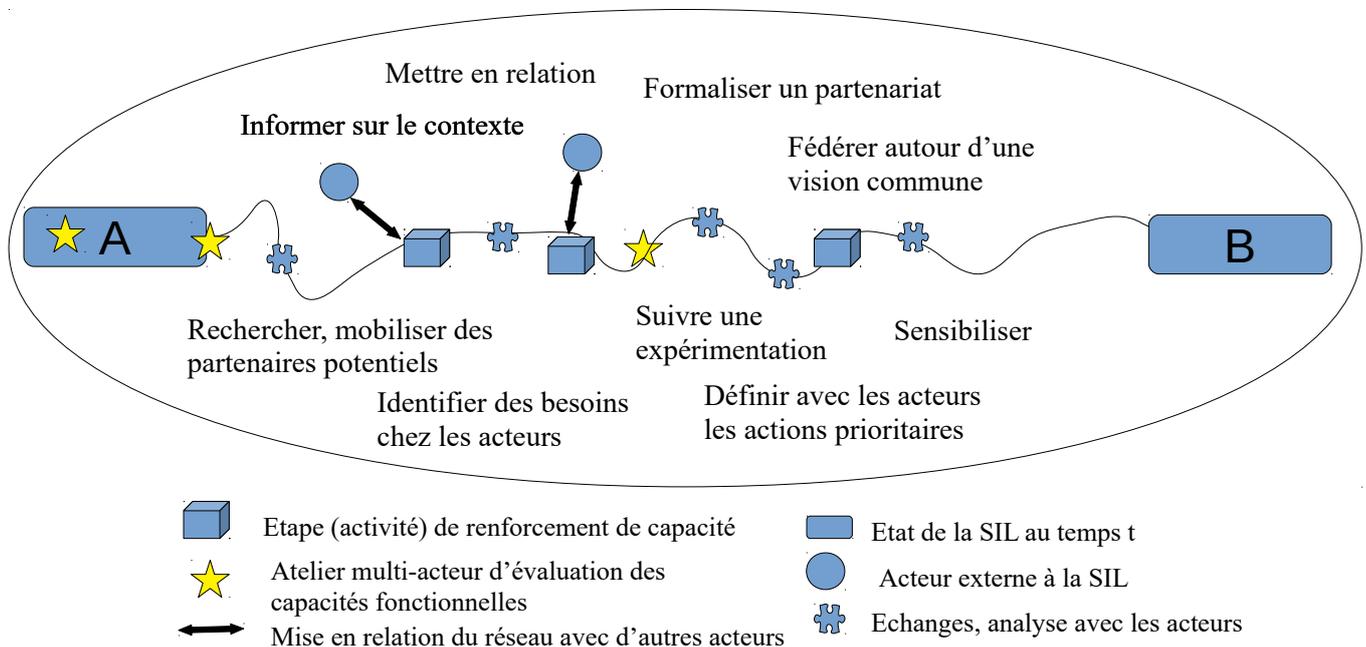
- **La démarche itérative de l'accompagnement**

C'est avec les représentants des collectifs accompagnés que les facilitateurs interagissent de façon préférentielle, tout en s'appuyant sur le plan d'accompagnement (PA) pour organiser la mise en œuvre des actions de RC des acteurs. Le PA est composé principalement des objectifs prioritaires, déclinés chacun en actions de RC, définies à partir des propositions des acteurs réalisées pendant le diagnostic. Cependant, au cours du processus de nouvelles activités, non prévues au départ mais jugées pertinentes vis-à-vis des objectifs prioritaires, peuvent être mises en place par le facilitateur. Par exemple, Téwindé a proposé d'envoyer un technicien du CNABio participer à une formation sur les bio-intrants en 2018, même si cette activité n'avait pas été prévue en 2016.

Le processus de RC a donc un aspect itératif : de nouveaux besoins peuvent être identifiés, l'ordre des priorités être modifié, des activités non prévues être planifiées et d'autres annulées si elles ne sont plus jugées importantes. Irifaar l'exprimait ainsi : « C'est pas parce qu'hier on avait écrit que c'est rouge, que aujourd'hui on constate que le rouge ne va pas nous arranger on va toujours prendre le rouge. [...] ici on est capables de changer la direction [...] suivant les besoins des acteurs ».

- **La diversité des rôles des facilitateurs dans l'ajustement aux besoins**

En fonction des enjeux de la SIL, des étapes à franchir dans le RC pour parvenir aux objectifs définis par les acteurs et de leurs besoins, les facilitateurs réalisent différentes choses. Des exemples d'activités (verbes + objets) apparaissent dans la figure 4, qui représente l'accompagnement d'un processus itératif prenant une forme différente selon la SIL considérée : mise en œuvre d'une expérimentation d'outil TIC (SIL Conseil), formalisation de partenariats (toutes SIL), fédération des acteurs autour d'une vision commune... On observe une forme d'ajustement des agents aux besoins de la SIL qu'ils accompagnent.



Cette figure permet aussi d'illustrer l'idée que les facilitateurs n'interviennent pas dans des « plateformes » où les acteurs ayant un rôle dans le RC d'une SIL sont présents du début du processus jusqu'à la fin. Certains acteurs « externes » peuvent être mobilisés de façon ponctuelle. Harouna exprime l'idée ainsi : « Ils intègrent le réseau d'acteurs, mais avec des objectifs et des actions bien claires. Je viens, j'intègre le réseau juste pour renforcer les capacités, ou bien pour appuyer techniquement tel acteur de la SIL sur tel sujet. Et après, si le problème est résolu, moi je repars. C'est tout. », donnant l'exemple du Cetiom pour qu'il propose des variétés de tournesol résistantes à l'alternariose à la recherche (l'INERA) dans la SIL Tournesol.

Si les facilitateurs entretiennent une relation privilégiée avec un collectif d'acteurs cadré (2.1.2.1), ce dernier ne compte pas forcément des acteurs diversifiés, tel que le montrent les cas des SIL MEF et Conseil (centrés sur un Réseau de transformatrices et d'OP). Quelle que soit la pluralité des acteurs présente dans la SIL accompagnée, les facilitateurs ont eu à mobiliser des acteurs « extérieurs » et à réaliser des mises en relation pour le RC du collectif accompagné, en fonction des étapes à franchir.

2.1.3 Conclusion partielle

Il apparaît à travers ces premiers résultats que deux grands types de profils peuvent être distingués parmi les facilitateurs, en prenant en compte plusieurs dimensions centrées sur leur relation aux acteurs et l'ajustement aux besoins pour cheminer vers les objectifs du collectif.

Il semble qu'il y ait dans le groupe de facilitateurs d'un côté, des agents qui endossent une posture d'accompagnement, de l'autre côté des facilitateurs intervenant davantage comme des consultants externes vis-à-vis de la SIL.

Les premiers ont une relation avec les acteurs fondée sur les interactions qu'ils ont avec eux, en dehors des principales rencontres multi-acteurs qui ponctuent le processus de RC des SIL. Avec la progression dans la mise en œuvre des actions de RC, on remarque que ces agents ont gagné en autonomie dans l'organisation de ce processus (Irifaar, Téwindé, Tiga et Romuald, Harouna dans les SIL MEF, BioSPG, Conseil et Tournesol).

Les seconds, "consultants" sont catégorisés ainsi car ils n'entretiennent pas de relation avec les acteurs en dehors d'ateliers multi-acteurs ponctuels (Souleymane et Issoufou dans les SIL Tournesol et BioSPG).

Cette catégorisation en deux profils n'aurait pas d'intérêt particulier, si elle ne permettait de mettre en évidence que l'activité des facilitateurs regroupe deux types d'intervention bien différents dans le processus de RC : l'accompagnement et la facilitation, qui s'inscrivent dans des temporalités distinctes.

Par ailleurs, on constate une forme d'exclusion de l'un des facilitateurs de l'accompagnement, lorsque son binôme appartient à l'organisation-pivot. En effet, celui-ci était le seul des deux à entrer en contact avec les acteurs hors ateliers (annexe 10), mais aussi le seul à suivre les besoins en RC des acteurs par le biais de ces interactions.

Par conséquent, si la dimension relationnelle est systématiquement liée chez les agents à l'implication dans l'organisation du processus de RC (via la définition itérative des besoins, notamment), on peut supposer que l'intervention de facilitateurs similaires à des consultants externes, lors de rencontres multi-acteurs dans des SIL, n'est pas suffisante pour mener ces dernières vers leurs objectifs. En d'autres termes, il semblerait qu'un accompagnement au long cours soit nécessaire pour la mise en œuvre de processus de RC.

2.2 Les facilitateurs dans l'action : le cas de 3 rencontres pluri-acteurs

Dans cette partie, nous allons nous pencher sur l'activité des facilitateurs dans trois rencontres multi-acteurs, en nous intéressant aux objectifs qu'ils visent et ainsi au sens qu'ils donnent à leur intervention.

Informations sur le cadre de déroulement des ateliers

Les trois ateliers observés concernent trois SIL différentes, ils avaient également des objectifs de natures différentes. La première, la situation A était une rencontre visant à réaliser un bilan et à fédérer des acteurs autour d'une vision et de valeurs communes. La situation B était une rencontre d'évaluation et d'analyse réflexive, tandis que la situation C réunissait un demandeur et un fournisseur de services pour la co-conception d'un outil TIC.

Avant chacune de ces rencontres multi-acteurs, des termes de référence avaient été élaborés, détaillant les objectifs, les résultats attendus et le déroulé de l'atelier. On peut considérer que les résultats attendus correspondent aux prescriptions données aux facilitateurs. Avant chaque atelier, les facilitateurs effectuaient une réunion de préparation avec l'équipe du CDAIS. Y étaient détaillés les travaux de groupe dans lesquels ils interviendraient, avec la méthode choisie pour obtenir les résultats attendus, afin que tous procèdent de la même manière. Après la rencontre, les facilitateurs étaient chargés de rédiger un rapport.

Les ateliers étaient constitués de moments en plénière, où tous les acteurs étaient dans la même salle et d'autres moments où ils étaient répartis en groupes de travail. Selon les objectifs de ces derniers,

ils se trouvaient alors entre pairs (producteurs, femmes, moorphones...) ou dans des groupes hétérogènes. C'est pour intervenir lors des travaux de groupe que des facilitateurs étaient parfois mobilisés comme des 'consultants' dans d'autres SIL que la leur.

Situation A : atelier bilan et de prospective des acteurs du label Bio SPG du CNABio

L'atelier a eu lieu en avril 2018, après les deux premières campagnes de certification d'opérateurs (groupes de producteurs) du label Bio Système Participatif de Garantie (Bio SPG). Un objectif était de faire un bilan pour améliorer le système de certification. L'atelier visait aussi à fédérer les acteurs autour des valeurs de l'agriculture biologique et à ce qu'ils élaborent une vision commune. Les résultats attendus de l'atelier apparaissent dans le tableau 2.

La rencontre avait lieu sur deux jours. Elle rassemblait plusieurs catégories d'acteurs, à savoir représentants de producteurs, pour une partie membres de Groupes locaux de certification (GLC), des agents de la commercialisation et le Comité de contrôle et de certification. La coordinatrice du CNABio (Téwindé) et son équipe technique avaient travaillé à la mise en place de l'atelier et se chargeaient de son animation. Plus précisément, la coordinatrice et un autre membre de l'équipe intervenaient en plénière, une troisième personne les appuyant et animant des travaux de groupe.

Quatre personnes présentes dans le cadre de CDAIS ont été présentées comme telles et observaient au fond de la salle le déroulement de l'atelier.

Atelier de fédération d'acteurs, de bilan et prospective	
Objectif global	Résultats attendus pour atteindre l'objectif
Informers les acteurs sur les campagnes de certification	Le fonctionnement du SPG et mieux connu par l'ensemble des acteurs
Faire le bilan des deux campagnes de certification	Le fonctionnement du SPG et mieux connu par l'ensemble des acteurs et des pistes pour une simplification sont proposées Un bilan participatif sur la mise en œuvre du SPG est fait Les forces, faiblesses, opportunités et menaces du SPG sont connues : synthèse des forces, faiblesses, opportunités, menaces du label Bio SPG identifiés au niveau et par chaque type d'acteur
Fédérer les acteurs autour des valeurs de l'agriculture biologique	Des valeurs communes sont partagées par les acteurs : « Participation, Horizontalité, Transparence, Amélioration Continue et Confiance »
Elaborer une vision commune	Une vision commune est partagée par les acteurs : élaboration participative, ludique (à travers le jeu « Cherchons ensemble ») par les acteurs d'une vision commune sur l'agriculture biologique
Améliorer le fonctionnement du label Bio SPG	Des pistes pour l'évolution du SPG sont connues : requête des propositions de solutions et actions à mettre en œuvre pour remédier aux faiblesses du label

Tableau 2 : objectifs et résultats attendus de l'atelier bilan-prospective du BioSPG (source : TdR)

La coordinatrice du CNABio étant l'une des facilitateuses du CDAIS, deux autres facilitateurs s'étaient déplacés pour l'atelier : son binôme affecté à la SIL du label Bio SPG (Issoufou) pour les travaux de groupe, ainsi qu'un second facilitateur (Romuald), sollicité par l'équipe du CDAIS pour fournir un appui en cas de besoin et prendre des notes destinées à la rédaction d'un compte-rendu. Pendant la rencontre, les facilitateurs ont participé à l'organisation pratique, logistique (constitution des groupes, recueil des documents d'identité pour leurs frais de transport...). Ils ont échangé

également sur les façons de faire, par exemple lors des travaux de groupe sur la manière de palier l'absence de termes en mooré équivalents à ceux en français.

• **Le déroulement de l'atelier**

Pendant une première phase, la facilitatrice coordinatrice du CNABio intervient en plénière, pour accueillir les participants et pour présenter des informations relatives aux deux campagnes de certification mises en œuvre, en collaboration avec l'un de ses collègues du CNABio.

L'objectif global en plénière est de partager des informations, projetées sous format diaporama, mais peut dénombrer trois objectifs distincts chez la facilitatrice à travers son intervention (tableau 3).

Le premier consiste à assurer un même niveau de compréhension chez tous les participants, d'une part en délivrant des informations resituant la rencontre dans le processus du développement du label, d'autre part en facilitant la compréhension pendant l'atelier. Cela passe notamment par la traduction de la présentation vers le mooré pour certains producteurs, ou par le fait de demander s'il y a des questions de compréhension. La facilitatrice vise ensuite à faire participer les acteurs, comme en appelant aux suggestions ou en les faisant réagir sur des idées apportées par certains participants. Enfin, elle veut susciter chez eux un sentiment de responsabilité, en affirmant leur rôle et l'importance de leur contribution dans la recherche de solutions aux problèmes rencontrés.

Objectif visé	Actions du facilitateur
Assurer aux acteurs un même niveau de compréhension pendant l'atelier	- Introduction : rappel historique (où ils en sont dans le développement du label BioSPG), présente objectifs de l'atelier - Note et traduit le discours d'un intervenant en mooré - Intervient pour calmer un participant qui s'énerve - Demande s'il y a des suggestions, des questions - Régule (« parlez fort »)
Affirmer le rôle des acteurs et leur capacité à trouver des solutions	- Dit aux participants qu'ils vont trouver une solution aux problèmes qu'ils rencontrent (« vous allez trouver une solution »)
Obtenir la contribution les acteurs	- Incite à la participation (« je vais demander à un volontaire... », « Donc le SPG n'a pas de faiblesses ? ») - Préviens les non-dits (« Si quelqu'un à quelque chose qu'il ne veut pas dire [devant tout le monde], il peut venir nous voir ») - Fait réagir en rapportant des propos, des idées apportés lors des travaux de groupe

Tableau 3 : objectifs et exemples d'actions associées, réalisées par la facilitatrice Téwindé en plénière (situation A observée)

Lors des travaux de groupe, les acteurs sont répartis par groupes de 6 à 8 personnes, les producteurs ne parlant par français étant regroupés ensemble. Chaque facilitateur est chargé d'animer un groupe, ce pour les différents travaux qui ont lieu pendant les deux jours d'atelier.

Bien que les résultats attendus diffèrent selon les travaux, il apparaît que l'intervention des facilitateurs poursuit les mêmes objectifs (tableau 4).

Le principal est de recueillir les contributions des participants. L'activité des facilitateurs consiste donc déjà à favoriser les conditions pour qu'ils participent.

Tout comme en plénière, ils cherchent à assurer la compréhension des participants, en expliquant ce qui est attendu de chaque travail de groupe, en explicitant les notions (ex : "horizontalité" etc). Ils reformulent aussi les propositions des participants (« C'est bien cela ? »), à la fois pour vérifier

qu'ils les ont comprises correctement et pour harmoniser leur compréhension par les personnes assises autour de la table.

Les facilitateurs ont aussi pour but de susciter la participation de chacun, en particulier de ceux qui ne s'expriment pas spontanément. Cela se traduit par des interpellations des acteurs, la sollicitation de réactions (« Madame, exprimez-vous ! », « Réagissez, réagissez... »). Ils jouent aussi un rôle de traducteurs pour les acteurs qui ne savent pas parler le français, ou bien ne savent pas écrire. Par exemple, à un moment où les participants devaient écrire des propositions sur des cartons, Romuald a vu une personne cachant ce qu'elle écrivait. Elle comprenait le français mais ne savait pas écrire, il a donc écouté son idée pour la transcrire à sa place.

Les facilitateurs incitent également les acteurs à réfléchir par eux-mêmes à des solutions aux problèmes identifiés, en les interrogeant et en les invitant à développer les idées qu'ils proposent. Finalement, le facilitateur analyse, synthétise et organise les contributions des participants, de sorte qu'elles soient présentées et validées en plénière, avec l'ensemble des acteurs, puis qu'elles soient utilisables par la suite par le CNABio pour améliorer le processus de certification du label. En plénière, les résultats des travaux de chaque groupe sont présentés par les acteurs eux-mêmes ou par le facilitateur. Ce dernier s'en charge dans le cas où les premiers ne parlent pas le français.

Objectif visé	Action du facilitateur	Capacités, connaissances associées
Assurer la compréhension des participants	Explique les objectifs du travail de groupe Explique les notions (ex : « horizontalité ») : vulgarise, donne des exemples (« [imaginez que] vous voyez à la télévision que vous avez été trompé(e) sur le label SPG... ») Synthétise, reformule les propos et idées pour s'assurer qu'il les a bien compris (« c'est bien cela ? »)	Compréhension des concepts Pédagogie Vulgarisation, traduction Synthèse
Pousser à la réflexion et l'élaboration de solutions	Interroge (« Comment faire pour que tout le monde soit responsable du SPG ? », « Comment on peut... ») Renvoie la question d'un acteur : « Qu'est-ce que vous entendez par intégrité ? » Vous, qu'est-ce que vous entendez par intégrité ? »)	Patience Réactivité
Faire participer les acteurs	Demande si une idée est partagée (« Donc, je mentionne...? »), Incite à l'expression (« Qui aurait une autre idée ? », « Madame, exprimez-vous ! », « Réagissez, réagissez », « Mais à votre avis... ») Donne des signes d'écoute (acquiescements, « mm »)	Ecoute, analyse, synthèse
Recueillir les informations nécessaires à la progression de la SIL, les idées et contributions	Transcrit en français les contributions en mooré Interroge : « Non mais il faut encore qu'on comprenne quelque chose [...] Est-ce que ce cahier est une initiative du GLC ou il existe partout ? » Synthétise et organise les idées	Ecoute, analyse. Connaissance des enjeux pour l'avancée de la SIL Synthèse

Tableau 4 : objectifs des facilitateurs et exemples d'actions associées lors des travaux de groupe (situation A)

• **La confrontation de la facilitatrice (Téwindé) à un imprévu**

Un imprévu s'est produit alors que l'équipe du CNABio présentait le bilan des deux premières campagnes de certification, étape qui précédait le travail des deux jours de l'atelier.

Au moment de poser des questions, un participant, énervé, manifeste son désaccord sur le fait que la présentation soit traduite en mooré. Il avance que cela leur fait perdre du temps par rapport au programme prévu et qu'en plus la traduction (réalisée par le facilitateur Issoufou) n'est pas bien faite.

La facilitatrice (Téwindé) intervient pour le calmer. Suite à cela, la traduction en mooré est interrompue, elle sera reprise plus tard, mais sur la base d'une synthèse des informations délivrées en français.

- **Remarques et conclusions de l'observation sur la situation A**

- Des facilitateurs aux postures et rôles différents

L'une des particularités dans cette situation, c'est qu'il y a une facilitatrice principale, qui occupe en même temps la fonction de coordinatrice de l'organisation qui porte le label Bio SPG. Elle connaît donc très bien les objectifs prioritaires de la SIL (elle a participé à la définition des objectifs de l'atelier), de même que les acteurs impliqués, avec lesquels elle a souvent l'occasion d'entrer en relation. Cette connaissance de la SIL et en particulier des différents acteurs lui offre la légitimité à intervenir en plénière devant « ses » acteurs (entretien). A priori, comme elle cumule les mandats de facilitatrice et de coordinatrice, il est difficile à partir de l'observation de cette situation de définir clairement si le rôle qu'elle remplit pendant l'atelier relève de l'une ou de l'autre fonction. On peut faire l'hypothèse que sa mission de coordinatrice implique aussi de jouer un rôle de facilitatrice.

Par comparaison à Téwindé, coordinatrice du CNABio, son binôme Issoufou apparaît comme au second plan pendant la rencontre. Il intervient lors des travaux de groupe, tout comme Téwindé et les autres membres de l'équipe technique de la structure, mais pas en plénière. Il est présent pour apporter un appui lors de la rencontre mais n'ayant pas suivi les campagnes d'expérimentation du label, il n'est pas en mesure de faire un bilan aux acteurs de la fédération sur ce sujet. C'est sans doute une raison pour laquelle il s'est qualifié comme « un peu hors SIL ».

- Des objectifs communs aux facilitateurs

Que ce soit en plénière ou lors des travaux de groupes, on voit que les facilitateurs visent des objectifs similaires à travers leur activité, à savoir assurer la compréhension des acteurs, leur inclusion et leur participation. Le rôle des acteurs est pour cela affirmé dans la recherche de solutions en plénière et pendant les travaux de groupe, ils sont interrogés et poussés à participer. A travers cela, les participants sont affirmés comme des acteurs importants de l'amélioration du système participatif de garantie mis en place pour le label Bio. D'ailleurs, la formation de groupes est elle-même une configuration mise en place pour qu'ils participent plus facilement, notamment avec les groupes de pairs.

- La gestion de l'imprévu, révélatrice d'un rôle attendu des facilitateurs

L'épisode de l'atelier où Téwindé a dû contenter un participant mécontent a été révélateur de ce qui était perçu comme un rôle attendu des facilitateurs. Afin de calmer la personne, Téwindé a arrêté un moment la traduction de la présentation en mooré, ce qui a suscité le désaccord des autres facilitateurs. Ils ont considéré que cela était une faute, car cela excluait l'accès des producteurs non francophones à l'information. Même lorsque la traduction a été reprise, il s'agissait d'une synthèse rapide qui limitait la qualité des informations délivrées (par ailleurs, les autres acteurs présents souhaitaient également que la traduction soit poursuivie pour les producteurs).

On peut en déduire qu'il est considéré comme un devoir pour les facilitateurs de réunir les conditions pour que *tous* les participants, lors de rencontres multi-acteurs, puissent accéder au même niveau d'information. Il a été jugé par les facilitateurs que Téwindé a failli, l'une de ses missions était de pallier le différentiel d'éducation existant entre intellectuels et producteurs non francophones, ces derniers n'ayant pas les clés pour comprendre la présentation.

Situation B : rencontre d'évaluation et d'analyse réflexive

La rencontre concernait la SIL Micro-Entreprises Familiales (MEF) de transformation alimentaire gérées par des femmes, elle s'est déroulée sur une journée, en mai 2018 à Bobo-Dioulasso. C'était environ 1 an et demi après le début de l'accompagnement du projet CDAIS.

Les objectifs de la rencontre étaient de réaliser la chronologie des apprentissages, progrès, échecs et « petites victoires » de la SIL depuis 2016, du point de vue de ses acteurs. Ensuite, il s'agissait pour eux d'évaluer dans quelle mesure leurs capacités fonctionnelles (CF) avaient été renforcées. Dans ce but, des marqueurs de progrès établis antérieurement par les acteurs, sur la base des objectifs visés par le collectif étaient utilisés (ex. de marqueur de progrès : « les producteurs échangent pour diagnostiquer leurs problèmes et identifier des solutions », « les transformatrices contractualisent avec les producteurs »).

Étaient présents des transformatrices, un représentant des producteurs, une chercheuse de l'IRSAT, une représentante d'une institution de microfinance (IMF), un équipementier (fournisseur de matériel de cuisson) et un représentant de la direction régionale de l'agriculture (DRAAH). La rencontre a été préparée par le facilitateur de la SIL, Irifaar (seul facilitateur de la SIL), en collaboration avec une dirigeante du réseau des transformatrices et l'équipe du CDAIS.

Pendant l'atelier étaient présents comme facilitateurs Irifaar, mais aussi Issoufou, mobilisé en appui. Quatre personnes de l'équipe du CDAIS participaient également à l'organisation logistique de la rencontre et à l'animation des travaux de groupes.

Les résultats attendus de l'atelier étaient les suivants :

- La chronologie du processus d'innovation de la SIL MEF est présentée aux acteurs et leurs contributions sont recueillies pour l'enrichir
- Les marqueurs de progrès de la SIL sont évalués et des actions sont définies pour améliorer le plan d'accompagnement
- La contribution de chaque activité réalisée au sein de la SIL dans le renforcement des capacités fonctionnelles (CF) de la SIL est analysée
- La contribution du projet CDAIS au renforcement des capacités fonctionnelles de la SIL est analysée

Après une phase en plénière, les participants ont été répartis en trois groupes d'acteurs mixtes pour évaluer les marqueurs de progrès et analyser la contribution des activités CDAIS au renforcement des CF. Dans ce cadre, ils devaient aussi identifier les causes à l'absence de progrès sur tel ou tel marqueur et proposer des solutions à mettre en œuvre par la suite pour y remédier.

• **Postures d'intervention et objectifs des facilitateurs**

Irifaar, le facilitateur de la SIL MEF occupe la place de l'animateur principal, accueillant les participants et animant la phase de la rencontre en plénière devant tous les acteurs. Issoufou n'intervient lui que pendant les travaux de groupe. Lors de ces derniers, chacun anime un groupe, en binôme avec une personne non facilitatrice de CDAIS.

Lors de l'accueil des participants l'attitude de Irifaar fait preuve d'une certaine aisance devant les acteurs, montrant qu'il les connaît bien. Il les salue dans la langue locale (le dioula), introduit les personnes qu'ils ne connaissent pas (« Aristide a remplacé Kola, que vous connaissez bien ») et les prépare au travail à réaliser (« ça va être une journée marathon »).

La rencontre ayant pour buts d'effectuer un travail d'analyse réflexive, d'évaluation mais aussi de projection (comment atteindre les marqueurs de progrès), le facilitateur inscrit son action dans cette perspective, considérant le bilan comme une étape permettant de mieux se projeter dans la poursuite du RC (tableau 5). Cela transparait à travers certains propos qu'il tient en plénière (ex : « sur les échecs on a eu beaucoup de réactions. C'est bon, ça va apporter de nouvelles idées d'activités, à partir des choses à améliorer. Comme ça on pourra avancer, on ne va pas rester sur place »). Il

coache les participants en leur faisant comprendre l'importance de leur participation (« c'est très important, si vous contribuez pas ça va beaucoup traîner ») et en les concentrant sur les objectifs visés de la rencontre (« Faut être attentifs »).

Pendant les échanges et travaux en groupes, les facilitateurs interviennent principalement pour optimiser la compréhension des participants et les faire contribuer (échecs rencontrés, idées...).

La facilitation de la compréhension passe par différentes voies, parmi lesquelles la traduction en dioula pour certaines transformatrices, l'explication du déroulement des étapes du travail, l'interrogation des participants pour qu'ils explicitent les informations qu'ils fournissent, ou encore par la synthèse des apports.

Quand il s'agit de recueillir les contributions et de faire participer, les facilitateurs poussent les participants à s'exprimer et développer leurs idées (« On vous demande d'apprécier... », « on va vous demander d'être plus explicite »), donnant pour cela des signes d'écoute et d'intérêt (comme en ponctuant les interventions de « c'est ça » ou de « ok »).

Dans le même temps, les facilitateurs visent à garder les participants focalisés sur les objectifs de la rencontre, jouant un rôle de modérateurs pour concentrer l'attention des acteurs sur les sujets abordés (« on suit, s'il vous plaît »). Irifaar stoppe aussi des échanges qui commencent à dériver sur le non-respect des engagements contractuels des producteurs, en disant que le sujet sera l'objet d'une rencontre ultérieure (« il y aura un atelier pour ça »).

Objectif du facilitateur	Actions, paroles associés
Mettre l'intérêt de la rencontre en perspective avec le processus de la SIL	<ul style="list-style-type: none"> - Valorise les contributions : « (Sur les échecs rencontrés) on a eu beaucoup de réactions. C'est bon, ça va apporter de nouvelles idées d'activités, à partir des choses à améliorer. Comme ça on pourra avancer, on ne va pas rester sur place » - Garde les participants centrés sur les objectifs du jour : « il y aura un atelier pour ça, ce sera l'occasion de [échanger sur ce sujet] » (sur le non-respect des contrats par les producteurs)
Faciliter la compréhension des participants	<ul style="list-style-type: none"> - Explique les objectifs des différentes étapes : chronologie de la SIL - Demande à une participante de traduire en dioula - Explicite le déroulement (« Il va dérouler les petites victoires, on va faire une synthèse à la fin ») - S'assure que les participants ont compris : « S'il y a des choses qui sont pas comprises, faut dire. Y a des questions ? » - Interroge les acteurs pour éclairer des éléments, recueillir les informations : « Vous avez eu une explication sur pourquoi ça n'a pas eu lieu ? (foire non organisée en 2018 par le réseau) », « On va vous demander d'être plus explicite » - Synthétise les idées-clé : « C'est une question de période » (la raison pour laquelle la foire n'a pas été organisée) - Régule : « Parlez un peu fort ! »
Favoriser et obtenir la participation des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Demande s'il y a des observations sur le programme - Attire l'attention sur certains points importants « Faut être attentifs » - Insiste sur l'importance de la participation des acteurs : « c'est très important, si vous contribuez pas ça va beaucoup traîner » - Répète les termes-clés, montre signes d'écoute et d'intérêt par des « c'est ça », « ok » après les interventions - Régule : « On suit s'il vous plaît » - « On vous demande d'apprécier... », « maintenant, on veut savoir... », « Ici c'est à vous d'apprécier (la contribution de CDAIS au produit) », « Est-ce qu'il y a une situation... »

Tableau 5 : objectifs et exemples associés d'actions des facilitateurs (situation B)

- **Des points faibles dans l'intervention d'un facilitateur dans les travaux de groupe**

Au cours des travaux de groupe, l'observation de l'intervention de Issoufou, facilitateur "externe" (mobilisé pour l'atelier mais n'accompagnant pas spécifiquement la SIL MEF) a mis en évidence quelques défauts (tableau 6).

Etant donné que du retard a été pris dans les étapes de l'atelier, la principale préoccupation de Issoufou devient la gestion du temps, le recueil des contributions devant être réalisé en un temps restreint. Cela se répercute dans sa manière de gérer le travail de groupe : il tend à abrégé le temps de participation des acteurs, par exemple en coupant aux explications (« Il faut qu'on avance »), notant certaines affirmations sans demander qu'elles soient argumentées. Cela l'incite aussi à se tourner vers des acteurs qui prennent facilement la parole spontanément.

Un autre défaut observé consiste parfois dans l'absence d'explication de termes complexes utilisés (ex : « manager l'innovation »), dès lors les participants ne comprennent pas forcément ce sur quoi il les interroge (ex : est-ce qu'ils voient d'autres marqueurs montrant qu'ils managent mieux l'innovation).

Issoufou montre aussi qu'il ne maîtrise pas l'exercice à réaliser, de même qu'il ne connaît pas bien les acteurs (ex : il adresse des questions sur la maîtrise des pratiques culturelles par les producteurs à une transformatrice), ni certains termes courants dans le secteur agricole (ex : « OP »), ce qui risque d'affaiblir sa crédibilité aux yeux des participants.

Manques	Exemples observés	Effets causés
Crée des obstacles à compréhension et à la participation	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut d'explicitation : des consignes, des concepts et termes complexes (ex : « Manager le processus de l'innovation ») - Défaut d'écoute : coupe la parole, abrège les explications (« ok » puis se détourne de la personne) - Néglige la vérification de la qualité et la véracité des informations données par la demande d'arguments. Ex : Un participant dit que oui, les IMF prennent en compte les problématiques des transformatrices dans les conditions d'octroi du crédit. Le facilitateur prend en compte ce qu'il dit sans lui demander de justifier son affirmation - Défaut dans la distribution de la parole - Crée peu de lien : visuel (regarde peu les participants), tourne le dos aux participants - Paraît s'adresser à une partie du groupe (tend à se tourner vers l'ancienne présidente du réseau pour avoir des réponses aux questions) - Lit dans une posture où ses propos sont peu audibles (tourné vers le tableau, ou bien penché vers la table) - Note un marqueur de progrès sur un post-it, le colle au tableau et le désigne aux participants alors qu'il est illisible pour eux à cette distance 	<p>Tous les termes ne sont pas bien compris</p> <p>Sentiment que leur contribution n'intéresse pas</p> <p>Mise de côté de certains participants</p>
Donne des signes de manque de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> - Pose des questions à des gens qui ne peuvent pas y répondre (ex. à une transformatrice sur la maîtrise des pratiques culturelles par les producteurs) - Méconnaît des termes courants dans le secteur d'activité concerné (ex : « OP ») - Paraît ne pas maîtriser les consignes et les objectifs (lit en paraissant découvrir ce qui est écrit, fait des apartés avec son binôme, regarde beaucoup ses feuilles de consigne) 	<p>Crédibilité affaiblie du facilitateur : Les consignes font un peu brouillis voire semblent partir dans plusieurs sens différents</p>

Tableau 6 : des manques dans l'intervention d'un facilitateur en travaux de groupe (situation B)

• **Remarques et conclusions sur l'observation de la situation B**

Dans cet atelier, on observe l'intervention de deux facilitateurs, Irifaar intervenant à la fois en plénière et travaux de groupe, Issoufou seulement lors de ces derniers. Le premier fait preuve d'une certaine aisance dans ces différentes phases, il est clairement identifié par les acteurs de la SIL comme son facilitateur. Parallèlement, on remarque que la gestion des travaux de groupe par le second a compris des manques.

On conclura que l'intervention externe d'un facilitateur dans un atelier multi-acteurs peut présenter des limites, d'autant plus que le contexte et les acteurs d'une SIL, de même que l'intérêt de la rencontre lui sont peu connus. En effet, ces éléments paraissent nécessaires pour que le facilitateur ne perde pas en crédibilité aux yeux des acteurs et soit en mesure d'atteindre les objectifs fixés de façon satisfaisante pour la conduite de la suite du processus de RC.

Situation C : atelier de co-conception et de fédération d'acteurs

Ce troisième atelier planifié sur 2,5 jours se déroule en deux temps. Pendant 2 jours, il réunit les 7 organisations de producteurs (OP) du Réseau Gestion (RG) et une entreprise du domaine numérique (Agridata). L'objectif est que cette dernière élabore un outil TIC approprié aux besoins des OP, qui l'utiliseront pour fournir un service de Conseil aux exploitations familiales (CEF). L'outil doit permettre aux OP d'alléger le travail de leurs animateurs, de diminuer les coûts du conseil et d'élargir le nombre de producteurs pouvant en bénéficier. Grâce aux données collectées, elles espèrent faciliter l'accès au crédit des producteurs.

Une branche de l'entreprise Ecodata, Agridata, propose des services liés à l'information et à la communication dans le secteur agricole et rural. Elle a été identifiée par les coordinateurs du projet comme partenaire potentielle du RG lors du marché aux innovations en juillet 2017. Le partenariat avec le RG représente pour elle une opportunité alléchante en terme de marché, les OP regroupant plusieurs milliers de producteurs. Son intérêt est de créer une collaboration qui se prolonge après le projet CDAIS. En amont de la rencontre, l'équipe du projet a mobilisé Agridata pour que trois exemples de prototypes TIC puissent être présentés aux OP.

Parallèlement, depuis environ 6 mois aucune action concrète n'a été mise en œuvre pour le renforcement des capacités (RC) des OP, qui montrent du découragement. Le projet CDAIS n'a pas répondu à leurs attentes, à savoir qu'il pose l'argent sur la table. Les facilitateurs Romuald et Tiga sont donc confrontés à des acteurs un peu déçus qu'ils doivent réussir à mobiliser. Au préalable, Tiga s'est rendu au siège de chaque OP afin de les intéresser et de les préparer à l'atelier. Ces dernières ayant des doutes sur leur capacité à financer de manière pérenne un dispositif numérique de CEF, elles sont des partenaires potentielles qu'Agridata cherche à conquérir pendant la 1^{re} phase de l'atelier.

Ensuite, après la rencontre destinée à la co-conception de l'outil, une demi-journée de travail avec les OP a été prévue par Romuald. Son objectif est de redynamiser le RG par une opération de fédération des actrices, parce que leurs liens et leur organisation collective se sont déstructurés.

• Déroulement de l'atelier et rôles des facilitateurs

La rencontre est structurée en plusieurs étapes. D'abord, les 7 OP présentent tour à tour leur dispositif de CEF. A la fin de chaque présentation, les membres d'Agridata posent des questions, puis une synthèse est réalisée sur les points communs entre les dispositifs et les besoins des OP. Ensuite, Agridata présente les trois prototypes qu'elle a préparés et après une phase de questions, les OP sont laissées seules pour une concertation sur les solutions proposées. Le lendemain, le représentant de l'une d'entre elles a présenté le prototype choisi collectivement.

• Postures des deux facilitateurs

Pendant la rencontre, où les deux facilitateurs de la SIL étaient présents, Romuald tenait le rôle d'animateur principal en se trouvant « au devant de la scène ». Le second, Tiga, est intervenu une fois pour une présentation devant les participants, restant sinon sur le côté et prenant assez peu la parole. On avait donc affaire à une situation où un facilitateur se trouvait à l'avant, tandis que l'autre, situé en retrait, effectuait un travail de synthèse (écrivant les caractéristiques du CEF des OP

sur un tableau), logistique (récupérant les documents d'identité des participants) et d'appui à son collègue (en lui faisant part de certaines choses à l'oreille, en intervenant auprès d'une OP pour l'amener à préciser un élément...).

• **Objectifs des facilitateurs dans l'action : la phase de co-conception de l'outil**

Tout le long de la rencontre, les facilitateurs inscrivent leur action dans le sens des objectifs prioritaires de la SIL, tels qu'ils ont été définis par les OP du RG en 2016.

Au début de l'atelier les objectifs visés sont énoncés (permettre à l'offreur de répondre à la commande, passer en revue ses propositions puis les affiner) et sont inscrits dans le processus global (« C'est une étape très importante pour notre SIL »). Au cours des échanges également, les facilitateurs font des fois le lien avec les objectifs visés (ex : « on est déjà sur certains objectifs de la SIL, ça c'est bien ») ou rappellent les enjeux auxquels l'utilisation d'un outil TIC doit permettre de répondre (« l'enjeu n'est pas seulement la collecte. C'est aussi quel conseil on peut donner »). Donc les actions des facilitateurs sont avant tout guidés par les objectifs prioritaires de la SIL.

Plus précisément, on observe lors de cette rencontre que les facilitateurs ont plusieurs visées. Les objectifs des facilitateurs étant nombreux et complexes (tableau 7), car entremêlés, nous allons passer en revue les principaux.

Dans un 1^{er} temps, l'objectif principal des facilitateurs a été de favoriser au mieux la compréhension entre un offreur, Agridata, et des demandeuses, les OP. Le but de la rencontre était en effet que l'entreprise conçoive un outil TIC adapté à leurs besoins. Elle devait pour cela obtenir des informations sur le fonctionnement de leurs dispositifs de CEF, notamment sur les données à traiter.

Les facilitateurs ont donc responsabilisé les OP en insistant sur l'importance de leur participation (« C'est important pour vous de ressortir les étapes de mise en œuvre du CEF »). Romuald est intervenu dans cette phase par de l'explicitation et la reformulation, de la synthèse, fournissant parfois lui-même des explications à partir de sa propre expertise sur le CEF.

Ils ont ensuite cherché à assurer au mieux la compréhension des OP lors de la présentation des prototypes par AD et de la discussion qui a suivi. L'offre étant assez technique, Romuald a notamment fait appel à de la vulgarisation (par exemple en comparant la plateforme regroupant les données des membres à une maison où chaque OP a sa chambre avec sa clé).

Objectif des facilitateurs	Signes, attitudes, paroles associés
Harmoniser la compréhension des OP sur les objectifs de la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> - Remplace la rencontre dans le processus global de la SIL : « C'est une étape très importante pour notre SIL, [j']espère que l'atelier sera utile à la SIL. » - Clarifie les objectifs de la rencontre : « ce qu'on peut juste faire c'est rappeler les objectifs du travail » - Lie les sujets abordés aux objectifs de la SIL : « On se comprend. Mais l'enjeu n'est pas seulement la collecte. C'est aussi quel conseil on peut donner »
Se faire reconnaître et accepter par les OP comme accompagnateurs du RG	<p>L'explicitation / mise en valeur de l'accompagnement proposé par CDAIS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire comprendre le sens de l'accompagnement : « Monsieur, vous avez compris pourquoi on vous avait demandé un cahier des charges ? (au moment où la question de l'utilisation de l'outil coconstruit par AD pour son business) », - Rassure sur la connaissance des besoins des OP par l'équipe d'accompagnement : « on sait que dans toute action, il y aura besoin de renforcement de capacités [de formation] » <p>La défense des intérêts des OP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prend position pour défendre l'intérêt des OP (question de la propriété des données) : « Il a raison. Là, AD, l'accaparement du résultat, ça va jusqu'où ? », « Avec CDAIS, on va réfléchir ensemble à votre droit sur les données » - Utilisation du mot « on » en se mettant du côté des OP : « Il faut qu'on sache s'il peut faire ce dont on a besoin ! (en parlant d'AD) »

Apporter des informations sur le contexte aux OP	Parle d'un canevas conçu par son Ministère « Je sais que la FAO, dans le cadre des ODD veut diminuer de moitié les pertes alimentaires. Comme vous êtes des OP, faudra que vous regardiez (comment vous, vous pouvez agir là-dessus). Des petits gestes causent des pertes énormes, alors qu'il faut bcp d'efforts pour produire la nourriture. »
Refédérer les OP en collectif (le RG)	Susciter un sentiment de collectif, mettre en valeur l'intérêt de la fédération : - Met en avant l'intérêt pour les OP de se fédérer « Donc vous comprenez l'intérêt de partager les approches, les expériences ? », « il paraît qu'il y avait un système (de partage d'expérience / appui entre OP). Faut réveiller ça ! » - Crée un sentiment d'union : « Il faut qu'on sache s'il peut faire ce dont on a besoin ! (en parlant d'AD) », « on a toutes les capacités au sein du réseau »
Assurer la compréhension mutuelle entre les parties (Agridata et les OP)	Favoriser la participation et la compréhension des participants - Ecoute et suit attentivement les échanges (regard attentif vers ceux qui interviennent) - Guette les signes montrant qu'un participant veut intervenir (regard tournant, circulation dans la salle) - Vérifie qu'une intervention a été comprise, invite à réagir : « Merci, c'était très clair. Peut-être y a des questions ? Est-ce qu'il y a autre chose ? Qu'est-ce que vous en dites ? » - Donne des signes d'écoute et de compréhension aux intervenants, ce qui les incite à parler : « Ok », « c'est ça », « oui, je comprends Harouna » - Régule : « Un peu + fort ! », « s'il vous plaît, suivez ! »
	Assurer la compréhension du dispositif de CEF des OP et de leurs besoins - Interroge : « Monsieur [...] parle au passé. Est-ce que ça fonctionne aujourd'hui ? », « comment vous partagez l'information avec l'utilisateur ? » - Apporte des explications en tant qu'expert : « Je connais un peu... En fait, pour faire comprendre (explicite le fonctionnement du système de collecte et de diffusion des informations du CEF) » - Reformule pour obtenir confirmation : « Si je comprends Harouna bien, ça ne fonctionne plus. Quand vous dites... », « Dites clairement que ça ne fonctionne plus ! Parce que la question c'était ça » - Synthétise : « Donc, il est ressorti que... » - Explicite les points d'incompréhension d'AD : « Oui mais lui sa question, c'est sur le traitement de données individuelles, comment ça se fait » - Reformule pour AD : « Lui il dit que c'est en début de campagne ; donc c'est à tout moment qu'il a besoin de l'information » - S'assurer que le partenaire mobilisé a compris les besoins d'une OP : « C'est bon, vous comprenez ? », « AD, vous comprenez ce que vous pouvez faire pour eux ? »
	Assurer la compréhension des OP - Vulgarise : « en termes simples partagez la même maison, mais chacun a sa chambre, avec sa clé, et vous ne pouvez pas aller voir dans la chambre de l'autre. Eventuellement, pouvez partager le salon (accès à la plate-forme) » - Donne des exemples, explique des termes (ex : « cadre » d'OP) - Demande à AD d'éclairer les OP : « Est-ce que c'est possible à chaque fois de faire le lien avec les besoins ? », « vous avez compris sa question ? faut l'éclairer »

Tableau 7 : objectifs des facilitateurs et exemples associés d'actions, lors de la rencontre OP / Agridata pour la co-conception d'un outil TIC (situation C)

Bien que la réunion sur le RG ne soit planifiée que sur le 3^e jour d'atelier, les facilitateurs ont commencé dès les échanges avec AD un travail de fédération des OP, en lâchant des phrases de temps à autre. Celles-ci mettaient en avant l'intérêt de se rassembler (« Donc vous comprenez l'intérêt de partager les approches, les expériences ? ») ou visaient à créer un sentiment de collectif (« Il faut qu'on sache s'il peut faire ce dont on a besoin ! [en parlant d'AD] »).

Le 3^e jour de l'atelier (tableau 8), les OP devaient désigner celles qui expérimenteraient l'outil, planifier avec les facilitateurs et l'équipe CDAIS le déroulement de l'expérimentation et le partage des résultats, enfin réfléchir à la façon de raviver le RG et de pérenniser le financement de l'outil. Il semblerait que les facilitateurs anticipaient déjà cette phase de travail collectif pendant la rencontre avec Agridata. On peut supposer qu'ils le faisaient en sachant que ce travail nécessiterait un

sentiment d'union, un esprit d'équipe. Cet objectif de fédération des OP est devenu beaucoup plus visible au moment où les OP ont dû choisir les expérimentatrices. Tiga a alors projeté au mur « RAPPEL : le réseau est un et indivisible », puis il a fait référence à des adages dont « Seul on va vite mais ensemble on va loin » pour parachever la construction du collectif.

Tiga a alors introduit des pistes de réflexion pour la mise en place de l'expérimentation, proposant des critères de choix des OP qui testeraient l'outil, tout en les plaçant au centre de la décision (« Les critères ne sont pas fixes, vous aurez possibilité de contredire, les discuter... », « Qu'en pensez-vous ? »). D'une certaine façon, il présente des pistes aux OP tout en leur laissant le rôle de décider.

On remarque aussi que le facilitateur Romuald délivre des informations aux OP sur le contexte, pendant l'atelier, bien qu'elles n'aient pas forcément de relation directe avec le CEF ou les TIC en eux-mêmes. Il fait ainsi part d'un défi à relever dans les systèmes agri-alimentaires, le gaspillage alimentaire et opère un lien entre ce dernier et l'activité des OP. Il s'agit aussi d'une manière de les positionner comme actrices du changement.

La posture des facilitateurs a également été celle de défenseurs des intérêts des OP devant AD.

Pendant la rencontre, les OP montrent qu'elles sont prêtes à co-concevoir l'outil, mais lancent un avertissement à AD. Elle ne veulent pas que la société utilise sans leur autorisation préalable les résultats de la co-conception pour réaliser de son côté des bénéfices commerciaux. La FNZ évoque son expérience avec l'agence CORADE, avec laquelle elle dit avoir développé une démarche d'accompagnement (Tylay) en y investissant des ressources, avant que l'agence ne l'utilise à une plus large échelle sans son accord ni qu'elle n'ait de part sur les bénéfices rapportés.

Romuald prend le parti des OP en rebondissant sur leur préoccupation (« Il a raison. Là, AD, l'accapement du résultat, ça va jusqu'où ? ») et en l'intégrant dans les sujets à traiter pour la poursuite du processus (« Hier, on s'est interrogés sur ça [l'accès pérenne par les OP aux données sur leurs membres, dans un cas où elles sont hébergées sur une plateforme externe à leur organisation]. Avec CDAIS, on va réfléchir ensemble à votre droit sur les données »).

Objectifs visés	Attitudes, paroles du facilitateur
Fédérer les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissent l'existence du RG : « La philosophie du réseau, c'est d'être ensemble », « RAPPEL : le réseau est un et indivisible » (présentation diaporama du facilitateur) - Référence à des proverbes : « Comme dit l'adage, seul on va vite mais ensemble on va loin », « Ensemble on devient plus fort »
Opérer la médiation et clarifier les rôles respectifs de CDAIS et des OP	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifie le rôle du projet CDAIS et ce que les OP peuvent ou pas attendre de lui : « [je] rappelle que c'est un projet pilote. Le projet paiera pas le matériel (de collecte de données et de traitement pour le CEF) » - Dissipe un malentendu entre les OP et CDAIS : « Sa proposition n'allait pas à l'encontre de ça »
Apporter une aide à la décision aux OP et leur donner le rôle de décideuses	<ul style="list-style-type: none"> - Attirer l'attention des OP sur les points importants : Tape dans mains pour attirer l'attention, « C'est pas un exercice facile que nous allons faire (choix des OP qui expérimenteront) » - Propose des pistes de réflexion : « [je] propose une réflexion sous 2 angles (les critères de choix des OP pour l'expérimentation de l'outil / la pérennisation du dispositif CEF) » « Les critères ne sont pas fixes, vous aurez possibilité de contredire, les discuter... » - Fait part d'expériences vécues pour que les OP en tirent des leçons et réfléchissent au choix qu'elles vont faire : « J'ai été une fois à un atelier à Kaya... » - Invite à participer : « Qu'en pensez-vous ? Maintenant, je vous invite... » - Valorise les contributions des OP : « Moi je pense que vous faites une proposition objective et claire »

Tableau 8 : Objectifs des facilitateurs et cas d'actions associés, lors d'une rencontre inter-OP pour la redynamisation du Réseau Gestion et la pérennisation des TIC pour le CEF (situation C)

- **La gestion des “jeux d’acteurs” au sein du réseau des OP par les facilitateurs**

L’attitude de Romuald pendant la rencontre OP / Agridata puis entre les OP reflète sa connaissance de ces dernières et des inégalités présentes entre elles. Par exemple, il lance une plaisanterie sur les moyens de l’UNPCB et son nombre de tablettes numériques qui s’élève à 50 alors que certaines OP n’ont pas les moyens d’en acquérir. D’une certaine façon, le facilitateur lève un sujet de non-dit au moyen de la plaisanterie. En faisant rire sur le tabou, il détend l’atmosphère entre les OP.

Un autre aspect notable est qu’au moment de la concertation interne des OP planifiée par les facilitateurs, après la présentation des prototypes d’Agridata, les choses ne se déroulent pas comme prévu. Les représentants des OP décident de se concerter directement entre membre du Réseau Gestion pour statuer sur un choix de prototype. Cela se déroule à huit-clos. Par la suite, pour décider des 3 OP qui expérimenteront l’outil TIC, Tiga propose des critères de choix mais les OP demandent à se concerter pour prendre la décision. Cette fois, seuls les responsables des OP (non les animateurs CEF) se réunissent pour statuer. Dès lors que les facilitateurs ne peuvent pas assister à la réunion, la transparence du choix était limitée. Ils ont alors demandé à la fin les critères de décision utilisés (ressources matérielles, disponibilité pour les rencontres de l’expérimentation...).

A la fin de l’atelier, phase de définition des actions prioritaires à mener dans la suite du processus de RC, le référent du RG (Monsieur R.), installé au 1^{er} rang “prend le dessus” par la parole. La proximité du départ, la volubilité de Monsieur R. et le fait qu’il focalise l’attention de Romuald font que les autres représentants d’OP, plus à l’arrière de la salle ne prêtent plus beaucoup d’attention au contenu de la discussion et ne participent plus.

Ces deux épisodes mettent en évidence la difficulté qu’il peut y avoir pour les facilitateurs à agir face aux asymétries de pouvoir, en l’occurrence au niveau interne pour le Réseau Gestion. Ce dernier regroupe des OP aux moyens et tailles hétérogènes où une petite union comme l’UGPCA pèse peu par rapport à une fédération d’unions comme la FEPA-B. Dès lors, le risque que ces asymétries influencent les décisions en « concertation collective » sont grandes, néanmoins les facilitateurs n’avaient pas la possibilité de s’imposer pour s’assurer qu’elles prennent en compte les intérêts de toutes les actrices. La stratégie à laquelle ils se sont raccrochés a consisté à demander une présentation des critères de sélection utilisés pour le choix des OP expérimentatrices. Il s’agissait d’un moyen pour paver le processus de décision avec un minimum d’objectivité.

On pourrait évoquer longuement les jeux d’acteurs au sein du RG. Une particularité importante à mentionner tient dans le rôle de Monsieur R., référent du RG. Il occupe la position de secrétaire général d’un puissant syndicat agricole, la Confédération paysanne du Faso. Certaines OP souhaiteraient qu’il quitte le poste de référent, mais il serait très dangereux pour elles de contester sa position ouvertement, car Monsieur R. « est très écouté », il « peut faire tomber une filière du jour au lendemain ». Cela joue d’autant plus sur les possibilités de certaines OP d’exprimer des opinions contradictoires avec les siennes. Monsieur R. est de plus doté d’une grande capacité de communication, d’où le fait qu’il prend plus facilement la parole que les autres représentants. Quand il parle d’une voix forte au nom de toutes, il devient difficile pour les autres de glisser un avis contradictoire. C’est ainsi qu’il pose des décisions que personne n’osera contredire à voix haute.

Tout cela limite la capacité des facilitateurs à limiter les asymétries de pouvoir dues notamment à l’influence prédominante d’un représentant ayant pied dans le politique. Cependant, ils disposent tout de même d’une marge de manœuvre qu’ils utilisent dans la mesure du possible. Déjà, l’expérimentation de l’outil TIC requiert pour eux de s’appuyer sur des membres des OP techniquement au fait sur la mise en œuvre du CEF, à savoir des animateurs, par conséquent ils peuvent prétendre ne pas avoir à travailler directement avec le référent. En ce qui concerne la planification et la priorisation des activités, il s’avère qu’elles ont fait l’objet par la suite d’une réunion de travail entre les facilitateurs et l’équipe projet CDAIS. Cela montre que les facilitateurs

ont une marge d'action dans l'organisation du processus des activités, en dehors de l'influence de personnes d'influence. Le discours de Monsieur R. a été pris avec recul et le plan d'activités réalisé en sa présence a été modifié par la suite.

- **Conclusions sur la situation C**

La situation C montre la complexité des jeux d'acteurs auxquels les facilitateurs peuvent être confrontés, les stratégies qu'ils déploient et les objectifs multiples qu'ils peuvent combiner.

La position de chaque facilitateur pendant l'atelier montre aussi l'influence de leur personnalité dans leur mode d'intervention. En l'occurrence, Tiga se tenait un peu dans l'ombre, en particulier lors de la rencontre Agridata / OP, tandis que son binôme Romuald se trouvait davantage au devant de la scène. Cependant, ils opéraient dans une forme de complémentarité, Tiga étant toujours présent en appui (synthèse etc). Leurs parcours et capacités personnels se traduisait aussi dans des nuances entre leurs interventions. Ainsi, Romuald faisait beaucoup appel à de la vulgarisation, utilisant des images, des exemples pour favoriser la compréhension des OP. Tiga, lui, mettait l'accent sur la réflexion des OP dans la prise de décisions, notamment par le rappel d'adages et le récit d'expériences vécues.

Cette situation permet de cerner également des limites à l'action des facilitateurs. Elles se sont montrées dans la présentation des prototypes par Agridata, car la complexité technique du sujet complexifiait la compréhension pour les OP. Les tenants et les aboutissants du choix de tel ou tel prototype étaient difficiles à appréhender, même pour les facilitateurs, Agridata ayant elle-même peiné à répondre à certaines questions (sur la propriété des données, la liberté d'y accéder même si les OP ne versaient plus de financement...). Par conséquent, cela interroge la possibilité qu'avait les OP de prendre une décision vraiment éclairée, d'autant plus en un temps restreint. Ensuite, l'atelier interroge sur la capacité de facilitateurs à limiter les asymétries de pouvoir internes à un réseau, ainsi que sur leur influence sur ses possibilités d'être renforcé (en supposant que les non-dits pouvant provoquer des scissions).

Il est enfin intéressant de remarquer que lorsqu'il parle de l'avenir, Romuald utilise le pronom « on », qui inclut le Réseau Gestion et les facilitateurs. Non seulement il parle des OP sous forme de réseau, ce qui est une manière de créer un esprit de collectif, mais les propos sous-entendent aussi qu'eux en tant que facilitateurs seront *aux côtés* du RG pour relever les défis (« le réseau va se renforcer, on va harmoniser », « Il faut qu'on sache s'il peut faire ce dont on a besoin ! »). C'est comme s'il voulait faire passer un message pour rassurer et mettre en confiance, comme « On va vous suivre, on va être là avec vous pour le faire, on va (sur)veiller à ce que vos données soient en sûreté... ».

Enseignements tirés de l'analyse des 3 rencontres multi-acteurs

Ici vont être dégagés les principaux points communs et différences observés entre ces trois ateliers, ainsi que des éléments de conclusion.

- **Les principaux points communs relevés**

- Les facilitateurs Téwindé, Irifaar, Romuald et Tiga ont placé les rencontres A, B, C dans un processus d'évolution plus global, ils se projetaient vers la suite, comme si l'atelier était une étape. Le facilitateur Issoufou a lui inscrit son action dans le cadre temporel de la rencontre où il intervenait. Pour les 1^{ers}, les objectifs visés étaient ceux de la SIL, pour Issoufou il s'agissait des objectifs de chaque travail de groupe.

- Dans chaque rencontre, un ou deux facilitateurs sont intervenus en plénière devant les acteurs. Leur attitude montraient qu'ils les connaissaient, voire pouvaient faire preuve d'une certaine familiarité avec eux (notamment par des plaisanteries).

- Un objectif commun à tous les facilitateurs, quels que soient ceux de la rencontre, en plénière ou en travaux de groupe consistait à favoriser la compréhension et la participation des acteurs.

- Dans les deux situations (A et C) où les acteurs étaient en position d'inégalité, ou bien que certains étaient plus « vulnérables » que d'autres (les OP face à Agridata), les facilitateurs sont intervenus pour pallier le différentiel de pouvoir. Dans la situation A, cela se concrétisait par de la traduction pour les moorophones qui ne pouvaient pas accéder à l'information, tandis que dans la situation C il s'agissait de veiller à la préservation des intérêts des OP. Dans le 1^{er} cas, il a été considéré que la facilitatrice avait failli. Ce n'était pas son point de vue, elle a dit en entretien avoir agi de façon stratégique pour calmer le participant dans un 1^{er} temps, avant de reprendre la traduction (synthétisée dans les faits). Qu'elle ait échoué ou pas, il reste qu'assurer la possibilité aux acteurs les moins favorisés de participer aux décisions et d'y trouver leur intérêt constituait l'un des objectifs communs poursuivis.

On peut supposer que cela constitue l'une des plus-values principales des facilitateurs dans ces configurations multi-acteurs : permettre de pallier les différentiels (de pouvoir, d'éducation...) entre eux. Cela implique d'apporter une attention particulière aux besoins de ceux qui se trouvent en position de « domination sociale » (due à l'éducation, à leur classe sociale...), notamment en assurant l'accès à l'information et la prise en compte de leurs points de vue etc dans les décisions collectives.

• Les principales différences relevées

- Dans les situations A et B on a mobilisé un facilitateur uniquement pour les travaux de groupe, Issoufou, qui est ainsi intervenu dans une SIL qu'il a suivi depuis le diagnostic (BioSPG, cas A) et une autre SIL qu'il connaît moins (MEF, cas B). Nous en tirerons les remarques suivantes :

a. Le centre des interventions de Issoufou consistait en la gestion d'un groupe, au sein duquel il appliquait des consignes de travail et utilisait des outils pour obtenir les résultats souhaités (des propositions de solutions etc). Les outils et les objectifs différaient selon l'atelier (A ou B), mais le cadre de son intervention et son rôle restaient les mêmes. Ils s'agissait en particulier de favoriser la compréhension des acteurs et de tous les faire contribuer aux résultats, notamment en les faisant réfléchir (pour la proposition de solutions).

b. Issoufou s'est montré plus *compétent* en situation lors de la rencontre A que la rencontre B, au sens où il a mieux réussi à atteindre ses objectifs. On peut donc faire deux hypothèses : il s'est montré moins compétent en B à cause de son souci de la gestion du temps et son manque de maîtrise des consignes de l'exercice et / ou parce qu'il ne connaissait pas assez bien le contexte et les acteurs devant lesquels il intervenait. Il y avait probablement un mélange des deux, comme les consignes des travaux étaient compliquées et qu'il connaissait mal ses interlocuteurs.

- Dans le cas C, les facilitateurs occupaient des rôles complémentaires dans l'animation et l'organisation de l'atelier. En revanche, dans le cas A (le B est particulier car la SIL MEF n'a plus qu'un seul facilitateur), Téwindé occupe un rôle prédominant (elle est connue des acteurs, intervient en plénière). Il semblerait que la complémentarité existant entre Tiga et Romuald se retrouve dans la SIL BioSPG entre Téwindé et l'équipe du CNABio plutôt qu'entre elle et Issoufou, qui n'est plus mobilisé dès lors que pour la gestion de travaux de groupe.

- La complexité du contexte et des jeux d'acteurs :

Le cas C était une rencontre où les facilitateurs étaient confrontés à la fois à des OP encore démotivées peu de temps auparavant et attendant beaucoup du projet, à des asymétries de pouvoir internes à un réseau, à un acteur en quête d'un nouveau marché, au défi de fédérer un collectif. Le degré critique de la rencontre était donc élevé. Préparé par une rencontre et une mobilisation des acteurs en amont, au cours de l'atelier les facilitateurs ont globalement atteint leurs objectifs, même si des questions demeuraient à la fin (comme sur la conscience des OP sur ce qu'impliquait le choix de telle ou telle solution TIC).

L'observation de l'atelier C interroge sur la capacité d'agents externes à intervenir de façon appropriée dans des rencontres pluri-acteurs aux enjeux complexes, s'ils ne connaissent pas bien le contexte. En effet, les jeux d'acteurs complexifient le travail des facilitateurs, qui doivent les prendre en compte et s'y adapter.

- Les facilitateurs ont des "styles" d'intervention différents : ils semblent notamment être forgés par la connaissance des acteurs, le parcours et la personnalité de l'agent. Par exemple, Romuald a recouru à de la vulgarisation lors des deux rencontres observées A et C (« c'est simple. Imaginez que quelqu'un est malade... », utilisation de l'image d'une maison et de ses chambres pour expliquer l'accès des OP à leurs données sur la plateforme d'AD), or il a une formation de conseiller agricole et travaille dans la direction en charge de la vulgarisation. A côté de cela, son collègue Tiga met l'accent sur la réflexion des acteurs, ce qui est lié à son expérience professionnelle avec les OP.

- **Conclusion**

Il semble qu'il y ait deux formes d'intervention qui se concentrent dans les ateliers multi-acteurs. L'une d'elles est rattachée à la figure de l'accompagnement de Maela Paul, il s'agit de celle des facilitateurs qui sont *avec* les acteurs de la SIL dans le cheminement au long cours qui doit les mener *vers* leurs objectifs. La seconde forme correspond à la figure du facilitateur qui intervient à un temps *t* entre des acteurs ayant potentiellement des positions, des intérêts, un niveau d'éducation, une position sociale, etc, différents. Cette dernière a pour particularité de donner de l'importance et une voix aux acteurs (« je t'écoute, ce que tu dis compte, on s'intéresse aux solutions que tu vois »), ce qui les incite à participer. Cela est au cœur de la démarche participative.

Tandis que l'un des agents (Issoufou) se concentre sur la posture du facilitateur, chez ses homologues les deux figures paraissent se croiser au moment de ces ateliers.

La relation établie par les facilitateurs accompagnant la SIL avec les acteurs leur procure une certaine aisance lors de ces rencontres – sans doute due à l'interconnaissance avec les acteurs - et une capacité à mettre en œuvre des stratégies en fonction de la connaissance de leur comportement et de leurs jeux, même si ce n'est pas infaillible (cf situation C).

La situation B montre que des facilitateurs semblent en mesure d'intervenir dans une autre SIL, mais que pour se montrer compétents dans la situation il ont besoin d'une préparation appropriée quant au contexte dans lequel ils interviennent, les objectifs de la rencontre et les acteurs auxquels ils seront confrontés.

2.3 Motivations et représentations des rôles du facilitateur chez les agents

Dans cette partie, nous allons nous intéresser au vécu des facilitateurs. Nous verrons donc dans un 1^{er} temps les motivations qu'ont eu les agents à s'impliquer dans la démarche d'accompagnement de SIL avec CDAIS, puis la manière dont ils y ont conçu leur(s) rôle(s) en tant que facilitateurs.

2.3.1 Les motivations des facilitateurs à accompagnement des SIL dans le projet CDAIS

Nous allons aborder les sources principales de motivation (annexe 12) des agents à s'investir dans le projet CDAIS et l'accompagnement d'une SIL. Elles sont à distinguer des motifs 1^{ers} de candidature, qui peuvent être un peu différents, en particulier parce que l'appel à manifestation d'intérêt (préalable à la sélection des facilitateurs) était destiné à des organisations et non à des individus.

2.3.1.1 Accompagner une SIL : une mission due au poste occupé dans une structure

En tant que chargés de mission dans une organisation-pivot d'une SIL, deux agents ont considéré qu'il relevait de leur responsabilité qu'elle aboutisse à ses objectifs. Il s'agissait de Téwindé, coordinatrice du CNABio et de Omer, directeur de la législation au sein de la Direction en charge de la sécurisation foncière.

Téwindé l'explicitait ainsi : « Si tu veux mon cas, je suis toujours la coordinatrice. Donc avec, ou sans le Cirad, je suis appelée à accompagner ces acteurs. Pour mon cas, parce que c'est ma responsabilité. Si ça marche, c'est moi la responsable, si ça marche pas, c'est moi aussi la responsable ». Elle liait cela à une collaboration permanente avec les acteurs : « A tout moment nous travaillons ensemble. (même) Avant le CDAIS, je suis la coordinatrice, donc à chaque fois qu'il y a une activité, je suis impliquée. Que je sois du CDAIS ou que ce soit d'autres activités, ce sont mes acteurs, si je peux le dire. »

En ce qui concerne Omer, il a endossé la fonction de facilitateur au titre de la mission qui lui était dévolue dans son organisation. Lors de la phase d'identification des SIL au niveau national, il avait lui-même promu l'intérêt d'accompagner les chartes foncières locales, au cœur de la réforme sur le foncier rural. Il s'est donc impliqué dans la démarche en tant que responsable de la promotion et de la mise en œuvre d'une politique du gouvernement (« j'ai le devoir d'accompagner toutes ces initiatives-là »), ce à quoi il a d'ailleurs été incité par son supérieur (« le directeur général, le patron, là, il m'a dit "oui, il faut y aller, ça rentre dans le cadre de votre mission" »). S'il éprouvait de la curiosité pour l'approche promue par CDAIS, c'était toujours sous ce même motif : « La curiosité, bon je me dis il faut y aller, et voir ce que ça va donner, et ce que ça va apporter à notre réforme foncière ».

Donc pour ces deux agents, devenir facilitateur au sein de CDAIS correspondait à une autre voie d'exécution de leurs missions. Cependant, comme nous le verrons en partie 2.3.2, ils n'ont pas conçu leur rôle de la même manière.

2.3.1.2 L'intérêt de professionnels pour un changement d'approche dans l'appui au développement et à l'innovation

Certains agents se sont investis dans leur rôle car ils étaient intéressés par l'approche portée à travers le projet CDAIS. Il s'agissait d'un intérêt résultant de leur métier, de leur expérience professionnelle, et / ou du lien existant entre la problématique de la SIL et les missions de leur structure.

Le cas des agents issus de la DGPV est assez illustratif de la manière dont l'expérience et l'appartenance professionnelle ont été facteurs de motivation. L'un d'eux, Souleymane, membre de la DGPV, a cumulé 25 ans d'expérience dans le secteur du développement agricole. En tant que vulgarisateur, il s'est intéressé à la démarche adoptée car elle représentait pour lui une rupture avec l'approche actuellement mise en œuvre dans son Ministère :

« de façon classique, je suis amené à faire ce que nous appelons la “sensibilisation pour le changement” de mentalité des producteurs. Maintenant, cette vulgarisation que nous faisons c’est surtout ça qui m’a intéressé pour que je dépose mon CV : la démarche de CDAIS [...] En fait, c’est quoi ? Depuis plus de 20 ans, pratiquement 25 ans... au départ, quand le Ministère nous a recrutés, [on nous a dit] “vous allez encadrer les producteurs”. Comment vous les encadrez ? A Ouagadougou on va faire une programmation de l’année sur des thèmes donnés, des objectifs donnés, [et puis] vous appliquez ça auprès des producteurs. C’est ce que nous avons appelé le système d’information top-down. L’information vient d’en haut et le producteur, la base doit l’exécuter. Un moment est arrivé où on a dit “bon, vous allez faire un diagnostic permanent”, c’est-à-dire tant que vous êtes avec les producteurs, vous observez, vous discutez avec eux, et les problèmes majeurs qu’ils rencontrent, vous faites remonter ça. Et on cherche des solutions à la hiérarchie. Mais ça, c’était juste une théorie. Ce que nous envoyons, remontons comme informations, souvent, ils n’ont pas la capacité de nous retourner [une solution] [...] Supposons que nous avons un problème de sol, qui est pauvre, qu’on fait remonter : « bon, voilà, les sols sont pauvres, ils [les producteurs] ont besoin des engrais pour fertiliser leurs sols ». Pendant ce temps, ils sont en haut, ils n’ont pas suffisamment de moyens pour attribuer des engrais suffisamment pour tout le monde. Ca va rester lettre morte. »

Tiga, cadre chargé d’appuyer les OP dans une association (Fert) a été séduit par la démarche présentée par CDAIS : « [la 1^{re} formation] je pense que ça a été un déclic, en fait, en terme de motivation, parce que tel que présenté, le projet n’allait pas apporter de réponses techniques aux problèmes que les gens se posent [...] il s’agissait que le producteur puisse donc réfléchir et trouver des solutions et pas forcément apporter des réponses plutôt techniques. Ca, ça m’a plu. Donc, je me suis dit que de la même manière, la meilleure façon d’être utile à quelqu’un, c’est pas forcément d’apporter des solutions à ses problèmes, mais de l’aider à les comprendre et à (pouvoir trouver des solutions) ». L’approche de CDAIS présentait également des similitudes avec les valeurs portées par sa structure : « Fert et CDAIS ont un point commun qui me motive : une approche basée sur la Co-construction et la responsabilisation. Le producteur est en effet au cœur de la démarche et au centre des décisions. ».

Pour deux agents, leur implication dans le projet avait un intérêt pour leur structure.

C’est le cas pour Issoufou, chef du service Promotion de l’innovation à la DGRSI. Il avait la responsabilité de représenter le MESRSI au sein de CDAIS : « comme le Ministère met en œuvre le projet avec le CIRAD et la FAO, c’est tout à fait normal qu’il y ait aussi des agents du Ministère (impliqués) dans la chose pour avoir aussi un retour en matière de rapportage et d’information ». Etant membre d’une Direction en charge de la coordination de la recherche et de l’innovation, Issoufou voyait également dans le projet une opportunité intéressante pour sa structure, à travers les outils qui seraient capitalisés : « Ca allait nous aider à opérationnaliser nos missions, à pouvoir mieux accompagner les structures et les acteurs de l’innovation. Donc tout de suite, ça m’intéressait ». A ce titre, il était prêt à devenir facilitateur auprès de n’importe quelle SIL, « la DGRSI a[yant] besoin d’avoir un regard partout ».

Les motivations de Romuald, agent au sein de la direction chargée de la vulgarisation (la DGPV-DVRD) combinaient les deux précédentes : « la direction générale, donc les gens, nous on pense beaucoup plus capacités techniques... Mais ce projet vient dire qu’il faut également mettre l’accent sur les capacités fonctionnelles et pour nous c’était vraiment quelque chose de nouveau, [il fallait] voir comment on peut aussi améliorer nos approches, nos façons de conduire les activités de vulgarisation ». Il expliquait ainsi son implication dans l’accompagnement de la SIL Conseil : « le conseil agricole est un domaine d’intérêt pour moi en tant que professionnel de la vulgarisation et de l’appui-conseil agricoles. De plus le développement du CEF comme outil de professionnalisation des exploitations agricoles et d’aide à la décision est une préoccupation de ma structure ».

Par conséquent, l'approche différente de CDAIS a été un facteur déclencheur dans la motivation des agents à s'impliquer dans le projet auprès d'une SIL. Elle entraine pour certains en résonance avec leur expérience, mais tous étaient intéressés de voir ce qu'elle leur amènerait sur le plan professionnel, que ce soit pour leur structure ou davantage sur le plan individuel.

On notera que, bien que quelques agents souhaitaient retirer du projet des éléments potentiellement utiles à leur structure, seule une association (Fert) a mis à profit les apprentissages issus de CDAIS. Les autres organisations n'ont pas mis en œuvre de mécanismes pour valoriser les outils et approches utilisés dans le cadre du projet, leur mobilisation ayant dépendu de la volonté individuelle des agents.

2.3.1.3 Une volonté personnelle d'accompagner une SIL liée à une problématique de développement

La connaissance des enjeux liés à une problématique déterminée a également été un facteur important de motivation des agents à s'engager auprès d'une SIL.

Un exemple particulièrement illustratif est celui de Issaka. Membre de l'association CEAS, il avait un intérêt très fort pour la problématique de la gestion de l'eau : « L'eau est un facteur déterminant au Burkina. Mieux tu gères ton eau, plus tu gagnes sur d'autres plans ». C'est ce qui l'avait poussé à se positionner pour l'accompagnement de la SIL sur l'irrigation localisée : « En ce qui concerne le goutte-à-goutte, ça fait 30 ans, 40 ans que ça existe. Mais 40 ans après, c'est même pas 1 % des gens qui l'utilisent. Ça n'a pas été adopté. Ceux qui l'ont utilisé pensent que c'est la solution pour la réelle maîtrise de l'eau dans le Sahel. Je me suis dit que c'est l'occasion d'aller dans ce sens où nous allons. ».

On peut aussi prendre l'exemple de Irifaar, qui en tant que facilitateur a œuvré entre 2016 et 2018 à la professionnalisation des formatrices : « [L'attitude professionnelle :] notre économie doit reposer sur ça. Tant qu'on est pas professionnel ça peut pas aller. Alors qu'aujourd'hui c'est l'informel, chacun fait ce qu'il veut, y a pas de contrat, c'est verbal, si le gars veut il respecte, si il veut il respecte pas, et on s'en fout. Mais quand y a un contrat, il comprend les enjeux, les implications du contrat, et quand tout le monde s'engage, tout le monde respecte, et chacun travaille à satisfaire l'autre ».

Par ailleurs, on rappellera que les agents ont été sélectionnés en fonction de leur expérience et leur expertise technique dans un domaine, ainsi que sur un critère de motivation. Par conséquent, tous avaient un attrait pour une problématique particulière. Issoufou seul n'a pas montré de préférence pour l'une ou l'autre SIL lors de la formation en octobre 2016, car son intérêt à lui portait sur l'appui à l'innovation, qui présente un aspect transversal.

2.3.1.4 Des agents à la possibilité limitée de d'investir dans leur rôle

Certains agents se sont moins impliqués dans l'accompagnement, ce qui était visible par l'absence de prise d'initiative de leur part – ils répondaient surtout aux sollicitations que leur lançait l'équipe projet. C'est le cas d'Maimuna, qui occupait un poste au Gret. Il renvoie à celui d'un employé (IZ, non compris parmi les facilitateurs) d'une autre agence (CORADE), qui vers début 2017 a cessé de collaborer avec l'équipe de CDAIS pour un motif personnel. Il a indiqué qu'il avait été engagé par sa responsable et était mobilisé dans le cadre du projet alors que sa charge de travail à l'agence n'avait pas changé.

Plusieurs témoignages indiquent que le travail en ONG / association est beaucoup plus important qu'au sein de la fonction publique. Dès lors, il serait probablement faux d'avancer que les agents membres d'ONG n'étaient pas intéressés par les problématiques des SIL. On peut supposer que le cumul des responsabilités dans leur structure et dans un projet externe posait pour eux un certain nombre de contraintes, d'autant plus que le fait d'être à un poste à responsabilités était l'un des critères de sélection.

Pour conclure, les motivations des agents à s'investir dans le projet CDAIS étaient plurielles. Certains agents se sont impliqués au titre des missions qu'ils avaient dans leur structure. D'autres agents se sont engagés principalement pour des raisons liées à leur expérience professionnelle et/ou à un intérêt pour une problématique de développement. Cela a pu représenter un puissant moteur d'engagement. On le voit avec Harouna, membre d'Agropol et spécialiste du tournesol qui a beaucoup travaillé à la mise en place de la filière au Burkina Faso depuis son introduction en 2010. Bien que l'accompagnement de la SIL Tournesol n'ait pas été poursuivi par CDAIS et qu'Agropol s'en soit détourné, il a continué à s'investir, allant au-devant des acteurs toujours motivés par la culture, répondant aux sollicitations d'un producteur malien qui lui demandait des semences... disant : « ça me coûte en temps, ça me coûte en ressources, mais je le fais parce que je veux que ça réussisse. Ailleurs, et comme chez nous. ». Cependant, on constate également que l'intérêt des agents n'est pas forcément suffisant. Même s'ils sont motivés par une problématique, le niveau de responsabilité qu'ils doivent assumer dans leur structure peut être un obstacle à leur pleine implication dans l'accompagnement des acteurs. En effet, répondre aux sollicitations des acteurs et organiser les activités de RC requiert du temps (sans compter les moyens financiers pour mettre ces dernières en place).

2.3.2 Les rôles des facilitateurs dans le processus de RC

Dans cette partie va être abordé le sens que les agents donnent à leur intervention, dans les processus de RC des différentes SIL. Plus précisément, il sera abordé à travers les rôles des facilitateurs dans le processus de RC, tels qu'eux-mêmes l'ont présenté (annexe 16) .

2.3.2.1 Favoriser la mise en œuvre d'une réforme gouvernementale

Dans la SIL CFL, le facilitateur (Omer) issu de l'organisation-pivot, la DG FOMR, a vu le processus de RC comme une démarche permettant la mise en œuvre de la réforme du foncier portée par son Ministère. Le projet de recherche CDAIS représentait ainsi pour sa direction un moyen de « renforcer [leurs] missions sur le terrain », une nouvelle porte d'action pour généraliser l'application de la réforme foncière, d'autant plus que des ressources financières étaient dévolues à l'accompagnement des SIL.

Dans la représentation de cet agent, les objectifs du processus de RC étaient la vulgarisation et la généralisation de l'élaboration des chartes foncières au niveau national. Omer a ainsi intégré dans le plan d'accompagnement des actions qui relevaient de la responsabilité de sa structure, au détriment du renforcement des capacités d'acteurs importants dans le domaine du foncier rural. Ainsi, le GRAF (Groupe de Recherche Action sur le Foncier), un acteur clé du foncier appartenant à la société civile était en perte de vitesse. Si le facilitateur avait bien identifié ses difficultés, il n'a pas intégré d'actions concrètes pour son RC lors de l'élaboration du PA, l'une des raisons pour lesquelles l'accompagnement de la SIL n'a pas été poursuivi.

Il est intéressant de revenir sur sa représentation du rôle du facilitateur car elle est assez différente de celle des autres. Pour Omer, les objectifs visés à travers l'accompagnement étaient déjà fixés avant le diagnostic, ils étaient ceux de sa structure et non ceux de l'ensemble des acteurs de la SIL

(ONG, communes etc). Il s'est ainsi distingué de ses homologues qui mettaient les acteurs au centre des décisions et insistaient sur le fait qu'ils les appuyaient, s'ajustaient à leurs besoins mais ne faisaient pas à leur place. Le registre utilisé par Omer était différent. Dans sa définition, le rôle du facilitateur était de « trouver les points sur lesquels il faut actionner, pour pouvoir actionner de la production, du changement » et faire en sorte que la SIL soit reproductible, « généralisée », transposable, par exemple que l'expérience d'élaboration d'une convention locale par une commune soit diffusable à d'autres endroits. D'une certaine façon, plutôt que sur celui d'un ajustement itératif aux besoins des acteurs d'une SIL, le raisonnement de ce facilitateur tirait sur le registre de la transposition, qui semble se rapprocher du modèle de transfert technologique.

L'une des spécificités chez cet agent est qu'il a pris part au projet avec un parti pris. Or, on note que plusieurs autres ont insisté sur la nécessité d'être *objectif* dans l'exercice de ce rôle : « faut être objectif, c'est très important, un facilitateur doit être objectif. Quand tu es objectif, y a pas de partialité dans toi [...] quand t'es objectif, les gens là ils disent, “non, ce que tu as dit là c'est juste” [...] Mais si tu dis parce que tu veux que ça aille à gauche, tu n'es pas objectif » (Irifaar). Porter les intérêts de sa structure a semblé rendre Omer conscient que cela ne le posait pas dans la posture la plus appropriée pour remplir le rôle de facilitateur, car il a proposé que le GRAF mette en œuvre le PA de la SIL : « en tant qu'administration, pour la mise en œuvre des activités de la SIL, j'ai fait une proposition [...] que tout ce que j'ai proposé soit mis en œuvre par une organisation de la société civile. C'est à mon avis beaucoup plus simple. Parce que souvent j'enfonce la casquette de membre de l'administration, et souvent ça peut, peut-être que ma démarche n'est pas forcément la meilleure. »

2.3.2.2 Le rôle d'une organisation-pivot au service de la communauté d'acteurs

Pour les agents des organisations-pivot, l'accompagnement des acteurs de la SIL relève de la responsabilité de leur structure.

C'est particulièrement visible dans le cas de la SIL BioSPG où le CNABio a endossé cette mission vis-à-vis des acteurs qu'elle fédère, la coordinatrice et facilitatrice Téwindé étant responsable de la mise en œuvre des activités. On peut supposer que l'internalisation des rôles du facilitateur a été la cause de la relégation au 2^e plan de Issoufou, facilitateur provenant d'une organisation externe. En effet, dans la phase de mise en œuvre du PA, les activités ont été préparées par l'équipe technique du CNABio, alors que dans les SIL MEF et Conseil elles l'étaient par les facilitateurs CDAIS, en lien avec l'équipe du projet. Dans la SIL BioSPG, l'accompagnement est devenu une affaire interne de l'organisation-pivot, résultant d'une interaction des membres de la structure avec les acteurs, de réunions de travail et de coordination. Issoufou, en tant qu'agent d'une autre structure n'était pas partie prenante dans ces activités courantes.

Dans le cas de la SIL Tournesol, on constate par contre que l'organisation-pivot, Agropol, n'a pas pris une position de facilitatrice comme le CNABio.

Le contexte y est quelque peu différent car le diagnostic collectif de la SIL a mis en évidence l'existence d'un obstacle qui ne pouvait être surmonté à court terme. La sensibilité à l'alternariose des variétés actuellement disponibles bloque actuellement le développement d'une filière tournesol à forte production. Seule une sélection variétale par la recherche permettra de lever la difficulté, raison pour laquelle l'accompagnement de la SIL n'a pas été poursuivi. Agropol, l'organisation-pivot a été découragée par la difficulté et s'est détournée de la culture. Harouna, facilitateur et agent de la structure a continué à faire ce qu'il pouvait pour le maintien de la filière, notamment par la redéfinition du périmètre des acteurs toujours intéressés par le tournesol. Ces derniers l'ont identifié en tant que spécialiste pouvant les appuyer et le sollicitent. Cependant, Harouna considère que c'est au nom de sa structure qu'il devrait être mobilisé par les acteurs, et non à titre

personnel : « Agropole devrait être un acteur clé qui devait être en principe sollicité par les acteurs pour la mise en œuvre de la stratégie de résolution de leurs problèmes ».

Par conséquent, le cas du CNABio semble montrer que les organisations-pivot disposant de ressources humaines de coordination pourraient internaliser les rôles attribués aux facilitateurs, quitte à ce qu'ils soient départagés entre plusieurs personnes. Il s'agit d'ailleurs sans doute d'une nécessité, dans une organisation qui compte une 60aine d'acteurs. Le fait qu'il s'agisse d'une structure faïtière est peut-être un élément explicatif de cette prise de responsabilités.

L'abandon d'Agropol du tournesol montre quant à lui que devant les difficultés et la nécessité de mener un travail de long terme, même une organisation-clé dans une SIL peut se décourager. En l'occurrence, des entretiens avec les responsables de la structure seraient nécessaires pour approfondir les raisons de l'abandon de la culture. Peut-être ses responsables en ont-ils été contraints pour des raisons économiques ? Ou bien ont-ils préféré consacrer leurs ressources au soja, dont le développement serait plus prometteur ? En tout cas, ce choix laisse notamment de côté des producteurs toujours intéressés par le tournesol. On peut poser une hypothèse d'explication à 'l'abandon' du réseau d'acteurs de la SIL par Agropol, à savoir que contrairement au CNABio, elle n'a aucune obligation réellement contraignante envers eux.

2.3.2.3 Responsabiliser les acteurs pour les mener vers l'autonomisation

Quatre facilitateurs (Tiga, Souleymane, Harouna, Irifaar) voient principalement le processus de RC comme un processus menant vers une forme d'autonomisation des acteurs, ce qui passe par leur responsabilisation. Ils mettent en avant des rôles différents, consistant d'une part à conduire les acteurs à envisager par eux-mêmes des pistes de solutions sérieuses à leurs problèmes et à prendre les décisions associées, d'autre part à favoriser la mise en relation.

- **Pousser les acteurs dans leur réflexion et l'identification des solutions**

Ce rôle est prédominant chez Tiga, facilitateur de la SIL Conseil, centrée sur le Réseau Gestion qui regroupe des OP. Tiga sait par expérience que ces dernières ont un comportement opportuniste (« Moi qui ai beaucoup travaillé avec les producteurs, je sais parfois comment ils raisonnent »), consistant à saisir toutes les occasions d'être accompagnées et financées par des projets. Avant la conception d'un outil TIC devant servir à étendre le CEF à plus de producteurs, ses objectifs étaient de responsabiliser les OP afin que l'utilisation de la plate-forme TIC ne s'arrête pas à la fin du projet CDAIS. Tiga conçoit notamment son rôle de facilitateur comme celui d'un maïeuticien, un « accoucheur » de nouvelles idées, façons d'agir et de penser. Aboutir à de véritables solutions pour pérenniser un service de CEF reposant sur les TICs nécessite ainsi pour lui d'amener les OP à une vraie réflexion, de les pousser à « se poser les bonnes questions » pour que leur autonomisation se concrétise.

Un autre rôle proche de celui-ci consiste selon Romuald ou Irifaar à apporter une aide à la décision. Le premier parle de conseil aux acteurs sur les démarches à entreprendre pour atteindre leurs objectifs, tandis que le second parle de son rôle de « phare » pour les éclairer sur les implications de chaque décision. Irifaar et Harouna évoquent la nécessité qu'ils ont de s'informer pour tenir les acteurs à jour sur le contexte. Romuald ne l'évoque pas, cependant il est membre d'une structure où il est bien placé pour connaître son évolution, et on a vu dans la situation C qu'il fournissait aux OP des informations liées à leurs activités.

- **Mettre en relation**

Ce rôle est particulièrement mis en valeur par Irifaar, facilitateur qui intervient auprès des transformatrices de la SIL MEF. Pour lui, le processus de RC correspond à celui de leur « capacitation », nécessaire pour leur professionnalisation. On rappellera que la SIL est centrée sur un réseau de femmes à la tête d'unités de transformation, dans la ville de Bobo-Dioulasso. Leur activité relève généralement de l'informel, elles n'ont pas forcément de fournisseurs fixes et les relations sont peu formalisées. Si on ajoute qu'en plus d'être des femmes, la plupart des transformatrices du réseau sont analphabètes, on comprendra qu'elles appartiennent à une catégorie de la population plutôt défavorisée socialement. Par conséquent, Irifaar considère que renforcer leurs capacités fonctionnelles est un moyen de permettre aux actrices d'« exister dans leur environnement », d'avoir une capacité à agir sur lui et à « se faire entendre ». Selon lui, elles doivent devenir capables d'aller voir le député pour faire du lobbying, de s'adresser aux IMF pour demander des crédits ou encore d'entretenir des relations formalisées avec leurs fournisseurs (producteurs, équipementiers...) pour sécuriser leur activité.

En tant que facilitateur, Irifaar voit l'un de ses rôles les plus importants comme étant celui de mettre en relation. Pour illustrer son importance, nous allons évoquer l'accès au crédit, l'un des problèmes principaux rencontrés par les transformatrices. La 1^{re} action de RC était une rencontre avec les IMF, où le travail du facilitateur a consisté à identifier les partenaires concernés en collaboration avec des représentantes du réseau, à organiser la rencontre (rendez-vous...) puis à y participer avec elles.

Au moment de cette mise en relation, l'accompagnement était important selon Irifaar car il a permis une mise en confiance des femmes, qui seules seraient allées plus difficilement demander un rendez-vous avec des représentants d'IMF : « quand vous prenez les acteurs, la plupart sont des analphabètes. Donc quand ils voient des gens qui sont en cravate, ils ont déjà peur. Ils se disent que non, on peut pas collaborer. Puisque ce ne sont pas des gens de ma classe. Mais, avec ces actions ça permet de se rapprocher avec ces gens là, et ils savent que ah, l'institution de finance même qui est là, le directeur de l'institution de finance même qui est toujours en cravate, a besoin de moi-même pour exister. Donc ça brise la glace, et ça remet en confiance, ça crée vraiment la mise en relation ». Il s'avère qu'à la suite de cette mise en relation, des transformatrices ont déposé une demande groupée de crédit, dont le dossier a mis un certain temps à être traité. Insatisfaites de la longueur de ce délai, une lettre a été adressée via le réseau à l'IMF pour s'en plaindre, suite à quoi son directeur leur a répondu et les a invité à une rencontre à propos de leur doléance. Ce cas illustre une façon dont l'activité du facilitateur a contribué au renforcement de l'autonomisation des actrices, qu'il juge particulièrement importante dans la mesure où elles sont des « femmes d'affaires ».

Ces deux rôles mettent en évidence que pour les facilitateurs, le processus de progression des SIL est lié à un renforcement des capacités des acteurs à agir et décider, par et pour eux-mêmes. Ils y interviennent notamment pour réaliser un travail de responsabilisation, de mise en relation et d'information. On remarquera que Irifaar parle d'un processus de « capacitation », ce qui interpelle étant donné que le projet CDAIS vise à accompagner des processus d'innovation. Si l'on revient au concept d'*empowerment*, il renvoie aux dimensions de *pouvoir* et du *processus d'apprentissage* pour y accéder (Bacqué, dans Rouff, 2013). Or, il est vrai que le processus d'autonomisation de la SIL MEF décrit par Irifaar implique pour lui de les amener à acquérir un pouvoir à agir sur leur environnement, en l'occurrence dans le cadre de leur activité professionnelle. A ce titre, son rôle paraît se rapprocher de celui des intervenants sociaux qui se réfèrent au concept d'*empowerment*, car ils « construisent avec la personne ou la collectivité accompagnée, les actions susceptibles de leur permettre de dépasser les obstacles qui entravent leur parcours » (Vallerie, dans Rouff, 2013). Le travail de Irifaar consiste en quelque sorte à doter les transformatrices d'un *pouvoir d'agir* (Vallerie et Le Bossé, 2006, Rouff, 2013), dans une société burkinabè discriminatrice envers les femmes. Le processus ne comporte pas seulement des apprentissages pour les femmes, il reposerait aussi grandement sur une prise de confiance en elles. Il faut prendre en considération que dans ce

processus d'accompagnement par le facilitateur, la qualité de la relation qu'il a tissé avec les transformatrices a semblé avoir beaucoup d'importance. Cela renvoie à Honoré (dans Paul, 2009), qui avançait que « la dynamique de changement dépend de la qualité de la relation ». Irifaar disait « c'est comme si j'étais leur confident, leur homme de confiance. Quelqu'un qui s'approprie vraiment leur réalité, pour les aider à avancer ».

2.3.2.4 Renforcer la collaboration

Dans la SIL Conseil, les facilitateurs ont accordé particulièrement d'importance au renforcement de la collaboration entre les OP regroupées dans le Réseau Gestion.

Romuald a mis l'accent sur cet enjeu pour que les objectifs communs soient atteints. On rappellera que le RG est composé de sept OP qui s'étaient regroupées pour travailler ensemble sur la provision de services de conseil aux producteurs, mais ce réseau s'est déstructuré avec le temps, si bien qu'elles n'avaient plus d'organisation commune en 2016.

L'un des enjeux à relever pour Romuald a été de fédérer les OP, afin qu'elles portent collectivement la démarche de conception de l'outil TIC, de la définition de ses fonctions jusqu'à la pérennisation de son financement, en passant par son expérimentation. Devant ce qu'il voit comme un obstacle pour la SIL (« Le problème c'est que le réseau d'OP n'est pas bien structuré »), Romuald entend notamment jouer un rôle dans la construction d'un esprit de collectif. Il conçoit la collaboration des OP comme centrale pour que le RG atteigne ses objectifs (« il s'agit pour moi de faire naître les meilleures idées au sein du Réseau Gestion tout en renforçant les relations de confiance entre les OP membres ainsi que leur capacité à travailler ensemble »). Cette visée des facilitateurs de la SIL Conseil paraît aller dans le sens de l'idée que les agents ont besoin que les acteurs regroupés autour d'une problématique aient en quelque sorte un esprit de collectif. S'ils ne se font pas confiance ou ne voient pas l'intérêt de travailler les uns avec les autres, il devient plus difficile de les amener à progresser vers des objectifs communs.

2.3.2.5 Garantir l'efficacité de rencontres multi-acteurs par une démarche participative

En tant que membre d'une administration et agent intervenant ponctuellement dans des ateliers multi-acteurs, Issoufou met l'accent sur l'importance du rôle du facilitateur lors de ces étapes.

Il en explicitait la raison en entretien : « [dans] certains ateliers qui ne sont pas facilités, les gens se rencontrent mais, à la limite, on n'arrive pas à aboutir, à avoir les [résultats] qu'il faut. Mais avec la facilitation, on accélère un peu les choses, on amène les gens à aller à l'essentiel, voilà, au lieu de se perdre dans des débats, dans des directions qui n'ont rien à voir avec ce qu'on attend. Le facilitateur canalise les efforts, les énergies pour amener les uns et les autres à se focaliser sur les objectifs à atteindre. »

En parlant de ce qu'il voit dans l'administration, Issoufou constate que « certains plans d'accompagnement ou d'actions opérationnelles issues de stratégies ou de politiques sont généralement conçus sans une large implication des principaux concernés. Partant, la question du résultat et de l'impact et du résultat est biaisée ».

Son explicitation de la manière dont les choses fonctionnent dans sa structure permet de comprendre le sens qu'il donne à son intervention en tant que facilitateur : « au niveau de la DGRSI nous organisons des ateliers aussi. Mais là, [on a pas ces facilitateurs dédiés], souvent c'est un débat en plénière où chacun donne son avis, et on se rend compte que certaines personnes qui ont de l'influence s'accaparent la parole, maintenant c'est leur position qui va dominer. ». La présence du facilitateur permet d'équilibrer les rapports de force : « quand y a pas un facilitateur, c'est peut-être laissé « au plus fort » de dominer le débat, et finalement, certains peuvent avoir de bonnes idées

mais ils ne sont pas sollicités », « dans le groupe y a des gens qui sont timides. Donc ils n'ont pas cette capacité à s'exprimer aisément, eux ils ont besoin de temps pour s'accommoder avec les autres participants ».

Issoufou explique que son rôle permet de garantir une reconnaissance des résultats du travail pluri-acteurs : « [celui qui] est à l'aise, il se met à parler, et finalement c'est lui qui domine le débat et qui impose sa façon de voir. Mais quand on va restituer en plénière, si les autres ne sont pas d'avis, bon, par respect ils se taisent. Mais une fois qu'il y a un atelier de validation, vous allez voir que le travail que vous avez fourni et l'énergie pour le faire est souvent remis en cause par ces mêmes participants qui étaient là. [...] même y a des ateliers qui se terminent en bagarre. Parce qu'y a quelqu'un qui a imposé sa façon de voir, en plénière on dit que "non, ce n'est pas ça, voilà, je vous avais dit que ce n'était pas comme cela mais (un tel a forcé, et voilà)". Et souvent les gens, à la fin, se regardent en chiens de faïence parce qu'y a des frustrations [faute d'avoir pu contribuer] Je crois que d'avoir un facilitateur, c'est essentiel dans un travail de (communauté) où y a plusieurs acteurs. Le facilitateur doit faciliter les relations et c'est vrai, on peut pas toujours avoir raison, mais néanmoins à la fin [tous les participants reconnaissent quand même qu'ils ont contribué à quelque chose] ».

Conclusion sur les rôles des facilitateurs

On a pu voir que la diversité des rôles du facilitateur décrits par les agents était assez grande. De fait, on peut supposer qu'ils ont mis en avant des rôles différents parce qu'ils n'intervenaient pas auprès des mêmes SIL, donc pas dans les mêmes contextes, ni auprès des mêmes acteurs, ni dans la perspective de répondre aux mêmes enjeux. Il serait probablement une erreur de penser avoir répertorié tous les rôles qu'un facilitateur peut être amené à remplir.

Par ailleurs, malgré la diversité des représentations des agents du rôle qu'ils ont à jouer à telle ou telle étape du processus de RC, il semble qu'elle soit une déclinaison contextuelle d'une logique commune. En effet, pour tous les agents (excepté Omer) leur posture vis-à-vis des acteurs est la même : elle consiste à placer les acteurs au centre de l'identification des besoins, dans la définition des changements qu'ils souhaitent et des actions de RC à mettre en œuvre.

A partir des rôles présentés ci-haut (favoriser la mise en œuvre d'une réforme, servir une communauté d'acteurs au titre d'une organisation-pivot, mener les acteurs vers leur autonomisation, renforcer leur collaboration, garantir l'efficacité des rencontres multi-acteurs), on peut faire plusieurs remarques :

- Le cas de Omer montre que le processus peut être détourné par le facilitateur au profit de l'un des acteurs. Cela souligne l'importance de l'absence de parti pris chez les agents qui synthétisent les objectifs à atteindre et élaborent le plan d'accompagnement associé.
- Le fait que certains agents (Harouna, Téwindé) considèrent que l'accompagnement qu'ils réalisent relève (ou devrait relever) de la responsabilité de leur structure semble montrer que la fonction de facilitateur intègre des rôles que la structure-pivot d'une SIL donnée peut endosser, à condition qu'elle dispose des ressources humaines appropriées.
- Pour un facilitateur qui intervient uniquement de façon externe, comme un consultant lors de rencontres multi-acteurs, le dernier rôle prévaut. En effet, les autres impliquent une forme d'accompagnement de la SIL.
- Les agents dotés d'une certaine expérience dans le développement agricole et l'appui-conseil aux producteurs mettent particulièrement en avant les rôles liés au fait d'amener les acteurs vers un changement de mentalité. D'une certaine façon, le processus de RC est lié à ce dernier : en effet, le changement de posture des agents place les acteurs en position de responsabilité. Ils ne sont plus seulement des bénéficiaires de solutions qu'on leur apporte suite à un diagnostic externe, mais ils sont partie-prenante dans le diagnostic et il est attendu d'eux qu'ils réfléchissent à des solutions.

La posture des agents de développement n'étant plus la même, ceux qui ont vu dans la démarche CDAIS une rupture avec celles qu'ils connaissaient mettent en exergue le rôle consistant à mener les acteurs vers l'autonomie, à travers leur responsabilisation.

Conclusions, discussion et recommandations

Synthèse des principaux résultats

A propos de l'intervention des facilitateurs dans le processus de RC

- Le travail des agents recoupe deux activités différentes :
 - La "facilitation", qui est déployée ponctuellement dans le processus de RC au cours de rencontres multi-acteurs (diagnostic de la SIL, validation de la feuille de route, étapes de réflexivité et de prospective – liste non exclusive). Elle consiste notamment à intervenir dans la gestion du travail collectif, dans l'objectif d'obtenir des résultats utiles à la poursuite du RC. Des agents externes à l'accompagnement de la SIL peuvent y participer car ils maîtrisent certains outils et techniques 'génériques' de la facilitation. Pour utiliser ces derniers, les facilitateurs ne considèrent pas comme indispensable d'avoir une connaissance approfondie des acteurs et de la problématique d'une SIL.
 - L'accompagnement, qui est basée sur la mise en place d'une relation (visible par les interactions) entre les acteurs accompagnés et le(s) facilitateur(s). Il est intrinsèquement lié à la capacité à organiser le processus de RC, car celle-ci repose sur des interactions agents-acteurs qui permettent l'identification itérative des besoins et la priorisation des actions de RC.
- Lorsqu'un binôme de facilitateurs comprenait un agent issu d'une organisation-pivot, son collègue se trouvait évincé de l'accompagnement.

A propos des ateliers multi-acteurs

- Quel que soit le contexte certains objectifs restent les mêmes pour les facilitateurs : assurer la compréhension et l'accès à l'information aux acteurs, réunir les conditions pour qu'ils apportent leurs contributions.
- Les agents qui fournissent au long cours un accompagnement aux acteurs ont la capacité à replacer ces rencontres dans un processus d'évolution plus global.

Sur les motivations et les rôles des facilitateurs

- Porter les intérêts de l'État, accompagner les acteurs au titre de ses responsabilités dans une structure, la rupture que représentait la démarche CDAIS dans le contexte burkinabè et l'intérêt pour une problématique ont été des motivations à s'investir auprès des SIL
- Les agents ayant une forte charge de travail dans leur structure (et/ou situés à distance de la SIL) avaient davantage de difficultés à se montrer disponibles pour l'accompagnement
- Les rôles remplis par les facilitateurs dans l'accompagnement du processus sont diversifiés. Ils dépendent du contexte, des acteurs, des enjeux auxquels ils sont confrontés.
- Etre « facilitateur » ne correspondait pas à un nouveau métier pour les agents.

Il s'agissait simplement d'adopter une nouvelle démarche, basée sur une approche participative, itérative, sur une considération systémique des problèmes. Cela a notamment requis pour les facilitateurs de réaliser un travail de responsabilisation des acteurs, de renforcement de la collaboration et de "réseautage".

Conclusions et discussion des résultats

Réflexions sur les résultats

- La démarche CDAIS, une innovation au Burkina Faso

La différence majeure introduite à travers le projet CDAIS semble avoir été sa démarche, couplée à une posture des agents. Elle constitue en elle-même une innovation dans le contexte burkinabè. Le centre d'expertise et de décision dans les SIL n'était plus l'agent, mais les acteurs de la SIL eux-mêmes. La démarche a été qualifiée par les facilitateurs de plus efficace que celle qui est traditionnellement mise en œuvre au Burkina Faso et qui repose sur une identification des besoins et la définition de solutions par des experts externes.

- Une proximité entre fonctions décrites dans la littérature et activités des facilitateurs CDAIS

Dans la littérature (KleIrifaars et Gildemacher, 2012, Brouwer *et al.*, 2016 notamment) on retrouve sous forme de fonctions des activités portées au Burkina Faso par les facilitateurs (mise en relation, aider à obtenir des ressources – IMF, etc). Cependant, les résultats obtenus ici amèneraient à apporter des nuances quant à l'accomplissement de ces fonctions, en mettant en évidence que des facilitateurs qui interviennent seulement lors d'ateliers multi-acteurs ne prennent pas en charge les mêmes activités que ceux qui accompagnent les acteurs.

- Un rôle social des facilitateurs ?

La rupture qu'introduit la démarche d'accompagnement de CDAIS au Burkina Faso, semble principalement reposer sur une logique d'intervention où les facilitateurs apportent une plus-value via leur posture vis-à-vis de populations situées au bas de l'échelle sociale. Elle consiste notamment à :

- Comblent certaines inégalités sociales qui empêchent d'avoir accès à l'information
- Les considérer dignes de participer aux décisions et à leur donner la possibilité de le faire
- Les considérer comme titulaires d'une expertise, à leur niveau, donc aptes à contribuer à l'analyse des problèmes d'un système
- Les considérer aptes à identifier et proposer des solutions à leur niveau, et à agir pour la résolution des problèmes

Si l'on s'intéresse au travail d'accompagnement réalisé par Irifaar auprès de la SIL MEF, il paraît se rapprocher de celui d'un intervenant social. Selon son facilitateur, le processus de RC de la SIL MEF correspond à celui d'une professionnalisation et d'une prise de confiance des femmes. Cela pose dès lors question : dans cette SIL, le processus de RC est-il réellement un processus d'innovation ?

Au Burkina Faso, les femmes font parfois l'objet de discriminations dues à leur genre. Est-ce qu'en effet, plutôt qu'un processus d'innovation il ne s'agit pas dans ce cas d'un processus de développement d'un *pouvoir d'agir* des femmes ?

Les innovations mises en avant à travers cette SIL (ex : la valorisation des produits locaux) semblent peu importantes dans le contexte local, par rapport à l'acquisition de ces capacités qui permettent aux transformatrices d'aller s'adresser à des gens qu'elles n'auraient jamais osé aller voir auparavant.

Il a été reconnu que ces transformatrices étaient capables d'innover par elles-mêmes (ex : en faisant des œufs avec de la pâte de maïs - œufs de campana, etc). Cette capacité d'innovation a également été reconnue chez les producteurs (Faure *et al.*, 2010, Dipama, 2016). Le point commun entre ces profils de population est leur statut social et leur niveau d'éducation, généralement bas. Par conséquent, est-ce qu'à leur niveau l'enjeu du processus de RC n'est pas celui d'un *empowerment* ?

Le mot « innovation » est récupéré par toutes sortes d'institutions ayant toutes sortes d'intérêt, afin de désigner toutes sortes de choses. Mais est-ce qu'un processus de RC mène forcément à de l'innovation ? Pour la SIL MEF, peut-être que la principale innovation serait alors avant tout d'ordre social.

D'une certaine façon, est-ce que la démarche du projet CDAIS ne comble pas des déficits dans l'action de l'État, concernant la promotion de l'égalité entre femmes et hommes ? La démarche *d'accompagnement* de CDAIS semble en tout cas ouvrir de nouvelles perspectives pour favoriser – dans une certaine mesure – l'émancipation des femmes.

- Des points sur lesquels il convient de rester vigilant

1) Le facilitateur est en position de pouvoir lors des ateliers multi-acteurs. Deux facilitateurs ont bien souligné qu'il était très facile, dans leur position d'influencer les décisions (par exemple par la façon dont ils posent les questions, qui peut orienter les réponses), en particulier lorsque les acteurs ont un niveau d'éducation peu élevé. Le revers à cela étant que les résultats obtenus, les décisions ne feront pas l'objet de leur appropriation. Cela laisse présager que même si la démarche d'accompagnement promue à travers CDAIS vient à se diffuser, les risques de dérive existent.

2) La démarche de CDAIS n'efface pas les asymétries de pouvoir et le choix même des SIL n'est pas neutre. La démarche peut être détournée et utilisée pour favoriser l'introduction de paquets technologiques ou bien pour blanchir des démarches restant au fond les mêmes que les démarches classiquement utilisées.

La question du choix, s'il y a, de l'organisme et des personnes facilitatrices est donc un point de vigilance majeur, mais on peut supposer que la construction d'équipes hétérogènes en charge de la facilitation serait un moyen de prévenir ces dérives. C'était la configuration de la SIL Conseil, où un facilitateur était membre d'une ONG et le second d'une structure publique. On fera l'hypothèse que la répartition de la responsabilité sur deux personnes limite les risques d'une appropriation excessive de l'une d'entre elles, d'autant plus qu'elle permet sans doute une meilleure prise de recul, à travers les échanges mutuels, pour la définition des actions prioritaires à mettre en œuvre ou des initiatives à prendre.

Limites méthodologiques

Ce travail exploratoire a comporté plusieurs limites, parmi lesquelles on peut compter les suivantes.

- Des entretiens et un recueil de données liées plutôt ciblés sur les facilitateurs :

Il s'agit d'une limite dans le sens où ce mémoire ne met pas en regard le vécu des facilitateurs avec celui des acteurs qu'ils accompagnent. Or, interroger ces derniers sur ce qu'a apporté pour eux l'accompagnement de la SIL par les facilitateurs serait sans doute intéressant. Cela pourrait être réalisé à travers des entretiens avec les représentants des acteurs (les personnes avec lesquelles ils étaient en interaction pour l'organisation des activités).

De la même façon, le point de vue des responsables hiérarchiques des facilitateurs n'a pas été recueilli, bien qu'il présenterait un intérêt, pour pérenniser la démarche d'accompagnement intégrant les facilitateurs, de savoir ce que les apprentissages de leurs employés ont selon eux apporté à leur organisation.

- Les limites de l'observation :

La phase de terrain du stage s'est déroulée sur 3,5 mois, pendant la phase de mise en œuvre du plan d'accompagnement des SIL. Cette dernière ne concernait pas les 6 SIL, donc il n'était pas possible d'observer l'ensemble des facilitateurs en situation. Certaines étapes étaient également passées et ne

devaient pas se reproduire (le diagnostic, la présentation de la SIL à des partenaires potentiels). Par conséquent, il est très probable que les résultats ne mentionnent pas, ou diminuent l'importance de certains rôles des facilitateurs. Cela est aussi dû au fait que les possibilités d'observer le travail des facilitateurs en dehors des ateliers étaient aussi limitées par la diversité des lieux d'activité (ex : dans différentes régions ou structures).

- L'utilisation des questionnaires :

Elle a présenté des limites, comme seuls six facilitateurs (sur huit) l'ont complété et renvoyé. Il est possible que la longueur du questionnaire et le délai accordé pour y répondre (2 semaines) aient poussé à le compléter de manière rapide sur des points où les agents auraient pu dire plus de choses. Un autre inconvénient de la méthode est que contrairement à l'entretien, elle ne permet pas de reformuler ou de revenir sur les questions mal comprises. Par conséquent, faire suivre l'envoi de questionnaire par des entretiens pour approfondir certains points aurait peut-être été préférable.

- **Les interrogations et pistes à explorer**

- L'engagement des organisations :

Les facilitateurs se sont engagés dans le projet CDAIS parce que leur organisation souhaitait répondre à l'appel à manifestation d'intérêt. Par conséquent, au-delà de la motivation des facilitateurs à accompagner les SIL, il conviendrait de s'intéresser aussi à celle des organisations à engager certains de leurs agents, ainsi qu'à internaliser la démarche d'accompagnement.

- Le rôle d'accompagnement des organisations :

On peut constater que le CNABio a internalisé le travail d'accompagnement. Il semblerait que les structures-pivot soient considérées comme responsables de tenir ce rôle, mais dans certains cas elles ne seraient simplement pas dotées des ressources humaines nécessaires, d'où la place d'agents issus d'organisations externes dans ce cas (publiques ou non). L'importance pour des agents externes de travailler avec un collectif structuré reste alors un point à explorer davantage.

- L'influence de la rémunération sur la motivation à accompagner les SIL :

Sans la rémunération d'un projet, combien d'agents continueront à accompagner les collectifs ? Certains ont montré de la motivation à poursuivre leur rôle, mais en auront-ils la possibilité ?

- Qui, quelles structures pour poursuivre l'appui fourni aux facilitateurs après la fin du projet, en terme de formation ou encore dans la mise en place du processus de RC ?

- Au niveau de l'influence de la démarche sur les organisations-pivot

Les structures-pivot pourraient-elles contribuer à diffuser la démarche d'accompagnement ? Quels changements entraînés dans les organisations Agropol, la réseau des transformatrices (y a-t-il eu une influence sur les autres branches du réseau ?), le CNABio ?

Recommandations

Pour la dernière année du projet CDAIS au Burkina Faso (et ailleurs ?)

- Pour la dernière année du projet au Burkina Faso, il conviendrait d'accorder la priorité à la valorisation de la démarche.

La formation d'une dizaine de facilitateurs ne sera pas suffisante pour changer le système généralisé d'appui au développement mis en œuvre au Burkina Faso. Même au sein de leur propre structure,

les facilitateurs de CDAIS peuvent être les seuls agents à connaître et appliquer une démarche participative qui met les acteurs au centre dans la mise en œuvre des changements.

Propositions :

1) Faire un world café avec les facilitateurs : comment diffuser dans leur organisation la démarche d'accompagnement ? Quels mécanismes de transmission serait-il possible de mettre en œuvre entre les agents ? Dans quelles conditions pourront-ils continuer à intervenir comme facilitateurs auprès des SIL après le projet CDAIS ?

2) Rencontrer les responsables de leurs structures pour voir :

- S'ils sont intéressés pour s'approprier la démarche

- Quels mécanismes il consentiraient à mettre en œuvre pour favoriser son expérimentation dans les activités de la structure

3) Rencontre de préparation du suivi de l'expérimentation, impliquant les agents de la structure

- Au niveau des facilitateurs, faire le point sur leurs apprentissages (personnels, pratiques, théoriques, cf Gordijn *et al.*, 2018) dans la dernière phase du projet serait sans doute utile.
- Communiquer sur la démarche et ses effets (par exemple, s'appuyer sur la SIL MEF)

A moyen ou long terme, dans le cas du lancement d'un « projet CDAIS bis »

- Prêter attention à l'étape de définition du périmètre des SIL

Comme le montre le cas de la SIL Irrigation localisée réorientée vers le goutte-à-goutte, le périmètre de la SIL doit être bien défini. Sinon le diagnostic regroupera des acteurs aux intérêts divergents, que les facilitateurs ne pourront pas regrouper autour d'une vision commune sur la manière de répondre aux enjeux.

- Le choix des facilitateurs :

- Privilégier des facilitateurs « locaux »

Ceux qui connaissent le milieu local avec ses codes de comportement (valeurs, habitudes des acteurs locaux, normes sociales, en particulier en milieu rural), de communication (langues locales), le comportement des différents profils d'acteurs (asymétries de pouvoir, relations entre acteurs...). Ils seront plus en capacité d'anticiper et de s'adapter aux jeux d'acteurs et de se comporter d'une manière qui ne heurte pas les codes et les sensibilités des uns et des autres.

- Choisir des facilitateurs au sein d'organisations-pivot

Au Burkina Faso, ils se sont investis dans le rôle de facilitateur car l'accompagnement de 'leur' SIL relevait pour eux de la responsabilité de la structure-pivot. Former des membres de ces structures pour être facilitateur revient en quelque sorte à renforcer leurs capacités d'accompagnement. Cela pourrait constituer dans le même temps un moyen de pérenniser la démarche (c'est le cas pour le CNABio qui a internalisé la démarche de RC basée sur les capacités fonctionnelles).

- Vérifier l'absence de conflit d'intérêt chez les agents

Si la neutralité n'existe pas (elle est source de motivation), le choix des facilitateurs est extrêmement important car ils doivent faire preuve d'objectivité dans la définition des objectifs de la SIL, l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'accompagnement.

Peut-être qu'une solution serait de mener un entretien de motivation avec les facilitateurs pour cerner leur personnalité et leurs intérêts. Ont-ils pour mandat de porter ceux de leur organisation ?

Il ne faut pas bannir tout agent provenant d'une structure publique. Romuald et Issoufou étaient par exemple intéressés par la possibilité de *capitaliser des approches et outils* utiles à leur structure,

mais ils n'avaient visiblement pas d'instructions de leur organisation visant à *influencer* le processus des SIL.

- Des binômes de facilitateurs ?

La configuration en binômes de facilitateurs s'est avérée intéressante lorsqu'ils étaient tous externes à la structure-pivot, en raison de la possibilité de complémentarité que cela offre. On voit qu'un agent devenu seul a rempli son rôle de manière appropriée auprès des transformatrices de la SIL MEF. Cependant la configuration solo augmente le risque que l'accompagnement du processus de la SIL se transforme pour le facilitateur en une œuvre personnelle.

Pour définir les critères de sélection des facilitateurs, on trouvera plus d'éléments dans le Guide des PMP de Brouwer *et al.* (2016).

- Passer un contrat d'engagement avec les agents, non seulement avec l'organisation

Cela permettrait d'empêcher que s'ils quittent leur structure, ils abandonnent leur responsabilité dans le projet CDAIS en même temps. Il se sentiraient peut-être également plus impliqués personnellement.

- Imposer aux organisations des facilitateurs la mise en place de mécanismes de valorisation des acquis

La nouveauté introduite à travers CDAIS ayant avant tout été une *démarche* d'accompagnement, et non un métier, pour favoriser sa diffusion il serait très opportun d'imposer dès le départ aux organisations la mise en place de mécanismes pour que les apprentissages des facilitateurs soient transmis aux autres agents en interne.

Il semble que la négociation avec les structures pourrait porter sur deux éléments :

- la transmission des acquis inter-agents (le niveau hiérarchique des agents concernés, le mode de transmission des apprentissages...)

- l'application de la démarche dans les activités propres à la structure. Il s'agirait alors d'expérimenter la mise en œuvre des outils, de l'approche en l'adaptant à ces dernières, avec un suivi et des bilans collectifs des employés de l'organisation.

- Communiquer au niveau national sur ce qu'apporte la démarche : au niveau des médias nationaux (télévision, radio, journaux), des médias en langues locales pour toucher les populations rurales.

Pérenniser la démarche

- *Dans l'idéal*, pour pérenniser l'accompagnement des SIL réalisé par des agents d'ONG au-delà des projets, il faudrait réaliser une forme de transfert de leur coordination vers la structure. Cette idée est basée sur le constat que les membres d'ONG ont une forte charge de travail. Par conséquent, si une SIL a besoin de leur accompagnement sur du long terme, pour que les agents continuent à s'en occuper il serait nécessaire que cela entre dans le *mandat* que leur délivre leur organisation, avec le temps de travail qui y est associé. Sinon, ils ne pourront pas se montrer disponibles pour répondre aux sollicitations et échanger avec les acteurs.

De plus, s'ils ne remplissent ce rôle qu'en réponse à un projet, une fois ce dernier terminé ils n'ont plus de raison de se préoccuper en quoi que ce soit de la progression de la SIL.

- *Dans l'idéal*, les projets de type « CDAIS » devraient plutôt être des projets permettant aux organisations d'appui à l'innovation et au développement d'*apprendre* une nouvelle démarche, car c'est ainsi que celle de CDAIS sera mise en œuvre durablement dans les pays du Sud. Cet

apprentissage des organisations va de pair avec celui des individus (ici les “facilitateurs CDAIS”), mais il doit franchir leur niveau.

En l’occurrence, au Burkina Faso la démarche de valorisation des apprentissages au sein des organisations des facilitateurs a été mise en œuvre par une seule structure.

La démarche de CDAIS étant elle-même une innovation, elle nécessite sans doute pour être appropriée par un certain nombre de structures la même mécanique collective que celle mise en œuvre dans les SIL. D’une certaine façon, pour diffuser la démarche de CDAIS il faudrait probablement travailler au renforcement des capacités fonctionnelles au niveau organisationnel, chez les structures d’accompagnement du développement et de l’innovation.

- *Dans l’idéal*, il conviendrait d’intégrer la démarche aux cursus de formation des futurs agents de développement. Cela nécessiterait que l’ensemble de la formation repose sur des principes cohérents avec ceux de CDAIS (elle va à l’encontre de la démarche top-down). Les outils du diagnostic pourraient ainsi être intégrés. Des cours sur les concepts de l’innovation ne remplaceraient probablement pas les fondamentaux de la sociologie et autres sciences sociales liées aux questions du développement.

- Faire prendre conscience de l’efficacité de la démarche

Pour l’État burkinabè, la démarche CDAIS présenterait peut-être des avantages en terme d’efficacité, mais aussi en terme d’efficience financière, ne serait-ce que parce que les ressources allouées au développement seraient utilisées pour répondre à des besoins définis par les acteurs eux-mêmes, et non sur la base de diagnostics externes.

Dans une situation où les ressources financières sont un facteur limitant, leur utilisation pour des actions effectivement nécessaires est un moyen de gagner en efficacité et en efficience dans l’allocation des ressources. Cet argument d’efficacité est également valable dans le travail fourni par les agents chargés d’accompagner les acteurs sur le terrain.

- Réfléchir avec les responsables politiques et des structures publiques à une nouvelle organisation qui permette une réponse plus efficace aux problématiques rencontrées au niveau national (ex : gestion de l’eau, structuration de chaînes de valeur, pollution plastique...), ou comment l’État peut réorganiser ses Ministères pour mieux appuyer les acteurs dans la réponse aux enjeux agricoles, alimentaires, environnementaux (indirectement sociaux et économiques).

Faudrait-il imaginer des équipes de coordination (comme celle de CDAIS ou du CNABio) internes à chaque Ministère, chargées de ce travail de mobilisation de bailleurs pour renforcer les capacités de SIL identifiées et suivies par elles-mêmes ?

Conclusion

L'avènement de facilitateurs, placés au milieu d'acteurs de diverses natures, réunis pour relever des défis communs s'inscrit dans la lignée d'une longue évolution des approches d'appui à l'innovation et au développement. Au Burkina Faso, ces dernières demeurent majoritairement centrées sur un renforcement des capacités techniques des acteurs. Dans ce contexte, la démarche pilote portée par le projet Capacity Development for Agricultural Innovation Systems (CDAIS), axée sur le renforcement des capacités fonctionnelles et basée sur la participation et l'itérativité a représenté une rupture.

La caractérisation des activités des facilitateurs CDAIS met en évidence que ces individus n'exercent pas un métier inexistant, mais qu'ils mettent en œuvre une nouvelle démarche d'accompagnement. Plus précisément, les facilitateurs CDAIS sont intervenus selon deux modes différents auprès des situations d'innovation localisées suivies par le projet. On peut en effet distinguer les interventions à des moments ponctuels, au cours de rencontres multi-acteurs et dans des objectifs précis, d'un accompagnement opéré sur le long cours, reposant sur l'établissement d'une relation entre facilitateurs et acteurs des SIL.

La démarche visant à s'intéresser à la manière dont les facilitateurs avaient vécu leur implication dans le projet a permis de dégager différents facteurs de motivation chez les agents qui ont participé au déroulement du processus de renforcement de capacité de SIL. Elle relevait et mêlait à la fois des motifs professionnels (métier de base, missions de leur structure) et personnels (intérêt pour une problématique, souhait de contribuer au développement national...).

Selon l'expérience des agents, le collectif d'acteurs auxquels ils sont confrontés et leur analyse des enjeux à relever pour que ce dernier atteigne ses objectifs, les rôles qu'ils mettent en valeur diffèrent. Cependant, les facilitateurs possèdent une représentation commune de la démarche d'accompagnement, dans laquelle les acteurs occupent la 1^{er} place, du diagnostic des problèmes à la mise en œuvre des actions de RC en passant par la formulation de solutions.

Pour être pérennisée, la démarche d'accompagnement de l'innovation testée à travers CDAIS nécessite de mettre en place des mécanismes d'internalisation dans les structures des facilitateurs, ce qui peut partiellement être mis en place à travers la valorisation de leurs apprentissages auprès de leurs collaborateurs. Cependant, l'intégration de la démarche dans certaines structures nécessitera sans doute de repenser leur organisation. Ce sujet mériterait grandement d'être approfondi.

Par ailleurs, un autre moyen de modifier les approches d'appui à l'innovation, et au développement plus largement serait de cibler les cursus de formation des agents de développement.

Références bibliographiques

Brouwer H., Woodhill J., en collaboration avec Hemmati M., Verhoosel K., van Vugt S., 2016. Le guide des PMP. Comment concevoir et faciliter des partenariats multipartites. Wageningen University and Research, Center for Development Innovation et Rugby (Royaume-Uni), Practical Action Publishing, Wageningen (Pays-Bas), 183 p.

Calvès A-E., 2009. « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement. Revue Tiers Monde, volume 200 (n°4), p.735-749

Cerf M., Omon B., Guillot, M-N., Petit M-S., 2013. Guide "L'Agroveil". Vademecum pour échanger sur le métier de conseillers ou animateur en agronomie, RMT systèmes de culture innovants. 64 p.

CIA, 2018. CIA World Factbook. Burkina Faso. [en ligne] Disponible sur : <http://www.ciaworldfactbook.us/africa/burkina-faso.html> (consulté le 03/09/2018)

CIRAD, GRET, Ministère des Affaires étrangères, 2012. Mémento de l'agronome. France, Editions Quae, 1691 p.

CIRAD, 2017. Vision stratégique et ambitions du Cirad 2018-2028, 20 p. [en ligne] Disponible sur : [file:///C:/Users/User/DownloaHarouna/Vision-strategique2018-2028%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/DownloaHarouna/Vision-strategique2018-2028%20(1).pdf) (Consulté le 02/09/2018)

Debouvry P., Granie A.M., Maragnani A., Metge J., 2003. Formations rurales à l'international : méthodes et outils. Dijon (France) : Educadri, 203 p.

Dipama J-M., 2016. Changement climatique et agriculture durable au Burkina Faso : stratégies de résilience basées sur les savoirs locaux. Innovation Environnement Développement (IED Afrique), 36 p.

FAO, 2013. Revue des politiques agricoles et alimentaires au Burkina Faso. Série rapport pays Suivi des Politiques Agricoles et Alimentaires en Afrique (SPAAA), 234 p.

Faure G., Gasselin P., Triomphe B., Temple L., Hocdé H., 2010. Innover avec les acteurs du monde rural : la recherche-action en partenariat. Quae, CTA, Presses agronomiques de Gembloux. Versailles (France), collection Agricultures en poche, 222 p.

Faure G., Barret D., Blundo-Canto G., Dabat M-H., Devaux-Spatarakis A., Le Guerroué J-L., Marquié C., Mathé S., Temple L., Toillier A., Triomphe B., Hainzelin E., 2018 a. How different agricultural research models contribute to impacts: Evidence from 13 case studies in developing countries. Agricultural Systems, 165, p. 128-136

Faure G., Chiffolleau Y., Goulet F., Temple L., Touzard J-M., 2018 b. Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires. Quae, Versailles (France), collection Synthèses, 263 p.

Ferron O., Humblot J-P., Bazile J., Mayen P., 2006. Introduire un référentiel de situations dans les référentiels de diplôme en BTS. Rapport de recherche, Dijon : Enesad, 86 p.

Gordijn F., Ernstman N., Helder J., Brouwer H., 2018. Reflection methoHarouna : practical guide for trainers and facilitators. Wageningen Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research, 124 p.

Howells J., 2006. Intermediation and the rôle of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35, p. 715-728.

KleIrifaarx L. Gildemacher P., 2012. The role of innovation brokers in agricultural innovation systems. In : World Bank. *Agricultural Innovation Systems : an investment sourcebook*. Washington (USA), World Bank, 684 p. [en ligne] Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/140741468336047588/pdf/672070PUB0EPI0067844B09780821386842.pdf> (consulté le 13 mars 2018)

KleIrifaarx L., Leeuwis C., 2009. Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, p. 849-860

Koutsouris A., 2014. Exploring the emerging 'intermediation' (facilitation and brokerage) roles in agricultural extension. *International Journal of Agricultural Extension*, p.21-37

Mayen P., Métral J-F., Tourmen C., 2010. Les situations de travail : références pour les référentiels. *Recherche et formation*, 64, p. 31-46

Métral J-F., Mayen P., 2008. De la VAE à la formation des ingénieurs : le référentiel de « compétences situées » comme instrument d'une approche par les compétences en formation. Rapport de recherche à la Direction générale de l'enseignement et de la recherche du Ministère de l'agriculture et de la pêche. Dijon : Enesad, 163 p.

Paul, 2002. L'accompagnement : une nébuleuse. *Education permanente*, 153, p. 43-56.

Paul, 2003. Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, volume 9 (numéro 1), 14 p.

Paul, 2009. Accompagnement. *Recherche et formation*, 62, p.91-107.

Petit S., 2015. Faut-il absolument innover ? A la recherche d'une agriculture d'avant-garde. *Courrier de l'environnement de l'INRA*, 65, p. 19-28.

Petit futé, 2017. Burkina Faso. Paris, Les Nouvelles Editions de l'Université. 383 p.

PNUD, 2015. A propos du Burkina Faso [en ligne]. Disponible sur : http://www.bf.undp.org/content/burkina_faso/fr/home/countryinfo/ (Consulté le 01/08/2018)

PopulationData.net, 2017. Atlas des populations et pays du monde. Burkina Faso [en ligne]. Disponible sur : <https://www.populationdata.net/pays/burkina-faso/> (Consulté le 01/08/2018)

Rouff K., 2013. L'émancipation par l'empowerment. *Lien social*, n°1123 [en ligne] Disponible sur : <https://www.lien-social.com/L-emancipation-par-l-empowerment>

Schot J., Geels F. W., 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys : theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 5 (volume 20), p. 537-554

TAP (Plate-forme pour l'Agriculture Tropicale), 2017. Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole : Fondements conceptuels. CAB International, Wallingford, Royaume-Uni, 106 p.

Toillier A., Faure G., Chia E., 2018 a. Penser et organiser l'accompagnement de l'innovation collective en agriculture. Dans : *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*. Quae, Versailles (France), collection Synthèses, p.123-137

Tourmen C., 2007. Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, volume 19, p.15-20

Vallerie B., Le Bossé Y., 2006. Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'Education – Pour l'Ere nouvelle*, volume 39 (3), p.87-100

Yonly-Diarra R.D., 2016. Formation Professionnelle Agricole au Burkina Faso. Un dispositif endogène de formation au profit des acteurs de la filière riz. Mémoire de projet tutoré pour l'obtention du master Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'Emplois (IFSE). Université de Toulouse, ENFA Toulouse-Auzeville, 143 p.

Ressources internes au projet :

CDAIS Burkina Faso, 2018 a. Savoir faciliter des partenariats d'innovation multi-acteurs en ayant de l'impact : le rôle des « compétences relationnelles » (*soft skills*) – animé par Mariëtte Gross. Formation continue des facilitateurs de l'innovation CDAIS - Compte-rendu. 4 p.

CDAIS Burkina Faso, 2018 b. Formation des facilitateurs sur l'identification de l'orientation positive, négative ou partagée du sentiment, jugement ou évaluation des acteurs du partenariat d'innovation avec le logiciel Sphinx. Termes de référence. 6 p.

Toillier, 2016. Diagnostic des besoins en renforcement de capacité dans les situations d'innovations localisées (SIL) et élaboration participative d'un plan d'action. Démarche, outils, programmation. Guide à l'intention des facilitateurs de l'innovation. Ouagadougou : CIRAD-ES-UMR INNOVATION-CDAIS, 27 p.

Toillier A. (CIRAD), Segda Z. (FAO), Compaore E. (INERA), 2016. Atelier de formation de facilitateurs/trices de l'innovation. 27-30 septembre 2016, Ouagadougou. Compte-rendu, 30 p.

Toillier A. (CIRAD), Kola P.N., Segda Z. (FAO), Yameogo G. (MESRSI), 2018 b. Rapport annuel CDAIS – Burkina Faso. Période février 2017-mars 2018. 48 p.

Comptes-rendus de formations des facilitateurs (de septembre 2016 et sur les *soft skills* en février 2018)

Plans d'accompagnement des situations d'innovation localisées

Termes de référence des formations sur Sphinx, des 3 rencontres multi-acteurs observées

Dictionnaires

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) : <http://www.cnrtl.fr>

Larousse, 2001.

Sitographie

Agrinatura (association) : <https://agrinatura-eu.eu/>

Capacity Development for Agricultural Innovation Systems (projet CDAIS) : <http://cdais.net>

Centre de Coopération Internationale de Recherche Agricole pour le Développement (CIRAD) : <https://www.cirad.fr/>

Ezilon maps. Carte politique du Burkina Faso : <https://www.ezilon.com/maps/africa/burkina-faso-maps.html>

Laboratoire Interdisciplinaire Sciences, Innovations et Sociétés (LISIS) : <http://umr-lisis.fr/>

Organisation des Nations Unies (ONU) : <http://www.un.org>

Organisation pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) : <http://www.fao.org>

Unité Mixte de Recherche Innovation (CIRAD) : <https://umr-innovation.cirad.fr/>

Figures et tableaux

Figures

Figure 1 : Carte du Burkina Faso et de ses 45 provinces	p.5
Figure 2 : Etapes de l'accompagnement des SIL et activités dévolues aux facilitateurs	p.16
Figure 3 : Processus de RC d'une situation d'innovation localisée	p.18
Figure 4 : Le processus d'évolution des SIL à travers l'accompagnement du RC	p.23

Tableaux

Tableau 1 : Prescriptions au travail des facilitateurs pendant les premières phases de l'accompagnement	p.16
Tableau 2 : objectifs et résultats attendus de l'atelier bilan-prospective du BioSPG	p.25
Tableau 3 : objectifs et exemples d'actions associées, réalisées par la facilitatrice Téwindé en plénière (situation A observée)	p.26
Tableau 4 : objectifs des facilitateurs et exemples d'actions associées lors des travaux de groupe (situation A)	p.27
Tableau 5 : objectifs et exemples associés d'actions des facilitateurs (situation B)	p.30
Tableau 6 : des manques dans l'intervention d'un facilitateur en travaux de groupe (situation B)	p.31
Tableau 7 : objectifs des facilitateurs et exemples associés d'actions, lors de la rencontre OP / Agridata pour la co-conception d'un outil TIC (situation C)	p.33-34
Tableau 8 : Objectifs des facilitateurs et cas d'actions associés, lors d'une rencontre inter-OP pour la redynamisation du Réseau Gestion et la pérennisation des TIC pour le CEF (situation C)	p.35

Liste des annexes

Annexe 1 : Principes de base du RC des SIA promus par le Cadre commun de travail de la TAP
Annexe 2 : Présentation des SIL sélectionnées
Annexe 3 : L'équipe de mise en œuvre du projet CDAIS au Burkina Faso
Annexe 4 : Appel à manifestation d'intérêt envoyé aux organisations
Annexe 5 : Démarche de sélection des facilitateurs
Annexe 6 : Profil des facilitateurs sélectionnés et organisation d'appartenance
Annexe 7 : Marché aux innovations
Annexe 8 : Outils et modes de préparation des facilitateurs
Annexe 9 : Contenus des formations aux facilitateurs
Annexe 10 : Facilitateurs dans l'accompagnement
Annexe 11 : Photos de rencontres multi-acteurs
Annexe 12 : Motivations des facilitateurs, perception de leurs rôles et apprentissages
Annexe 13 : modèle d'une fiche-profil de facilitateur
Annexe 14 : Grille d'entretien avec les facilitateurs
Annexe 15 : Questionnaire transmis aux facilitateurs
Annexe 16 : Rôles des facilitateurs dans le processus de RC
Annexe 17 : Tableaux d'observation - ateliers

Annexe 1 : 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 oeuvre 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, de 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 la survenue d'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.

(source : TAP, 2017)

Annexe 2 : Présentation des SIL sélectionnées

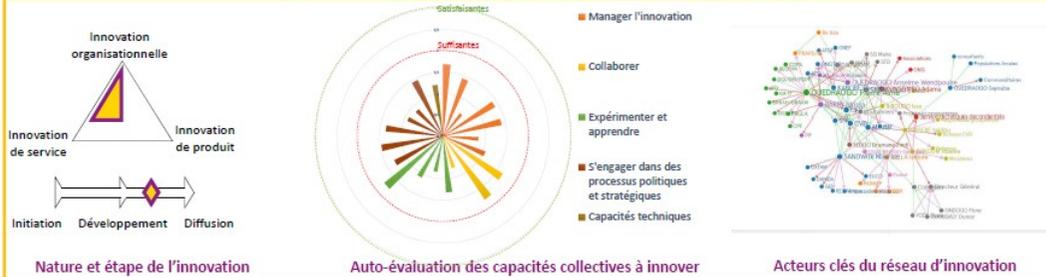
Données issues des plans d'accompagnement. En *italique* : SIL non accompagnées par CDAIS. Souligné : organisations-pivot

SIL	Acteurs	Intérêts de l'innovation au Burkina Faso	Objectifs prioritaires
Conseil	<u>Organisations membres du Réseau Gestion</u> (FEPAB, UGCPA, CAP/YAKO, FNZ, FNGN, CAGEF, FGPN, ANPHV, UNPCB, KIKALAW)	Agriculture : 80 % de la population active, 40% du PIB. Basée essentiellement sur des petites exploitations familiales (EF) réparties sur toute l'étendue du territoire national. L'Etat ne peut pas déployer des conseillers agricoles en nombre suffisant pour assurer l'accompagnement des EF. En assumant ce rôle autrefois dévolue à l'Etat, les OP améliorent l'accès des EF au service de conseil agricole pour de meilleurs gains de productivité agricole.	Redynamiser le Réseau Gestion ; Moderniser et pérenniser le service de CEF
BioSPG	Membres fédérés du <u>CNABio</u>	Utilisation abusive et non contrôlée des produits chimiques de synthèses, des pesticides... avec des conséquences désastreuses pour la santé humaine et animale, pour l'environnement, menaces même sur la sécurité alimentaire.	Améliorer l'organisation de la filière ; Faire passer à l'échelle le label SPG ; Renforcer les compétences des acteurs
MEF	Réseau des transformatrices de céréales du Burkina Faso (RTCB, <u>branche de Bobo-Dioulasso</u>)	La transformation des produits agricoles est une activité essentiellement féminine, de nombreuses femmes vivent de cette activité (le RTCB fédère plus de 2000 femmes provenant des différentes régions du pays). Les revenus générés par ces femmes sont utilisés pour la satisfaction de leurs propres besoins et de ceux de leur famille. L'Enquête Multisectorielle Continue (EMC) de 2014 a révélé que les ménages dirigés par les femmes (30% de pauvres) comportent moins de pauvres par rapport aux ménages dirigés par les hommes (41,0% de pauvres). Cette situation traduit le fait que les femmes sont très sensibles à la dignité et au statut que leur confère la possibilité de contribuer davantage au bien-être de leur famille. Aussi, ces femmes emploient non seulement la main d'œuvre familiale mais aussi la main d'œuvre louée, ce qui contribue à la réduction du chômage.	Améliorer la qualité des produits transformés ; Accéder à des services financiers ; Améliorer la disponibilité des intrants de qualité et des équipements adaptés
<i>Tournesol</i>	<u>Agropol</u> , organisation des producteurs, INERA et GMPS, Fasel et seedrock Fournisseurs d'hybrides (Syngenta, Agrioptention, Maisadour)	<i>Le tournesol a une bonne capacité à s'adapter aux conditions sèches, a une conduite économe en engrais, permet également une fertilisation des sols. Il constitue une source de revenus supplémentaires pour les exploitants agricoles et permet une diversification des cultures. Le revenu supplémentaire généré par l'exploitation d'un hectare de tournesol est de 98 000 FCFA, ce qui est supérieur au seuil de pauvreté monétaire. Ainsi, il contribue à la sécurité alimentaire des populations rurales à travers un meilleur lissage de la récolte sur toute l'année et la réduction de la pauvreté. Il favorise aussi le développement de l'apiculture en assurant la sauvegarde et le développement des colonies d'abeilles. Son tourteau est très apprécié par les éleveurs, il peut ainsi favoriser le développement de l'élevage. Son huile a un avantage nutritionnel indéniable caractérisé par une teneur élevée en vitamine E, ce qui peut améliorer l'alimentation de la population burkinabè. Le tournesol bénéficie de débouchés assurés tant sur le plan alimentaire qu'industriel.</i>	<i>Produire des semences adaptées et à hauts rendements à partir d'une variété locale ; Garantir l'accès des producteurs aux intrants de qualité (semences, engrais organiques et chimiques, produits phyto) ; Assurer l'organisation et la formation des acteurs de la filière tournesol</i>
<i>Goutte-à-goutte</i>		<i>Le Burkina Faso est victime des caprices pluviométriques redondants, ce qui expose une couche importante de la population à des niveaux élevés de vulnérabilité. Le changement climatique caractérisé notamment par des arrêts précoces des pluies augmentant ainsi les risques auxquels</i>	<i>Promouvoir les marchés de l'irrigation goutte à goutte à faible coût pour les petites exploitations familiales ;</i>

		<p><i>font face les populations rurales, dont la majorité dépend de l'agriculture pour leur subsistance et leur sécurité alimentaire. Cette situation est aggravée par l'insuffisance des infrastructures hydro-agricoles. L'eau constituant le premier facteur de contreperformance de la production agricole au Burkina Faso, l'irrigation goutte à goutte représente un intérêt majeur pour le pays.</i></p>	<p><i>Accroître l'accès et soutien financier pour améliorer la capacité d'investir dans le goutte à goutte des petites exploitations familiales ; Organiser et former les petits exploitants agricoles</i></p>
<p><i>Chartes foncières locales</i></p>	<p><i>Communes, GRAF, Etat burkinabè (DG FOMR), populations rurales</i></p>	<p><i>La gestion des terres et des ressources naturelles font partie des défis critiques auxquels le Burkina Faso reste confronté aujourd'hui. L'exploitation des terres et des ressources naturelles a été toujours associée à des conflits violents notamment entre agriculteurs et éleveurs. Cet état des faits est aggravé par les effets pervers du changement climatique, la dégradation de l'environnement et la pression démographique. La CFL constitue ainsi un nouvel instrument de développement local participatif à la disposition des communes, avec de la flexibilité et une reconnaissance par la loi pour faciliter la sécurisation foncière et la protection des ressources naturelles. Elle permet de s'inspirer des coutumes locales pour compléter les dispositions de la loi 034-2009 en vue de les rendre plus applicables au niveau local. Elle se présente surtout comme un moyen innovant de gestion durable et apaisée des RN.</i></p>	<p><i>Créer une appropriation de la démarche Charte Foncière Locale par les communes déjà engagées ; Diffuser la démarche Charte Foncière Locale à toutes les communes</i></p>

Appropriation des chartes foncière par les communes pour l'intégration agriculture-élevage

Caractéristiques clés du processus d'innovation



Aspects innovants

- Nouvel instrument de développement local participatif mis à la disposition des communes, avec de la flexibilité pour s'adapter à chaque contexte et une reconnaissance par la loi de règles coutumières pour faciliter la sécurisation foncière et la protection des ressources naturelles
- Une démarche formalisée d'apprentissage collectif et social autour de la production de règles de gestion de l'espace communal
- Une démarche endogène, initiée et portée par les populations locales, avec prise en compte des intérêts de chaque groupe socio-professionnel, qui peut permettre de prévenir et résoudre des conflits, de faciliter la paix sociale

Obstacles à la diffusion

- Manque d'informations claires envers les communes sur les procédures à suivre (« mystification » des CFL)
- Divergences de compréhension sur les matières pouvant faire l'objet de CFL
- Manque de légitimité de certaines chartes élaborées de façon non participative
- Inadaptation des approches projets pour créer l'appropriation dans la durée (« projets camisoles » avec un rôle trop important donné aux experts)
- Freins importants liés à la concurrence avec l'aménagement urbain dans certaines communes

Capacités du réseau d'innovation à surmonter les obstacles

Fonctions attendues du réseau

Expérimentation et adaptation de l'innovation

- **En bonne voie**
 - Démarche conçue et testée dans de nombreuses communes
 - De nombreuses CFL ont été initiées mais doivent être finalisées

Production et diffusion de nouvelles connaissances utiles au développement de l'innovation

- **Insuffisante**
 - Manque de temps pour élaborer des guides simplifiés (et traduits en langues locales) et ainsi démystifier la démarche
 - Leçons d'expérience pas assez mobilisées dans la prise de décision collective

Médiatisation de l'innovation

- **Insuffisante**
 - Les communes ne sont pas suffisamment sollicitées et appuyées pour communiquer auprès des communautés rurales

Besoins prioritaires en renforcement de capacité



Capacités à collaborer

- ✓ (Re-)dynamiser le réseau du GRAF (société civile, experts et organisations locales) pour faciliter le partage d'expériences sur le foncier et le suivi des politiques publiques:
 - Capitaliser et diffuser de bonnes pratiques en matière de CFL
 - Améliorer le suivi de la mise en œuvre des CFL
 - Veillez à l'application des décrets

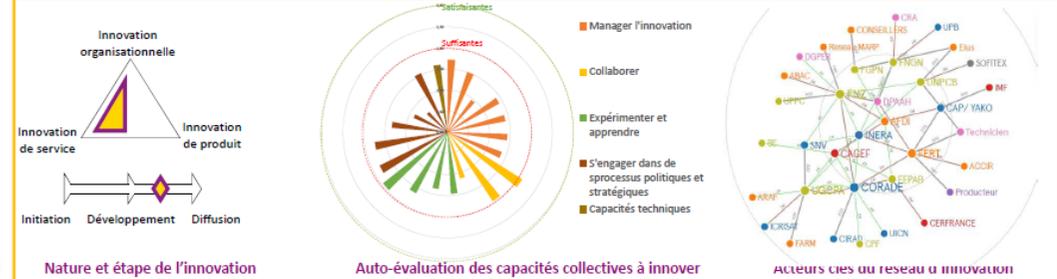


Capacités à s'engager dans des processus politiques et stratégiques

- ✓ Plaidoyer envers les politiques pour clarifier les non-dits autour des questions foncières
 - Faire une analyse institutionnelle des acteurs publics concernés par la question du foncier et s'assurer de leur contribution à la diffusion des CFL
 - Susciter une vision commune entre les directions techniques des différents Ministères (agriculture, urbanisme, aménagement des territoires), sur les modalités de mise en œuvre des CFL;
 - Bâtir une stratégie pour l'intégration effective des CFL dans les politiques sectorielles en matière d'aménagement et du développement du territoire
- ✓ Renforcer le dialogue politique sur la question du renforcement des capacités des communes à porter les CFL
 - Amener les autorités politiques notamment le gouvernement à s'impliquer davantage dans la mise en œuvre de la loi sur le foncier rural
 - Engager les CT dans la mise en œuvre de la loi 034-2009; Susciter l'implication des STE et des OSC dans l'application de la loi 034-2009

MODERNISATION PAR LES NTIC DES SERVICES DE CONSEIL FOURNIS PAR LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Caractéristiques clés du processus d'innovation



Aspects innovants

- Depuis plus de 10 ans le Réseau-Gestion développe une démarche de conseil innovante fondée sur l'apprentissage des principes de gestion (analyser, prévoir, faire, évaluer) auprès de ses membres
- L'utilisation des NTIC permet de rendre le service plus performant et de toucher plus de monde, notamment les analphabètes: partage d'expériences entre différents villages facilité par des projection vidéos sur tablettes, écran ou téléphone, diffusion d'informations pour l'aide à la décision par sms (météo, prix du marché)

Obstacles à la diffusion

- Pas de mécanismes de financement durable de ces services de conseil;
- Réseaux de télécommunication et d'électricité encore trop contraignants car pas assez développés et trop coûteux;
- Taux d'alphabétisation encore trop faible;
- Trop faible perception des impacts du conseil sur le développement agricole par les politiques

Capacités du réseau d'innovation à surmonter les obstacles

Fonctions attendues du réseau

Expérimentation et adaptation de l'innovation

- **Insuffisante**
 - Pas assez d'investissements pour tester, adapter, vulgariser les différents outils du conseil agricole

Production et diffusion de nouvelles connaissances utiles au développement de l'innovation

- **En bonne voie**
 - Enseignements régulièrement tirés des différentes expériences de CEF (conseil à l'exploitation familiale) et de conseil de gestion menées depuis 2001 mais manque de connaissances sur les NTIC
 - Les impacts doivent être davantage démontrés et diffusés dans et hors du réseau

Médiatisation de l'innovation

- **Inexistante**

Besoins prioritaires en renforcement de capacité



Capacités à expérimenter et à apprendre

- ✓ Organiser la conception et l'expérimentation de services de conseil adossés à des services de crédit (faciliter l'utilisation des données comptables collectées lors des séances de conseil pour élaborer des projets d'investissement et des dossiers de demande de crédits)
- ✓ Aider le réseau-Gestion à créer des partenariats avec des agences spécialisées dans la communication pour concevoir et développer de nouveaux outils de conseil adaptés à leurs besoins et capacités (applications sur téléphones, vidéos participatives)



Capacités à s'engager dans des processus politiques et stratégiques

- ✓ Faire reconnaître les compétences des OP du Réseau-gestion dans la fourniture de services de conseil adaptés aux réalités paysannes; identifier plus clairement leur contribution au SNVACA;
- ✓ Bénéficier des fonds disponibles au niveau des différents ministères pour la vulgarisation et le conseil agricole
- ✓ Négocier le détachement de conseillers agricoles du Ministère dans les OP pour les former aux différents outils de conseil développés et maîtrisés par les OP, et pour appuyer les OP dans leur travail de professionnalisation des producteurs
- ✓ Demander un accompagnement au niveau national des OP dans la négociation de contrats avantageux avec les services de téléphonie mobile

SYSTEMES D'IRRIGATION GOUTTE-A-GOUTTE POUR LES PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES FAMILIALES

Caractéristiques clés du processus d'innovation

Nature et étape de l'innovation

Auto-évaluation des capacités collectives à innover

Acteurs clés du réseau d'innovation

Micro-entreprises familiales de transformation agro-alimentaire, dirigées par des femmes

Caractéristiques clés du processus d'innovation

Nature et étape de l'innovation

Auto-évaluation des capacités collectives à innover

Acteurs clés du réseau d'innovation

Aspects innovants

- Possibilité d'économiser et de piloter l'utilisation de l'eau
- Combinaison possible de plusieurs technologies pour rendre le système de Goutte-à-Goutte efficient: pompes solaire, déclenchement automatique via sms grâce à des capteurs en fonction de l'humidité du sol

Obstacles à la diffusion

- Technologies du Goutte-à-Goutte importées à coût trop élevé, trop peu de points de vente et d'artisans capables de faire les réparations
- Trop faible capacité d'investissement des producteurs au démarrage
- Nécessité de combiner plusieurs technologies qui ne sont pas encore au point pour le stockage et l'acheminement de l'eau (bassins de rétention, motopompes, etc.)
- Manque de compétences et de motivation des producteurs pour gérer et entretenir des systèmes de micro-irrigation
- Absence de services d'appui-conseils spécialisés sur la micro-irrigation
- Freins liés au fonciers à l'aménagement pérennes des terrains agricoles

Capacités du réseau d'innovation à surmonter les obstacles

Fonctions attendues du réseau	Auto-évaluation
Expérimentation et adaptation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuffisante • Manque de champs de démonstration et d'apprentissage pour encourager les producteurs • Manque d'appui aux initiatives locales
Production et diffusion de nouvelles connaissances utiles au développement de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quasi-inexistante • Pas de fiches techniques disponibles • Pas de chercheurs engagés auprès des expérimentateurs
Médiatisation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quasi-inexistante

Aspects innovants

- Matières premières utilisées et produits mis sur le marché
- Stratégie marketing 4P
- Arrangements contractuels avec les producteurs pour l'approvisionnement

Obstacles à la diffusion

- Qualité insuffisante des produits transformés
- Faible disponibilité d'intrants de qualité
- Manque d'équipements adaptés
- Manque de stratégies de développement des entreprises : outils de gestion et services financiers inadaptés

Capacités du réseau d'innovation à surmonter les obstacles

Fonctions attendues du réseau	Auto-évaluation
Expérimentation et adaptation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuffisante • Manque de sensibilisation à l'intérêt de travailler ensemble à la mise au point de stratégies de production et de distribution • Manque de confiance mutuelle
Production et diffusion de nouvelles connaissances utiles au développement de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuffisante • Manque de transfert de savoir-faire et d'informations sur les nouvelles technologies • Circuits de communication inefficaces
Médiatisation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En bonne voie • Manque de visibilité des productions locales, Manque de parrainage lors d'événements nationaux et de publicité

Besoins prioritaires en renforcement de capacité

Capacités à expérimenter et à apprendre

- ✓ Fédérer les producteurs expérimentateurs pour faciliter le partage de connaissances
- ✓ Les aider à créer des partenariats avec la recherche et des artisans locaux pour développer des systèmes de Goutte-à-Goutte artisanaux à moindre coût et facilement accessibles
- ✓ Savoir identifier des sites prioritaires propices au développement de systèmes de production irrigués
- ✓ Mieux comprendre les coûts-bénéfices pour les petits producteurs, notamment les maraichers.

Capacités à collaborer

- ✓ Inciter à la coopération entre les différents intermédiaires pour l'importation de kits Goutte-à-Goutte, pour faire diminuer les coûts et assurer une distribution dans l'ensemble du pays
- ✓ Appuyer la mise en place de réseaux de vente des kits Goutte-à-Goutte, associés à la fourniture de services de conseil et de réparation
- ✓ Impliquer les communes pour sécuriser l'aménagement pérenne de terres agricoles

Besoins prioritaires en renforcement de capacité

Capacités à expérimenter et à apprendre

- ✓ Multiplier et rendre accessibles des formations pratiques adaptées aux entrepreneuses analphabètes, sur la transformation, la conservation, l'utilisation des équipements et le conditionnement
- ✓ Faciliter le transfert technologique en diffusant au sein du réseau l'ensemble des technologies existantes, leurs avantages et inconvénients

Capacités à collaborer

- ✓ Accompagner la mise en relation durable et la négociation entre les institutions financières, les entrepreneuses et les producteurs de matières premières, les équipementiers et les distributeurs
- ✓ Les appuyer dans la conception de nouvelles modalités de contractualisation qui répartissent mieux les risques entre elles et les producteurs, qui privilégient le règlement à l'amiable en cas de litige

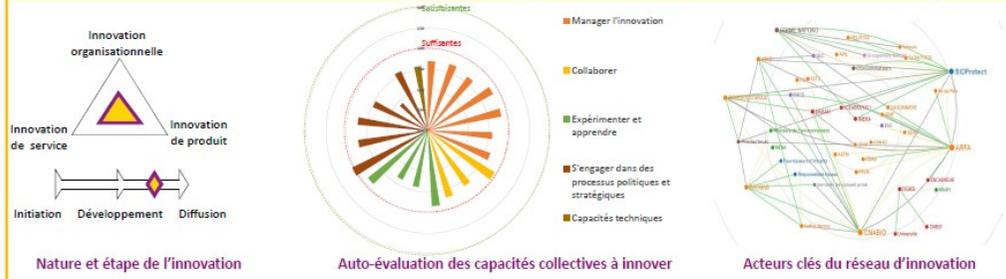
Capacités à s'engager dans des processus politiques et stratégiques

- ✓ Informer les entrepreneuses sur les services d'appui existants, les guichets financiers, sur les agendas politiques en lien avec l'entrepreneuriat agricole
- ✓ Plaidoyer pour l'instauration de la Journée nationale de la consommation des produits locaux parrainée par le président du Faso
- ✓ Amorcer un dialogue politique pour l'amélioration des conditions cadres pour la pratique de la contractualisation

BIO SPG: UN LABEL NATIONAL POUR L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE FONDÉ SUR LE SYSTÈME PARTICIPATIF DE GARANTIE



Caractéristiques clés du processus d'innovation



DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE TOURNESOL



Caractéristiques clés du processus d'innovation



Aspects innovants

- Une nouvelle forme de certification qui permet l'implication de tous les acteurs de la filière et notamment des consommateurs
- Un cahier des charges qui intègre les principes de l'agro-écologie (protection des écosystèmes)
- Amélioration de la qualité nutritionnelle des produits agricoles et amélioration de leur accessibilité aux consommateurs nationaux par le développement de filières courtes

Capacités du réseau d'innovation à surmonter les obstacles

Fonctions attendues du réseau	Auto-évaluation
Expérimentation et adaptation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Réussie La norme burkinabé en AB a été validée par AB- NORME en 2013 et répertoriée par l'IFOAM en 2016 Le label BioSPG est protégé par l'OAPI depuis 2016
Production et diffusion de nouvelles connaissances utiles au développement de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En bonne voie Manque de vulgarisation des résultats techniques obtenus dans les sites expérimentaux (fermes, exploitations agricoles) Manque de collaboration avec des chercheurs pour développer des projets sur des thèmes prioritaires identifiés (bio-intrants, transition agro-écologique, services d'appui-conseil spécialisés) Manque de dispositifs d'accompagnement permanent des producteurs
Médiatisation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En bonne voie Manque d'engagement et de mise en réseau de l'ensemble des acteurs de la filière Manque de stratégie collective pour planifier le passage à l'échelle

Obstacles à la diffusion

- Filières bio pour approvisionner les marchés locaux trop peu structurés; manque de points de vente;
- Difficultés d'accès aux intrants bio (disponibilité et coût) pour les producteurs
- Manque de services de conseil agricole compétents dans le domaine de l'agro-écologie et agriculture biologique
- Manque de promotion officielle de l'agriculture biologique au niveau national
- Manque de communication sur les effets négatifs des intrants de synthèse sur la santé humaine et l'environnement

Aspects innovants

- Nouveaux systèmes de production avec itinéraires ethniques et équipements agricoles spécifiques
- Nouveau produits et sous-produits agricoles pour l'alimentation humaine (huile à forte qualité nutritionnelle) et l'élevage (tourteaux)
- Nouvelle forme d'organisation des producteurs en îlots
- Contractualisation tripartite réussie entre structure d'appui technique, producteurs et acheteurs/industriels pour sécuriser l'approvisionnement de l'usine de transformation et fidéliser les producteurs

Capacités du réseau d'innovation à surmonter les obstacles

Fonctions attendues du réseau	Auto-évaluation
Expérimentation et adaptation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Insuffisante Manque de partenariats pour développer des variétés adaptées et à hauts rendements Et pour concevoir et fabriquer du matériel agricole adapté
Production et diffusion de nouvelles connaissances utiles au développement de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En bonne voie Manque de documentation sur les facteurs conditionnant la qualité des produits finis (tourteaux et huile), Manque de conseillers agricoles compétents sur la production du tournesol, mais les outils existent
Médiatisation de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Insuffisante Manque de promotion de la filière au niveau national

Obstacles à la diffusion

- Semences mal adaptées aux conditions locales : maladies et faibles rendements; coût trop élevé des semences hybrides importées
- Manque d'outils agricoles adaptés (égrenneur, disque, outils de préparation profond du sol)
- Marges brutes trop faibles
- Manque d'investissements du secteur privé dans le développement de la filière

Besoins prioritaires en renforcement de capacité



Capacités à expérimenter et à apprendre

- ✓ Créer des partenariats avec les chercheurs spécialisés sur l'agriculture biologique pour faciliter la production de connaissances utiles ainsi que la formation massive des producteurs;
- ✓ Former des producteurs relais pour accélérer la diffusion d'informations, de connaissances et savoirs locaux;
- ✓ Renforcer les compétences des conseillers agricoles et des contrôleurs pour mieux accompagner les producteurs à la conversion et à la pérennisation de leurs systèmes de production biologiques;

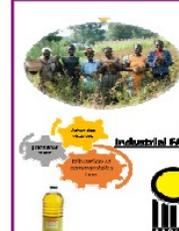
Capacités à collaborer

- ✓ Organiser en particulier certains acteurs de la SIL: les producteurs, et les acteurs de la commercialisation y compris les vendeurs d'intrants
- ✓ Mettre en place un réseau de consommateurs des produits bio, et participer à leur éducation
- ✓ Fédérer les différentes initiatives d'appui à l'agro-écologie dans chaque région pour faciliter la conception des itinéraires techniques et le partage de savoir-faire

Capacités à manager le processus d'innovation

- ✓ Aider le CNABio à construire une stratégie collective avec ses membres et ses partenaires techniques et financiers pour développer la production biologique au Burkina-Faso

Besoins prioritaires en renforcement de capacité



Capacités à expérimenter et à apprendre

- ✓ Renforcer les capacités de la recherche INERA et industriels pour la recherche de financement pour développer des projets de R&D intégrés (concevoir des variétés hybrides nationales adaptées au milieu et aux besoins)
- ✓ Capitaliser les savoir-faire développés par les producteurs pour la culture du tournesol

Capacités à manager le processus d'innovation

- ✓ Harmoniser la vision des partenaires (organisations de producteurs, industriels et structures techniques d'appui) sur le développement de la filière par l'organisation de réunions périodiques

Capacités à s'engager dans des processus politiques et stratégiques

- ✓ Créer un engagement de partenaires financiers et politiques à soutenir dans la durée le développement de la filière



Annexe 3 : l'équipe de mise en œuvre du projet CDAIS au Burkina Faso

Extrait du rapport du projet de mars 2018 (Toillier et al., 2018 b) :

Les activités menées en 2017 ont été très diverses, intensives en production de nouveaux outils et méthodes, nécessitant de mobiliser beaucoup de compétences différentes. Sur l'année 2017, près de vingt contrats de prestation avec des spécialistes en renforcement de capacité ont été signés pour la mise en oeuvre des plans d'accompagnement et le suivi-évaluation de leurs effets. Cela a nécessité de trouver le bon mode d'organisation de l'équipe CDAIS compte tenu des moyens et compétences disponibles, la principale difficulté étant les modalités de contractualisation avec une grande diversité de prestataire et de consultants. Pour relever ce défi, l'équipe CIRAD a dû organiser un appui administratif local dès 2016 même si cela n'était pas prévu initialement dans la structure du projet. L'équipe CIRAD a été par la suite renforcée en 2017 avec le recrutement de deux chargés de suivi et d'évaluation des activités de renforcement de capacités.

Au niveau de la coordination quotidienne du projet : l'équipe de suivi-évaluation-apprentissage (MEL) en charge de faciliter les activités de renforcement de capacité et assurer l'impact

(Noms et Prénoms : Fonction dans CDAIS, Structure)

Prosper. N KOLA : Gestionnaire du dispositif de renforcement de capacité, CIRAD

Armel HIEN Chargé du suivi-évaluation, CIRAD

Aristide SEMPORE : Gestionnaire des données et appui à la gestion du dispositif de renforcement de capacité, CIRAD

Antoine CHOUMOFF : Appui méthodologique, CIRAD

Aurélie TOILLIER : Appui méthodologique et supervision, CIRAD

Au niveau de la coordination du projet CDAIS au Burkina Faso

- **Les partenaires du projet au Burkina**

(Nom et Prénoms, Structure)

Georges YAMEOGO : Coordonnateur national (CPM), MESRSI

Zacharie SEGDA : Manager du projet (CPM), FAO Country Office

Aurélie TOILLIER : Point focal AGRINATURA (AFP), CIRAD

Zoé Ouedraogo : Assistante du point focal AGRINATURA, CIRAD

Marc CASTERAN : Point focal EU, UE

Daouda KONTONGOMDE : FAO Country Office CDAIS Focal Person, FAO Country Office

Abdoulaye SALEY MOUSSA : FAO HQ coordinating support, FAO HQ

- **Comité technique responsable de la mise en oeuvre du projet au Burkina**

(Nom et Prénoms, Structure)

Georges YAMEOGO : Coordonnateur national (CPM), MESRSI

Zacharie SEGDA : Manager du projet (CPM), FAO

Aurélie TOILLIER : Point focal AGRINATURA (AFP), CIRAD

- **Comité de pilotage du projet**

(Nom et Prénoms, fonction et structure)

TOILLIER Aurélie, Point Focal AGRINATURA

BAMBA Kassoum, Point focal FAO Burkina Faso

CASTERAN Marc, Représentant de l'Union Européenne

BAMOUNI/BATIONO Pélégie, Représentant de la DGESS-MESRSI

NIKIEMA Lassaya, Représentant de la DGRSI-MESRSI

ZONGO Daouda, Représentant de la DVRD/DGPV-MAAH

COMPAORE Halidou, Représentant du CNRST- MESRSI

MONTAGNE Pierre, Représentant du CIRAD

SOME/ARCENS Marie-Thérèse, Représentant du MESRSI

YAMEOGO Georges, Coordonnateur Projet CDAIS

SEGDA Zacharie, Gestionnaire Projet CDAIS



CAPACITY DEVELOPMENT FOR AGRICULTURAL INNOVATION SYSTEMS

Formation de facilitateurs/facilitatrices de l'innovation

Appel à manifestation d'intérêt

Résumé

Le projet « Renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole », en anglais "*Capacity development for agricultural innovation systems*" (CDAIS) recherche des organisations qui seraient intéressées à participer via la nomination d'un(e) ou plusieurs de leurs employé(e)s à intervenir en tant que facilitateur/trice(s) du renforcement de capacité dans les systèmes d'innovation agricole.

Contexte

Le projet CDAIS a pour objectif d'établir un diagnostic des besoins en renforcement de capacité des acteurs des systèmes d'innovation agricole et d'identifier des approches pour répondre à ces besoins. Cette phase pilote est déployée dans huit pays (Angola, Burkina Faso, Rwanda, Ethiopie, Bangladesh, Laos, Guatemala, Honduras). Le projet est financé par la commission européenne et mis en œuvre conjointement par la FAO, Agrinatura (un consortium d'une trentaine d'universités et instituts de recherche européens) et les gouvernements. Pour le Burkina-Faso il s'agit de la FAO, du CIRAD et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI).

Dans chacun des 8 pays, les principaux résultats seront :

- Un plan d'action national pour le renforcement de capacité des acteurs des systèmes d'innovation ;
- Une plateforme nationale, multi-acteur, pour le plaidoyer, le dialogue et la conception d'actions de renforcement des capacités à innover ;
- 15 facilitateurs de l'innovation, avec « la capacité à développer les capacités à innover » aux niveaux local et national ;
- 3 à 6 situations d'innovation en cours qui vont bénéficier d'un renforcement de capacité et qui vont permettre de montrer comment on peut améliorer l'efficacité d'un processus d'innovation multiacteur ;
- 4 à 5 organisations avec des capacités renforcées pour collaborer avec plusieurs organisations au sein d'un système d'innovation.

Etat d'avancement du projet CDAIS au Burkina-Faso – Juin 2016

- Une étude exploratoire a été menée pour identifier les principaux acteurs des systèmes d'innovation et la diversité des situations d'innovation en cours ;
- Un atelier de lancement a été organisé au Laico en Avril 2016 pour présenter les résultats de cette étude, valider l'intérêt des différents acteurs à contribuer au projet CDAIS et réaliser une évaluation participative des situations d'innovation ;
- 6 situations d'innovation ont été retenues pour élaborer un diagnostic des besoins en renforcement de capacité. Il s'agit de :
 - *Systèmes de micro-irrigation pour la petite agriculture familiale ;*
 - *Label SPG pour l'agriculture biologique ;*
 - *Services de conseil agricole fournis par les organisations de producteurs à leurs membres ;*
 - *Développement de la filière tournesol ;*
 - *Appropriation de la démarche de charte foncière par les communes ;*
 - *Petites entreprises familiales innovantes dans les process de transformation agro-alimentaire ;*



This project is funded by the European Union

Bénéfices attendus de votre participation au projet CDAIS

Les organisations qui participeront aux activités du projet CDAIS bénéficieront de :

- Capacités d'analyse accrues, des compétences de facilitation et de renforcement de capacité pour les membres clés de leurs équipes de travail ;
- Une amélioration des situations d'innovation en cours, dans lesquels l'organisation est impliquée ;
- Une analyse et une amélioration de la capacité à collaborer avec d'autres organisations dans le cadre de projets innovants ;
- Une amélioration de l'influence des organisations porteuses de projets innovants sur les politiques nationales en lien avec l'innovation agricole ;
- L'accès à un réseau plus large pour le soutien aux projets innovants (FAO, Agrinatura, Plateforme Agriculture Tropicale).

Rôle des facilitateurs/facilitatrices de l'innovation

Les employés choisis qui seront formés comme facilitateurs/facilitatrices de l'innovation auront un rôle clé dans CDAIS. Ils auront a :

- Suivre une formation donnée par le CIRAD et la FAO sur le renforcement de capacité dans les systèmes d'innovation agricole ;
- Conduire un diagnostic des besoins en renforcement de capacité pour certaines des situations d'innovation sélectionnées et pour la plateforme de coordination nationale des acteurs de l'innovation ;
- Faciliter l'élaboration d'une stratégie de renforcement de capacité pour répondre à ces besoins ;
- Faciliter la mise en œuvre d'activités de renforcement de capacité avec les acteurs impliqués dans les situations d'innovation sélectionnées.

Profil souhaité des facilitateurs de l'innovation

- Responsabilités dans son organisation pour faciliter, gérer des projets innovants dans le domaine de l'agriculture, l'élevage ou l'agroforesterie ;
- Compétences dans le domaine de l'accompagnement du changement, au niveau des individus et/ou des organisations ;
- Compétences de facilitation de processus participatifs multi-acteurs ;
- Compétences techniques poussées sur un ou plusieurs domaines liés au développement agricole et rural (fonctionnement des exploitations agricoles, des filières, gouvernance des ressources naturelles, irrigation, entrepreneuriat agricole, mécanisation, santé animale, agroécologie, etc.) ;
- Compétences en communication, incluant des compétences d'analyse, synthèse et rédaction de rapports ;
- Autonome et motivé personnellement à participer à cette formation ;
- Expériences souhaitables dans le domaine de la formation d'adultes.
- Langues parlées : Moore, Dioula, Français

Conditions de Participation

- Des per-diem pour la formation et des per-diem de voyage seront couverts par le projet CDAIS ;
- Les salaires des facilitateurs seront payés par leur organisation durant les activités du projet CDAIS ;
- Des honoraires seront versés par le projet CDAIS pour la réalisation des différentes activités par les facilitateurs sélectionnés à l'issue de la formation.
- La disponibilité des facilitateurs aux activités CDAIS est estimée à :
 - 20-30 jours en 2016 (formation, analyse des besoins en renforcement de capacité et animation de plateformes d'innovation), à partir du mois de Septembre ;



This project is funded by the European Union

- 50 jours en 2017 (animation de plateformes d'innovation et appui à la formation d'organisations).
- Les périodes de travail ne dépasseront pas 5 à 7 jours d'affilé.
- La formation, d'une durée de 2 à 3 jours est prévue se dérouler à Ouagadougou la **semaine du 19 Septembre 2016** ;
- Un engagement de l'organisation à améliorer sa capacité à travailler avec d'autres organisations dans des processus d'innovation multi-acteurs ;
- Un engagement de l'organisation à soutenir les objectifs du projet CDAIS.

Prochaines étapes

- Manifestation de votre intérêt à participer au projet CDAIS en désignant un(e)/des employé(e)s de votre organisation comme candidat-e(s) à la formation des facilitateurs/facilitatrices de l'innovation et à la réalisation des activités qui s'en suivront, **suivant l'ensemble des critères mentionnés précédemment.**

Pour cela, merci d'envoyer à aurelie.toillier@cirad.fr et Zackarie.Segda@fao.org, **avant le 15 Août 2016** :

- la feuille suivante en annexe, complétée, signée, scannée
 - les CV des candidat(e)s.
- Le comité de coordination du projet CDAIS sélectionnera un groupe de candidat(e)s pour suivre la formation de facilitateurs/facilitatrices de l'innovation. La liste sera communiquée fin Août 2016.
 - A l'issue de la formation, une seconde sélection pourra avoir lieu pour la réalisation des activités de diagnostic des besoins en renforcement de capacité et d'accompagnement des acteurs des projets d'innovation.

Pour toute question, merci de vous adresser également à : aurelie.toillier@cirad.fr et Zackarie.Segda@fao.org

Annexe 5 : démarche de sélection des facilitateurs

• Démarche de sélection des agents

La première étape de sélection des facilitateurs a été l'envoi d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) à des organisations ciblées.

24 organisations ont répondu, 69 CV ont été proposés ;

Les CV ont été notés ainsi (Notation /20) :

- responsabilités 5 points
- compétence techniques/thématique 5 pts
- compétence facilitation, accompagnement communication 5 pts
- expérience dans le domaine formation adulte 5 pts

24 candidats ont été retenus pour la 1^{re} formation en septembre 2016, suite à laquelle 10 facilitateurs ont finalement été choisis sur les critères suivants :

- Assiduité
- Intensité et qualité de participation aux discussions et exercices lors de l'atelier
- Intérêt porté à l'une des 6 SILs
- Disponibilité entre septembre et décembre 2016 pour réaliser les ateliers de travail avec les acteurs des SILs.

• Le profil des facilitateurs retenus

- Haut niveau d'études choisi, équivalent au minimum à un master 2. Cumulaient parfois de plusieurs diplômes.

- 7 facilitateurs avec une formation en lien avec le secteur agricole (ingénieur agronome, économiste agricole, sociologie rurale), 2 en économie sociale et solidaire, 1 dans le champ de l'administration publique.

- Organisations d'origine : 4 structures associatives / ONG (Fert, CEAS, Gret, Agropol), 1 organisation faîtière (CNABio) 4 structures publiques pour 5 facilitateurs (DGPV, DGRSI, IRSAT, DG FOMR).

Parmi elles, 3 organisations-pivot (Agropol pour la SIL Tournesol, la DG FOMR pour les chartes foncières locales et le CNABio pour le label Bio SPG).

L'objectif était pour chaque SIL de choisir un binôme de facilitateurs composé d'un « expert contenu », c'est-à-dire de quelqu'un connaissant bien le fond du sujet, et d'un « expert processus » aux compétences transversales. Les experts contenu ont été pris de façon préférentielle au sein des organisations-pivot identifiées pour chaque SIL. Les critères de choix intégrant un niveau élevé de formation, dans les cas où l'organisation ne disposait pas des ressources humaines recherchées les experts contenus ont été sélectionnés au sein d'organisations externes, en fonction de leur expérience et du champ d'intervention de leur structure. Par exemple, pour la SIL Conseil où le Réseau Gestion est composé d'OP, on a choisi comme expert contenu un conseiller agricole connaissant de le CEF et membre du Ministère de l'agriculture. Comme expert processus, on a choisi un chargé d'accompagnement des OP dans une structure associative (Fert).

Dans les faits, le raisonnement « expert processus » / « expert contenu » a été utilisé pour sélectionner des agents aux capacités complémentaires, mais cette catégorisation n'a pas déterminé leur rôle.

Sources : Toillier et al., 2016 ; Toillier et al., 2018 b.

Annexe 6 : profil des facilitateurs sélectionnés et organisation d'appartenance

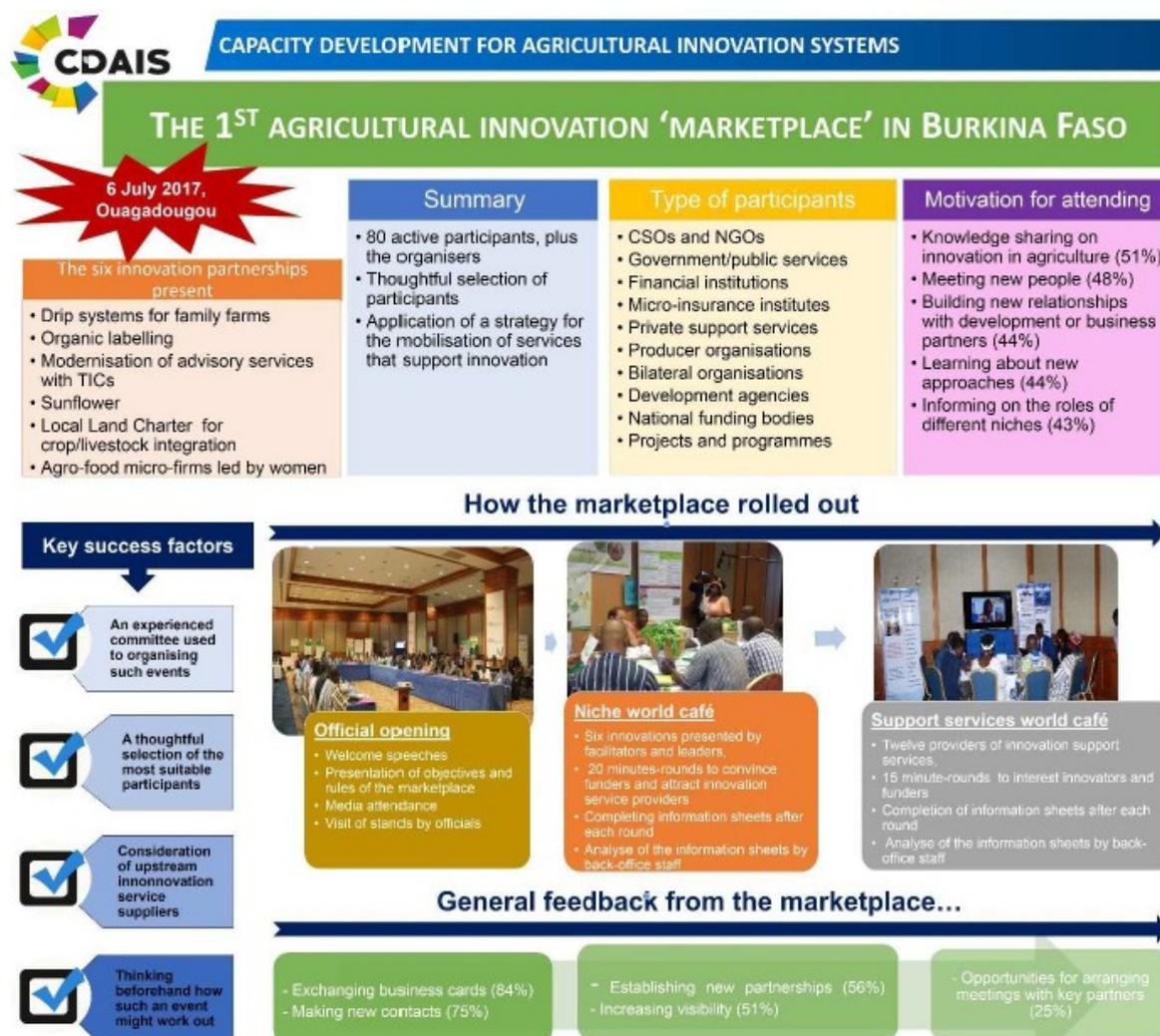
SIL	Organisation-pivot de la SIL	Agent facilitateur	Organisation	Champs de formation et d'expertise Poste dans l'organisation	Statut de l'organisation. Activités en lien avec la SIL
BioSPG	CNABio	Téwindé	CNABio	Economie sociale et solidaire. Accompagnement des OP dans leurs activités économiques et sociales, gestion de projets. Coordinatrice	Structure faitière des acteurs de l'agro-écologie et de l'agriculture biologique
		Issoufou	MESRSI/DG RSI	Administration de services publics. Elaboration de documents politiques et stratégiques. Chef du service Promotion de l'innovation	Public. Prospective, élaboration et validation de stratégies et projets relatifs à la recherche ; promotion de l'innovation
Tournesol	Agropol	Harouna	Agropol	Ingénieur du développement rural (sociologie et économie). Expertise sur tournesol et soja. Chargé de recherche et développement	Association. Développe les oléagineux, protéagineux dans les pays en développement
		Souleymane	MAAH/DGP V-DMMA	Agronome. Expertise en vulgarisation agricole, technologies végétales. Directeur provincial de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques	Public. Renforcement de la mécanisation. Vulgarisation, appui-conseil aux producteurs
Conseil	Réseau Gestion	Romuald	MAAH/DGP V-DVRD	Conseil agricole, sociologie rurale. Services de conseil et vulgarisation. Chef du service de suivi-évaluation	Public. Appui-conseil, vulgarisation, formations auprès des producteurs
		Tiga	Fert	Sciences politiques et économie agricole. Gestion de projets. Chargé d'appui aux OP dans leurs activités économiques et associatives	Association française. Appui à des OP burkinabès
Micro-entreprises familiales	Réseau des transformatrices de Bobo-Dioulasso	Irifaar	IRSAT (département mécanisation)	Ingénieur de conception en vulgarisation agricole. Développement de filières agricoles, accompagnement, conseil et formation aux OP, transformatrices, producteurs agricoles. Ingénieur de recherche	Public. Recherche, vulgarisation de technologies, notamment dans la transformation alimentaire
		Maimouna	Gret	Droit. Economie sociale et solidaire. Expertise dans la création de filières de transformation et agri-alimentaires. Chargée de projets	Association française. Appui à la structuration de filières, interventions auprès d'unités de transformation agro-alimentaires
Goutte-à-goutte	Non identifiée	Irifaar	IRSAT	<i>Voir ci-dessus</i>	Public. Recherche, vulgarisation de technologies notamment dans le domaine de l'irrigation
		Issaka	CEAS	Agronome. Gestion de projets d'irrigation. <i>A quitté le projet CDAIS après le diagnostic initial de la SIL, en même temps que son poste de chef du département « Sécurité alimentaire et environnement » au CEAS</i>	Association burkinabè. Intervient dans provision de technologies pour préserver l'environnement, formation de producteurs, en agriculture durable
Chartes foncières	DG FOMR	Omer	MAAH/DG FOMR	Agronome. Expertise dans l'aménagement du territoire, le foncier rural. Directeur de la Législation, de la Réglementation et de la Sécurisation foncière	Direction chargée de l'application de la réforme foncière au Burkina Faso
		Issoufou	MESRSI/DG RSI	<i>Voir ci-dessus</i>	<i>Voir ci-dessus</i>

Sources : CV des facilitateurs, Toillier *et al.*, 2016, Toillier *et al.*, 2018 b.

Annexe 7 : Le marché aux innovations (MIA)

Le MIA est un espace de rencontre entre les demandeurs (les leaders des SIL) et les offreurs (autres acteurs des SIL) des services supports à l'innovation agricole. A cet effet, son principal objectif était de susciter un intérêt des partenaires clés à accompagner les SIL dans la mise en oeuvre de leur plan d'accompagnement. Il s'agissait de faciliter la rencontre entre l'offre et la demande afin de créer des opportunités tant pour les offreurs que pour les demandeurs. De façon spécifique, le MIA visait à favoriser :

- La rencontre et le partage d'expériences sur le renforcement des capacités d'innovation,
- Des échanges autour des besoins en renforcement de capacités évalués et des plans d'accompagnement sur le renforcement des capacités, et
- L'établissement des partenariats pertinents pour le renforcement des capacités d'innover.



Annexe 8 : Outils et modes de préparation des facilitateurs

Etape / événement	Mode de préparation des facilitateurs	Outils mobilisés
Atelier diagnostic	Formation initiale (septembre 2016). Guide de diagnostic des besoins en renforcement de capacités, documentation	Avec les acteurs pour le diagnostic : Trajectoire de l'innovation, arbre à problème / arbre à solutions, cartographie des acteurs, représentation de leur influence sur le développement de l'innovation,
Elaboration du plan d'accompagnement et atelier de présentation	Formation à l'élaboration d'un plan d'accompagnement et à l'identification de marqueurs de progrès	Canevas de PA harmonisé conçu par l'équipe projet
Atelier de présentation des SIL aux autorités et Marché aux innovations	Formation à la prise de parole en public et à la mobilisation de partenaires Entraînement à la présentation des SIL Entraînement à la présentation des SIL (présentation alternée de chaque SIL, les autres facilitateurs apportent leurs remarques) Réunion des facilitateurs pour la réalisation de posters de communication	Posters présentant les enjeux de la SIL, les acteurs impliqués, les obstacles à surmonter pour l'innovation, les besoins en renforcement de capacité

Forme du plan d'accompagnement

Exemples extraits du PA de la SIL MEF

Objectifs prioritaires	Activités	Organisations impliquées dans l'activité	Coût (F CFA)
OP 1 Améliorer la qualité des produits transformés	- Sensibiliser les producteurs aux techniques de production des variétés de céréales demandées par les transformatrices et des activités post-récoltes	- INERA, Producteurs, Transformatrices, Afrique verte	2 500 000
	- Organiser une rencontre d'échange et de partage de connaissances sur le choix des variétés, la transformation, la conservation, l'utilisation des équipements et le conditionnement ...	-Transformatrices, Equipementiers, Afrique verte, acteurs	1 500 000
OP 2 Accéder à des services financiers	- Organiser un atelier de mise en relation entre les institutions financières, les unités de transformation et les producteurs ...	IF, Transformatrices, Afrique verte, producteurs et organisations des acteurs	2 000 000
OP 3 Améliorer la disponibilité des intrants de qualité et des équipements adaptés	- Organiser des rencontres de mise en relation entre les transformatrices et les producteurs pour diagnostiquer les pratiques de contractualisation	Producteurs, transformatrices, organisations	4 000 000
	- Organiser une formation sur les bonnes pratiques de contractualisation, l'élaboration, l'analyse et le respect des engagements contractuels		2 000 000

Annexe 9 : contenus des formations aux facilitateurs

Formation initiale et de sélection des facilitateurs (septembre 2016)

Sessions	Contenu des sessions
Introduction et présentation des participants	Objectifs et déroulement de la formation Questions Présentation des participants : compétences et attentes
Comprendre ce que sont les « systèmes d'innovation » et les « situations d'innovation »	Travaux de groupe. Partage d'expérience. Présentation des concepts et leur application au contexte du Burkina (distinctions faites entre SIA/niche. Explications de l'origine du changement de paradigme pour appuyer le développement agricole, avec présentation des réalités au Burkina)
Comprendre ce que sont les capacités à innover	Définition des « capacités fonctionnelles ». Travaux de groupe et synthèse
Présentation du projet CDAIS et des SILs sélectionnées	Objectifs et Démarche. Présentation des situations d'innovation sélectionnées
Comment accompagner une situation d'innovation	Différences entre un projet de développement et une situation d'innovation. Partage d'expériences. Rôles d'un « facilitateur de l'innovation ». Travaux de groupe
Comment évaluer les besoins en renforcement de capacité	Présentation de la démarche globale. Travaux de groupe. Revue des différents outils. Exemple sur le coton Bt au Burkina Faso. Techniques de facilitation et de négociation dans des processus multi-acteurs. Outil 1 : Chronologie de l'innovation. Travaux de groupe Outil 2 : Arbre à problèmes/solutions. Travaux de groupe Outil 3 : Réseaux d'acteurs. Travaux de groupe Outil 4 : Questionnaires
Comment suivre et évaluer le renforcement de capacité	Pourquoi et comment réalise-t-on un suivi-évaluation : principes d'une démarche de suivi-évaluation participative. Travaux de groupe (choix d'indicateurs) Dispositif de suivi-évaluation de CDAIS
Mise en œuvre de l'accompagnement des SILs	Chronogramme des activités CDAIS. Travaux de groupe
Evaluations	- évaluation individuelle de la contribution de la formation à leur organisation - évaluation collective de la formation - évaluation individuelle

Formation sur les « soft skills » ou « compétences relationnelles » dispensée par l'ICRA (février 2018)

Objectifs

Le travail sur les compétences relationnelles doit aider les facilitateurs à :

- Concevoir et animer des ateliers multi-acteurs efficaces qui réunissent les porteurs des projets innovants et leurs partenaires ;
- Créer un climat favorable aux échanges de point de vue, à la co-construction de solutions, à la créativité collective ;
- Faire collaborer des individus venant d'organisations différentes, aux intérêts pas toujours convergents ;
- Révéler le potentiel créatif des individus ;
- Faire exprimer des points de vue et savoir écouter ceux des autres partenaires ;

Identifier des points de blocage dans la progression du travail collaboratif et les résoudre.

Programme

- **Module 1 : Compétences de partenariat pour une collaboration fructueuse**

On ne réussit pas seul. Pour que les producteurs et les entrepreneurs gagnent mieux leur vie, une collaboration est souvent nécessaire. C'est plus facile à dire qu'à faire : en réalité, il y a souvent beaucoup de discussions et de temps investis sans que cela aboutisse à un partenariat profitable ou à un revenu amélioré. Au cours de cette session, vous apprendrez à créer de l'enthousiasme au niveau des parties prenantes pour s'engager et s'investir et pour rendre la collaboration fructueuse. Sujets de la session :

- La capacité d'écoute
- Poser les bonnes questions

- **Module 2 : Facilitation avec de l'impact**

En tant que facilitateur, vous facilitez souvent des discussions de groupe et des réunions. Il est de votre responsabilité d'atteindre les objectifs fixés dans un délai limité. Dans certains cas, vous vous sentez frustré lorsque les gens arrivent en retard ou interrompent de diverses manières la réunion. Il n'est pas toujours facile de faire en sorte que tout le monde contribue, surtout lorsque certaines personnes dominent la discussion. Dans cette formation, vous apprendrez à vous positionner d'une façon amicale et ferme. Puis, comment faciliter créer un climat favorable aux échanges ouverts qui mènent à des solutions reconnues par toutes les parties prenantes impliquées. Sujets de session :

- Compétences en micro-animation
- Diamant de discussion
- Faire face à une dynamique difficile
- Conception d'atelier

- **Module 3 : La négociation gagnant-gagnant**

Lorsque des accords de partenariat sont négociés, vous vous assurez d'obtenir ce dont vous avez besoin, mais dans le processus la bonne relation est souvent endommagée et des conflits peuvent survenir plus tard. Dans cette session, vous apprendrez à négocier de telle manière que vous concluez un accord mutuellement bénéfique sans nuire à la relation. Sujets de la session :

- Séparer les personnes du problème
- Se focaliser sur les intérêts
- Générer une variété d'options avant de forger un accord

- A la demande des participants, 2 éléments ont été ajoutés au programme :

- Le vote amélioré – une prise de décision qui prend en compte la vue de la minorité
- L'écoute active au niveau émotionnel : comment calmer les émotions dans des débats chaotiques

Formation à l'utilisation du logiciel Sphinx (mai 2018)

Contexte et justification de la formation

Les facilitateurs sont amenés à gérer des partenariats d'innovation impliquant plusieurs acteurs. L'animation de ces partenariats se fait souvent à travers des ateliers multi-acteurs. L'organisation de ces ateliers nécessite une préparation approfondie en amont qui implique des opérations de collecte de données qualitatives et quantitatives. De plus au cours de ces ateliers multi-acteurs, les facilitateurs sont souvent amenés à traiter in situ des données collectées dont les résultats conditionnent les prochaines étapes du déroulement de l'atelier. La plupart des facilitateurs n'ont pas suffisamment de compétence pour extraire les informations issues de ces données qui sont très utiles dans l'identification des problèmes susceptibles de nuire au partenariat et d'actions correctives. Les facilitateurs ont donc besoin du renforcement de leur capacité à identifier l'orientation positive, négative ou partagée du sentiment, jugement ou évaluation des acteurs des SILs afin de mieux manager les partenariats d'innovation.

Le renforcement de cette capacité des facilitateurs se fera avec le logiciel SPHINX. C'est un logiciel de traitement de données statistiques qui propose des solutions complètes, puissantes et innovantes. Il permet de traiter des données de toutes natures et quelle que soit leur provenance : questions ouvertes de questionnaires, entretiens, focus group, articles de presse, bases de données propres aux institutions, extraits de sites web, commentaires issus de forums etc. Ces sources d'informations sont importantes dans la compréhension des partenariats d'innovation et des systèmes d'innovation agricole. A cet effet, SPHINX permet de traduire les données collectées provenant de ces sources en informations stratégiques nécessaires à la prise de décision éclairée.

Objectifs de la formation

- **Objectif global :** renforcer les capacités des facilitateurs de l'innovation à traiter et analyser des données nécessaires à la gestion des partenariats d'innovation en toute autonomie.
- **Objectifs spécifiques :** permettre aux facilitateurs de l'innovation :

- d'importer des données provenant de questions ouvertes de questionnaires, entretiens, focus group, articles de presse, bases de données propres aux institutions, extraits de sites web, commentaires issus de forums ;
- de réaliser des synthèses globales, permettant une meilleure appropriation du contenu des sources de données, en procédant à une caractérisation, catégorisation et à une détermination de l'orientation des opinions ou avis des acteurs du partenariat de l'innovation. Ce qui permettra aux facilitateurs d'évacuer les contraintes de temps et de moyens, pour une prise en compte accélérée et intelligente des informations contenues dans les données et un gain de productivité;
- de déterminer les passages exprimant un sentiment, un jugement ou une évaluation et identifier leur orientation (positive/négative/partagée). Les facilitateurs seront ainsi capables de définir aisément l'opinion globale des acteurs du partenariat d'innovation. Ce qui relevait auparavant d'un travail fastidieux pour les facilitateurs.

Résultats attendus

A l'issue de la formation, les facilitateurs devraient être dotés des compétences suivantes :

- Une bonne maîtrise de la conception et numération des questionnaires ou guide d'entretien avec le logiciel SPHINX;

- Une bonne maîtrise de l'importation de données avec le logiciel SPHINX ;
- Une bonne maîtrise des techniques de traitement primaire de données avec le logiciel SPHINX;
- Une bonne maîtrise des techniques de traitement secondaire de données avec le logiciel SPHINX;
- Une bonne maîtrise de l'exportation des informations pertinentes pour la prise de décision stratégique dans le management du partenariat d'innovation.

Approche méthodologique

La méthodologie qui sous-tendra la réalisation de la formation sera participative et basée sur le savoir et le vécu des facilitateurs. Cette méthodologie imprimera aux différentes sessions, un caractère très pratique et moins théorique. La méthodologie suivra une progression cohérente et logique selon les besoins spécifiques des facilitateurs. A cet effet, le module à développer comprendra les éléments suivants :

- Concevoir un questionnaire
- Collecter et quantifier des données
- Analyser des données quantitatives
- Analyser des données qualitatives
- Communiquer des résultats
- Etudes de cas

Le déroulement de la session de formation sera basé sur la combinaison des présentations en plénière sous forme Powerpoint suivies de débats, avec des travaux pratiques et exercices en groupes de travail. Les échanges seront menés dans une approche interactive pour mieux nourrir les thèmes spécifiques retenus pour la formation. **La formation sera donc dominée par des échanges sur des cas pratiques et le vécu des facilitateurs.**

La formation sera réalisée par une équipe de deux formateurs (le formateur principal, et l'Assistant Suivi-Evaluation du projet CDAIS). Elle sera donc co-animée pour augmenter son efficacité.

Annexe 10 : Facilitateurs dans l'accompagnement

SIL	Facilitateur	Structure facilitateur	Interactions avec les acteurs hors ateliers ?	Interaction avec les acteurs	Acteurs accompagnés (points focaux)	Identifie des besoins, est force de proposition d'activités de RC	Autonomisation identification / organisation activités
BioSPG	Téwindé	Pivot	Oui	Dans son travail	60aine de membres du CNABio (équipe technique, représentants des acteurs)	Oui	Oui
	Issoufou	Externe	Non	Ponctuelle (En ateliers)	Groupes en ateliers pluri-acteurs	Non	/
Conseil	Romuald	Externe	Oui	Contacte les OP	Réseau Gestion (7 OP)	Oui	Oui
	Tiga	Externe	Oui	Va voir, contacte avec les OP	Réseau Gestion (7 OP)	Oui	Oui
MEF	Irifaar	Externe	Oui	Va voir, contacte	Réseau des transformatrices (Présidente, trésorière)	Oui	Oui
	Maimuna	Externe	<i>A quitté CDAIS</i>				/
Chartes foncières	Omer	Pivot	Oui	Dans son travail	<i>Pas de mise en œuvre du PA Atelier de diagnostic</i>	Oui	/
	Issoufou	Externe	Non	Atelier de diagnostic	Groupes en ateliers pluri-acteurs	Non	/
Tournesol	Harouna	Pivot	Oui	Dans / en dehors de son travail. Contacte	Acteurs de la filière tournesol (acteurs intéressés)	Oui	Oui
	Souleymane	Externe	Non	Ponctuelle (ateliers)	Groupes en ateliers pluri-acteurs	Non	/
Goutte-à-goutte	Issaka	Externe			<i>Non identifiés</i>		/
	Irifaar	Externe			<i>Non identifiés</i>		/

Annexe 11 : photos de rencontres multi-acteurs



SIL MEF

En haut à gauche : phase en plénière (facilitateur au centre)

En bas à gauche : restitution des travaux de groupe

En bas à droite (de gauche à droite) : représentant de producteurs, représentant de la DRAAH, deux responsables d'unités de transformation et membres du réseau des transformatrices



SIL Conseil

En haut à gauche : phase de plénière. Facilitateurs Romuald debout, Tiga 1^{er} homme assis visible derrière lui. Monsieur R., 1^{er} homme à l'avant, en face de Romuald.

En bas : présentation par le dirigeant d'Agri-data des services fournis par son entreprise.

Homme assis au 1^{er} rang, côté gauche de la salle : chargé de suivi-évaluation du projet CDAIS

Homme assis au 1^{er} rang à droite de la salle : Tiga

Les autres personnes visibles sur les photos sont des représentants d'OP (2 à 3 par OP)



Annexe 12 : motivations des facilitateurs, perception de leurs rôles et apprentissages

RCF : renforcement de capacités fonctionnelles

Facilitateur	Motifs de candidature à la facilitation	Intérêts à la réussite de la SIL	Compatibilité travail facilitateur / poste dans structure	Apprentissages les plus marquants
Téwindé	Proposée par sa hiérarchie (demandé au CNABio de désigner un répondant ; nouvelle occasion d'apprendre et curiosité (projet différent des autres - apprendre d'une autre manière le RC. Habitude du RC technique. Approche par CF nouvelle - "c'était une curiosité d'abord pour moi de voir comment un tel projet allait fonctionner")	Responsabilité : « je suis toujours la coordinatrice. Donc avec, ou sans le Cirad, je suis appelée à accompagner ces acteurs. Pour mon cas, parce que c'est ma responsabilité. Si ça marche, c'est moi la responsable, si ça marche pas, c'est moi aussi la responsable. » Intérêt de la nation Responsabilité à titre de sa profession, économiste du développement durable	Positive (+) car correspondance entre les 2 responsabilités : chargée d'accompagner les acteurs en tant que coordinatrice	Démarche d'accompagnement : impliquer, accompagner les acteurs à formuler leurs besoins est beaucoup plus efficace d'organiser des activités de RC décidées unilatéralement. Chaque acteur a des besoins spécifiques. <u>Relationnel</u> : Importance de concilier les intérêts : plus chaque acteur sent son intérêt dans une activité, plus il s'engage Gérer les humeurs : savoir résoudre de manière stratégique les plaintes des uns et des autres (soft skills)
Issoufou	Représenter son Ministère ; Capitaliser des outils et approches utiles à sa structure dans ses missions d'appui à l'innovation	Intérêt pour sa structure (outils, philosophie) Intérêt national : « agriculture biologique est une question de santé et donc de développement » Sensibilisé à la question des pesticides de synthèse, des engrais et de leurs conséquences sur tous les plans.	+Possibilité de libérer du temps dans son travail Négatif (-) : hors CNABio (exclus des affaires internes, de l'organisation des actions de RC car pas en contact avec les acteurs)	Démarche méthodologique du projet ; Importance des CF pour apprendre à pêcher par soi-même ; Importance d'avoir une vision, d'avoir des outils appropriés à toute chose ; Nécessité de la facilitation en ateliers (participatif)
Romuald	Intérêt pour une nouvelle approche et ce qu'elle pourrait apporter à celles de sa direction (amélioration etc)	Intérêt pour le conseil agricole, en tant que professionnel de la vulgarisation et de l'appui-conseil agricoles. Préoccupation de sa structure : (Développer le CEF comme outil de professionnalisation des exploitations agricoles et d'aide à la décision)	+ Correspondance préoccupations structure / problématique de la SIL	Innovation qui nécessite une approche systémique et le renforcement des CF. « On ne saurait innover seul. L'innovation est de nature collaborative et le facilitateur doit agir comme un « connecteur d'acteurs » qui accompagne une situation d'interaction entre différents acteurs en partenariat vers un objectif commun »
Tiga	(Initiative hiérarchie : acquérir des outils et approches utiles à Fert); Approche (projet qui n'apporte pas les solutions et qui met le producteur au centre des décisions); personnalité (apprécie les sentiers non battus, curiosité pour nouveaux	Intérêt pour les TICs Expérience avec les OP Mettre ses connaissances et son expérience (avec OP) au service de la cause	(-) En tant que cadre de Fert, l'association souhaitait qu'il se consacre en priorité à ses activités (disponibilité restreinte – cadre de Fert) <i>Difficulté à se libérer au dernier moment</i> (-) Travail sur Kaya (éloignement géographique)	Une réponse technique, loin de répondre le problème de départ, peut l'augmenter (approche systémique, RCF) Importance des compétences relationnelles dans les ateliers multi-acteurs Il faut être force de proposition pour que les choses avancent vite (autonomisation comme facilitateur)

	projet et approche, rencontre de nouvelles personnes...)			
Harouna	(A présenté la SIL pour qu'elle soit sélectionnée) Développer la filière tournesol au Burkina Faso	Motivation personnelle : Impliqué depuis le départ dans la mise en place de la filière (a structuré les producteurs, a développé une expertise sur la culture)	+ Correspondance entre les 2 responsabilités + Dans la structure qui a introduit le tournesol, expert au sein de son organisation (connaissance acteurs etc)	Outils de diagnostic (permet de <u>connaître</u> vraiment l'innovation) Importance RCF, de sorte que les acteurs sachent trouver des solutions à leurs problèmes
Souley mane	Rupture avec l'approche du Ministère	Métier et expérience professionnelle dans le champ de la vulgarisation et de l'appui-conseil : « En tant que vulgarisateur, on peut pas se défaire des producteurs, on peut pas se défaire des acteurs sur la base si on veut être efficace » ; Produire les changements attendus : développer la filière, améliorer les revenus et les conditions de vie des acteurs impliqués dans la production (notamment les petits producteurs au niveau rural)	(-) Eloignement géographique : peu de contact avec les acteurs	« Facilitation n'est pas encadrement » (participatif) Un changement nécessite une résolution holistique d'un ensemble de problèmes (approche systémique + CF) Clé du changement = prise de conscience + responsabilisation des acteurs (approche participative et sur CF)
Irifaar	Résonnance avec ce qu'il avait fait avec les Pôles d'Entreprises agricoles (PEA) dans son ex-structure (agence International Development)	Mettre ses compétences au service du développement : la professionnalisation, crédibilisation, capacitation des femmes (manque de professionnalisme, analphabétisme, faible niveau d'étude, ignorance, non maîtrise de certains technologies d'information et insuffisance de connaissances transversales sur l'environnement de leurs activités, limitent le développement de l'innovation). Acteurs pas encore aptes à évoluer seuls. Tirer de nouvelles expériences pour renforcer son parcours professionnel	+ Correspondance activités de l'IRSAT / activité des transformatrices + En tant que chercheur, a des périodes avec moins de travail + Chercheurs encouragés à se mettre au service du développement	Systémie et CF : aucune activité n'est cloisonnée, cela oblige les acteurs à travailler ensemble. CF <u>très importantes</u> pour autonomisation (permettent d'exister dans son environnement + conscientisation) Accompagnement requiert bcp de patience et d'écoute (soft skills, relation acteurs). Itérativité : comportement à adopter après un fait + important que le fait lui-même Une forme d'accompagnement est nécessaire pour le développement de SIL et susciter l'adhésion des parties-prenantes (participatif)
Maimuna	Sa responsable lui a demandé de préparer sa candidature ; apport de son expertise sur les filières à une SIL ; intérêt personnel de renforcer ses capacités en facilitation	<i>Intérêt à s'impliquer personnellement faible</i>	+ Correspondance activité des transformatrices / expertise et activités du Gret (-)? Disponibilité en temps pour accompagner les acteurs ?	« la réponse aux contraintes rencontrées par les acteurs vient d'eux-mêmes et non de moi » Soft skills : fait qu'on peut toujours trouver des solutions là où il semble ne pas y en avoir (technique transcender divergences)
Issaka	Candidature du CEAS ; très fort intérêt pour la problématique de la gestion de	<i>Intérêt pour la problématique : Mieux tu gères ton eau, plus tu gagnes sur d'autres plans, comme les intrants ; C'est primordial,</i>	(-) Disponibilité en temps des membres d'ONG – difficulté à se libérer au dernier moment	<i>C'est l'aspect <u>fonctionnel</u> qui manque pour développer la technologie GàG</i>

	<i>l'eau</i>	<i>la gestion de l'eau est incontournable</i>		
Omer	Favoriser l'application de la réforme foncière	Avait la mission de favoriser la mise en œuvre de la réforme portant sur le foncier rural	+ Compatibilité préoccupation de la structure / problématique de la SIL (-) Disponibilité en temps faible (responsabilités) (-) Incompatibilité représentation des intérêts de la DG FOMR / faire preuve d'objectivité dans travail de facilitateur	Outils de diagnostic et leur utilisation participative (faire ressortir en images ce que chacun a en lui) – meilleur moyen de connaître les problèmes

Annexe 13 : modèle d'une fiche-profil de facilitateur

VOTRE PROFIL

Texte – pas plus de 400 mots si possible. Sauf la question du « changement » : n'hésitez pas si vous avez plus à dire !

	Votre photo :	
1	Nom: nom entier (pas de titre) incluant les autres noms par lesquels on vous appelle entre guillemets (ex : Dalaphone « Tar » Sihanath)	
2	Introduction (c'est ouvert, soyez créatifs !) –	
3	Rôle au sein du projet CDAIS	
4	Responsabilités dans CDAIS que faites-vous au sein du projet CDAIS en tant que « facilitateur » de l'innovation ? (en résumé)	
5	Un résumé de votre expérience/formation	
6	Votre intérêt pour le projet CDAIS : quand et comment avez-vous entendu parler du CDAIS ; qu'est-ce qui vous intéresse dans ce projet/cette approche ?	
7	Votre parcours dans le projet CDAIS : quand/comment vous êtes-vous impliqués dans le projet, pourquoi et quelle formation avez-vous reçu au cours du projet? Quels apprentissages avez-vous pu réaliser ? à quelles occasions ?	
8	Changements :	
8 1	Comment votre implication dans CDAIS a changé la façon dont vous pensez, travaillez, voyez le travail avec les acteurs de l'innovation dans l'agriculture ? comment cela a changé votre compréhension du « renforcement des capacités » ?	
8 2	Avez-vous eu l'occasion de faire évoluer la façon dont d'autres personnes pensent, travaillent en vous appuyant sur votre expérience dans CDAIS ? quels exemples concrets pouvez vous donner ?	
9	Quelle phrase, à partir des éléments donnés ci-dessus résumerait le mieux votre rôle, votre travail, vos expériences, les changements que vous avez expérimentés, et pourrait être utilisée comme citation principale au début ou à la fin de votre profil ?	

Annexe 14 : Grille d'entretien avec les facilitateurs

Profil et implication dans le projet

Organisation dans laquelle travaille le facilitateur

Fonction dans l'organisation

Changements professionnels si c'est le cas

- Comment s'est réalisée votre implication dans le projet CDAIS ?

Est-ce votre organisation qui vous a poussé à postuler ?

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans le projet CDAIS ?

A quelles SIL vous êtes-vous intéressé ? Pour quelles raisons ?

Qu'est-ce que vous avez tiré de cette 1^{ère} formation ?

Ces choses que vous avez comprises, vous les aviez comprises dès la fin de cette formation, ou bien est-ce que ce sont des choses que vous avez comprises au fur et à mesure (que le processus se déroulait) ?

Tracement des activités sur une frise

Placement chronologique des ateliers, événements, rencontres de la SIL (ateliers diagnostic, MIA etc) sur mémoire du facilitateur

Quelles sont les activités que vous avez réalisées au cours de ce processus ?

En quoi votre travail a consisté concrètement, à ce moment-là ?

Comment est-ce que vous avez préparé l'atelier de diagnostic ? Et ensuite, qu'est-ce que vous avez fait ? Comment ?

Comment avez-vous identifié les acteurs ? Etaient-ils des acteurs que vous connaissiez déjà (par le biais de votre travail) ?

Comment avez-vous élaboré le plan d'accompagnement ?

Quels ont été les mouvements d'entrée ou de sortie d'acteurs qui ont eu lieu pendant le processus ?

Comment êtes-vous intervenu.e dans ces mouvements d'acteurs ?

Avec quels acteurs avez-vous travaillé lors de ce processus, pour quoi faire ?

De quelle façon avez-vous travaillé avec l'équipe du CDAIS ?

De quelle façon avez-vous travaillé avec votre binôme ?

En quoi avez-vous le sentiment que les activités que vous avez réalisées en tant que facilitateur ont contribué à la dynamique de la SIL ?

Perception du rôle du facilitateur

Au début du processus, qu'est-ce que vous aviez compris qui était attendu des facilitateurs, (de la part du CDAIS) ?

Avez-vous senti un changement dans ces attentes, au cours du processus ?

Quelles ont été les attentes exprimées par les acteurs vis-à-vis de vous, facilitateur ?

Vous ont-ils sollicité lors de ce processus ?

Comment définiriez-vous ce qu'est un facilitateur ? Qu'est-ce qu'un facilitateur (de partenariat d'innovation multi-acteurs) ?

Quels rôles joue-t-il ?

Quelles qualités faut-il pour être facilitateur ? Quelles valeurs ?

Quelles satisfactions, quelles insatisfactions aussi vous avez tirées de cette expérience ?



Projet de « Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricoles »

QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL POUR LES FACILITATEURS

Identification des diverses situations de travail rencontrées et capacités acquises

Projet CDAIS / MESRSI, CIRAD, FAO

Nom SIL :	
Nom du facilitateur :	

Préalables : Les changements que l'on souhaite capter à travers ce questionnaire

Il s'agit ici pour chacun d'entre vous de revenir sur votre expérience personnelle, sur la façon dont vous avez vécu et appris votre rôle de facilitateur. L'objectif, ici, n'est pas d'avoir une vision objective, mais de recueillir la vision subjective de chaque facilitateur.

Ce bilan vise aussi à capitaliser tout ce que vous avez appris grâce à votre implication dans le projet CDAIS en tant que facilitateur, ainsi que tous les changements que cette expérience a entraîné, à la fois chez vous (au niveau professionnel et personnel) et au sein de votre structure.

Vous pouvez ajouter autant de lignes que vous en avez besoin dans chaque tableau, il n'y a pas de nombre limite. En ce qui concerne les questions sans tableau, merci de limiter vos réponses à 1 page maximum.

1. Votre rôle de facilitateur dans la progression de la SIL

1.1. A quels moments votre présence en tant que facilitateur a-t-elle été importante pour la progression de la SIL que vous avez accompagnée / que vous accompagnez ?

Cela peut être en contribuant au renforcement des capacités fonctionnelles des acteurs

Moment où mon activité de facilitateur a été importante, significative	En quoi mon activité du facilitateur était importante, significative à ce moment-là pour la progression de la SIL

1.2. Dans le processus de progression de la SIL, à quels moments, ou dans quelles situations votre activité de facilitateur a-t-elle été moins, ou peu déterminante ? Dans quelles situations avez-vous constaté que les acteurs n'avaient pas besoin de votre intervention ?

Situation ou moment où ma présence en tant que facilitateur était moins ou peu déterminante	Ce qui a fait que ma intervention était moins déterminante

1.3 La façon dont vous voyez votre rôle dans l'équipe CDAIS

NB : Il s'agit ici de savoir comment vous définissez les responsabilités qui vous incombent (qui peuvent être dites ou non dites par l'équipe projet), en tant que facilitateur d'une SIL. Quelles sont par conséquent les activités, les tâches que vous devez/voulez remplir et avec qui interagissez-vous pour chacune d'elle ?

1.3.1 Mes responsabilités au sein de l'équipe CDAIS

N°	Mes responsabilités de facilitateur	Les situations où je porte ces responsabilités
1		
2		
3		
4		
5		
6		

1.3.2 Ce que je dois faire concrètement pour jouer ce rôle au sein de l'équipe

N°*	Mes tâches, activités (ce que je dois faire)	Avec qui j'interagis, pour quoi faire
1		
2		
3		
4		
5		

** Numéros faisant référence aux réponses du tableau précédent (question 1.3.2)*

1.3.3 Quelles ont été les évolutions dans votre prise de responsabilité depuis le début de votre implication comme facilitateur dans l'équipe CDAIS ? (Décrire, expliquer)

Prise d'initiative, évolution de la marge d'autonomie, de la liberté d'organiser votre travail de facilitateur...(1 page max)

.....
.....

3. Vos apprentissages depuis que vous êtes devenu facilitateur dans le projet CDAIS

3.1. Qu'est-ce que vous avez appris de nouveau sur le plan théorique* ?

** Il s'agit de connaissances théoriques (concepts, outils, approches, théories, apprentissages en salle de formation...)*

Ce que j'ai appris	Comment, à quelle occasion je l'ai appris, compris

3.2. Qu'est-ce que vous avez appris de nouveau sur le plan pratique ?

Par pratique, on entendra ce que vous avez appris à faire

Ce que j'ai appris	Comment je l'ai appris, assimilé (à quelles
--------------------	---

	occasions ?)

3.3. Qu'est-ce que vous avez appris de nouveau sur le plan personnel ?

Ce que j'ai appris	Quand et comment j'ai appris, compris cela (à quelles occasions ?)

3.4. Avez-vous renforcé des apprentissages* que vous aviez déjà eus auparavant ? Si oui, lesquels ? Apprentissages formels (en formation) ou « sur le tas », issus de l'expérience

Ce que je connaissais déjà	Comment j'ai appris cela	En quoi être facilitateur m'a permis de renforcer ces apprentissages

2.5. Quels outils et techniques avez-vous mobilisés comme facilitateur ?

Outil ou technique mobilisé(e)*	A quel moment je m'en suis servi, pour quoi faire	Et si vous n'aviez pas eu cet outil, cette technique (comment auriez-vous fait sans eux ? Comment auriez-vous atteint les objectifs) ?

**Exemples : évaluations réflexives, diamant de discussion, brainstorming, travaux de groupes, techniques relationnelles etc. (outils appris avec CDAIS ou bien ceux que vous utilisez dans votre métier)*

2.6. Quel chiffre donneriez-vous, entre 0 et 10, pour décrire l'ampleur du changement dans votre façon de percevoir la manière la plus efficace d'accompagner les acteurs pour le développement d'une innovation, depuis que vous êtes devenu(e) facilitateur dans CDAIS ?

*NB : 0 : aucun changement dans la façon de voir les choses depuis l'intégration au projet CDAIS
10 : changement total dans la façon de voir les choses depuis l'intégration au projet CDAIS*

Votre note :

2.7. Si vous deviez choisir 3 mots et / ou termes clés pour résumer ce changement, dans votre façon de percevoir la meilleure manière d'accompagner les acteurs de l'innovation, quels seraient-ils ? (Vous pouvez ajouter un commentaire à chacun si vous le souhaitez)

- 1)
- 2)
- 3)

3. Vos réussites

3.1. En tant que facilitateur, à quelles occasions avez-vous éprouvé un sentiment de réussite ?

Situation / événement où j'ai éprouvé un sentiment de réussite / de satisfaction, et pourquoi (décrire)	Ce qui m'a permis de réussir ce que j'ai fait*

** Qu'est-ce que vous avez appris, qui vous a permis de réussir la chose et ensuite d'être satisfait.e du résultat ?*

3.2. Quelles sont les situations où vous travaillez / avez travaillé en tant que facilitateur CDAIS, qui vous donnent vraiment le sentiment d'être dans une situation que vous maîtrisez bien, dans laquelle vous sentez que vous vous déployez avec de l'aisance ?

N°	L'activité / la tâche que j'exerce / ai exercé en tant que facilitateur, dans laquelle je sens que j'ai beaucoup d'aisance (décrivez, expliquez pourquoi vous avez ce sentiment d'aisance)	Comment j'ai acquis cette aisance, cette maîtrise *
1		
2		
3		

** Ce qui vous a permis d'apprendre (par des apprentissages formels ou non) ce qui vous est nécessaire, ce que vous mobilisez pour maîtriser cette situation*

4. Les difficultés que vous avez rencontrées

NB : on fera ici la différence suivante entre difficulté et échec : on parlera de « difficulté » quand elle a été contournée ou levée, on parlera d'« échec » lorsque que la difficulté n'a pas été contournée ou levée.

4.1.1 Dans l'exercice du rôle de facilitateur, à quels moments avez-vous éprouvé des difficultés ?

N°	Occasion / situation difficile pour moi (décrire)	En quoi consistait pour moi la/les difficulté.s
1		
2		
3		

4.1.2 Comment avez-vous réagi à ces difficultés et comment ont-elles été résolues ?

N°*	Ce que j'ai fait devant la difficulté	Comment la difficulté a été levée / contournée
1		
2		
3		

**Fait référence aux numéros des réponses à la question 4.1.1*

4.2.1 Dans l'exercice du rôle de facilitateur, à quels moments avez-vous éprouvé un sentiment d'échec ?

N°	Occasion où j'ai éprouvé un sentiment d'échec (décrire)	En quoi consistait l'échec, pour moi
1		
2		

3	
---	--

4.2.2 Quel regard portez-vous aujourd'hui sur ces situations d'échec ?

N°*	Serais-je aujourd'hui capable de mieux gérer la situation ? Si oui, comment je ferais ?	Si oui, qu'est-ce que j'ai appris, qui me rendrait capable de gérer la situation ? Si non, qu'est-ce qui me poserait encore problème ?
1		
2		
3		

**Fait référence aux numéros des réponses à la question 4.2.1*

4.3. Quelles situations ou types d'activité restent difficiles à maîtriser pour vous ?

Le type de situations, d'activité, de difficultés que j'ai encore du mal à maîtriser	Ce qui me manque pour maîtriser ce type de situation, d'activité, de difficultés

4.4. Avez-vous été confronté.e à des situations impossibles à résoudre pour un facilitateur ? Si oui, quels facteurs rendaient la situation insoluble ?

Situation où je ne pouvais rien faire	Les facteurs qui m'ont rendu impuissant, ou ont limité mon action

5. Expérience professionnelle, travail dans l'organisation et rôle de facilitateur

5.1 Le cumul de votre travail de facilitateur avec votre travail au sein de votre structure

5.1.1 Comment s'est déroulé le cumul de deux responsabilités à la fois, c'est-à-dire le fait de travailler au sein de votre organisation et d'être facilitateur en même temps pour le projet CDAIS ?

.....

5.1.2 Avez-vous rencontré des difficultés à cause de cette double responsabilité ?

.....

5.1.3 Cela a-t-il au contraire été bénéfique ? Pour quelles raisons ?

.....

5.2. Quelle a été l'utilité de votre expérience professionnelle et de l'appartenance à votre organisation dans l'exercice du rôle de facilitateur ?

.....

5.3. Les conséquences de l'exercice du rôle de facilitateur sur vos pratiques professionnelles

5.3.1 Ce qui a changé dans mes pratiques, mes façons de faire au niveau professionnel

N°	Ce que je faisais auparavant	Ce que j'ai changé dans cette pratique
1		
2		
3		

5.3.2 Les raisons de ces changements, et ce qu'ils ont apporté

N°*	Ce qui m'a amené.e à changer cette pratique, cette façon de faire	Les conséquences de ce changement
1		
2		
3		

** Le numéro fait référence à celui des réponses à la question 5.3.1*

5.4. Les conséquences de votre rôle de facilitateur sur vos rapports avec les autres membres de votre structure

5.4.1 Ce qui a changé dans mes rapports avec mes collègues, collaborateurs et supérieurs hiérarchiques au sein mon organisation

La question porte sur les changements dans les relations avec vos collègues, les autres membres de l'organisation et votre hiérarchie, à travers le regard qu'ils ont porté sur votre rôle de facilitateur, leur comportement envers vous...

.....

5.4.2 Dans le cas où les rapports que vous aviez avec vos collègues, collaborateurs et supérieurs hiérarchiques ont changé, comment l'expliquez-vous ?

.....

5.5. L'impact de votre implication comme facilitateur CDAIS sur votre structure (ONG, service public...)

NB : Avec l'expérience que vous viviez à l'extérieur de l'organisation, avec les formations organisées par CDAIS que vous avez suivies, vous avez acquis de nouvelles capacités, appris des choses qui peuvent vous être utiles dans votre organisation. L'objectif est ici de savoir dans quelle mesure ces apprentissages ont été mobilisés par votre structure et de connaître les modifications qu'ils y ont entraînées.

5.5.1 La mobilisation de vos apprentissages de facilitateur au sein de votre organisation

5.5.5.1 Est-ce que votre expérience est / a été exploitée, sollicitée par votre organisation ou des membres de votre structure ? (préciser la nature des sollicitations - pour quoi faire)

.....

5.5.5.2 Dans le cas où votre expérience et apprentissages n'ont pas été mobilisés au sein de votre structure, comment l'expliquez-vous ?

.....

5.5.5.2 Est-ce que des mécanismes ont été mis en place pour que votre expérience profite à la structure ?

.....

.....

5.5.5.3 Est-ce que certaines choses que vous avez appris ont été transférées à votre organisation, à d'autres personnes de votre structure ? (Si oui, décrivez)

.....
.....
.....

5.5.3 Les changements que votre participation au projet CDAIS en tant que facilitateur ont amené dans votre organisation

5.5.3.1 L'approche adoptée par votre organisation pour accompagner les acteurs de l'innovation a-t-elle changé ?

Oui / Non

5.5.3.2 Quels changements ont eu lieu dans votre organisation ?

Changements dans la façon de travailler de mes collègues, dans l'organisation du travail, dans les attentes de la hiérarchie, dans le travail avec les partenaires de votre structure, les acteurs avec lesquels elle travaille, ses « bénéficiaires »... (liste de types de changement non exhaustive)

N°	Changement dans mon organisation* (décrire)	Les impacts, conséquences de ce changement
1		
2		
3		
4		
5		

5.5.3.3 Qu'est-ce qui a conduit à ces changements, et quelles personnes ont décidé de les mettre en œuvre ?

.....

5.5.3.4 Si au contraire aucun changement n'a eu lieu, quelles raisons donneriez-vous à cela ?

.....

5.5.3.5 S'il y a eu changement d'approche dans la façon d'accompagner les acteurs de l'innovation, quelles en ont été les conséquences, les effets ?

.....

5.6 Y a-t-il d'autres choses qui vous ont marquées, auxquelles il n'a pas été fait allusion précédemment ? Si oui, lesquelles, et en quoi vous ont-elles marquées ?

.....

6. Prospective

6.1. Quels apports de cette expérience de facilitateur retenez-vous pour votre avenir professionnel ?

.....

6.2 Accompagnement des SIL

6.2.1 Auriez-vous envie d'accompagner sur le long terme la SIL pour laquelle vous êtes facilitateur, dans ce rôle de facilitateur ?

(expliquer vos motivations, pourquoi)

.....

6.2.2 Quels obstacles et opportunités verriez-vous à pouvoir accompagner la SIL sur le long terme ?

.....

6.3.1 Vous sentiriez-vous capable d'être facilitateur pour une nouvelle SIL ?

.....

6.3.2 Auriez-vous envie d'accompagner une nouvelle SIL ? (expliquer quel type de SIL, pourquoi)

.....

6.3.3 Quels obstacles et opportunités verriez-vous à cela ?

.....

6.3. Quelles formations vous sembleraient nécessaires, pour que votre capacité à jouer votre rôle de facilitateur s'améliore ?

(cocher et classer par ordre de priorité les 3 principales)

- Je n'ai pas de besoin particulier en terme de formation
- Formation sur les techniques d'animation d'activités collaboratives multi-acteurs
- Formation sur les outils d'aide à la gestion de projets d'innovation (plan d'accompagnement ; logiciels de gestion de données qualitative, logiciels d'appui au rapportage, analyses etc.)
- Formation sur les aspects opérationnels de management de projets d'innovation
- Formation sur les différents processus d'innovation (concepts, principes, exemples, moteurs)
- Formation sur les systèmes d'innovation (organisation au niveau national/macro des acteurs clés de l'innovation, du rôle des politiques publiques)
- Autres, précisez :

6.4. Souhaitez-vous ajouter quelque chose d'autre, que vous jugez utile pour nous aider à comprendre la diversité des fonctions d'un « facilitateur de l'innovation » ?

.....

.....

Annexe 16 : Représentation du processus et rôles des facilitateurs

Facilitateur	Représentation du processus	Place des acteurs	Posture du facilitateur	Rôles énoncés
MG	Processus qui tend vers des objectifs définis par les acteurs. Collaboration entre eux, mises en relation, interactions pour aller vers les objectifs. Systémique : collaboration, échanges → prise de conscience d'un acteur de la façon dont s'inscrivent ses activités dans le système. Acteur dans un réseau rattaché à un contexte (économique notamment).	Identifient leurs besoins et définissent les actions à mettre en œuvre	Conseiller (dans démarches pour atteindre des objectifs – aide à la décision), organisateur des actions à mettre en œuvre ; démarcher des partenaires. Renforcer la collaboration entre les OP. Apporte un regard extérieur sur des problèmes qui ne sont peut-être pas perçus en interne	<u>Accompagner</u> les acteurs dans l'identification de leurs besoins, <u>accompagner le RG</u> , <u>organiser</u> les actions ; <u>conseiller</u> , <u>orienter</u> ; <u>faciliter</u> la relation ; monter le PA ; <u>faire naître</u> (les meilleurs idées dans le RG) ; <u>renforcer les relations de confiance</u> , <u>la capacité à collaborer</u> ; amener (à réfléchir), proposer (pour résoudre pb)
IN	Construction pour un meilleur être : « dans la perspective simple d'un meilleur être [...] quand une organisation agit, c'est bien sûr arrimé à ses (propres) objectifs, à sa vision... c'est pour construire (quelque chose) sur la vision qu'ils se sont forgée. » Réunion d'acteurs pour partage de connaissances, l'élaboration par eux-mêmes de solutions. Perspective d'autonomisation.	Conduisent le processus. Sont acteurs dans l'identification des solutions. Au centre des décisions.	Conduire dans la réflexion, à se poser les bonnes questions, pas d'apporter les solutions techniques. Ne pas apporter les solutions	Aider à accoucher (de nouvelles idées, façons d'agir, de penser...) ; démystifier (la complexité), la rendre accessible ; faire réfléchir les acteurs, les amener à se poser les bonnes questions / saisir les idées, synthétiser, réorienter (le débat), <i>faire s'exprimer les gens</i>
CL	Processus de RC à travers des actions adaptées aux besoins des acteurs, qu'eux-mêmes ont identifiés	Mettent en œuvre leurs activités, identifient leurs besoins en RC	Responsable de l'organisation et de la mise en œuvre des actions	Accompagner ; plaider, déceler les besoins non identifiés
LN	Acteurs agissant ensemble dans une vision commune pour aboutir à des résultats	Décident des activités à mettre en œuvre	Intervient en externe dans la SIL pour faciliter ponctuellement	Amener à donner des informations, à dire (ce qui ne va pas), à proposer, à voir ce qui est commun et essentiel, à dépasser (certaines considérations), à avoir une vision commune, à développer des partenariats/relations, à s'accommoder pour mettre en place des activités ; orienter les échanges (pour aboutir aux résultats) ; ne pas laisser les plus forts imposer leur point de vue ; « la vérité n'est plus l'apanage de celui dont la voie porte, ou de celui qui sait agresser verbalement, mais une question de pertinences dans l'argument, de consensus et d'adhésion de la communauté concernée. »
AD	Processus de changement.	Apportent la réponse aux pb	Intervenante mobilisant son expertise pour	<u>dénouer</u> (points blocages à la collaboration), <u>créer un consensus</u> , <u>faciliter la</u>

		rencontrés. Définissent ce que le changement doit être. C'est eux qui peuvent faire bouger les choses.	un projet particulier, quand elle était sollicitée par l'équipe projet. « Là, les activités étaient pas connues au début, il fallait faire faire l'atelier diagnostic, il fallait définir les activités, il fallait les budgétiser, avant que le siège puisse dire « ah, nous allons aller ... » ; suivi financier - « pas mon job »	<u>réflexion, la prise de décisions, le travail entre les acteurs, orienter les discussions, faire ressortir socle commun, susciter la volonté de changement, ramener les gens sur les objectifs</u>
RK	Flexible : on corrige en avançant. Dynamique d'évolution. Processus de mise en relation. Capacitation, prise de confiance des femmes (cf peur directeur IMF), acquisition de capacité à exister dans leur environnement (aller trouver X personne, solliciter telle chose etc), conscientisation (prise de conscience de leur pouvoir, capacité à agir), professionnalisation pour aller vers l'autonomie (crédibilisation associée), responsabilisation (par la formalisation des relations)	Le RC les met au centre des choses. Ont le dernier mot (sur décisions). Définissent les actions, doivent défendre et justifier la mise en œuvre des activités	Accompagnateur de l'autonomisation, la capacitation. Les écouter, c'est d'. « faciliter le développement des innovations ci-dessus citées. Il s'agit d'accompagner les acteurs pour le renforcement de leurs capacités fonctionnelles : identifier, formuler les problèmes et les solutions adaptés à leurs réalités, mettre en œuvre les actions et accompagner vers une professionnalisation à travers la formalisation des relations et la responsabilisation des acteurs.	<u>conduire</u> , accompagner dans les échanges, organiser les ateliers, inviter les acteurs, reformuler les idées des acteurs pour qu'elles soient fidèles à ce qu'ils veulent dire, attirer leur attention sur les aspects importants (implication des choix), <u>orienter, guider</u> (même vers d'autres acteurs), canaliser (prise de décisions), <u>permettre aux gens de mieux creuser davantage la réflexion</u> , suivre l'évolution du contexte et informer (pour pas qu'elles statuent sur qch de passé), <u>discuter</u> (avec elles sur la façon dont il faut que ça avance), échanger avec elles, identifier acteurs (chaîne valeur), contacter les acteurs (organisation échanges), <u>introduire</u> (à un partenaire), prendre les rdv identifier les problèmes, et de revenir, définir des actions (cycle) ; être des facilitateurs pour conduire cela ; permettre à l'innovation de pouvoir évoluer, de franchir les étapes, tenir compte de l'environnement à chaque moment, de pouvoir intégrer les nouvelles normes et de pouvoir évoluer écouter, faire collaborer des individus venant d'organisations différentes, aux intérêts pas toujours convergents, créer un climat favorable aux échanges de point de vue, à la co-construction de solutions, à la créativité collective
BY	Processus de vulgarisation, de généralisation de l'application de la réforme foncière (application des CFL) à l'échelle du Burkina	Lors du diagnostic : porteurs de points de vue et parties-prenantes du débat sur les questions sur lesquelles peuvent porter les CFL Société civile : la mieux placée pour la mise du plan d'accompagnement	Représentant, responsable de l'administration. Trouver les points, les leviers à actionner pour le changement, pour que les objectifs soient atteints. Travailler à la reproductibilité, la généralisation de la SIL. Agir où il y a des blocages, par ex. en mobilisant des ressources. « Responsable de la SIL »	Poser le débat sur les chartes foncières, amener le projet à s'intéresser à l'innovation, apporter explications sur les raisons pour lesquelles il fallait accompagner leur mise en place ; « trouver les points sur lesquels il faut actionner, pour pouvoir actionner de la production, du changement [...] veiller à ce que les objectifs soient atteints. »
DS	Processus d'autonomisation – mettre en place des actions renforçant les capacités des acteurs (CF) et les rendant ainsi capables de résoudre leurs problèmes par eux-mêmes.	Une organisation qui porte l'innovation (Agropole) et ses partenaires. Les acteurs mettent en œuvre les activités	Organisation. Déclat capacités fonctionnelles clés : ça nous a permis d'élaborer un plan d'action, dans lequel ne figure ni engrais ni semences, mais des actions pertinentes qui permettront aux acteurs de l'innovation, de la SIL, là de pouvoir résoudre leurs (propres) problèmes	Rôle : travailler avec les acteurs de la SIL pour que la SIL aboutisse. « facilitateur, ton travail est de faire en sorte que ces innovations ne souffrent plus, et qu'elles se développent. ». Organiser, (faciliter, renforcer la collaboration, mettre en relation, faire réfléchir les acteurs sur la façon dont ils peuvent trouver des solutions à leurs problèmes, collecter des infos sur leurs besoins (pour PA), cibler les acteurs concernés pour une rencontre, recadrer la SIL, s'entretenir avec les acteurs, anticiper formations, communiquer sur la SIL, donner des orientations, faire intervenir d'autres expertises / faire comprendre aux gens leur position, faire évoluer la réflexion individuelle
SZ	Circonscriit. Processus	Chaque acteur doit y mettre	Intervention lors d'ateliers entre acteurs	Accompagner (diagnostic etc), servir d'engrenage (entre acteurs), faire

	<p>d'acquisition de compétences nécessaires, de résolution des problèmes pour aboutir aux résultats souhaités définis par les acteurs. Cycle continu, avec la naissance des problématiques et des besoins qui arrivent au fur et à mesure.</p>	<p>du sien. Les acteurs concernés par le problème de la situation locale doivent réfléchir et réussir à trouver une solution par eux-mêmes</p>	<p>avec des outils pour aboutir au résultat. Pions servant d'engrenage avec d'autres acteurs. Accompagnateur à l'écoute des besoins.</p>	<p>réfléchir, recadrer sur ce qui est faisable, manager le groupe, faire parler ; répertorier les acteurs n'étant mutuellement pas en contact et développer la communication inter-acteurs ; favoriser la prise de conscience de la situation globale de non satisfaction par les acteurs, le partage de la responsabilité, l'identification, l'adoption et la mise en œuvre de façon participative d'actions ou de comportement</p>
--	--	--	--	--

Annexe 17 : Tableaux d'observation - ateliers

Atelier de la SIL Bio SPG, avril 2018

situations pour les facilitateurs	Facilitateur	Actions réalisées par les facilitateurs	Exemples	Fonction	Capacités relevées	Objectif du facilitateur (sens de son action)
Intervention dans le collectif d'acteurs (tous présents : producteurs, BCO...)	CL (debout / assise sur le côté au devant de la salle)	Introduction : rappel historique (où ils en sont dans la lancée du label), présente objectifs de l'atelier		Expert du sujet	Synthèse	Resituer la rencontre dans le processus pour les acteurs
		Articule interventions du président, d'Aristide (CDAIS)		Animation		
		Note discours		Secrétaire	Ecrire, lire, traduire	
		Traduit en mooré discours		Traducteur au sens large du terme	Pousser à l'expression	Assurer la compréhension par tous les acteurs de ce qui se passe
		Demande s'il y a des suggestions, les écoute ; appelle aux questions ; « c'est bon ? »			Ecoute des acteurs	Faire participer les acteurs, avoir leur contribution et assurer leur compréhension
		Écoute ; remercie / répète les mots-clés des questions, énonce le thème dont elle se rapproche (« une question sur les consommateurs »)			Traduction (connaître les langues des différents acteurs/participants), écoute, analyse	
		Demande à chacun de se présenter				
		Fait passer le message que ce sont eux, les participants qui vont apporter les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent	« Vous allez trouver une solution »	Coaching des acteurs		Responsabiliser les acteurs en affirmant le rôle qu'ils ont
		Pousse à la participation	« Je vais demander à un volontaire », « quelqu'un ne veut pas compléter ? » « Donc le SPG n'a pas de faiblesses ? »	Animation		Faire participer les acteurs, avoir leur contribution
		Régule	« parlez comme une femme, parlez fort » / « fermez la porte pour garder la fraîcheur »	Animation		Assurer la compréhension par tous les acteurs de ce qui se passe
		Gestion de l'imprévu : un homme, au moment des suggestions, se plaint de la traduction en mooré qui leur fait perdre du temps et qui n'est pas fidèle (celle de Lassaya)		<i>Désamorceur de conflits ?</i>	Manque de capacité à dire « non » à un participant	Calmer l'acteur énervé
		Appelle au vote « qui est d'accord ? » en levant la main ; « j'espère que vous avez noté vos questions » ; à la fin d'un discours, tape dans ses mains pour amener les gens à applaudir		Animation	Capacités d'animation	
		« la présentation va déterminer le travail des 2 jours » : « je rappelle que c'est un essai par le CNABio, on tâtonne »		Animation, membre de l'équipe d'organisation		Rappeler qu'ils sont en phase d'expérimentation
		Fait des groupes pour les ateliers (GLC, moorophones ensemble, BuCO, CCC)		Organisation	Capacités d'organisation	Assurer la participation de tous
		Intervient sur le contenu / Rapporte des propos / idées qui sont ressortis pendant les ateliers	« On avait dit quelque chose de très important sur les BuCO aussi »	Rapporteur de contributions		
	Prévient les risques de non-dits	« Si quelqu'un à quelque chose qu'il ne veut pas dire (devant tout le monde), il peut venir nous voir »	(Médiateur ?)		Assurer la participation de tous	
LN (assis parmi les participants, sur le côté au milieu de la salle)	(Sollicité) Traduit en mooré le contenu de la présentation projetée, après sa présentation en français aux participants ; synthétise l'information avant de la traduire		Traducteur	Connaissance des langues locales parlées par certains acteurs, capacité de traduction	Assurer la compréhension par tous les acteurs de ce qui se passe	
CL	Distribue des feutres		Organisateur	Capacités d'organisation		
MG (assis au fond)	Prend des notes sur ordinateur, écoute	Préparation d'un rapport	Secrétaire	Synthèse, écriture		
	Prend des photos	Observation du déroulement	Photographe			

Pendant la pause / en entre-deux	3 facilitateurs	Organisent l'animation des groupes de pairs (logistique, répartition des groupes ; discussion sur absence de traduction... (problème rencontré)		Membres de l'équipe d'organisation	Capacités d'organisation		
	MG, CL – entre groupes de pairs	Echanges sur façon de faire (cas de l'analyse SWOT avec les groupes de pairs) : « moi, je marque sur un cahier » (les idées qui se rattachent à des opportunités, par exemple, car les termes « menaces », « opportunités » sont difficiles à traduire en mooré)			Capacités à collaborer, à apprendre avec ses pairs		
Animation de sous-groupes	CL	Présentation des attendus de l'atelier ; explication, explicitation		Vulgarisateur	Capacités de communication	Assurer la compréhension des acteurs (pour qu'ils puissent participer)	
		Ecoute : signes d'acquiescement, « mm »,			Ecoute active	Avoir la contribution des acteurs	
	LN, CL	Ecrit pour quelqu'un en français, à partir de ce qui est dit en mooré		Secrétaire	Synthèse / traduction / reformulation	Assurer la participation de tous	
	MG	Ecrit pour quelqu'un en français, à partir de ce qui est dit en français (cas de quelqu'un qui ne sait pas écrire)	Marque voit qu'un participant cache ce qu'il écrit ; la personne comprend le français mais ne sait pas écrire ; écoute son idée et la transcrit sur le papier	Observateur et détecteur des besoins ; traducteur	Observation ; Synthèse, reformulation, transcription	Assurer la participation de tous	
	LN, CL	Pousse à l'expression (signes d'écoute, questions d'éclaircissement, reformule / prend un exemple pour faire démarrer la réflexion)	« Qui aurait une autre idée ? », « Donc vous estimez que... ? », « Comment faire pour que tout le monde soit responsable du SPG ? », « c'est à dire... » (« vous voyez à la télévision que vous avez été trompé(e) sur le label SPG... ») « Vous avez parlé de... », « Mais à votre avis... » « Et si nous parlions de... », « Comment on peut... »	Animateur		Obtenir la contribution de tous les acteurs	
	LN / MG	Pousse à la réflexion, à aller au fond des idées, à leur développement / à l'explicitation des idées	« Se sentir responsable, ce n'est pas être responsable », « Donc ici, la question qu'on se pose c'est... », « Vous parlez d'un cahier des charges ? » / « C'est simple, non ? Imaginez que quelqu'un est malade... »			Obliger les acteurs à réfléchir (à aller plus loin que les solutions faciles), à expliquer leurs idées	
	LN (CL moins)	Incite à la participation	« Madame, exprimez-vous ! », « vous pouvez écrire ! », « Réagissez, réagissez », « ok, parcourez, parcourez », « n'hésitez pas... »	Animateur	Animation de groupes	Obtenir la contribution de tous les acteurs	
	Posture assise / debout / mi-debout (appuyé sur la table)	Explique la notion d'horizontalité	« Tout le monde est responsable s'il y a un problème »	Vulgarisateur, enseignant ?	Compréhension des concepts	Assurer la compréhension des acteurs (pour qu'ils puissent participer)	
	Regard sur la personne qui parle	Synthétise les propos et idées	Par écrit ; par mots-clés (à écrire sur la nappe) ; par dessins « C'est bien ça ? »	Traduction, reformulation idées	Synthèse	Assurer la participation des acteurs	
	LN	Renvoi de la question qu'on lui pose	« Qu'est-ce que vous entendez par intégrité ? » Vous, qu'est-ce que vous entendez par intégrité ?				Obtenir la contribution de tous les acteurs – forcer un acteur à réfléchir
		Demande si une idée est partagée	« Donc, je mentionne... ? »			Ecoute	
		Quand 2 participants se mettent à échanger des arguments, se tait et écoute / suspend geste écriture				Ecoute active	
		Explicitation règles si demandé				Reformuler, vulgariser	
		Prend la feuille de dessin devant soi			Assistant	Va peut-être trop loin dans le rôle d'assistant	
		Détend les participants	Plaisante			Sociabilité (relations avec les gens)	
Explique comment il va faire (« on va définir les priorités à la fin »)				Animateur			
MG	Organise les idées	Fait des flèches entre solutions et leurs impacts, numérote les solutions	Organisateur	Capacités de synthèse, d'organisation, d'abstraction ?			
MG	Pose des questions pour éclaircir une situation	« Non mais il faut encore qu'on comprenne quelque chose. », « Est-ce que ce cahier est une initiative du GLC ou il existe partout ? »			Analyse de points-clés pour avancer	Obtenir des informations pouvant servir à la progression de la SIL	

Rencontre Agridata / OP, juin 2018

Phase	Facilitateur / membre équipe	Activité réalisée (verbe + objet)	Fonction	Exemples	Objectif sous-jacent	Capacité relevée
Accueil participants et introduction	MG	Accueille des participants		Bienvenue à tous		Sociabilité
			Accompagnateur de la SIL	Etape très importante pour notre SIL ; Espère que l'atelier sera utile à la SIL		Connaissance enjeux SIL
			Organisateur	Excusons pour l'organisation (OP prévenues peu de temps avant)		
		Invite participants à se présenter – tour de table	Animateur			
		Annonce le programme	Animation	On va passer la parole à ... avant de faire ...		Animer
				Merci M. Aristide		
		Rappelle les objectifs de la rencontre	Organisateur / accompagnateur de la SIL	Avez le programme, ce qu'on peut juste faire c'est rappeler les objectifs du travail : Rappelle objectifs	Gain de temps ? (lecture programme) – début en retard	Connaissance objectifs de la SIL, capacité à replacer la rencontre dans le processus
Décompose objectifs en les imageant, en insistant pour que ce soit clair (est très concret)	Vulgarisation	Obj. 1 : celui qui prend votre commande doit pouvoir comprendre ce que vous voulez pour y répondre. Objectif 2 : voir propositions d'AD et objectif 3 : affiner proposition. Ensuite, désigner points focaux + élaborer stratégie globale	Faire en sorte que les objectifs soient bien compris par les participants, en particulier les membres des OP	Comprendre objectifs et enjeux + les expliciter aux acteurs		
Fait valider le programme etc par les participants		Est-ce qu'il y a des amendements sur le programme ? Nous permettra d'atteindre les objectifs ?		Ecoute		
Phase de présentation des systèmes de CEF dans les OP et de leur demande	MG	Appelle aux volontaires pour débiter / appelle à la participation		Qui veut commencer en 1 ^{er} ? La démocratie c'est la collaboration, on impose pas	Faire participer les acteurs présents	
				Merci, c'était très clair. Peut-être y a des questions ? Est-ce qu'il y a autre chose ? Qu'est-ce que vous en dites ?		
		Donne des consignes aux OP quand qch est important	Coach des OP	Donc vous suivez très bien, et en fonction de vos besoins (réagissez aux propositions d'Agridata) pour qu'ils puissent les adapter ; il faut poser des questions pour comprendre, parce qu'après il faudra choisir	Assurer que les OP comprennent bien les propositions d'Agridata, le partenaire. Responsabiliser les OP	
		« Réveille » les participants par des exercices un peu inattendus et amusants	Animation	On se lève, on tape dans les mains 3 fois et la 3 ^e fois, on les projette vers Agridata	(Assurer participation, compréhension des participants – ne pas les laisser s'endormir)	Animer
		Pose des questions pour pousser les participants à expliciter	Explicitation	Mais est-ce que vous pouvez expliquer comment partagez l'information avec l'utilisateur ?	Faire en sorte qu'Agridata comprenne bien comment fonctionne le CEF dans l'OP	
		Explicite lui-même le fonctionnement	Expert	Je connais un peu... En fait, pour faire comprendre (donne plus d'infos sur le système de collecte et de diffusion des infos)	Faire en sorte qu'Agridata comprenne bien comment fonctionne le CEF dans l'OP	Expertise sur le conseil
	Ecoute les questions, suit attentivement les échanges		Observe et écoute avec attention		Ecoute	
	IN	Pose question de précision	Explicitation – fait préciser	Monsieur ... parle au passé. Est-ce que ça fonctionne aujourd'hui ?	Savoir précisément ce qui existe au jour J chez les OP – assurer compréhension de la situation actuelle. Faire préciser des éléments importants à connaître	Attention, alerte par rapport aux enjeux
		Ecrit au tableau les éléments principaux pour chaque OP	Secrétaire			Synthèse
		Prend photos	Photographe			
	MG	Demande confirmation à partir de ce qu'il a compris, reformule		Si je comprends bien, ça ne fonctionne plus. Quand vous dites... Pendant une année, ça veut dire que... ? Ca veut dire que ... ?	Assurer compréhension de la situation actuelle	Analyse et synthèse, reformulation
			Explicitation	Dites clairement que ça ne fonctionne plus ! Parce que la question était ça. Vous pouvez tjs utiliser la plate-forme ?	Savoir précisément ce qui existe au jour J chez les OP + s'assurer que la réponse correspond bien à la question posée	Analyse, reformulation. Connaissance des acteurs ? (familiarité)
		Modère		Un peu + fort ! ; s'il vous plaît, suivez ! ; il y a ... qui n'entend pas ici (en se déplaçant vers l'autre bout des tables)	Assurer la compréhension par tous	Animation
		Ecoute		Ok ; c'est ça ; oui, je comprends		Ecoute active
		Synthétise		Donc, il est ressorti que...	Assurer la compréhension par tous	Synthèse
Explicite ce qui n'est pas compris, les questions, incompréhensions		Reformulation	Si je vous comprends bien, la diffusion des technologies c'est très clair ! Mais là où on voit pas, c'est dans le CEF (comment utilisez les TIC) ; Lui, il parle de la plate-forme ; mais toujours, sa question est là ; Moi je vais poser une question claire : concrètement, comment vous mettez en œuvre le CEF dans un groupe ? ; En fait, il veut savoir... Oui mais lui sa question, c'est sur le traitement de données individuelles, comment ça se fait ; donc en fait AD veut comprendre quel...	Faire en sorte qu'Agridata comprenne bien comment fonctionne le CEF dans l'OP	Analyse du besoin d'un des acteurs et traduction pour un autre	
		Animateur	Bon, y a d'autres questions ? Sinon on peut passer à une autre OP.			
Introduit intervenant suivant		Animateur	Ok, UGPCA ! ; donc, colonne 3 ;			
S'assure que Agridata a bien compris		C'est bon, vous comprenez ? (à Agridata) ; AD, vous comprenez ce que vous pouvez faire pour eux ? ; AD, avez compris sa question ? Donc, faut l'éclairer	Assurer la compréhension mutuelle entre les deux acteurs			

Phase de présentation des systèmes de CEF dans les OP et de leur demande	MG	Note des informations qui sont données par une OP, l'UGPCA	Expert		Se tenir informé, en tant que facilitateur, du dispositif de CEF existant dans les OP	
				C'est important pour vous de ressortir les étapes de mise en œuvre du CEF (sinon, des éléments manqueront à Agridata) ; faut que tout le monde comprenne...	Mener les OP à formuler les infos nécessaires au fournisseur de la solution, AD	Connaissance des enjeux et des étapes par lesquelles passer pour aboutir aux objectifs
		Conclut en résumant la démarche du CEF d'une OP	Reformulation	Donc... c'est ça ?		Synthèse
		Attribue parole	Animateur	Vous avez la parole (à Aurélie) ; à Aristide		
		Invite à préparer le travail qui va suivre, à y réfléchir déjà	Organisateur	Voudrais attirer une attention particulière. Y a travail après, on va voir vos besoins communs	Préparer les acteurs aux étapes suivantes du travail	Connaissance enjeux-SIL, capacité à guider les acteurs en fonction des objectifs de la-SIL
				Je vois que c'est des synthèses. Au final, vous avez les données pour chaque adhérent ?	Assurer compréhension du dispositif de CEF actuel	
				A vous de dire quel est votre problème, pour qu'AD puisse dire « ok, on peut faire telle chose ». Bon, c'est très intéressant. Mais il y a le temps aussi. ; mais, il faut qu'on prenne des forces ; encore quelques questions et on va partir à la pause ; (on se retrouve) à 13h45 / 10h55 ; pense qu'il y a plus de questions, donc on peut aller à la pause	Responsabiliser les OP, les rendre partie prenante	Connaissance des acteurs (familiarité)
Conclut et fixe moments de rdv	Animateur			Gérer le temps		
Synthèse points communs / différences OP	MG	Appelle aux questions			Assurer compréhension par les acteurs	
		Fait part d'informations extérieures	Fédération d'acteurs et mobilisateur ; informateur	Parle d'un canevas élaboré par son Ministère ; je reviens sur les besoins en nourriture. Revient d'une formation. Sais que la FAO, dans cadre des ODD veut diminuer de moitié les pertes alimentaires. Comme vous êtes des OP, faudra que vous regardiez (comment vous, vous pouvez agir là-dessus). Des petits gestes causent des pertes énormes, alors qu'il faut bcp d'efforts pour produire la nourriture.	Informers les participants sur des éléments de contexte rattachés au sujet de la rencontre ; faire le lien entre contexte global et leurs activités en tant que réseau en les responsabilisant, les plaçant comme partie prenante, acteurs de changements plus globaux ; faire sentir que les OP auront un pouvoir d'action en tant que réseau	Connaissance du contexte politique national, supranational
		Explicite une réponse pour la partie à laquelle elle est destinée	Explication	On ne prend pas en compte l'exploitation agricole dans son intégralité (il y a des fiches élevage et des fiches cultures)	Assurer compréhension de la situation actuelle	Compréhension du contenu, synthèse
		Demande confirmation pour s'assurer que ce qu'il a reformulé / réexprimé est correct		C'est ça ?	Assurer compréhension de la situation actuelle	
		Vulgarise, image / illustre par une situation concrète	Vulgarisateur	En fait, en termes simples partagez la même maison, mais chacun a sa chambre, avec sa clé, et vous ne pouvez pas aller voir dans la chambre de l'autre. Eventuellement, pouvez partager le salon (accès à la plate-forme) ; Si vous vous connectez le 5 juin, la BD est mise à jour. Le 6 juin, si vous ne vous connectez pas vous allez travailler sur les données du 5 juin. C'est seulement pour actualiser la BD qu'il faut la connexion Internet	Permettre aux OP de mieux comprendre quelque chose	Capacité à vulgariser, reformuler des choses complexes en établissant des parallèles, des comparaisons
		Met en avant l'intérêt d'une contribution	Défenseur des droits	Celui qui a posé la question a raison parce que certains font un suivi par groupes. ; Il a raison. Là, AD, l'accaparement du résultat, ça va jusqu'où ?	Garantir la sécurité des OP. S'assurer que les intérêts des OP soient sauvegardés ; que les résultats de la co-conception ne fassent pas l'objet d'une exploitation par AD sans leur aval	Eveil, connaissance des enjeux et intérêt pour les implications de l'innovation
	Membre de l'équipe d'accompagnement CDAIS ; défenseur des droits	Hier, on s'est interrogés sur ça (accès aux données recueillies avec dispositif d'ABAC). Avec CDAIS, on va réfléchir ensemble à votre droit sur les données, etc				

Synthèse points communs / différences OP	MG	Renvoie à une contribution apportée précédemment par un acteur		Formulaire... pense qu'il y a quelqu'un qui a bcp insisté sur ça.		
		Ordonne / classe contributions		C'est dans la colonne 2, je pense		
			Vulgarisation	Ce que j'ai entendu, vous choisissez un producteur (dans village). C'est comme une étude de cas. Et c'est ces infos qui sont collectées par groupe. ; je reviens, vais résumer. Dans le groupe, il y a des volontaires. Et c'est à partir de leurs infos à eux qu'on fait l'analyse CEF pour le groupe	Assurer compréhension de la situation actuelle	Compréhension d'une participation, Synthèse
		Fait le lien avec les enjeux	Accompagnateur de la SIL	On se comprend. Mais l'enjeu n'est pas seulement la collecte. C'est aussi quel conseil on peut donner. ; Monsieur, vous avez compris pourquoi on vous avait demandé un cahier des charges ? (au moment où la question de l'utilisation de l'outil coconstruit par AD pour son business)	Faire comprendre les enjeux aux OP, le sens des actions mises en place et des demandes de l'équipe accompagnante	Compréhension des enjeux ; capacité à expliquer le sens de telle action par rapport aux objectifs de la SIL
				Est-ce que d'autres ont ça aussi ?		
		Rassure	Accompagnateur de la SIL	Pour le RC, il n'y a pas de colonne mais on sait que dans toute action, il y aura besoin de RC	Rassurer sur le fait que l'équipe d'accompagnement connaît et s'adapte aux besoins	
		Fédère les OP : rappelle qu'elles sont dans un réseau, met en avant les intérêts qu'elles ont à partager leurs expériences, met en valeur les capacités du réseau ; se place comme un accompagnateur des OP	Accompagnateur des OP (« on ») et membre d'une équipe d'accompagnement, fédérateur des OP	Donc vous comprenez l'intérêt de partager les approches, les expériences? Je pense qu'à la fin, il faudra qu'on analyse ça (phase organisation du RG), s'il y a des différences. ; le réseau va se renforcer, on va harmoniser. Et c'est ça aussi le réseau ; vous êtes dans un réseau. Vous avez des fiches de production, eux aussi. Faut que les autres puissent les voir aussi, qu'il y ait partage d'expérience ; on a toutes les capacités au sein du réseau ; (réagit) il paraît qu'il y avait un système (de partage d'expérience / appui entre OP). Faut réveiller ça ! ; Il faut qu'on sache s'il peut faire ce dont on a besoin ! (à propos d'AD, au début du 2 ^e jour) ; on est très satisfaits de la proposition de la FNZ (que d'autres OP expérimentent). La collaboration, c'est ensemble.	Faire renaître le réseau gestion (fédérer les OP) en montrant l'intérêt aux OP qu'elles ont à collaborer entre elles et à se mettre en réseau ; créer un sentiment d'appartenance à un groupe plus vaste (créer un esprit d'équipe, un sentiment d'appartenir à une « famille », un réseau qui va permettre d'être plus fort) ;	Connaissance des enjeux, de ce qu'il faut faire (raviver le RG) pour rendre plus aisé le chemin menant à l'atteinte des objectifs de la SIL
		Reformule la question d'une OP pour une autre OP		Vous avez des fiches ... ?	Assurer compréhension de leur système entre OP	
		Plaisante		De quelles informations vous avez besoin (pour le CEF) ?	Détendre l'atmosphère	
		Garde toujours en perspective les objectifs globaux	Accompagnateur de la SIL	Donc on est déjà sur certains objectifs de la SIL, ça c'est bien	Donner sens à l'action présente aux yeux des acteurs en la replaçant par rapport à leurs objectifs finaux	Connaissance des objectifs prioritaires de la SIL, capacité à donner un sens aux actions par rapport aux objectifs visés
Pause	MG			Mais est-ce qu'ils ont demandé aussi (à ABAC de pouvoir accéder à leurs données) ? C'est ça le problème !	Capacité à recadrer le problème	

Synthèse points communs / différences OP		Explique à un participant qui demande des explications	Explicitation	Cadre technique – ce que c'est	Assurer compréhension par les acteurs	
		Explicite ce qu'un partenaire en quoi l'autre peut lui apporter quelque chose sur tel ou tel aspect	Explicitation	(Pour les partenaires financiers) en fait c'est pas AD, c'est interne aux OP, mais AD peut prendre en compte x dans la conception de l'outil ; eux ils peuvent faire ..., mais l'analyse des tableaux, c'est vous ;	Assurer compréhension des implications par les OP	Compréhension du contenu, traduction
		Porte les requêtes d'un acteur au partenaire		Est-ce que sur votre plateforme, y a une option de création de formulaires ? ; Mais est-ce que c'est pas le moment que les gens sachent ...	Assurer compréhension de la situation actuelle	
		Projection ce qui doit / va être fait	Accompagnateur de la SIL	De toute façon, comme il y aura des points focaux pour le travail avec Agridata... ; on va définir dans le protocole comment on peut tenir compte de ça (inclusion nvx questionnaires numérisés)	Eclairer les OP sur la mise en œuvre concrète de l'expérimentation de l'outil	Planifier le suivi des activités en fonction des besoins
			Animateur	On s'excuse (pour organisation un peu à la dernière minute / journée un peu longue) ; on s'excuse vraiment d'avoir tiré (sur la journée). Mais comme c'était très intéressant, on est pas fatigués		
		Définit ce qui relève du travail des OP	Conseiller (ac-compagnant qui responsabilise)	C'est à vous de fixer les critères...	Responsabiliser les OP, les rendre partie prenante	
		Donne exemples	Explicitation	Catégories producteurs suivant expérience	Assurer compréhension par les OP	Expertise sur le conseil
			Explicitation	Parce que c'est ça qui va permettre à AD de...	Assurer compréhension des OP	
		Facilite travail d'Armel	Membre de l'équipe d'organisation de la rencontre	Répète pour qu'Armel marque un élément dans la colonne du tableau de synthèse Pose une question pour que ce soit clair pour Armel		
		Revins sur travail précédent	Animateur	Désignation volontaire pour présentation travail de la veille	Faire participer les acteurs présents	
		Explique (rôle expert)	Expert	Explique à Aristide la différence entre fiche technique et fiche ...		Expertise sur le conseil
		Répète / énonce l'essentiel du discours d'un participant	Explicitation	Lui il dit que c'est en début de campagne ; donc c'est à tout moment qu'il a besoin de l'information	Assurer compréhension par AD des besoins d'une OP	Analyse, synthèse
				Ok, on s'est compris.		
		Exprime des inquiétudes ressenties par une des parties – traduit à AD comment ils doivent faire pour qu'ils soient compris	Appui à l'un des acteurs	Difficulté à savoir si ça prend en compte les besoins exprimés. Est-ce que c'est possible à chaque fois de faire le lien avec les besoins ?	Assurer la compréhension des OP	
		Plaisante	Animateur	Plaisanteries sur les moyens de l'UNPCB (ont 50 tablettes, facturation du programme...)	Amortir les tensions qu'il peut y avoir dans réseau	Connaissance des acteurs (familiarité) et des relations existant entre eux ; sociabilité (sens de l'humour)
	Résume besoins d'un acteur		L'objectif (de l'UNPCB) est de ne plus aller sur le terrain avec des fiches en dur. Vous n'avez pas de suivi au niveau des producteurs, vous voulez utiliser les TIC pour mettre ça en place.	Assurer compréhension de la situation actuelle	Compréhension, analyse, Synthèse	
Introduction au choix des OP pour l'expérimentation	IN	Modère		Tape dans mains pour attirer l'attention	Capter l'attention des participants	
		Attire attention		C'est pas un exercice facile que nous allons faire (choix des OP qui expérimenteront)		
		Fédère les acteurs		Philosophie du réseau, c'est d'être ensemble. ; « RAPPEL : le réseau est un et indivisible. » Comme dit l'adage, seul on va vite mais ensemble on va loin. Ensemble on devient plus fort.	Fédérer les OP	
		Rappelle contexte / objectifs globaux		Rappelle que c'est un projet pilote. Projet paiera pas le matériel.	Responsabiliser les OP	
		Invite à réflexion		Propose réflexion sous 2 angles (critères choix OP / pérennisation?). Critères pas fixes, aurez possibilité de contredire, les discuter...	Poser les OP comme actrices et maîtresses des décisions	
		Invite participation		Qu'en pensez-vous ? Maintenant, je vous invite...	Poser les OP comme actrices et maîtresses des décisions	
		Soutient contributions		Moi je pense que vous faites une proposition objective et claire.	Poser les OP comme actrices et maîtresses des décisions, les valoriser telles quelles	
		Eclaircit malentendus, incompréhensions		Sa proposition n'allait pas à l'encontre de ça	Assurer compréhension (OP / CDAIS)	
		Fait part d'expériences qu'il a connues pour faire réfléchir les acteurs		Ai été une fois à un atelier à Kaya... envie de voir que ça fonctionne bien	Faire réfléchir les acteurs sur le meilleur choix à faire	
			Prend cartes identité et montants des frais de transport	Organisateur		

Autres acteurs (OP, Agridata, équipe projet)

OP	Introduit et lance invitation au travail	
	Fait le lien avec le travail d'Agridata	Aujourd'hui, qu'est-ce qu'AD peut faire pour nous ?
	Invite le partenaire à travailler avec la FEPA-B	Vous avez l'animateur principal ici, si vous avez besoin de compléments
	Font passer un message au partenaire sur leurs exigences	Hors de question que AD aille faire son business sur la solution sans demander au préalable l'autorisation du RG
	Présentent leurs contraintes, difficultés	Nb animateurs restreint ; on connaît difficulté (du traitement de données) avec Excel
	Présentent fonctionnement actuel	
	raconte comment ils font dans l'OP	Montrent un cahier de producteur
	Font part des défis	« Outils pas adaptés pour accompagner les éleveurs. Ils nous bousculent bcp »
	Explique les finalités du CEF	Dispositif mis en place à la base pour remboursement de crédits des jeunes qui s'installaient. (FNZ) / FEPA-B
	Donne des objectifs à relever au réseau ; allusion au réseau et à sa renaissance	Crois qu'il faut que le réseau réfléchisse à ça. Parce qu'on parle d'exploitations agricoles mais en réalité, c'est pas le cas (pas de prise en compte de leur ensemble dans fiches de collecte) ; comme le RG se réveille, espérons que ça va reprendre (les rencontres d'appui entre OP pour le traitement des données CEF)
	Font part d'une expérience précédente	Développement approche Tylay ; soumission de dossiers auprès de la Caisse populaire, une IMF (FNZ) / UNPCB (accès Internet P-F)
	Interroge le partenaire sur ce qu'il peut faire	Est-ce qu'on peut avoir des informations à la demande ?
Acceptent idée d'une coconstruction	Si on coconstruit la solution avec vous...	
Donne signes solidarité avec autres OP	On voudrait que d'autres essaient, comme on a déjà expérimenté bcp de TIC (FNZ)	
Agridata	Pose questions au niveau fonctionnement CEF	Comment se passe la collecte des données ?
	Cherche à décomposer les étapes du dispositif actuel	
	Récapitule ce qu'il a compris	
	Donne des éléments sur leur analyse	avons identifié 3 niveaux
	Interroge sur les objectifs recherchés	
	Récapitule les questions qu'ils se posent / les informations qu'il leur manque pour répondre	On se pose la question de la finalité du CEF. Nous avons besoin... ; De quelles infos (le niveau) OP a besoin ?
	Explicite	Je vais expliquer... si on développe l'outil, c'est pas tous vos membres qui pourront accéder à tout. Il y a des niveaux.
	Donne précisions techniques	Précision des différents GPS
	Incite à coconstruction	Nous sommes experts du sujet. Nous pouvons concevoir l'outil avec CDAIS, et c'est tout, mais c'est pas ce qui est souhaité. Souhaitent entamer une collaboration – CDAIS les a mis en contact ; souhait qu'ils fassent l'outil ensemble, sinon, l'outil sera mal conçu et donc non utilisé ; CDAIS nous accompagne. Maintenant, à nous de voir comment faire (pour pérenniser financement outil / poursuivre collaboration)
	Font des pas pour satisfaire les besoins ; marquent signes de compromis	
	Expose les intérêts d'Agridata	Explicitent que si ont 1 million producteurs qu'ils appuient, trouveront financements auprès de la BM pour financer la plate-forme
	Exposent ce qu'ils veulent	Collaboration au-delà du projet – concevoir un outil qui sera utile, ce pourquoi ils veulent le coconstruire
Donne des signes		
Rassure	Sera forcément dynamique (évolution outil). Quand on développe, on doit vous former ; utilisation des données (CDAIS, c'est au cœur de leurs préoccupations), il y aura un protocole entre nous	
Equipe CDAIS	Souhaite bienvenue	
	Présente ce qui a mené à l'atelier : objectif global moderniser conseil, et dans ce cadre identification Agridata	
	Donne consignes aux OP	doivent exprimer leurs besoins et contraintes ; Agridata, s'il y a des questions techniques ; les autres OP, s'il y a des points communs avec votre dispositif de CEF, c'est maintenant qu'il faut le faire
	Responsabilise les OP	Tout est entre vos mains
	Résume certains éléments pour AD	2 niveaux : cahier des producteurs (outil d'apprentissage) et BFC pour les OP
	Définit la façon dont l'équipe d'organisation va procéder	On va faire la synthèse et la faire valider en plénière
	Répartit tâches, donne consignes à l'équipe	
	Prend notes au fur et à mesure sur ordi	
	Anime un groupe pendant le world café	
	Restitue les résultats en plénière des travaux de groupes	
	Transmission documents	Transmet les documents aux membres des OP pour qu'ils puissent revenir dessus en soirée et réfléchir aux prototypes
	Fait point sur ce qui s'est déroulé pour préparer atelier (préparation prototypes)	
Résume		
Donne intérêts du réseau en lien avec besoins d'un acteur	L'UNPCB pourra bénéficier de l'expérience des autres OP du réseau pour mettre en place son dispositif de CEF en conventionnel	
Répète les principes qui sous-tendent l'accompagnement par le projet		

Atelier MEF, mai 2018

Phase	Facilitateur / membre équipe	Activité réalisée (verbe + objet)	Exemples	Objectif sous-jacent
Accueil des participants	RK (debout, devant les participants, a la parole, circule dans la salle)	Salue les participants en dioula		
		Présentation de chacun (tour de table) – répète les mots-clés	Répète nom de l'unité de transformation de la transformatrice qui vient de se présenter	
		Rappelle que la rencontre a lieu dans le cadre de CDAIS		
		Articule interventions, introduit les intervenants en les présentant	« Aristide a remplacé Kola, que vous connaissez bien »	
		Enonce le programme prévu	« Ca va être une journée marathon » « On va applaudir la présidente »	Préparer les acteurs au travail
		Présente 2 nvx arrivants avant de poursuivre, au moment de reprendre la parole		
		Explique ce qu'est la chronologie de l'innovation	« Pour rappel, on les a accompagnés... »	Mettre tous les participants au même niveau de compréhension et de connaissance de ce qui s'est déroulé avant la rencontre et faire en sorte qu'ils comprennent ses objectifs
		Demande en aparté à une chercheuse de l'IRSAT de traduire en dioula	« Madame, veuillez faire rapidement une synthèse de tout ça... »	Assurer la compréhension de tous de ce qui est dit
		Prend le nom des arrivants, leur donne la liste d'émargement à signer		
		Prend des photos		
		Complète, répète des termes-clé, reformule (ce qu'Aristide dit)		Assurer compréhension
			Après traduction « voilà, c'est bon... » ; dit souvent « c'est ça » après les interventions des intervenants	Montrer des signes d'intérêt et d'écoute pour ce qui est dit
		Quête l'accord des participant.es	« Est-ce qu'observations sur le programme ? »	Avoir l'avis des participants
	LN (assis)	Assiste à la plénière		

Travaux sur la chronologie de l'innovation (en plénière)	RK	Explicite le déroulement de l'exercice	« Il va dérouler les petites victoires, on va faire une synthèse à la fin »	Faciliter compréhension		
		Signale aux participant.es qu'il.elles doivent prêter attention à ce qui va être dit, attire leur attention	Très important – si vous contribuez pas, ça va bcp traîner	Attirer l'attention des acteurs sur les points importants pour l'avancée du processus de la SIL ; montrer aux acteurs que leur contribution est souhaitée et nécessaire		
		Attire l'attention des participants	« Faut être attentifs » avant qu'Armel présente consignes sur chrono innovation ; « On suit SVP »	Attirer l'attention des acteurs sur les points importants pour l'avancée du processus de la SIL		
	RK	Demande s'il y a des questions avant de continuer sur l'étape d'après	S'il y a des choses qui sont pas comprises, faut dire. Y a des questions ? ; C'est bon ? Y a rien d'autre ? Si c'est bon, on va passer à l'étape suivante; « On va faire la même chose avec... »	Assurer compréhension		
		Introduit l'étape suivante	« Cette étape est finie. Il va présenter quelque chose » ; « on va faire le même raisonnement avec... » ; A vous de nous dire si le projet est venu améliorer...			
		Donne des précisions à ce qui est dit par les autres intervenants	Précise qu'on prend aussi en compte les activités qui n'ont pas été mises en place par le projet, mais qui ont eu un impact sur elles	Assurer compréhension		
		Interroge pour mieux comprendre	Vous avez eu une explication sur pourquoi ça n'a pas eu lieu ? (foire non organisée en 2018 par le réseau) ; (en lisant un carton où est écrite la contribution d'un participant) "Qu'est-ce que ça veut dire ?" ; Est-ce que ça continue ? ; « On va vous demander d'être plus explicite » ; « La gestion, c'est ça ? » (par rapport aux changements dans l'entreprise des femmes)	Comprendre, obtenir des infos des acteurs		
		Synthétise l'idée clé	"C'est une question de période" (la raison pour laquelle la foire n'a pas pu être organisée par le réseau)	Assurer (et homogénéiser) compréhension		
		Valorise les participations	« Je pense que c'est une information très utile » ; Sur les échecs « on a eu bcp de réactions. C'est bon, ça va apporter de nouvelles idées d'activités, à partir des choses à améliorer. Comme ça on pourra avancer (dans la SIL), on ne va pas rester sur place »	Montrer l'intérêt du travail réalisé (et des contributions) en l'inscrivant dans une perspective de progression de l'ensemble de la SIL		
		Indique ce qui ne relève pas de l'ordre du jour (pour recentrer le débat sur le sujet)	Au moment où le producteur intervient sur le non-respect des contrats et que les échanges se développent sur le sujet avec la trésorière, Kiogo coupe : « ok. Ce qu'on va faire...y aura un atelier pour ça, ce sera l'occasion de [échanger sur ce sujet] » ; A propos des contrats avec les producteurs : « c'est un point qu'on va voir »	Garder les participants centrés sur les sujets à l'ordre du jour		
		Circule devant / parmi les participants quand les participantes doivent écrire leurs idées complémentaires sur des cartons		Faciliter la contribution (se rendre disponible en cas de besoin) des participants		
		Restitue en plénière les résultats des discussions de groupe / lit les idées recueillies	Lecture des situations proposées sur des cartons pour enrichir la chronologie (« ok, y a eu 2 contributions »), il les lit puis demande si nécessaire qu'elles soient explicitées	Partager l'information, la faire valider par l'ensemble des participants		
		Régule	(Parlez) un peu fort ! Suivez le tableau svp !	Assurer la compréhension par tous de ce qui est dit		
		Plaisante	Si y a des choses pas comprises « on mettra un peu de dioula là-dedans » / cherche termes en dioula et fait rire par le mot choisi			
		LN (assis)	Assiste à la plénière			
		Travaux de groupes	RK	Explique, explicite la consigne	« On vous demande d'apprécier si sans le projet, vous auriez pu avoir ça », « maintenant, on veut savoir... »	Assurer la compréhension des attendus et ainsi permettre aux acteurs de contribuer
				Interroge sur la compréhension de la consigne	« Est-ce que vous avez compris ? »	Assurer compréhension
				Explicite le produit, l'objectif visé	« maintenant, on veut savoir... »	Obtenir des informations des acteurs
				Répond aux questions de compréhension	(Souvent)	Assurer compréhension
Interpelle /questionne pour inciter à participer	Est-ce qu'il y a une situation... Est-ce qu'avez écrit quelque chose ? ; Ici c'est à vous d'apprécier (la contribution de CDAIS au produit)			Faire contribuer les participants ; mettre l'accent sur le rôle qu'ils ont dans l'exercice (responsabilisation, montre intérêt pour leur avis)		
Donne des signes d'écoute (acquiescements...)	« ok », ok, ok...			Donner des signes d'intérêt, d'écoute pour les contributions apportées, ce qui est dit		

Travaux de groupes	LN	N'interroge pas les participants sur leur compréhension des consignes			
	LN (debout, devant les participants)	N'explique pas la consigne pour tous les exercices	Explique la consigne pour l'exercice 1, pas le 2		
		N'explique pas (ou insuffisamment) les termes complexes ; Vulgarisation des termes techniques et scientifiques, complexes (ex : CDAIS)	Me souviens pas qu'il soit revenu sur la définition des capacités ; Explicite le MP "les IMF prennent en compte pb des UT dans conditions d'octroi de crédit"		Défaut d'explicitation
		Utilise des termes spécifiques sans les expliciter aux participants	« Est-ce qu'il y a d'autres marqueurs de progrès ? » ; Utilise le terme « Manager le processus de l'innovation » pour demander en quoi ils ont fait des progrès dedans		Défaut d'explicitation
		Ne reformule pas systématiquement ce qui a été dit par chaque participant	Parfois, coupe en disant « ok », et se tourne vers le tableau		
		Ne demande pas s'il y a des questions avant de poursuivre			
		Répond aux questions de compréhension	A chaque fois. Ex : La trésorière demande un exemple de MP, il répond	Assurer / faciliter compréhension	Vulgarisation ? Pédagogie
		Répète / Synthétise / reformule ce qu'il a compris de ce qu'a dit un.e participant.e	Parfois. « Elle, elle estime que... »	Harmoniser la compréhension par tous du point de vue d'un participant	Synthèse
		N'interroge pas pour mieux comprendre ou pour qu'un participant développe son idée, l'explique plus clairement	Voit qu'il faut aller vite. Coupe court aux explications. Ne veut pas d'approfondissement des idées car ça prend du temps.	Finir à l'heure fixée	Gestion du temps
		Interpelle pour inciter à participer	Parfois. « Madame... » « Qui a d'autres propositions ? »	Obtenir la contribution des participants	
		Ne plaisante pas			
		Distribution de la parole aux participantes (dont 2 hommes)	A tour de rôle, pour exo 1, mais pas systématique. Tend à se tourner vers la secrétaire du réseau	Obtenir la contribution de tous / finir à l'heure fixer	Gestion du temps
		S'adresse seulement à une partie des participants	Parle tourné vers un côté de la salle. Corrige un peu cela, mais regarde plus souvent d'un côté ; se tourne plus souvent vers la trésorière du réseau (ex présidente), comme elle essaie souvent de répondre aux questions		Défaut d'attention à la parole des acteurs « minoritaires »
		Attribue à Pauline la tâche de prendre des notes sur le contenu des contributions			
		Signes d'écoute	Donne plutôt l'impression de ne pas vouloir écouter jusqu'au bout les explications / de s'en fiche plus ou moins. Pas de signes explicites d'écoute (hochements de tête etc)	Finir à l'heure fixée	Défaut d'attention
		Limite les interactions avec les participants	Observe peu les participant.es ; les regarde seulement au moment où il leur pose une question		Défaut d'attention
		Fait des apartés avec l'autre animateur du groupe			
		Synthétise les débats	Moyennement. Résume arguments dans exo 2 sur relation IMF / UT et contribution CDAIS		Défaut de reformulation
		Demande si les participant.es sont d'accord avec la synthèse / Quête de l'accord des participant.es	Moyennement. Après résumé arguments sur les relations IMF / UT , dit « bon, si qqn a qch à ajouter... »		Défaut d'attention à la validation des informations
		Organise les idées	Chaque fois		Analyse, organisation
		Ne prévient pas les non-dits	Ne se rapproche pas des participant.es susceptibles de ne pas participer. Au moment de remplir les questionnaires, dit qu'en cas de besoin, il ne faut pas hésiter à demander, mais il est assis à la table au bout, pas debout et disponible devant eux		Défaut d'attention aux besoins des acteurs « minoritaires » (pour avoir leur avis)
	Recentrage du débat sur le sujet	Pas explicitement ; coupe plutôt pour aller à autre chose. En même temps, ne connaît pas les actions de rencontre qui sont prévues		Défaut de politesse	
	Ne pose pas de questions pour remettre en cause des évidences (fait évoluer façon de voir les choses)	Priorité : aller vite.		Pas de démarche pour faire évoluer la mentalité, pousser / apprendre à réfléchir	
	LN	Coupe la parole aux acteurs			Impolitesse
		Donne des signes d'amateurisme	Lit un marqueur de progrès en paraissant le découvrir (bute sur les mots, paraît le lire pour la 1e fois) ; Demande ce que signifie le terme « OP » ; « quelles sont les preuves ? »		Défaut de connaissances dans le secteur agricole
			Note un marqueur de progrès sur un post-it, le colle au tableau et le désigne aux participants alors qu'il est illisible pour eux à cette distance et qu'il ne l'a lu qu'une seule fois (insuffisant vu sa longueur)		Ne permet pas aux acteurs de comprendre bien, donc de réagir
		Pose mal les questions ou aux mauvaises personnes	Pose des questions à des gens qui ne peuvent pas y répondre. Demande à une formatrice si à son avis, les producteurs maîtrisent les pratiques culturales. Ou « Madame, est-ce que les OP ont acquis des compétences ? »		Manque de bon sens ou de connaissances sur La SIL et ses acteurs
		Gestion du temps / méthode au détriment de l'atteinte des objectifs de l'exercice	« Il faut qu'on avance » ; Un participant dit que oui, les IMF prennent en compte les problématiques des UT dans les conditions d'octroi de crédit. LN prend la note attribuée au MP sans demander de la justifier par des explications ; « Quelles sont les preuves ? »		Défaut de compréhension des enjeux et des objectifs de l'exercice
Ne maîtrise pas les objectifs de l'exercice, la méthode		A souvent le nez plongé dans les feuilles ; A des apartés avec Pauline, avec laquelle ils donnent l'impression de ne pas être très coordonnés, ils tâtonnent, ne semblent pas savoir exactement comment s'y prendre ; Les consignes font un peu brouillis voire semblent partir dans plusieurs sens différents, on ne sait pas très bien ce qu'ils cherchent à savoir (exercice 1) ; Ne recueille pas les explications des participant.es ; Comme preuve, demande s'il y a des photos, des rapports de formation, des modules écrits etc « on doit pouvoir vérifier », mais il ne marque pas les explications.		Défaut de compréhension des enjeux et des objectifs de l'exercice	
Lit d'une façon peu audible pour les participants		Lit tourné vers le tableau, ou bien pas très fort et penché vers la table		Ne permet pas aux acteurs de comprendre bien, donc de réagir	