

**DIAGNOSTIC DES BESOINS EN RENFORCEMENT DE CAPACITE DANS LES  
SITUATIONS D'INNOVATIONS LOCALISEES (SIL) ET ELABORATION  
PARTICIPATIVE D'UN PLAN D'ACTION**

**Démarche, outils, programmation**

Guide à l'intention des facilitateurs de l'innovation

**Aurélie Toillier, CIRAD**

*Point focal du projet CDAIS au Burkina-Faso*

**Octobre 2016**



## SOMMAIRE

1. Contexte et objectifs.....	3
2. Renforcer les capacités dans les situations d'innovation localisées : définitions et principes clés	3
2.1. L'innovation.....	3
2.2. La situation d'innovation localisée (SIL).....	3
2.3. La démarche d'accompagnement.....	4
2.4. La posture d'accompagnement du « facilitateur de l'innovation ».....	5
2.5. Les capacités à innover.....	6
3. Etapes et outils pour le diagnostic de référence.....	6
3.1. Objectifs.....	7
3.2. Etapes et principales méthodes.....	7
3.3. Outils.....	9
3.4. Organisation du travail d'équipe pour la réalisation du diagnostic.....	10
4. Programme des deux ateliers de diagnostic des besoins en renforcement de capacité.....	11
4.1. Option 1 : réalisation des deux ateliers en 2 temps.....	11
4.2.2. Atelier 1 : évaluation du fonctionnement de la SIL et des besoins en RC (2 jours).....	11
4.2.2. Atelier 2 : élaboration de la stratégie de renforcement de capacité (1 jour).....	12
4.2. Option 2 : réalisation des deux ateliers en un seul temps (3 jours consécutifs).....	12
ANNEXES .....	14
1. Annexe 1 : calendrier des activités de réalisation du diagnostic des BREC pour une SIL.....	14
2. Consignes d'utilisation des outils de l'atelier 1.....	17
Outil n°1 : Chronologie de l'innovation.....	17
Outil n°2 : Arbre à problèmes/Arbre à solutions .....	19
Outil n°3 : Carte du réseau d'acteurs.....	22
3. Consignes d'utilisation des outils de l'atelier 2.....	24

## 1. Contexte et objectifs

Le projet CDAIS a pour objectif d'établir un diagnostic des besoins en renforcement de capacité des acteurs des systèmes d'innovation agricoles 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).

Au Burkina-Faso, le projet CDAIS a démarré en septembre 2015. En Juin 2016, les résultats acquis sont les suivants :

- Une étude exploratoire a été menée entre octobre 2015 et février 2016 pour identifier les principaux acteurs des systèmes d'innovation ainsi que 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 aux acteurs du système d'innovation national, valider l'intérêt des différents acteurs à contribuer au projet CDAIS et réaliser une évaluation participative des situations d'innovation ;
- 6 situations d'innovation (SIL) ont été retenues pour être étudiées et réaliser un premier diagnostic des besoins en renforcement des capacités, que l'on appelle « diagnostic de référence ». 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 dirigées par des femmes innovantes dans les process de transformation agro-alimentaire ;*
- La formation de 24 facilitateurs de l'innovation, appartenant à une diversité d'organisations toutes impliquées dans les 6 SILS.

A l'issue du diagnostic de référence, seules 2 ou 3 SILs seront retenues pour la mise en œuvre des activités de renforcement de capacité. Cette sélection dépendra des résultats des diagnostics : adhésion des acteurs de la situation d'innovation à la démarche d'accompagnement proposée, nature des besoins en renforcement de capacité, et faisabilité des activités d'accompagnement identifiées.

## 2. Renforcer les capacités dans les situations d'innovation localisées : définitions et principes clés

### 2.1.L'innovation

Le mot innovation désigne à la fois le processus et le résultat.

On considère comme innovation toute nouveauté dans un contexte donné qui répond avec succès à un problème communément reconnu.

Dans le cadre du projet CDAIS, l'objectif est d'accompagner des « innovations en cours », dont on suppose donc le possible succès, mais qui n'est pas encore acquis.

Une fois l'innovation-produit identifié et décrit (cf les fiches d'identification des SILs), on s'intéresse principalement au processus d'innovation en lui-même : quels sont les acteurs impliqués ? que font-ils pour contribuer à l'innovation ? Quels sont les challenges et obstacles rencontrés ?

### 2.2.La situation d'innovation localisée (SIL)

Elle présente les éléments clés ci-dessous :

- Elle est définie par un ensemble d'activités en interaction avec l'idée d'activité collective et de résultats à obtenir, faisant l'objet d'un jugement (jugement social externe ou interne);
- Ces résultats sont identifiés comme une contribution à un processus d'innovation en cours;

- Les acteurs sont engagés dans cette situation dans la mesure où ils se reconnaissent participants à des degrés divers à la production de ces résultats. Mais l'atteinte de ces résultats n'est pas forcément le but essentiel de leur activité propre ; ils peuvent avoir d'autres objectifs, et c'est même souvent le cas.
- Les acteurs peuvent être liés de façon formelle ou non, de façon contrainte ou non (contrat, accord, partenariat, etc.).
- Toutes les activités élémentaires des acteurs impliqués ne sont pas forcément orientées vers la production de ce résultat; certaines peuvent même aller à son contre;
- Il se peut également qu'aucun objectif clair ne puisse être assigné à l'activité collective du groupe d'acteurs concernés par l'innovation en cours ;
- Les capacités à innover des acteurs de la SIL et le niveau de contraintes de la SIL déterminent la rapidité et l'efficacité du processus d'innovation.
- Les SILs sont considérées comme le point de départ potentiel pour des changements significatifs au sein des systèmes sociotechniques à grande échelle.

### 2.3. La démarche d'accompagnement

Accompagner l'innovation, c'est accompagner les apprentissages et renforcer les capacités à innover des acteurs impliqués, que ce soient les bénéficiaires, concepteurs, promoteurs, intermédiaires ou facilitateurs de l'innovation.

L'accompagnement des SILs consiste à faciliter certains apprentissages individuels et organisationnels des acteurs de la SIL afin d'atteindre des objectifs identifiés collectivement lors du diagnostic de la situation initiale.

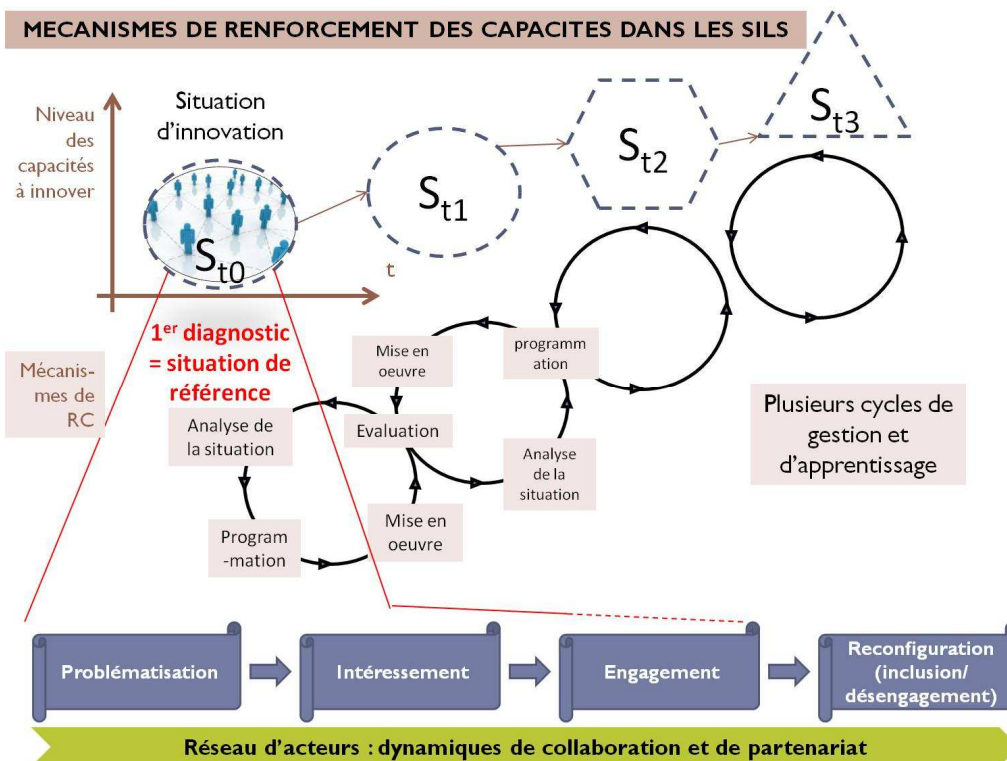
Cet accompagnement peut se matérialiser de diverses façons : par l'organisation de réunions d'échange, d'analyse et de capitalisation animées par le facilitateur, par l'organisation de formations spécifiques, ciblées sur l'acquisition de certaines compétences fonctionnelles insuffisantes, par la mise à disposition d'outils, méthodes facilitant le travail en réseau, le partage d'information, la co-production de connaissances, par le renforcement d'activités de plaidoyers, etc.

Le principe clé pour mener à bien cet accompagnement est que les activités s'enchaînent de façon à suivre les cycles d'apprentissage parcourus par les acteurs de la SIL (Figure 1). Un cycle d'apprentissage est une succession d'étapes de réflexion, d'analyse, de mise en pratique, d'évaluation. Chez les adultes c'est l'apprentissage expérientiel (« par l'expérience ») qui est le plus adapté, et se compose de 4 étapes :

- Expérience vécue, qui fait problème ou pose question ;
- Explicitation et mise en récit de l'expérience vécue auprès d'autres personnes ;
- Formalisation des « schèmes et invariants opératoires », autrement dit ajustement de ses principes et stratégies d'action en les confrontant à des modèles de fonctionnement connus qui ont fait leur preuve ou des « leçons » acquises par ailleurs qui permettent de modifier profondément ses pratiques. Cette étape se fait également par le biais d'interactions avec d'autres personnes ;
- Retour à la mise en pratique, avec modification de ses pratiques à partir de la compréhension des leçons acquises par ailleurs.
- Expérience vécue, etc.

Un, deux ou trois cycles peuvent être accompagnés au cours du projet CDAIS, selon l'ampleur des changements visés (par exemple, modifier des pratiques de partenariat peuvent prendre plusieurs années car cela implique des changements internes aux organisations). Il est préférable de fixer 1 ou 2 objectifs d'apprentissage maximum par cycle.

La figure 1 ci-dessous représente à la fois les étapes de la démarche d'accompagnement et les effets attendus sur le renforcement de capacité qui induit nécessairement des modifications du fonctionnement de la SIL : d'une part le nombre et le type d'acteurs impliqués peuvent évoluer au fur et à mesure de l'identification des besoins d'appui au processus d'innovation ; d'autre part l'ensemble des acteurs concernés initialement doivent augmenter leur niveau d'intéressement et d'engagement dans le processus d'innovation pour que celui-ci aboutisse.



**Figure 1 : Démarche d'accompagnement des acteurs des SIL (Situation d'innovation localisées) à mettre en œuvre par les facilitateurs de l'innovation**

En résumé, la démarche d'accompagnement suit trois principes clés :

- ▶ ① Démarche **participative** :
  - Évaluation collective des besoins par l'ensemble des acteurs concernés
  - Conception collective des interventions requises et prioritaires pour répondre aux besoins
  - Identification collective des résultats
- ▶ ② Démarche **itérative**
  - Plusieurs cycles de travail collectif sont prévus au niveau de chaque SIL afin d'accompagner le processus de renforcement de capacité
- ▶ ③ Démarche **progressive**
  - Des étapes (liées aux apprentissages des acteurs de la SIL) doivent être franchies afin d'aller de plus en plus loin dans le renforcement de capacité

#### 2.4. La posture d'accompagnement du « facilitateur de l'innovation »

La posture est la façon dont le facilitateur va construire sa relation aux acteurs de la SIL. La posture dans une relation « d'accompagnement » nécessite de se laisser guider par les réflexions et demandes de son interlocuteur et de s'y adapter au fur et à mesure de façon à le faire progresser dans un cycle d'apprentissage. La contribution de l'accompagnant est tout aussi importante que celle de l'accompagné. L'accompagné doit être actif, et non pas réceptif. Il doit être engagé dans le changement, c'est-à-dire faisant preuve d'une motivation à changer certaines choses (des pratiques de travail, des connaissances qu'il détient). L'accompagnant doit sans cesse apporter des supports de réflexion et d'apprentissage pour faire progresser son interlocuteur.

La posture d'accompagnement n'est pas nécessairement neutre ; il est même préférable que l'accompagnateur soit impliqué dans l'innovation et ait un intérêt à ce que l'innovation aboutisse afin que son travail soit plus efficace. Pour que la relation d'accompagnement se construise dans la confiance il est nécessaire d'expliquer au préalable les intérêts et motivations de chacun.

Compte tenu de cela, les termes de ce travail conjoint doivent nécessairement être clairs et définis au préalable. Cela peut nécessiter l'élaboration d'une charte de collaboration, ou a minima de s'entendre sur un ensemble de principes de collaboration.

## 2.5. Les capacités à innover

Les capacités à innover sont complexes à décrire car il s'agit en fait de capacités qui doivent évoluer dans le temps, au fur et à mesure que l'innovation se développe : à chaque étapes, les challenges sont différents. Si bien souvent l'innovation démarre avec une personne (un agriculteur dans son champs) ou une organisation, il y a toujours besoin à un moment donné de faire appel à d'autres acteurs (pour passer à l'échelle, pour obtenir un brevet, etc.). Ces situations multi-acteurs mettent en jeu des capacités collectives, comme des capacités de collaboration, d'apprentissage conjoint ou de transfert d'informations.

Le projet CDAIS a choisi de mettre l'accent sur ces capacités collectives dites « capacités fonctionnelles » qui doivent permettre à une SIL de « fonctionner » correctement, c'est-à-dire de remplir ses fonctions :

- permettre la co-production des connaissances nécessaires pour faire progresser l'innovation-produit ;
- permettre l'appropriation et l'accessibilité de l'innovation par les utilisateurs finaux ;
- permettre la diffusion de l'innovation à large échelle, appuyée par un contexte politique favorable.

Les cinq capacités fonctionnelles identifiées sont :

- Capacité à collaborer
- Capacité à naviguer dans la complexité
- Capacité à s'engager dans des processus stratégiques et politiques
- Capacité à expérimenter et apprendre
- Capacité à réagir et s'adapter.

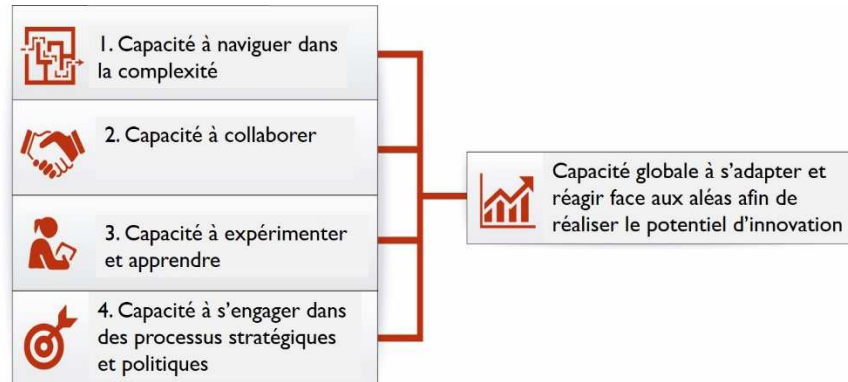


Figure 2 : Les 5 capacités fonctionnelles qui permettent à un groupe d'acteurs d'innover ensemble

## 3. Etapes et outils pour le diagnostic de référence

On appelle « situation de référence » la situation d'innovation telle qu'elle fonctionne au moment où le projet CDAIS démarre son intervention. Chaque situation d'innovation en est à un stade différent : pour certains l'innovation est presque aboutie, pour d'autres l'idée originale ou la nouvelle technique est encore embryonnaire. Pour chaque situation, l'état de référence est différent et les besoins d'accompagnement seront donc différents.

### 3.1. Objectifs

Le diagnostic de référence inclut à la fois le diagnostic des besoins en renforcement de capacité et l'élaboration participative d'une stratégie de renforcement de capacité qui se traduit par un plan d'action.

Le diagnostic de référence doit permettre principalement de :

- Créer une adhésion (ou pas) des acteurs de la SIL à la démarche d'accompagnement proposée par CDAIS ;
- Mieux comprendre le fonctionnement de la SIL ;
- Caractériser les principaux obstacles rencontrés par les acteurs ainsi que les opportunités existantes pour que l'innovation aboutisse et soit durable ;
- Caractériser le niveau des capacités à innover des acteurs de la SIL, les forces et les faiblesses,
- Identifier les actions qui pourraient être entreprises pour renforcer ces capacités, et les prioriser ;
- Élaborer une stratégie d'action et un plan d'action (PA).

Les résultats de ce diagnostic auront plusieurs usages :

- servir de guide à l'accompagnement de la SIL pendant une année ;
- servir de référence pour mesurer les effets des activités de CDAIS au niveau des SILs ;
- servir d'argumentaire pour aider le MESRSI à bâtir un plan d'action national pour le renforcement des capacités à innover.

### 3.2. Etapes et principales méthodes

Le diagnostic de référence se déroule en 6 étapes (figure ci-dessous) qui alternent des phases de bureau (« back-office ») et des phases d'interactions directes avec les acteurs de la SIL (« Front-office »).

Dans l'ordre :

- Première description succincte de la SIL à partir du travail réalisé par l'équipe technique du projet CDAIS ;
- Premier atelier : compréhension approfondie du fonctionnement de la SIL, adhésion des acteurs à la démarche (ou pas), identification des besoins en renforcement de capacité ;
- Synthèse des résultats, collecte de données complémentaires si nécessaire
- Deuxième atelier : restitutions et validation des besoins en renforcement de capacité, élaboration de la stratégie à suivre et du plan d'action (PA).

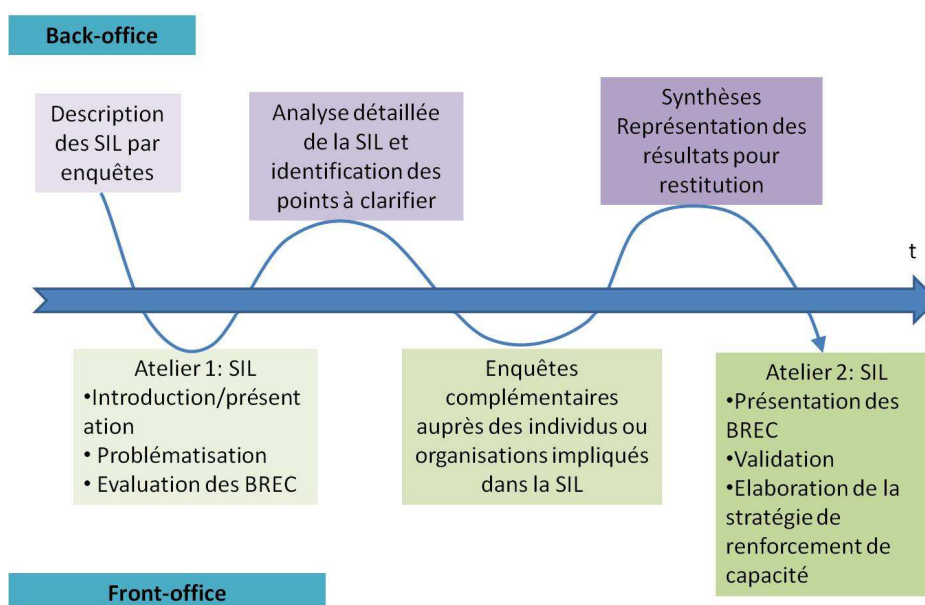


Figure 3 : Etapes du diagnostic de la situation de référence

Les différents ateliers avec les acteurs de la SIL doivent permettre de les aider à problématiser autour de l'innovation en cours (quels problèmes rencontrent-ils ?), de s'intéresser à la démarche CDAIS et de s'engager à changer certaines pratiques pour que la SIL fonctionne mieux (figure ci-dessous). Pour cela différents outils sont utilisés lors de l'atelier. Mais le rôle du/des facilitateurs est central. Il doit maintenir le cap dans la démarche d'accompagnement, centrer les réflexions et discussions des acteurs sur des points précis (grâce aux différents outils) mais qui vont évoluer progressivement pour arriver à une caractérisation des capacités fonctionnelles de la SIL et de leurs insuffisances.

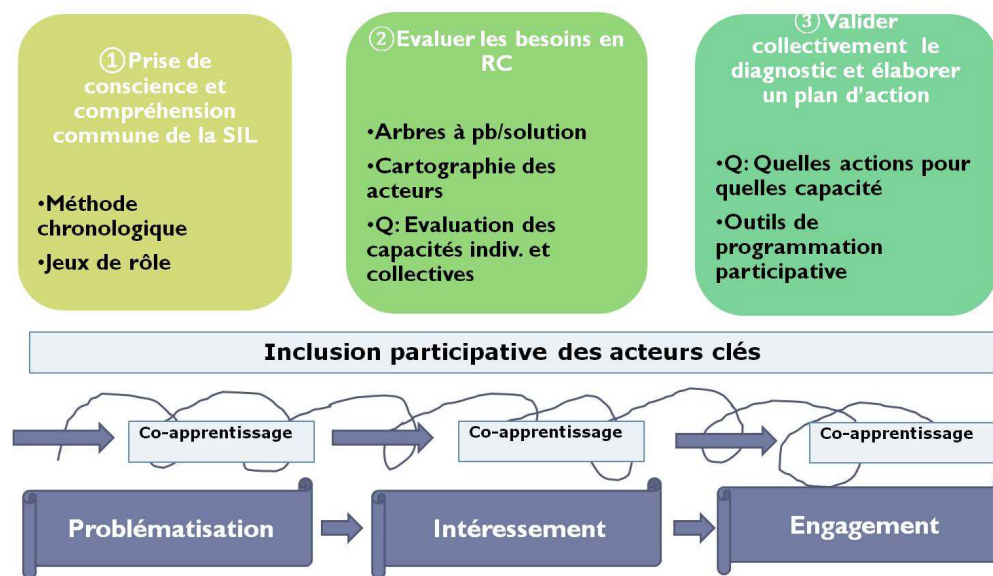


Figure 4 : Objectifs et outils pour le diagnostic de la situation de référence

Les enquêtes complémentaires menées avant ou après les ateliers doivent permettre de consolider notre compréhension du fonctionnement de la SIL mais aussi d'alimenter les réflexions des acteurs de la SIL pour concevoir une stratégie de renforcement de capacité.

La collecte de données croisent des données qualitatives et semi-quantitatives collectées à trois niveaux : les individus, les organisations impliqués dans la SIL et le groupe d'acteurs de la SIL (figure ci-dessous).

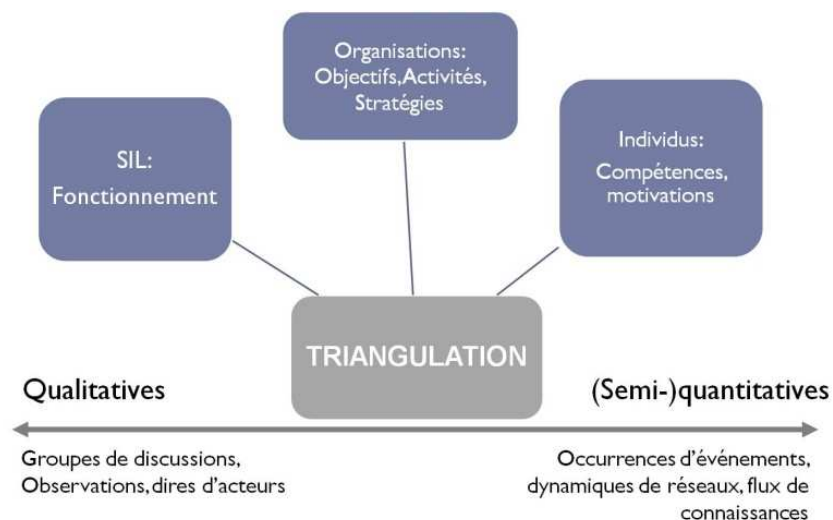


Figure 5 : les 3 niveaux de collecte de données pour élaborer le diagnostic de la situation de référence



### 3.3.Outils

#### ➤ Outils d'animation des ateliers multi-acteurs

Pour l'animation des deux ateliers avec l'ensemble des acteurs de la SIL, les principaux outils à utiliser sont listés dans le tableau ci-dessous.

Ateliers	Objectifs	Démarche et Outils
<b>Atelier 1 (2 jours)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de conscience et compréhension de la SIL</li> <li>- évaluer le besoins en RC par sous-groupe</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La chronologie de l'innovation</li> <li>2. L'arbre à problèmes / Arbre à solutions</li> <li>3. La cartographie des réseaux d'acteurs</li> <li>4. Le questionnaire de caractérisation du réseau de collaboration de chaque participant</li> <li>5. Le questionnaire d'évaluation de pratiques collaboratives de chaque participant</li> <li>6. Le questionnaire d'évaluation des capacités fonctionnelles</li> </ol>
<b>Atelier 2 (1 jour)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valider collectivement le diagnostic des besoins en renforcement de capacité</li> <li>- Elaborer collectivement une stratégie de RC et un plan d'action</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présentation de la synthèse des résultats des travaux en sous-groupe (chronologie de l'innovation, arbres à pb/solution carte du réseau d'acteurs)</li> <li>2. Présentation des résultats de l'évaluation des capacités des acteurs de la SIL. Discussion sur les capacités à renforcer en priorité</li> <li>3. Premier brainstorming sur les activités possible de renforcement de capacité;</li> <li>4. Regard d'un expert du RC, ouverture du champ des possibles dans les activités à mettre en œuvre : identification participative d'activités additionnelles</li> <li>5. Travaux de groupe : Elaboration d'une stratégie de RC et cartographie des effets attendus</li> </ol>

Leurs principes et modalités d'utilisation sont détaillés dans les supports distribués sur la clé USB à l'issue de l'atelier de formation.

#### ➤ Outils de collecte de données complémentaires

Des guides d'entretien ont été élaborés pour organiser des focus group auprès des organisations impliquées dans la SIL, afin de mieux comprendre leurs objectifs, activités et stratégies avec pour objectif d'identifier des pratiques et expériences réussies de fonctionnement de la SIL.

Tout autre outil nécessaire à la collecte d'informations jugées nécessaires pourra être utilisé.

#### ➤ Outils de suivi-évaluation

Plusieurs outils sont prévus pour suivre et évaluer le renforcement de capacité à trois niveaux : au niveau de la SIL en tant que groupe d'acteurs qui collaborent, au niveau des individus et des organisations impliqués dans la SIL et dans la stratégie de renforcement de capacité.

Certains outils utilisés pour réaliser le diagnostic des besoins en renforcement de capacité servent aussi au suivi-évaluation. Il s'agit de :

- la chronologie de l'innovation construite lors du 1<sup>er</sup> atelier, sera enrichie au fur et à mesure avec la technique du « Changement le plus significatif », qui sont des événements qui seront relatés par les individus de la Sil comme étant signes de changements importants.
- La carte du réseau d'acteurs construite lors du 1<sup>er</sup> atelier: elle sera réalisée avant/après projet et permettra également d'évaluer les effets des actions de renforcement de capacité. La première carte est réalisée lors du premier atelier avec les acteurs de la SIL.
- le radar représentant le niveau des capacités à innover des acteurs de la SIL, qui permettra d'avoir une vision des effets du projet avant/après intervention. Il est obtenu à partir des questionnaires appliqués à l'issue du premier atelier. Ce questionnaire sera appliqué de nouveau en fin de projet

- la carte des effets (outcome map) sert de « tableau de bord » pour suivre les décisions prises par les acteurs de la SIL, les activités entreprises et les changements observés dans le fonctionnement de la SIL et la réalisation de l'innovation.

### 3.4. Organisation du travail d'équipe pour la réalisation du diagnostic

L'équipe du projet CDAIS est composée de :

- G. Yameogo, MES-RSI, coordonnateur national (NPC)
- Z. Segda, FAO, gestionnaire de projet (CPM);
- A. Toillier, CIRAD, appui technique (AFP).

Elle est appuyée par des consultants ponctuels ainsi qu'un comité consultatif qui a été constitué à l'issue de l'atelier de lancement, avec des représentants des principales catégories d'acteurs du système national d'innovation (CPF, FENOP, FNJPA-F, INERA, FRISIT, Coalition pour agro-écologie, Ligue des consommateurs.)

Le travail d'accompagnement des SIL est réalisé par les facilitateurs de l'innovation qui ont été formés en septembre 2016, qui sont appuyés par l'équipe du projet CDAIS.

Les facilitateurs de l'innovation (FACINO) ont pour rôles de :

- Aider à l'organisation et préparation des deux ateliers (identification des acteurs, suivi des invitations, ajustement des supports de présentation et du programme) ;
- Animer les ateliers et aider les acteurs des SILs à faire l'autodiagnostic de leur situation d'innovation ;
- Rédiger des compte-rendu des ateliers
- Réaliser collectivement une synthèse des résultats des ateliers de diagnostic et rédiger le plan d'action du renforcement de capacité de la SIL qu'ils accompagnent. Le plan d'action est partagé et validé avec les acteurs de la SIL

Une fois le plan d'action rédigé et validé par les acteurs de la SIL, les facilitateurs seront conviés à participer à la 2<sup>nd</sup>e étape du projet CDAIS, consistant en la mise en œuvre du plan d'action. Les facilitateurs auront pour rôle d'accompagner les acteurs de la SIL pour la réalisation de ce plan d'action. Des TdR définiront précisément leur nouvelle mission.

Activités	Objectifs	Responsables	Contributeurs
<b>Préparation des ateliers de diagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les invités</li> <li>- Ajuster le programme</li> <li>- Réunir tout le matériel nécessaire</li> <li>- Préparer toute la logistique</li> </ul>	A Toillier + Z.Segda	Facilitateurs
<b>Facilitation des ateliers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer les travaux de groupe, guider les participants, vérifier le timing</li> </ul>	Facilitateurs	A Toillier
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire les synthèses entre 2 travaux de groupe</li> <li>- Faciliter les discussions en plénière</li> </ul>	A Toillier + Z.Segda	Facilitateurs
<b>Rapporteurs de l'atelier et rédaction des compte-rendu détaillés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noter de façon détaillée le contenu de tous les échanges (plénières + certains groupes de travail)</li> </ul>	Facilitateurs + E. compaore	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restituer le résultat des travaux de groupe et rédiger un CR en suivant le canevas fourni</li> </ul>	Facilitateur de chaque groupe	
<b>Synthèses des résultats de l'atelier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthèse des résultats des travaux de chaque groupe, des échanges et des résultats en plénière</li> </ul>	Facilitateurs	A Toillier + E. Compaore
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des 3 questionnaires</li> </ul>	A Toillier + E. Compaore	Facilitateurs
<b>Suivi-Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer le travail de facilitation et les acquis des facilitateurs</li> <li>- Faire la baseline de la SIL (= « situation de référence à t0 »)</li> </ul>	E. Compaore +A Toillier	Facilitateurs

#### 4. Programme des deux ateliers de diagnostic des besoins en renforcement de capacité

En fonction de l'état d'avancement du projet et des difficultés logistiques possibles, deux options sont possibles pour réaliser les ateliers de diagnostic :

- Option 1 : les 2 ateliers sont réalisés en 2 temps avec 15j ou 1 mois d'intervalle entre les deux pour collecter des données complémentaires
- Option 2 : les 2 ateliers sont réalisés à la suite en 3 jours, ce qui évite de faire déplacer 2 fois l'ensemble des acteurs de la SIL.

##### 4.1.Option 1 : réalisation des deux ateliers en 2 temps

##### 4.2.2. Atelier 1 : évaluation du fonctionnement de la SIL et des besoins en RC (2 jours)

JOUR 1			
Horaires	Thèmes		
8h-8h30	Introduction	Mot de bienvenu et présentation du programme	
8h30-9h15		Présentation des participants	
9h15-10h		Présentation de la démarche d'accompagnement de l'innovation et des résultats attendus (Projet CDAIS)	
10h-10h30	PAUSE CAFE		
10h30-12h30	Chronologie de l'innovation	Comprendre l'évolution de l'innovation et l'évolution de l'implication des acteurs Travaux de groupe puis synthèse collective	
12h30-13h30	REPAS		
13h30-16h	Analyse des contraintes et opportunités pour faire aboutir l'innovation	Comprendre le fonctionnement de la SIL : problèmes techniques et fonctionnels rencontrés, causes, effets, solutions possibles Arbre à Problème/arbre à solution Travaux de groupe et synthèse	
16h	Conclusions		

JOUR 2			
Horaires	Thèmes		
8h00-10h00	Analyse du réseau d'acteurs	Carte du réseau d'acteurs, nature des échanges et influences pour résoudre les problèmes identifiés précédemment Travaux de groupe puis synthèse collective	
10h-10h30	PAUSE CAFÉ		
10h30-12h	Auto-évaluation des capacités collaboratives des acteurs	Questionnaires individuels sur les pratiques de travail collaboratives	
12h-13h	REPAS		
13h-15h30	Auto-évaluation des capacités collectives d'innovation	-Brainstorming sur les capacités à renforcer pour que la SIL fonctionne bien -Questionnaire individuel sur les capacités collectives à innover Bilan collectif sur le questionnaire	
15h30-16h	Bilan et évaluation de l'atelier		
16h	Clôture		

#### 4.2.2. Atelier 2 : élaboration de la stratégie de renforcement de capacité (1 jour)

JOUR 1		
Horaires	Sessions	Contenu
8h-9h	<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mot de bienvenu</li> <li>• Présentation du programme</li> <li>• Présentation des participants</li> </ul>
9h-10h30	<b>Session 1. Quels objectifs d'évolution des acteurs de la SIL?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation et validation des résultats Atelier 1</li> <li>• Questions des experts à la salle et validation des objectifs visés</li> </ul>
<b>10h30-11h</b>	<b>PAUSE CAFE</b>	
11h-12h30	<b>Session 2. Quelles capacités à renforcer pour atteindre ces objectifs?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des résultats de l'évaluation des capacités à innover</li> <li>• identification des capacités à renforcer en priorité</li> <li>• Proposition d'actions pour renforcer ces capacités (brainstorming)</li> </ul>
<b>12h30-13h30</b>	<b>REPAS</b>	
13h30-16h	<b>Session 3. Quels scenarios de changement si ces capacités sont renforcées?</b>	Travaux de groupe <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de renforcement de capacité</li> <li>- Construction de scenari de changement</li> <li>- Conditions de réalisation des changements</li> <li>- Identification d'indicateurs de suivi</li> </ul> Synthèse en plénière
<b>15h</b>	<b>PAUSE CAFE incluse dans les travaux de groupe</b>	
16h-16h30	<b>Session 3 - suite</b>	Evaluation et conclusions
<b>16h30</b>	<b>clôture</b>	

#### 4.2.Option 2 : réalisation des deux ateliers en un seul temps (3 jours consécutifs)

JOUR 1		
Horaires	Thèmes	
8h-8h30	<b>Introduction</b>	Mot de bienvenu et présentation du programme
8h30-9h15		Présentation des participants
9h15-10h		Présentation de la démarche d'accompagnement de l'innovation et des résultats attendus (Projet CDAIS)
<b>10h-10h30</b>	<b>PAUSE CAFE</b>	
10h30-12h30	<b>Chronologie de l'innovation</b>	Comprendre l'évolution de l'innovation et l'évolution de l'implication des acteurs Travaux de groupe puis synthèse collective
<b>12h30-13h30</b>	<b>REPAS</b>	
13h30-16h	<b>Analyse des contraintes et opportunités pour faire aboutir l'innovation</b>	Comprendre le fonctionnement de la SIL : problèmes techniques et fonctionnels rencontrés, causes, effets, solutions possibles Arbre à Problème/arbre à solution Travaux de groupe et synthèse
<b>16h</b>	<b>Conclusions</b>	

JOUR 2		
Horaires	Thèmes	
8h00-10h00	<b>Analyse du réseau d'acteurs</b>	Carte du réseau d'acteurs, nature des échanges et influences pour résoudre les problèmes identifiés précédemment Travaux de groupe puis synthèse collective
10h-10h30	<b>PAUSE CAFÉ</b>	
10h30-12h	<b>Auto-évaluation des capacités collaboratives des acteurs</b>	Questionnaires individuels sur les pratiques de travail collaboratives
12h-13h	<b>REPAS</b>	
13h-15h30	<b>Auto-évaluation des capacités collectives d'innovation</b>	-Brainstorming sur les capacités à renforcer pour que la SIL fonctionne bien -Questionnaire individuel sur les capacités collectives à innover Bilan collectif sur le questionnaire
15h30-16h	<b>Bilan et évaluation de l'atelier</b>	
16h	<b>Clôture</b>	

JOUR 3		
Horaires	Sessions	Contenu
8h-9h30	<b>Session 1. Quels objectifs d'évolution des acteurs de la SIL?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappel des résultats des jours précédents Questions des experts à la salle et validation des objectifs visés</li> </ul>
9h30-10h30	<b>Session 2. Quelles capacités à renforcer pour atteindre ces objectifs?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des résultats de l'évaluation des capacités à innover</li> <li>Identification des capacités à renforcer en priorité</li> </ul>
10h30-11h	<b>PAUSE CAFE</b>	
11h-12h30	<b>Session 3. Quels scenarios de changement si ces capacités sont renforcées?</b>	Travaux de groupe <ul style="list-style-type: none"> <li>Activités possibles pour renforcer chaque capacité</li> <li>Construction de scenari de changement</li> <li>Conditions de réalisation des changements</li> <li>Identification d'indicateurs de suivi</li> <li>Synthèse en plénière</li> </ul>
12h30-13h30	<b>REPAS</b>	
13h30-15h	<b>Session 3 - suite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse en plénière</li> <li>Evaluation et conclusions</li> </ul>
15h	<b>clôture</b>	

## **ANNEXES**

### **1. Annexe 1 : calendrier des activités de réalisation du diagnostic des BREC pour une SIL**

Cas de la SIL « Petites entreprises familiales innovantes dans les procédés de transformation agro-alimentaire »

Voir le tableau 1 ci-dessous

Tableau 1 : Etapes de réalisation du diagnostic BREC pour la SIL « Petites entreprises familiales de transformation agro-alimentaire »

Etape	Activité	Date/période	Objectifs	Méthode	Outils	Qui le fait
1	Préparation du diagnostic	Octobre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister et contacter les acteurs à inviter</li> <li>- Préparer tous les supports PPT</li> <li>- Préparer le matériel</li> <li>- Choisir le lieu et réserver les salles pour le déroulement des activités</li> </ul>			AFP/CPM + FACINO
2	<b>Atelier n°1 – 2 jours</b>	<b>8-9 Nov.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer l'adhésion à la démarche d'accompagnement</li> <li>- réaliser la première étape du diagnostic BREC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier multi-acteurs alternant travaux de groupe, exercice individuel et plénière</li> </ul>		2 FACINO Appuyés par CPM/AFP et consultants
2a	Atelier n°1 - Jour 1	8 Nov. AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer l'adhésion à la démarche d'accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentations ppt en plénière</li> <li>- Brainstorming</li> <li>- Discussions collectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présentation du projet CDAIS et de la démarche d'accompagnement</li> <li>- présentation détaillée de l'innovation identifiée</li> <li>- Brainstorming sur les obstacles/challenge pour que l'innovation réussisse puis restitution/synthèse</li> <li>- Attentes vis-à-vis du projet CDAIS</li> <li>- Questions/discussions avec les participants</li> <li>- présentation plus détaillée du diagnostic qui va être mené et des suites qui seront données pour renforcer leurs capacités à innover</li> </ul>	
		9 Nov. PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre l'évolution de l'innovation et l'évolution de l'implication des acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux de groupe et restitution en plénière pour synthèses et validation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronologie de l'innovation : travaux de groupe</li> <li>- Présentation des différentes trajectoires puis synthèse et validation collective</li> </ul>	
2b	Atelier n°1 - Jour 2	9 Nov. AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre le fonctionnement de la SIL : problèmes techniques et fonctionnels rencontrés, causes, effets, solutions possibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux de groupe et restitution en plénière pour synthèses et validation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbre à Problème/Arbre à solution</li> </ul>	
		9 Nov. PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre le fonctionnement de la SIL (suite) : qui est impliqué, quels sont leurs liens, nature des échanges et influences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux de groupe et restitution en plénière pour synthèses et validation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte du réseau des acteurs</li> </ul>	

			- Auto-évaluation des capacités d'innovation existantes, devant permettre aux acteurs de mieux réfléchir leurs besoins d'accompagnement	- Exercice individuel	- Questionnaires individuels d'évaluation des capacités à innover	
3	Synthèses et Analyses	9 nov-15 nov	- Synthèse des résultats pour une première caractérisation des besoins en renforcement de capacité	- Croisement des données collectées par les différentes méthodes - Collecte de données complémentaires si nécessaire	- Elaboration d'un compte-rendu détaillé de l'atelier ; - Saisie des données des questionnaires et élaboration du profil des capacités à innover ;	Equipe CDAIS et consultants
4	Collecte de données complémentaires	15-20 Nov	- compléter/valider les informations collectées lors de l'atelier	- Entretiens ou focus group ponctuel avec certaines organisations de la SIL	- Guide d'entretien	AFP et consultants
5	Préparation Atelier n°2	20 Nov	- Mettre en forme les résultats et supports de présentation - préparer le matériel - Lister et contacter les acteurs à inviter - Choisir le lieu et réserver les salles pour le déroulement des activités			AFP/CPM et consultants + 2 FACINO
6	<b>Atelier n°2</b>	<b>30 Nov</b>	- Elaboration participative de la stratégie de renforcement de capacité	Présentation et validation participative des résultats du diagnostic BREC Discussions collectives pour prise de décision conjointe	- présentation des résultats de l'atelier 1, enrichis des données complémentaires collectées - identification des actions possibles de renforcement de capacité et priorisation des actions - « Outcome Map »= élaboration d'une carte des effets attendus	2 FACINO Appuyés par CPM/AFP et consultants
7	Synthèses et Analyses	Déc	- Synthèse des résultats			Equipe CDAIS et consultants



## 2. Consignes d'utilisation des outils de l'atelier 1

### Outil n°1 : Chronologie de l'innovation

#### Objectifs

- Etablir et représenter des séquences d'événements ou des changements clés/majeurs qui ont affecté la situation d'innovation ;
- Apprendre sur les perceptions qu'a le groupe sur l'innovation concernée ;
- Leur permettre de développer une compréhension commune de leur histoire ;
- Commencer la réflexion sur les enjeux/événements qui peuvent aider ou empêcher le fonctionnement d'une SIL.
- Produire une base pour créer une « vision pour le futur » lors du second atelier.

#### Principes

C'est le 1er exercice interactif avec les acteurs de la SIL. Il doit:

- encourager le dialogue et la participation de tous, en les faisant parler un à un;
- promouvoir la réflexion des acteurs sur la SIL : ses "frontières", sa dynamique ;

#### Résultats clés :

- Une ligne chronologique avec les événements clés,
- le nom de grandes étapes,
- les idées/moments lumineux ;
- les enjeux/questions en suspens ;
- la vision des prochaines étapes.

#### Etapas et consignes aux participants

Matériel : post it de plusieurs couleurs, feutres de plusieurs couleurs, stylos pour chacun, feuilles A0

1. Placer sur la table 1 ou 2 posters A0 accolés
2. Tracer une ligne chronologique horizontale; se mettre d'accord sur la « profondeur historique » pertinente = date de démarrage des activités liées à l'innovation concernée
3. Demander aux participants de noter sur des post-it des moments significatifs pour eux ou pour le groupe d'acteurs impliqués dans la SIL. **En noter un par post-it.** *Si l'événement ne concerne qu'un seul acteur/organisation, noter le nom de l'acteur/organisation en haut du post-it. Un code couleur par post-it peut être utilisé pour faciliter la lecture de la chronologie (ex : une couleur par catégorie d'acteurs)*
4. Faire coller les événements positifs au-dessus (=qui ont facilité l'innovation) et les moments négatifs en dessous de la ligne (=qui ont contraint l'innovation)

Il est possible d'identifier des événements du contexte global dans lequel évolue la SIL (Ex : mise en place d'une nouvelle politique agricole..., crise politique, etc.). Ils doivent être notés d'une couleur à part pour les distinguer des activités propres des acteurs de la SIL.

5. Quand ces événements correspondent à des obstacles rencontrés, demander « quelle(s) idée(s) lumineuse(s) ont permis de franchir l'obstacle / devraient permettre de franchir l'obstacle à l'avenir ? ». Noter sur un petit post-it rose à coller à côté de l'événement/obstacle
6. Une fois la chronologie complète (de xx à aujourd'hui), demander :
  - a) d'identifier et nommer les grandes étapes, les représenter (ex : étape de création de réseau, étape de design de l'innovation, étape d'engagement des acteurs, étape d'expérimentation, étape de recherche de financement, etc.). Indiquer autant d'étapes que nécessaire pour les participants.
  - b) « est ce que le résultat de la chronologie vous amène à des conclusions concernant le futur proche du groupe d'acteurs de la SIL ? » Noter les réponses/discussion sur un poster à part.

**Présentation en plénières par le facilitateur :**

- les grandes étapes et leur contenu
- les enseignements tirés pour le futur du groupe d'acteurs de la SIL

**Exemples de résultats**

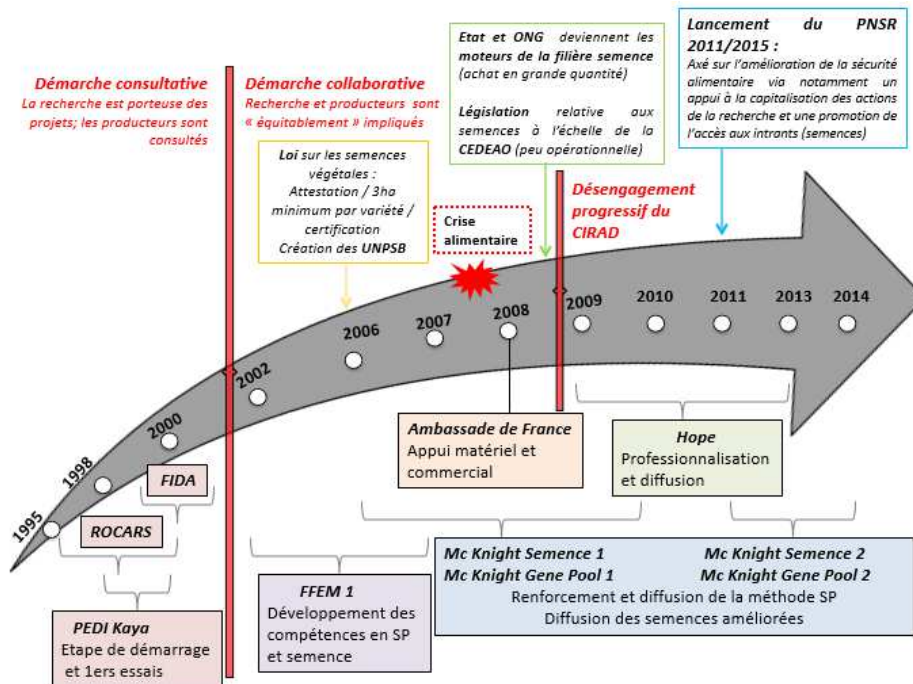


Figure 6 : chronologie de l'innovation « sélection participative du Sorgho » au BKF



Figure 7 : Chronologie de la SIL SPG/Agri Bio

## Outil n°2 : Arbre à problèmes/Arbre à solutions

### Objectifs

- Parvenir à une compréhension commune des problèmes formulés en termes de capacités (individuelle, collective, organisationnelle / technique, fonctionnelle)
- Stimuler la réflexion sur la multiplicité des causes et effets
- Démarrer un processus de diagnostic des BREC et des interventions possibles pour répondre à ces besoins:
- Améliorer la pertinence des objectifs visés
- Identifier des changements faisables/réalistes de la situation actuelle des acteurs de la SIL
- Améliorer l'impact des activités déjà engagées par les différents acteurs

Un arbre de problèmes est une méthode visuelle participative qui mène à une cartographie structurée des relations de cause à effet entre les problèmes. Il identifie les relations entre les problèmes et votre problématique clé pour aider à guider la mise au point d'un plan d'action.

### Principes

- Identifier les problèmes selon la priorité - la distinction entre ceux qui sont au centre ou secondaires, réels ou apparents, passés ou futurs;
- Mettre en évidence les lacunes en matière de connaissances et d'informations.
- Construire un sens partagé de compréhension, d'objectifs et d'action.

### Résultats clés :

- Première identification des objectifs possibles d'une intervention centrée sur le renforcement de capacité
- Première identification d'activités possibles pour le RC
- Ces objectifs et activités seront rediscutés et priorisés lors de la dernière étape de « programmation »

### Etapes et consignes aux participants

#### En plénière :

1. Commencez un brainstorming en plénière : « **A partir des résultats de l'exercice précédent, quel est le(s) principal/aux problème(s) global/aux que vous rencontrez collectivement pour faire aboutir votre innovation ?** ».
2. Noter toutes les problématiques suggérées par les participants sur un paper board. L'animateur (AFP ou CPM) aide à la reformulation de façon à ce que ce soit une phrase claire qui énonce un problème central assez global.
3. Choisir 3 problématiques maximum (1/groupe). Il peut y en avoir qu'une ou 2, qui sera donc travaillée par 2 groupes différents.
4. Attribution d'une problématique/groupe

#### Dans chacun des groupes :

##### 1) Arbre à Probleme :

- a. Positionner le carton énonçant la problématique centrale sur le centre du tronc
- b. Commencez à identifier les problèmes autour, en les écrivant sur des post-it. Les problèmes à l'origine de la problématique clé sont placés en dessous et les problèmes causés par la problématique clé sont placés au-dessus. Si deux ou plusieurs problèmes provoquent le même effet, placez-les au même niveau.

#### Conseils :

- ➔ Pour éviter que quelques personnes ne dominent la discussion, vous pourrez également distribuer de 3 à 5 cartes blanches par personne et demander à tout le monde d'écrire une idée par carte, afin de démarrer la discussion sur la hiérarchisation des problèmes.

➔ Pour axer la discussion sur les causes premières du problème, discutez des facteurs qui peuvent y avoir contribué. Examinez chaque facteur par rapport à chacun des autres et posez la question suivante: "Est-il causé par l'autre facteur ou en est-il une cause?" :

- S'il est causé par l'autre facteur, tracez une ligne entre les deux, avec une flèche provenant de ce dernier.
- S'il est la cause de l'autre facteur, dessinez entre les deux une flèche dirigée vers ce dernier.
- Ne dessinez la flèche que dans la direction de l'effet le plus fort. N'utilisez pas de flèches bidirectionnelles.
- S'il n'y a pas d'interaction entre les deux, ne tracez aucune ligne entre eux.

Lorsque vous aurez terminé, les facteurs à partir desquels partent le plus de flèches seront généralement ceux qui entraînent le changement - les causes premières. Concentrez-vous sur ces causes premières et inscrivez-les sur les racines de l'arbre.

- Inscrivez les causes de chacune de ces causes premières sur les racines inférieures.
- En suivant la même procédure que précédemment, examinez quels sont les effets/impacts du problème et inscrivez les effets primaires sur les branches de l'arbre.
- Pour chaque effet, inscrivez les effets secondaires sur les branches secondaires, de plus en plus haut, pour obtenir l'enchaînement causes-effets.

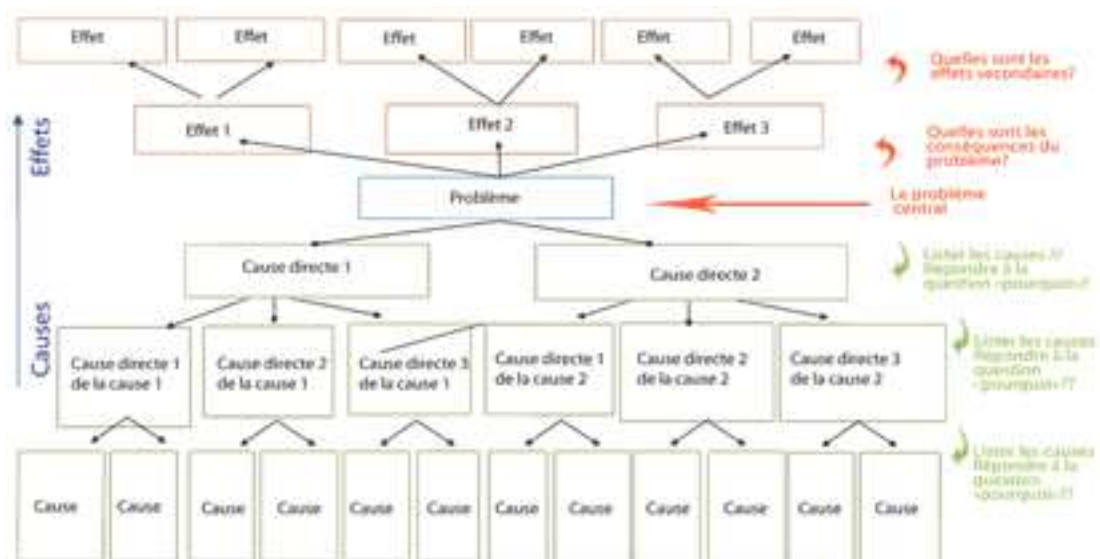
## 2) Arbres à objectifs/solutions

- remplacer la problématique centrale par l'objectif central à atteindre
- Remplacer les causes par des résultats positifs à atteindre et les placer en haut de l'arbre
- placer en bas de l'arbre les interventions appropriées pour y parvenir ; orienter la discussion en particulier vers les actions de renforcement de capacité.

### Présentation en plénières par le facilitateur :

- chaque facilitateur présente le travail de son groupe ; les autres réagissent en demandant des précisions ou en mentionnant des oublis.
- Si 2 groupes ont travaillé sur la même problématique, montrer les différences et complémentarité, mettre d'accord les participants sur la version la plus complète de l'arbre

### Exemples de résultat



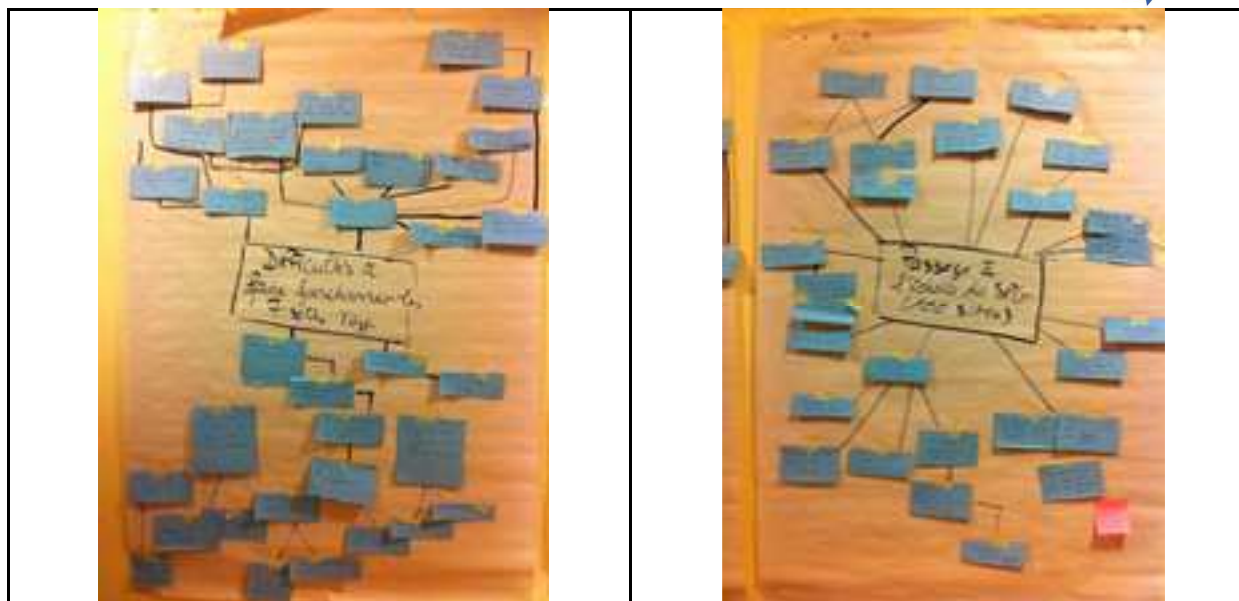


Figure 8 : Résultat SIL SPG-Arbre probleme/solution

## Outil n°3 : Carte du réseau d'acteurs

### Objectifs

- Identifier et décrire les acteurs de la situation d'innovation en fonction de leurs attributs, interrelations et intérêts
- Il met en évidence les relations entre les acteurs et leur influence sur la réussite de l'innovation

### Principes

- Construire une vision commune de l'étendue des acteurs concernés par le processus d'innovation
- Initier une réflexion sur comment s'est construit le réseau d'innovation (collaborations, influences) , à quoi il sert et comment on peut l'améliorer ;
- Doit alimenter la baseline pour évaluer l'impact du RC au niveau des SIL (carte des réseaux d'acteur avant/après intervention) ; le travail collectif est donc complété de deux questionnaires individuels (n°1 et n°2) à remplir après cet exercice.

### Résultats

- Carte du réseau d'acteurs, avec nature des liens et tours d'influence
- Caractérisation du fonctionnement du réseau Ex: d'où viennent les influence, que se passe-t-il quand il y a des objectifs divergents ou conflictuels ?
- Evaluation des fonctions que le réseau remplit pour faire aboutir l'innovation
- Identification des actions à mener pour que le réseau fonctionne mieux/ remplisse mieux ses fonctions (co-production de connaissances, expérimentation, diffusion de l'innovation)

### Etapes et consignes aux participants

1. Positionner une ou 2 feuilles A0 sur la table.
2. en s'aidant les résultats de l'exercice précédent (Arbre à problème/solution), identifier les acteurs concernés, écrire 1 acteur/post-it : « Qui influence le succès/l'échec de l'innovation? ». Demander à chaque personne du groupe de remplir des post-it pour que tous participent.
3. Pour chaque acteur, noter sur le post-it ses objectifs par rapport à l'innovation considérée
4. Positionner les post-it sur le poster. Commencer à les regrouper en fonction de la densité de leurs liens. Essayer de placer de façon centrale ceux qui ont le plus de liens avec les autres, et en périphérie ceux qui sont liés à seulement 1 ou 2 acteurs.
5. Identifier la nature des liens possibles (transfert de fonds, échanges de connaissance, d'information, autres) ; les distinguer par une couleur. Choisir autant de liens que nécessaire
6. Dessiner les liens.
7. Construire les tours d'influence :
  - Pour chaque acteur, poser la question « Quelle influence ou quel pouvoir possède-il pour faire aboutir l'innovation? »
  - ajuster la hauteur des tours au fur et à mesure, afin que l'évaluation relative soit la plus juste possible.
  - Si un intervenant n'a aucune influence, mettez le symbole sur le papier sans tour d'influence
  - en plus des tours legos, écrivez la hauteur de la tour d'influence à côté de l'acteur.
8. **Discussion finale (essentielle)**
  - **Question 1** : « comment fonctionne le réseau lorsqu'il y a des objectifs divergents ou conflictuels ? ». Noter les réponses sur un poster
  - **Question 2** : « Quelles principales fonctions ce réseau remplit-il correctement? (design de l'innovation, co-production de connaissance, expérimentation, diffusion, adaptation, médiatisation, Autre?). Pour chaque fonction, noter de 0 à 3.  
0 : fonction pas remplie/inexistante ; 1 : insuffisant ; 2 : en bonne voie ; 3 : fonction remplie.
  - **Question 3** : « Quelles actions pourraient être conduites pour que chaque fonction soit remplie correctement ? ». Noter les réponses pour chaque fonction.

**Présentation en plénière par le facilitateur :**

1. Le facilitateur explique la structure de la carte de son groupe (choix des acteurs, légende des flux, notation des influences)
2. les autres font des commentaires/posent des questions aux groupes. Des réajustements des tours d'influence peuvent être opérés, ainsi que des modifications du réseau dessiné, si les arguments sont apportés et collectivement validés.
3. Puis le facilitateur présente les réponses du groupe aux 3 questions ; les autres commentent/complètent

**Exemples de résultat**



### 3. Consignes d'utilisation des outils de l'atelier 2

#### Comment faire construire aux acteurs de la SIL une stratégie de renforcement de leurs capacités à innover (session 3 de l'atelier) ?

Le principe de la démarche consiste à leur faire construire « un chemin du changement » à partir de leur situation actuelle et compte-tenu des résultats obtenus lors du 1<sup>er</sup> atelier :

- ▶ Il précise comment le changement doit se produire selon eux, et pourquoi. Ce faisant, il doit permettre de prendre en compte la complexité du processus de changement dans son contexte spécifique. Il doit s'agir d'un processus de réflexion continu.
- ▶ La construction de ce chemin doit aider les acteurs à préciser leur contribution individuelle à ce processus de changement.

#### Eléments clés qui sous-tendent cette démarche :

▶ **Types de changement visés par l'approche CDAIS que l'on veut voir au cœur de ce cheminement:**

- Les capacités fonctionnelles des acteurs et du réseau d'acteur (pratiques de collaboration, interrelations, etc.) sont vues comme les forces clé qui conduisent au changement.
- Le projet CDAIS a pour objectif de changer ces capacités = changement de comportement, de pratiques, de relations entre acteurs, de connaissances, etc.
- La finalité de ces changements (objectif ultime) est l'accélération et/ou la réussite du processus d'innovation. Le renforcement des capacités fonctionnelles n'est qu'un moyen parmi d'autres, mais le projet CDAIS met l'accent sur ce moyen comme levier d'appui à l'innovation.

➤ **Représentation de ce cheminement**

On propose d'utiliser à la fois une approche causale linéaire (= chaîne causale, facile à expliquer) mais insérée dans une vision de la complexité des interactions grâce à la construction des « lignes rouges » et scénarios à partir de la carte des acteurs

➤ **Liens entre le cheminement envisagé lors du diagnostic des besoins en renforcement de capacité et les futures interventions de renforcement de capacité**

- Les interventions sont en fait l'étape ultime du développement théorique du cheminement : elles sont donc définies en aval, une fois le chemin de changement explicité.
- Les interventions peuvent ainsi être ajustées au fur et à mesure.



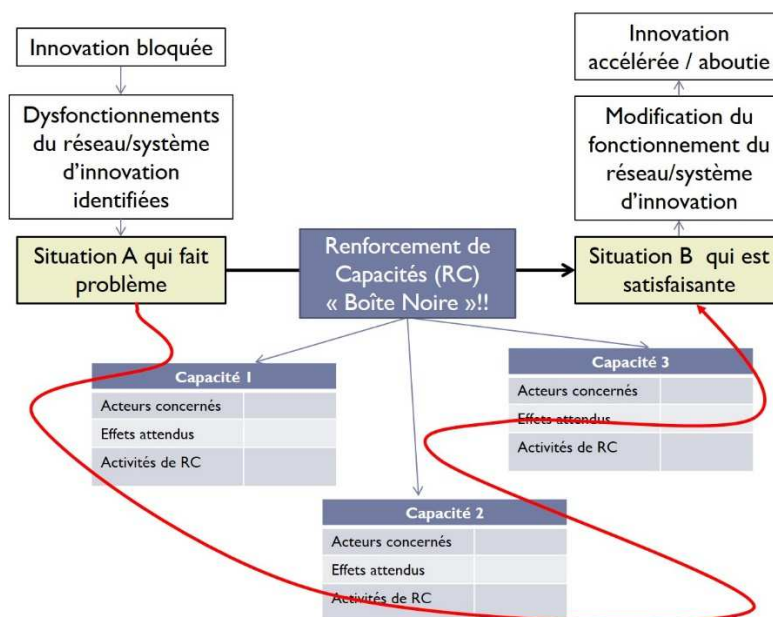
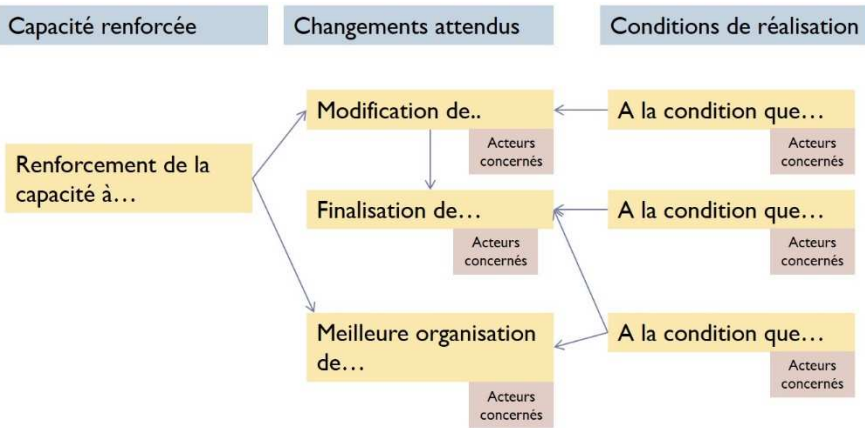



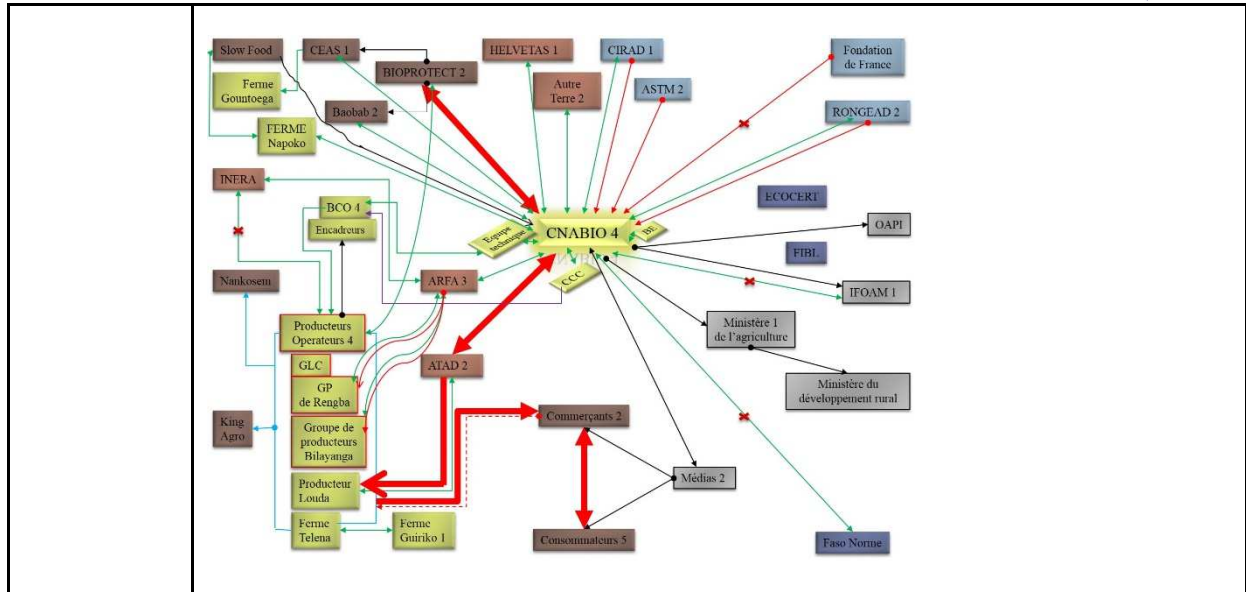
Figure 9 : Illustration du cheminement pour passer d'une situation A à une situation B dans laquelle le groupe d'acteurs fonctionne mieux et parvient à faire aboutir l'innovation

Pour mieux comprendre les principes de cette approche, voici quelques différences entre une action de RC envisagée selon un cadre logique et une action de RC envisagée selon un cheminement :

Le cadre logique :	Le cheminement:
▶ outil de planification rigide	▶ support pour une planification souple, régulièrement revue et modifiée
▶ s'appuie sur une analyse des problèmes	▶ part d'une vision positive du changement
▶ Assume des relations de cause à effet linéaires.	▶ propose une pensée logique, mais non linéaire
▶ 4 étapes logiques : activités → résultats → effets → impact.	▶ autant d'étapes que nécessaire, qui s'interconnectent, progressent ou reculent...
▶ En général, les hypothèses sont traitées très superficiellement et ne reflètent pas les valeurs sous-jacentes	▶ place importante laissée aux hypothèses qui sous-tendent le cheminement (contexte social, culturel, etc.)

Pour faire construire ce cheminement aux acteurs de la SIL, des travaux de groupe sont proposés : chaque groupe travaille sur une capacité à renforcer en priorité et doit suivre 5 étapes de travail :

<p><b>Etape 1</b></p>	<p>Pour chaque capacité à renforcer, lister les actions possibles à court et moyen terme</p> <table border="1" data-bbox="379 392 1193 750"> <thead> <tr> <th>Capacités à renforcer Thème n° ____</th> <th>Actions possibles</th> <th>Faisabilité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cap. 1....</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cap. 2....</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cap. 3....</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Capacités à renforcer Thème n° ____	Actions possibles	Faisabilité	Cap. 1....			Cap. 2....			Cap. 3....					
Capacités à renforcer Thème n° ____	Actions possibles	Faisabilité														
Cap. 1....																
Cap. 2....																
Cap. 3....																
<p><b>Etape 2</b></p>	<p>Lister les changements attendus au niveau de chaque acteur de la SIL et les conditions de réalisation</p> 															
<p><b>Etape 3</b></p>	<p>Identifier les acteurs « leader » pouvant porter le changement</p> 															
<p><b>Etape 4</b></p>	<p>Surligner les circuits de relation dans le réseau d'acteurs qui vont être concernés par les changements (« ligne rouge ») . Faire apparaître si nécessaire de nouveaux acteurs sur la carte</p>															



**Etape 5**

Identifier des indicateurs de changement

