



West and Central African Council for Agricultural  
Research and Development  
Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche  
et le Développement Agricoles



## PLATEFORMES D'INNOVATION SUIVANT L'APPROCHE IAR4D



# Guide pratique

Mise en place et facilitation

Publié par le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche  
et le Développement Agricoles (CORAF/WECARD)  
avec l'appui de la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)

Auteurs :

Mohamed B. KEBBEH

Adama A. NDIAYE

Ndeye Coumba FALL

Léopold SARR

Dr Aboubakar NJOYA

Avec l'appui éditorial de Dr Sidi SANYANG et Dr Hamade KAGONÉ

CORAF / WECARD

7 Boulevard du Président Habib Bourguiba - Dakar

BP 48, CP 18523

Dakar RP, Sénégal

Email : [secoraf@coraf.org](mailto:secoraf@coraf.org)

FRAO

Sacrée Coeur 3 - VDN, Villa n° 10075

Dakar - Sénégal, CP 13 Dakar-Fann

Email : [secretary@frao.org](mailto:secretary@frao.org)

Conception - Production : Amadou Lamine FALL

Infographie : YEP

©CORAF / WECARD, 2014

## SOMMAIRE

Liste des sigles et abréviations .....	5
Préface.....	7
Avant propos.....	9
<b>I. Introduction : le coraf/wecard et les plateformes d'innovation .....</b>	<b>11</b>
<b>II. Mise en place des plateformes d'innovation.....</b>	<b>13</b>
2.1 Préparation initiale pour la mise en place des plateformes.....	14
2.1.1. <i>Contextualisation : identification des défis, des contraintes et des opportunités .....</i>	<i>15</i>
2.1.2. <i>Identification des acteurs potentiels.....</i>	<i>16</i>
2.1.3. <i>Définition des objectifs et de la porte d'entrée de la plateforme .....</i>	<i>18</i>
2.2. Le lancement de la plateforme d'innovation .....	20
2.2.1. <i>Mobilisation et sensibilisation des acteurs .....</i>	<i>21</i>
2.2.2. <i>Définition des rôles et des responsabilités des acteurs .....</i>	<i>21</i>
2.2.3. <i>Définition de la stratégie opérationnelle globale de la plateforme d'innovation.....</i>	<i>23</i>
2.2.4. <i>Les ressources destinées aux opérations de la plateforme .....</i>	<i>24</i>
2.2.5. <i>Renforcement des capacités pour des plateformes d'innovation opérationnelles .....</i>	<i>25</i>
<b>III. La gestion et l'animation des plateformes .....</b>	<b>27</b>
3.1. La facilitation des interactions .....	28
3.1.1. <i>Savoir gérer et diffuser l'information utile.....</i>	<i>29</i>
3.1.2. <i>Savoir organiser et animer des rencontres et échanges.....</i>	<i>30</i>



3.1.3. <i>Savoir faciliter les négociations et la contractualisation</i> .....	31
3.1.4. <i>Savoir prévenir et gérer les conflits</i> .....	32
3.2. La mobilisation des ressources et la durabilité .....	34
3.3. La planification et le suivi-évaluation des activités .....	37
3.4. Documentation et partage des expériences .....	38
<b>VI. Annexes : boîte à outils</b> .....	<b>41</b>
4.1. La matrice de responsabilités RACI .....	41
4.2. L'analyse swot ou ffom (forces, faiblesses, opportunités, menaces) .....	42
4.3. L'analyse des parties prenantes avec la grille pouvoir/intérêts .....	44
4.4. Le tableau DIDFE .....	46
4.5. Liste de contrôle du facilitateur .....	47
4.6. Fiche de facilitation.....	46
4.7. Les contrats : modèle de contrat-type .....	49
4.8. Le «SEPO» : une méthode pour l'auto-évaluation .....	51
<b>Bibliographie</b> .....	<b>55</b>

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>CORAF/WECARD</b>	:	Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricoles / West and Central African Council for Agricultural Research and Development
<b>DIDFE</b>	:	Début, Introduction, Discussion , Fin, Evaluation
<b>FARA</b>	:	Forum Africain de Recherche Agricole
<b>FRAO</b>	:	Fondation Rurale de l’Afrique de l’Ouest
<b>IAR4D</b>	:	Integrated Agricultural Research for Development
<b>RACI</b>	:	Responsible, Accountable, to be Consulted, to be kept Informed
<b>SEPO</b>	:	Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles
<b>SWOT</b>	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats



## Préface

Après cinq ans de coordination et de mise en œuvre des projets de recherche agricole pour le développement basée sur la recherche agricole intégrée pour le développement, respectivement, par les Gestionnaires de Programme du CORAF/WECARD et les Gestionnaires de Projets des institutions partenaires des Systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA) en Afrique de l'Ouest et du Centre, et couplé avec la notion d'approche scientifique, nous avons besoin, pour le moment, d'un guide pratique que nous pouvons utiliser pour dérouler, de manière méticuleuse, le processus. La position du CORAF/WECARD est que les plateformes d'innovation (PIs) basées sur l'approche chaîne de valeur, sont les principaux outils pour la mise en œuvre de IAR4D.

Toutes les PIs partagent, certes, des caractéristiques communes et non seulement elles rassemblent une gamme variée d'acteurs tels que les producteurs, les chercheurs, les conseillers agricoles, les transformateurs, les fournisseurs d'intrants, les commerçants, etc. autour d'un sous-secteur ou chaîne de valeur, elles permettent d'optimiser les bénéfices reçus par ces acteurs. Normalement les PIs sont considérées comme des cadres pour l'apprentissage réciproque ainsi que pour la collaboration verticale et horizontale, développant la connaissance et les capacités de chaque acteur. Elles jouent donc un rôle économique-socio-culturel dans le paysage du développement agricole. Dans leur mise en œuvre, d'un projet à l'autre, on peut supposer que les décisions d'affaires sont prises avec un objectif de viabilité et de durabilité à long terme.

Ce qui rend les PIs importantes dans la mise en œuvre d'IAR4D est qu'elles sont basées sur l'esprit de participation effective et de responsabilité de chaque acteur dans l'initiative. L'application pratique des PIs, en conformité totale avec les principes qui les déterminent tels que l'adoption commune d'un thème comme 'point d'entrée', l'apprentissage mutuel, l'intégration des aspects et des espaces variés d'organisation, requiert un changement nécessaire au niveau du processus, du comportement et des règles institutionnelles qui gouvernent les acteurs. Elles jouent donc un rôle important non moins facile, dans la transformation agricole dans la sous-région.

Pour sensibiliser les acteurs sur l'importance de ce rôle et aussi pour apporter une assistance de manière efficace aux petits producteurs et aux autres acteurs

de la chaîne de valeur pour qu'ils améliorent leur performance, le CORAF/WECARD s'est engagé en partenariat avec la FRAO, une ONG sous régionale travaillant dans les domaines des approches participatives, la facilitation des cadres de concertation et la capitalisation d'expériences, pour développer ce guide pratique pour la création et la facilitation des PIs basées sur l'IAR4D. L'étude, qui est basée sur les PIs développées dans le cadre des projets régionaux de recherche agricole pour le développement coordonnés et facilités par le CORAF/WECARD et mise en œuvre par le SNRA, est destinée à révéler les forces des PIs et ce qu'il faut faire pour que leurs potentialités soient pleinement exploitées dans la mise en œuvre de IAR4D.

Dr Harold Roy-Macauley  
Directeur Exécutif du CORAF/WECARD

## Avant propos

Le présent guide vise à appuyer les membres, les gestionnaires et les facilitateurs d'une plateforme d'innovation à savoir comment amorcer sa mise en place et, comment la gérer une fois qu'elle est bien lancée. Il s'adresse à tous les acteurs du développement rural soucieux de mettre en œuvre l'idée de plateforme d'innovation découlant de l'approche IAR4D. Il peut s'agir, en particulier, des chercheurs, des producteurs, des techniciens, des agents d'ONG et de tout autre acteur trouvant son intérêt dans la mise au point et la diffusion des innovations.

Ce guide pratique ne prétend pas fournir des solutions clés en main à tous les nombreux problèmes et défis qui surviennent lors de la mise en place, de la gestion et de la facilitation de la plateforme d'innovation. Il se veut plutôt un recueil d'outils, d'orientations et de conseils que tout acteur pourra étudier, sélectionner et adapter en fonction des réalités du contexte et des spécificités de la plateforme dans laquelle il intervient.

Les auteurs du guide ont visité plusieurs plateformes appuyées par le CORAF/WECARD en Afrique de l'Ouest, ont discuté avec les acteurs pour capitaliser les expériences et se sont servis des leçons qui en ont été tirées pour proposer une première version de ce guide pratique qui est nécessairement destiné à être amélioré et adapté par chaque praticien dans son contexte.

Chaque expérience de plateforme d'innovation est unique dans son contenu et sa dynamique interne. Il s'agira pour les acteurs qui s'y meuvent, en particulier les chercheurs du CORAF et leurs partenaires, de savoir faire preuve de créativité dans leur cheminement en s'inspirant de l'esprit du guide et surtout, des principes fondamentaux de l'approche IAR4D dans l'optique d'une meilleure performance de la recherche et du développement agricole en Afrique.

Les auteurs remercient le CORAF/WECARD qui a voulu ce guide et a apporté son appui à sa réalisation. Ils remercient aussi les chercheurs des SNRA et tous les acteurs rencontrés sur le terrain qui ont donné de leur temps pour répondre aux questions qui leur ont été posées.

MISE EN PLACE ET ANIMATION DES PLATEFORMES  
D'INNOVATION SUIVANT L'APPROCHE IAR4D

## I. INTRODUCTION : LE CORAF/WECARD ET LES PLATEFORMES D'INNOVATION

Dans le souci de promouvoir des méthodes et approches permettant aux acteurs de la recherche et du développement d'appuyer efficacement les petits producteurs et les autres acteurs (transformateurs, fournisseurs d'intrants, commerçants, etc.) des chaînes de valeur agricoles dans l'amélioration de leurs performances, le CORAF/WECARD a introduit l'approche Recherche Agricole Intégrée pour le Développement -IAR4D. Sa stratégie de mise en œuvre se base sur la création de plateformes d'innovation réunissant une diversité de profils d'intervenants (producteurs, chercheurs, conseillers agricoles, transformateurs, fournisseurs d'intrants, commerçants, etc..) autour d'une filière ou chaîne de valeur avec l'objectif d'optimiser les bénéfices que chacun en tire.

Les plateformes d'innovation traduisent la vision que le CORAF/WECARD et les autres acteurs se font de la recherche qui ne joue pas forcément un rôle principal dans les processus de développement mais s'y insère comme un élément d'un système englobant les chaînes de valeur, les systèmes de connaissance et d'information ainsi que les politiques et institutions de mise en œuvre (FARA, 2009). Les plateformes d'innovation se caractérisent par l'intégration d'une multitude d'acteurs dans un processus où ils mettent au point et/ou adaptent de nouvelles technologies répondant à des objectifs partagés aboutissant à des changements positifs dans la chaîne de valeur. Ils se conçoivent comme des cadres d'apprentissage réciproque, de collaboration horizontale et multilatérale reconnaissant et valorisant les savoirs et les capacités de chaque partie prenante. L'esprit qui les sous-tend est celui de la participation effective et de la responsabilité de chaque acteur dans l'initiative.

La mise en pratique de l'approche de plateforme d'innovation dans le plein respect des principes qui la déterminent (tels que l'adoption commune d'un thème comme porte d'entrée, l'apprentissage mutuel, l'intégration de différentes dimensions et différents espaces d'organisation) requiert un nécessaire changement dans les procédés, les comportements, les modes d'organisation et les règles institutionnelles régissant les acteurs. Cette transformation n'est pas facile et nombre d'obstacles et de contraintes qui l'empêchent en Afrique ont été identifiés. Parmi

1

Introduction

ceux-ci figurent le manque de capacités, de connaissances et de compréhensions égales de l'approche. Dans cette optique, le CORAF/WECARD a signé un protocole d'accord avec la FRAO, ONG sous-régionale performante en matière de démarches participatives de facilitation de cadres de concertation et de capitalisation d'expériences, afin de procéder à un état des lieux des expériences menées, de documenter les leçons apprises et d'aider à asseoir une démarche harmonisée de mise en place et d'animation de ces plateformes d'innovations.

La FRAO a mené des enquêtes à distance auprès d'une trentaine de plateformes d'innovation et des visites de terrain auprès de sept autres en Afrique de l'Ouest. Les échanges qui ont eu lieu et les enseignements qui en ont été tirés et systématisés ont abouti à l'élaboration d'un répertoire de ces plateformes et un document de capitalisation de leurs expériences. Les points saillants des constats et défis qui ressortent de ces analyses sont :

- le défi d'asseoir une compréhension claire et partagée par tous les acteurs des principes et finalités d'une plateforme d'innovation car ceux-ci n'ont pas la même perception de ce cadre et du rôle qu'ils doivent y jouer ;
- la nécessité de pouvoir concilier les agendas des parties prenantes en particulier les chercheurs d'une part, et les producteurs et transformateurs d'autre part, pour optimiser les chances de réussite de leur collaboration car le temps de la recherche n'est pas celui du producteur plus immédiatement confronté aux impératifs de calendrier ;
- l'importance de la connaissance réciproque et de l'apprentissage que nombre d'acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble ont découverts, ce qui a permis de surmonter les méfiances et d'instaurer la confiance mutuelle ;
- le défi de renforcer les capacités de facilitation des processus d'interaction car les acteurs ne semblent pas apprécier à sa juste mesure le caractère crucial de la fonction de facilitation dans une plateforme d'innovation ;
- le défi de la durabilité des plateformes en tant que mécanisme compris et reproductible de prise en charge des questions de recherche et de développement, car la majeure partie des plateformes qui existent sont encore fortement imprégnées et orientées par les projets de recherche qui sont à la base de leur création.

## II. MISE EN PLACE DES PLATEFORMES D'INNOVATION



### Justification

La mise en place d'une plateforme d'innovation nécessite une planification exhaustive et l'implication des différentes catégories de parties prenantes. Ce processus implique une série d'engagements, de négociations et d'accords entre les parties prenantes de la plateforme. Celles-ci partagent une même vision, un même programme, mais pas nécessairement les mêmes intérêts. Par conséquent, il faudra définir clairement cette vision et ce programme pour un fonctionnement efficace et un développement durable. Pour mettre en place des plateformes d'innovation, il est nécessaire d'envisager à la base une série d'actions. La durabilité de ces structures dépendra en partie d'une bonne planification et d'une bonne organisation durant la phase initiale.

2

Mise en place des plateformes  
d'innovation

## Objectifs

L'objectif principal de cette phase est d'assurer l'engagement de toutes les parties prenantes et d'avoir une vision partagée de la plateforme. Les questions principales à traiter durant cette phase sont relatives à:

- l'analyse fine de l'agenda de la plateforme,
- l'identification des acteurs potentiels,
- la définition des objectifs et du point d'entrée, leur opérationnalité et leur mode de fonctionnement (notamment l'élaboration d'une stratégie claire comme base des activités à mener),
- l'identification des ressources nécessaires et la stratégie pour leur mobilisation,
- l'analyse des besoins en renforcement des capacités pour un fonctionnement effectif et efficace de ces plateformes.

Chacune de ces questions majeures doit être prise en charge afin de garantir une appropriation collective et une participation active des différentes parties prenantes de la plateforme d'innovation.

## 2.1 Préparation initiale pour la mise en place des plateformes

Une vision partagée et une appropriation collective de l'agenda global des plateformes sont des facteurs nécessaires à une participation active de leurs différentes parties prenantes. Leur atteinte constitue l'objectif de cette étape de préparation initiale. Par conséquent, la **question majeure** qu'il faut se poser est de savoir « *comment faire pour amener les différentes parties prenantes de ces plateformes à partager la même vision et le même agenda ?* » La réponse à cette question est au cœur de la préparation et du diagnostic initial menés durant cette phase de mise en place. Il est nécessaire de comprendre les préoccupations et défis des acteurs et bénéficiaires potentiels. Naturellement cela devra se faire dans le contexte de la thématique générale des plateformes d'innovation envisagées.

### 2.1.1. Contextualisation : Identification des défis, des contraintes et des opportunités

#### Justification

Les plateformes d'innovations sont conçues essentiellement pour répondre aux attentes des parties prenantes et des populations. Cela confère de l'importance à la mise en œuvre d'un processus participatif qui met en exergue les défis-clés, les opportunités et les contraintes auxquelles font face ces acteurs.

#### Objectif

L'objectif de l'étape de contextualisation est d'asseoir une compréhension claire, pertinente et partagée des problèmes majeurs de la population, afin qu'ils soient pris en charge de manière efficace.

#### Procédé

L'approche comprend un diagnostic participatif réalisé avec la population bénéficiaire. Les principaux membres de la communauté sont réunis pour identifier les principales contraintes, les stratégies d'adaptation existantes, et les solutions potentielles. Il est important d'assurer que les groupes vulnérables et marginalisés participent activement dans ce processus d'analyse des contraintes. Les différentes approches envisagées comprennent : le «scoping» (étude-diagnostic sur la portée d'un problème), les diagnostics participatifs (à l'exemple de ceux menés par les plateformes du Ghana), les études de perception (comme celle faite par la plateforme de Nyangologo au Burkina Faso), les diagnostics de vulnérabilité, etc.

Les outils et guides pertinents pour cette étape sont nombreux, on peut citer à titre d'exemple : les revues documentaires, les discussions de groupes, les entretiens avec des informants-clés, les interviews semi-structurées, etc. Les entretiens avec les informants-clés et les discussions de groupes constituent des moments d'échange semi-structurés avec des personnes ou de petits groupes de personnes. Ces informants-clés peuvent être des représentants d'organisations, des techniciens ou de simples producteurs habitant la zone et bien au fait des dynamiques de développement qui s'y déroulent. Ils peuvent s'avérer être une excellente source d'information permettant de comprendre les défis, les opportunités et les

contraintes auxquels pourraient faire face les cibles potentielles des plateformes d'innovation.

Quelques conseils pour conduire les entretiens semi-structurés

- Bien se préparer avant l'entretien, noter les questions initiales à poser ;
- Bien choisir ses interlocuteurs sur la base de leur maîtrise du sujet ;
- Disposer d'un nombre limité de participants (pas plus de 10) durant les discussions de groupes ;
- Poser des questions ouvertes. Par exemple : « Que pensez-vous de ...? Quel a été l'effet de ...? Quelle réflexion faites-vous .....? »;
- Aborder une question ou un problème à la fois, pour éviter les dérapages ;
- Rendre les questions aussi simples que possible ;
- Laisser les interlocuteurs répondre sans les interrompre ;
- Si nécessaire, poser des questions de relance pour mieux comprendre le sujet ;
- Être respectueux.

### *2.1.2. Identification des acteurs potentiels*

#### **Justification**

L'efficacité d'une plateforme d'innovation relativement aux objectifs définis et à la pérennité escomptée dépendra largement de l'engagement et de la participation des parties prenantes. Il est donc primordial d'identifier les types de parties prenantes qui peuvent apporter de la valeur à la plateforme d'innovation. La diversité des acteurs implique l'existence de différences en termes de capacités, de contributions potentielles et de perspectives. Cette diversité est également importante dans la mesure où elle enrichit la plateforme, apporte de la valeur ajoutée et permet d'améliorer et de renforcer la pertinence de la plateforme.

L'identification des acteurs potentiels fournit également une opportunité pour l'intégration du genre dans la plateforme. La prise en compte de l'aspect genre est importante pour renforcer la participation effective des femmes et des jeunes

dans les activités de la plateforme. Les acteurs potentiels devraient également inclure les administrateurs locaux et les décideurs, qui peuvent être en mesure d'exercer une influence et de soutenir les initiatives de lobbying de la plateforme. Un exemple spécifique ici est le soutien apporté à la plateforme de manioc 'Tamaraneh' dans l'Est de la Sierra Leone par leur député. Un autre exemple est le soutien fourni par un membre de l'assemblée locale pour l'accès à la terre des acteurs de la 'plateforme de manioc Ayigbe'.

La liste initiale des catégories des acteurs n'a pas besoin d'être exhaustive, et devrait être fondée sur les besoins et les enjeux de la plateforme. L'adhésion à la plateforme, comme la plupart des groupes, sera dynamique au cours de la vie de la plateforme, ce qui veut dire que d'autres acteurs peuvent l'intégrer à tout moment durant sa période de vie si le besoin se fait sentir.

### Objectif

Il s'agit à cette étape de comprendre et de documenter les profils des différentes catégories d'acteurs à intégrer dans la plateforme.

### Procédé

L'analyse est généralement effectuée par un petit groupe, comprenant le coordinateur du projet ou de la plate-forme, un facilitateur et des personnes-ressources. Le groupe établit d'abord une liste de toutes les catégories d'acteurs potentiels, puis procède à une analyse pour développer un profil de chaque catégorie d'acteurs. L'exercice devrait explicitement inclure l'aspect genre pour chaque catégorie d'acteurs afin de soutenir l'intégration de cette dimension dans les opérations de la plateforme.

Il est aussi important de reconnaître que les producteurs opèrent à différentes échelles (individuelle, familiale, de groupes, etc.). L'analyse devrait chercher à clarifier cette question qui aura un impact sur les rôles, les responsabilités et les capacités des producteurs à participer efficacement aux opérations de la plateforme.

Un bon outil pour identifier et analyser les acteurs potentiels est la grille d'analyse (cf.infra). D'autres outils tels que la grille pouvoir/intérêt et l'analyse SWOT sont joints dans les annexes.

**Figure 1: Grille d'analyse des acteurs/parties prenantes**

Catégorie d'acteurs/parties prenantes	Quel intérêt ce groupe d'acteurs/parties prenantes trouvent-ils dans la plateforme d'innovation?	Quelle influence ce groupe peut-il exercer sur la plateforme d'innovation?	Comment faire pour les impliquer dans les activités de la plateforme d'innovation ?
---------------------------------------	--	--	---

### 2.1.3. Définition des objectifs et de la porte d'entrée de la plateforme

#### Justification

La définition des objectifs et de la porte d'entrée de la plateforme constitue un élément essentiel dans le processus de mise en place de la plateforme. La problématique doit être clairement définie et comprise dès le début par tous. Les actions et la stratégie opérationnelle doivent découler des objectifs assignés à la plateforme. Si l'on ne définit pas clairement ce que l'on a l'intention de faire en tant que groupe intégrant différents acteurs, il sera difficile d'être opérationnel en tant que groupe. Il faut avoir des objectifs clairs et précis afin de pouvoir élaborer une stratégie cohérente et des actions pertinentes, quelle que soit l'initiative.

#### Objectif

Cette étape vise à obtenir des objectifs pertinents et partagés par les parties prenantes de la plateforme. Les objectifs et la porte d'entrée doivent être harmonisés avec la problématique principale à traiter. Il faut surtout éviter d'imposer ces objectifs aux membres de la plateforme si on ne veut pas courir le risque de déboucher sur un échec.

#### Procédé

La définition des objectifs de la plateforme doit être menée de manière participative en veillant à ce que les acteurs marginalisés y participent tout au long du processus. Les approches préconisées sont notamment des sessions de brainstorming, des discussions de groupes, des discussions semi-structurées, etc.

Quelques conseils pour définir les objectifs d'une plateforme d'innovation :

- la plateforme appartient essentiellement aux parties prenantes, il faudra éviter d'être dogmatique en imposant un mode d'identification des objectifs ;
- toutes les parties prenantes doivent être en mesure de contribuer à la définition des objectifs de la plateforme ;
- essayer de trouver des champions et des leaders potentiels pour mener ce processus ;
- éviter d'avoir de nombreux objectifs dès le début. Cela peut contribuer à compliquer davantage les modalités opérationnelles et la gestion de la plateforme ;
- se limiter au départ à un ou deux objectifs clairs et pertinents ;
- les plateformes d'innovation sont dynamiques : les priorités et leur pertinence évoluent avec le temps. Les objectifs spécifiques peuvent être revus et réactualisés avec le temps.

La porte d'entrée constitue un lien majeur entre les parties prenantes. Elle doit refléter un centre d'intérêt commun pour les différentes parties prenantes. Il est important qu'elle soit pertinente par rapport à leurs priorités si l'on veut bénéficier de leur engagement dès le début. Elle est donc souvent alignée au thème et à la préoccupation majeure des parties prenantes. Une méthode efficace de sélection d'une porte d'entrée consiste à vérifier la pertinence et les liens entre celle-ci et les défis majeurs que la plateforme vise à relever ou les objectifs qu'elle veut atteindre. Les outils de choix de la porte d'entrée incluent la revue documentaire, le brainstorming et/ou les discussions de groupes avec les informants-clés.

2

Mise en place des plateformes  
d'innovation



## 2.2. Le lancement de la Plateforme d'Innovation

### Justification

Pour garantir la pertinence et l'appropriation de ces plateformes d'innovation, il est nécessaire d'obtenir l'engagement des parties prenantes et permettre des échanges entre elles tout au long de la mise en place de la plateforme. Ce processus implique :

- la mobilisation et la sensibilisation des acteurs,
- un accord sur la stratégie globale,
- un consensus sur les rôles et les responsabilités des différents acteurs,
- l'identification des ressources requises pour leur fonctionnement,
- l'élaboration d'une stratégie adéquate de mobilisation des ressources,
- la définition des besoins en renforcement des capacités et la stratégie liée de fonctionnement de ces plateformes d'innovation.

Le traitement de ces questions dès le début est un préalable pour un développement durable de la plateforme. Les activités spécifiques à mener sont notamment

l'organisation d'un atelier devant servir de support pour la mobilisation et la sensibilisation des acteurs.

### *2.2.1. Mobilisation et sensibilisation des acteurs*

#### **Justification**

La mobilisation et la sensibilisation des acteurs majeurs sont un pas important dans la mise en place des plateformes d'innovation. Leur correcte mise en œuvre contribuera à obtenir le soutien et l'engagement des partenaires.

#### **Objectif**

L'objectif visé est de s'assurer que les acteurs disposent tous du même niveau d'information sur les questions majeures concernant leur plateforme d'innovation, notamment les thèmes, les objectifs, les points d'entrée, etc.

#### **Procédé**

Très souvent, cela se fait sous forme d'atelier de lancement consultatif qui pourrait être combiné à d'autres initiatives comme le recours aux radios rurales ou autres médias, la participation à des foires, l'usage de prospectus, etc.

### *2.2.2 Définition des rôles et des responsabilités des acteurs*

#### **Justification**

Il est nécessaire de disposer de l'espace nécessaire pour la négociation et le dialogue afin de trouver un accord sur les rôles et les responsabilités. Les parties prenantes sont plus enclines à jouer leurs rôles et à assumer leurs responsabilités quand elles participent pleinement au processus de leur définition. Cependant, toutes les parties prenantes ne sont pas dotées des mêmes capacités de participation active et de dialogue ; il y a donc risque que les parties prenantes les plus influentes (chercheurs, grands fournisseurs, opérateurs majeurs, décideurs, hommes politiques, etc.) imposent leurs points de vue durant le processus de définition des rôles et des responsabilités des acteurs de la plateforme d'innovation. A ce niveau, un **effort doit être fait pour s'assurer que les parties prenantes**

**les plus vulnérables et souvent les plus marginalisées** (petits exploitants agricoles/pasteurs, femmes et jeunes) **participent totalement à cette étape décisive**. Un accord global et une compréhension partagée des rôles et responsabilités de tous les acteurs de la plateforme constituent le pilier de la gouvernance de la plateforme.

Ce moment est une occasion importante pour l'intégration du genre dans les opérations de la plateforme, et pour mobiliser le soutien des administrateurs et décideurs locaux. Cette étape devrait explicitement chercher à définir les rôles et les responsabilités des femmes le long de la chaîne de valeur.

### Objectif

Il s'agira d'aboutir à une identification consensuelle et une acceptation partagée des rôles et responsabilités que chaque catégorie d'acteur doit jouer dans la plateforme, y compris ceux spécifiques au genre.

### Procédé

Les aspects importants à prendre en compte incluent: le respect mutuel, la participation, le dialogue et le consensus. Le rôle du facilitateur sera de fournir un espace et un forum de dialogue permettant aux parties prenantes de s'accorder sur ces rôles et ces responsabilités dans le cadre des activités et du fonctionnement de la plateforme. Des outils précis peuvent être mis à profit notamment la *Matrice de responsabilités (RACI)* adaptée (cf. infra) ou un modèle simple tel que le tapis (voir annexe).

**Figure 2 : Modèle de rôles et de responsabilités**

Catégorie de parties prenantes :	Rôles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Responsabilités	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

**Remarque :** ce modèle est rempli et doit faire l'objet d'un accord pour chaque catégorie de parties prenantes. Lors de la définition des rôles et des responsabilités, il faudra prendre en compte les différentes catégories de facilitateurs (local, national, etc.). Beaucoup de plateformes ont, par exemple, un coordonnateur national qui joue un rôle de facilitation à l'échelle nationale et de relations externes. En descendant sur le terrain, il y a des facilitateurs locaux pour l'animation des rencontres et activités de collaboration entre parties prenantes.

### ***2.2.3. Définition de la stratégie opérationnelle globale de la plateforme d'innovation***

#### **Justification**

Dans le cadre de la définition de cette stratégie globale, les parties prenantes de la plateforme doivent avoir pour objectif de répondre à la question suivante : comment faire pour atteindre l'objectif général de la plateforme ? Il ne faut pas perdre de vue que cette stratégie peut être revisitée et adaptée selon les changements de situation durant la vie de la plateforme d'innovation.

#### **Objectif**

Il s'agit de définir les types d'activités à mettre en œuvre, les mécanismes d'interaction et de facilitation et les modalités opérationnelles globales de la plateforme.

#### **Procédé**

Lors de la définition de cette stratégie, il faudra aider les parties prenantes à répondre aux questions majeures ci-dessous :

- Où en est-on aujourd'hui avec la plateforme ?
- Où voulons-nous qu'elle soit dans deux ou trois ans ?
- Que faut-il faire pour y parvenir ?

En tant que facilitateurs, on peut s'inspirer des outils participatifs tels que les discussions de groupes et le brainstorming qui permettent de rassembler les représentants de toutes les catégories de parties prenantes afin qu'elles s'accordent sur la stratégie globale de la plateforme. Des outils tels que la formulation de la vision et celle de la mission peuvent aider aussi à répondre à ces questions.

### ***2.2.4. Les ressources destinées aux opérations de la plateforme***

#### **Justification**

Une planification efficace et un développement durable des plateformes d'innovation nécessitent l'identification des besoins en ressources humaines et financières et l'élaboration d'une stratégie pour leur mobilisation. Les visites sur le terrain de quelques plateformes appuyées par le CORAF/WECARD ont fait ressortir la nécessité de prêter attention à cette question si l'on veut garantir le développement durable de la plateforme d'innovation. Dans la plupart des plateformes, on continue de ne compter que sur une seule source pour financer les opérations (généralement les fonds ou le personnel du projet de l'institution de recherche), avec le risque de voir les opérations s'arrêter dès l'épuisement de ces ressources à la fin du projet.

#### **Objectif**

L'objectif est que la plateforme dispose d'un plan de mobilisation des ressources lui permettant d'élaborer son propre agenda et de s'attaquer aux défis majeurs.

#### **Procédé**

La mise en place d'un processus participatif de planification et de budgétisation permettra à la plateforme d'identifier ses besoins et sa stratégie de mobilisation des ressources. Celle-ci devra mettre l'accent sur des mesures réalistes, notamment la contribution des différents membres de la plateforme. Des exemples concrets ont été notés au niveau des plateformes de Kara au Togo, et de Tamaraheh en Sierra Leone, où les membres ont mis au point leur propre système d'autofinancement (CORAF/WECARD et FRAO, 2014).



### *2.2.5. Renforcement des capacités pour des plateformes d'innovation opérationnelles*

#### **Justification**

Le fonctionnement et la réalisation des résultats escomptés d'une plateforme dépendront de la capacité des parties prenantes à participer effectivement à la mise en œuvre de ses activités et à être en position d'assumer leurs rôles et leurs responsabilités. L'hypothèse est que les parties prenantes disposent des capacités nécessaires pour cela, ce qui peut ne pas être le cas avec les différentes catégories de producteurs. Il est par conséquent important de mener dès le début une évaluation des besoins en renforcement des capacités pour chaque catégorie d'acteurs (producteurs, éleveurs, transformateurs, commerçants, femmes, etc.) et d'élaborer un plan de renforcement.

2

 Mise en place des plateformes  
d'innovation

## Objectifs

Il s'agit de renforcer les aptitudes des parties prenantes à remplir correctement leurs rôles et leurs responsabilités et participer ainsi de manière effective aux opérations de la plateforme.

## Procédé

L'approche proposée engage d'abord les parties prenantes dans un processus participatif d'évaluation des capacités existantes dans les domaines majeurs en recourant à un mécanisme de notation. Un *focus group* comprenant les représentants de différentes catégories d'acteurs travaille avec le facilitateur pour évaluer les capacités de chaque catégorie. Les résultats serviront de base pour l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités mettant l'accent sur la prise en charge des lacunes identifiées dans ces domaines.

**Figure 3: Exemple de modèle d'évaluation des capacités**

Question/ thème	Niveau de capacité			Action envisagée
	Bas	Moyen	Elevé	

**Remarque :** ce modèle est rempli pour chaque catégorie de parties prenantes

Après avoir rempli ce modèle pour chaque catégorie, il faut élaborer un plan cohérent de renforcement des capacités dans les domaines majeurs enregistrant des notations de niveau bas ou moyen. A ce stade, il est important de remarquer que les parties prenantes ayant obtenu des notations de niveau élevé pourraient servir de personnes-ressources ou d'encadreurs. On peut combiner les visites sur le terrain, les échanges entre pairs, le coaching/encadrement, etc., dans le cadre d'un mécanisme de renforcement des capacités dans les domaines majeurs.

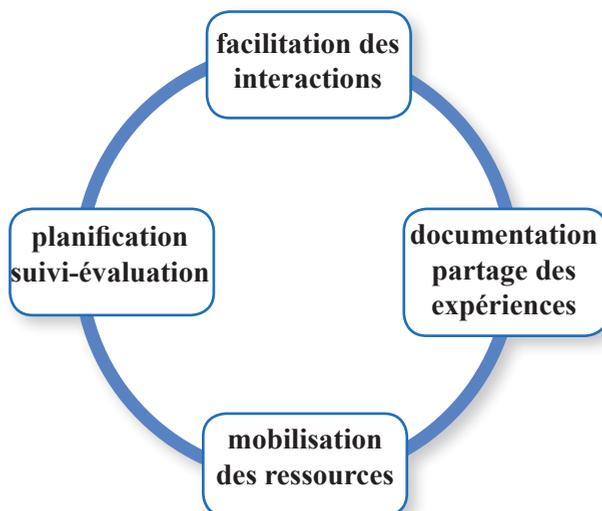
### III. LA GESTION ET L'ANIMATION DES PLATEFORMES



#### Justification

La vie d'une plateforme signifie que des acteurs provenant d'horizons professionnels divers se rencontrent, échangent, négocient et travaillent ensemble pour générer des produits et services innovants et liés à une chaîne de valeur. Ces acteurs se sont mis ensemble car ils trouvent de l'intérêt à disposer d'un cadre de concertation et de collaboration. Gérer et animer un pareil cadre dans l'optique d'aboutir aux résultats escomptés par ses membres requiert des dispositions et des compétences en facilitation des interactions des acteurs, en mobilisation des ressources, en planification et suivi-évaluation et en documentation et partage des expériences. C'est dire que cette fonction est d'une grande importance dans une plateforme et plus elle s'exerce avec efficacité mieux la plateforme est en mesure d'enregistrer des résultats positifs.

Les rôles de gestion et d'animation des plateformes



### Objectif

Cette partie a pour objectif de présenter les différents rôles de gestion et d'animation des plateformes en faisant ressortir leurs justifications, leurs modalités, les procédés dans lesquels ils se déroulent et les types d'outils qui peuvent y être utilisés.

## 3.1. La facilitation des interactions

### Justification

Les plateformes d'innovation constituent un cadre d'interaction d'un ensemble d'acteurs qui, même s'ils s'intéressent à la même chaîne de valeurs, n'ont pas les mêmes connaissances ni les mêmes modes de penser et d'agir. Chacun d'entre eux défend ses intérêts dans la position qu'il occupe dans la chaîne de valeur. Les mécanismes de communication entre eux ne sont pas définis de façon formelle et évoluent au gré des opportunités. La prise de décision peut être unilatérale, en fonction des rapports de force découlant de leurs positions sur le marché. La connaissance pertinente du rôle que chaque acteur joue ou doit jouer dans la chaîne n'est pas mutuellement partagée. Cet ensemble de facteurs fait de l'ani-

mation des processus de concertation et de négociation le long de la chaîne, un défi-clé à relever pour que la plateforme atteigne ses objectifs.

## Objectifs

Il s'agit de mettre en place de bons mécanismes de communication, d'échanges, de prise de décision concertée et de distribution claire des rôles et responsabilités entre acteurs. De l'efficacité de cette action dépendra la qualité de la participation de ses membres dans les activités .

## Procédé

Le choix du facilitateur ou de l'institution facilitatrice constitue la première question à laquelle il faut répondre. Une ou des personnes peuvent être désignées facilitatrices de la plateforme en fonction du rôle qu'elles ont joué dans sa mise en place ou des aptitudes particulières qu'elles ont eu à démontrer en matière d'animation. Une institution peut aussi être désignée du fait que la position qu'elle occupe peut être jugée adéquate pour mener ce travail c'est le cas, par exemple de la plateforme de Puni au Burkina Faso où la mairie a été désignée facilitatrice de la plateforme. Cependant, dans un cas comme dans l'autre, il est essentiel que les qualités de facilitateur puissent apparaître chez les intéressés en fonction des compétences et des savoirs faire intrinsèques dont ils font montre. Parmi ceux-ci doivent figurer :

- savoir gérer et diffuser l'information utile,
- savoir organiser et animer des rencontres et échanges,
- savoir faciliter les négociations et la contractualisation,
- savoir prévenir et gérer les conflits.

### 3.1.1. *Savoir gérer et diffuser l'information utile*

Les acteurs membres de la plateforme ont besoin de se connaître les uns les autres, de savoir le rôle que chaque acteur joue dans la chaîne de valeur qui les rassemble, de savoir comment le contacter et où le rencontrer. Ce déficit d'information est très marqué dans les plateformes nouvellement créées et le rôle du facilitateur est de le combler très vite pour instaurer une bonne connaissance mutuelle.

Les rôles du facilitateur consistent à :

- bien connaître les mandats, objectifs et modes d'intervention des organisations membres de la plateforme s'il veut fournir l'information dont on a besoin puisque c'est vers lui que l'on se tourne en vue de l'obtenir, et c'est lui qui assure la mise en relation des acteurs ;
- gérer l'agenda de la plateforme en étant en mesure, à tout moment, d'informer sur ce qui s'est déjà passé comme activités, sur les événements et rendez vous à venir et les modalités pour y participer (cf point 2.3 sur l'identification et le partage des expériences),
- collecter l'information sur le marché (acheteurs, vendeurs, prix) et la transmettre aux acteurs.

### **Suggestion d'outils et méthodes : le répertoire d'adresses sur téléphone portable et mailing list**

De nos jours, les TIC, en particulier les téléphones portables, peuvent grandement aider le facilitateur dans ses tâches puisqu'il peut constituer un répertoire d'adresses téléphoniques des membres de la plateforme et leur diffuser simultanément les informations. Le taux d'accès au téléphone mobile est maintenant très élevé, même en milieu rural, et cet outil permet une communication efficace, en temps réel, avec tous les membres.

#### ***3.1.2. Savoir organiser et animer des rencontres et échanges***

Dans les prérogatives du facilitateur, peuvent figurer aussi l'organisation technique et pédagogique ainsi que l'animation des rencontres des membres de la plateforme. Il peut s'agir ici de réunions comme il peut s'agir de visites sur des sites de démonstration de technologies ou autres. Il faut que le facilitateur prenne en charge l'invitation des participants, l'explication claire et détaillée des objectifs de ces rencontres et l'animation des échanges durant la réunion ou la visite. Il est important, durant ces séances, qu'il se soucie particulièrement de la qualité de la participation des producteurs et éleveurs à ces rencontres dans la mesure où, souvent, ils ne prennent pas d'emblée la parole pour exprimer leurs points de vue. Il appartient au facilitateur d'encourager et d'inciter ces acteurs à s'exprimer, surtout quand il s'agit de femmes. Quand les rencontres se déroulent sous

forme d'ateliers, la formation de groupes de travail ou de focus-groups permet à ces catégories de mieux s'exprimer. La gestion du déroulement de ces rencontres et de leurs résultats fait du facilitateur une mémoire de la vie de la plateforme.

### **Suggestion d'outils : la conduite d'un atelier**

#### Conduite d'un atelier:

L'une des principales modalités de déroulement des ateliers est l'alternance de séances plénières et de groupes. Celle-ci permet de prendre en charge de manière efficace les préoccupations d'acteurs qui ne s'expriment pas toujours aisément en plénière. La séquence peut être : séance plénière, groupes de travail puis séance plénière consécutive. Les séances plénières sont animées par le facilitateur. Durant la première, le facilitateur introduit le thème et les termes de référence des travaux de groupe. Ensuite les participants sont répartis en commissions ou groupes de travail. Ceux-ci peuvent être constitués par types d'acteurs, par genre ou autres critères considérés pertinents. Les participants aux commissions se chargent eux-mêmes de la fonction de facilitation. Ils traitent les thèmes suivant les TDR qui leur sont assignés. La deuxième session plénière qui suit les travaux en commissions, est celle où les résultats des travaux de groupe sont présentés et soumis aux critiques, suppléments et feedback du grand groupe.

Autres outils : tableau DIDFE, liste de contrôle du facilitateur et fiche de facilitation (cf.annexes)

### **3.1.3. Savoir faciliter les négociations et la contractualisation**

Les acteurs de la plateforme sont situés à des positions diverses sur la chaîne de valeur où leurs relations s'opèrent souvent en termes d'offre et de demande de produits et services. L'interaction peut être directe entre eux dans les cas où ils sont suffisamment liés pour ne pas avoir besoin d'un facilitateur. Il peut arriver, cependant, qu'ils aient besoin de son intermédiation pour faciliter le contact et les échanges entre eux. En ce moment-là, le facilitateur peut jouer un rôle de médiation et de conseil dans la négociation et la contractualisation entre les parties. Son degré de connaissance du marché et des besoins respectifs des acteurs sera décisif dans le succès de ces interactions.

### Suggestion d'outils : appui à la contractualisation

*Dans les cas où des acteurs de la plateforme, par exemple des producteurs, doivent vendre leurs produits à des clients faisant ou non partie de la plateforme, le facilitateur peut les aider, non seulement par une bonne information sur le marché, mais par un appui-conseil pour négocier et conclure des contrats entre eux. Le facilitateur aidera à écrire un contrat formel si les acteurs le veulent (cf. en annexe un exemple-type de contrat). Il peut s'agir aussi d'un contrat verbal, comme c'est souvent le cas en Afrique. Le rôle du facilitateur inclut celui de témoin devant aider au respect des engagements réciproques mais aussi à la résolution de litiges entre parties prenantes au cas où ils surviennent.*

#### 3.1.4. Savoir prévenir et gérer les conflits

Le facilitateur et les membres de la plateforme doivent admettre que des conflits surgiront de manière inévitable entre eux parce qu'ils sont inhérents à tout processus d'interaction de longue durée entre des personnes ou des groupes de personnes. De ce fait, il faut surtout apprendre à prévenir au maximum ces conflits, à les reconnaître quand ils se présentent, à les vivre et à les gérer au mieux. Ces conflits peuvent survenir entre personnes ou entre groupes et peuvent être dus à une confrontation d'intérêts qui, momentanément, ne convergent pas, à des malentendus et divergences sur des actions à entreprendre ou des positions à prendre sur des questions données.

Le facilitateur a un rôle-clé à jouer dans la prévention et la gestion des conflits. Il doit pouvoir identifier les signes avant coureurs de conflits latents dans les attitudes et les comportements des acteurs et déployer une stratégie préventive permettant de les éviter ou les atténuer. Il doit maintenir l'échange et la communication entre les différents acteurs en tenant compte de leurs intérêts, leurs besoins, et leurs systèmes de valeurs. Quand le conflit éclate, il doit pouvoir analyser les positions affichées par les acteurs, identifier les intérêts qui les motivent et les besoins cachés qui en sont les sources. Pour régler un conflit, le facilitateur jouera un rôle de médiateur en aidant les différentes parties à trouver une solution.

**Suggestion d'outil : les aptitudes du bon médiateur (Kamissoko S 2008)***Les aptitudes du bon médiateur*

- *Avoir une très bonne capacité d'écoute*
- *Savoir communiquer*
- *Savoir analyser les informations reçues*
- *Savoir imaginer de nouvelles stratégies*
- *Savoir se mettre au dessus des préjugés, des considérations personnelles*
- *Savoir interpréter les attitudes*
- *Avoir du tact*
- *Bien connaître les données du problème*
- *Comprendre la psychologie des parties*
- *Maîtriser les techniques de négociation.*

**Recommandations :** Renforcer les capacités en facilitation

Les plateformes d'innovation ne rassemblent pas toutes ces capacités de facilitation en leur sein. Il n'est pas dit aussi que les divers savoirs faire qui viennent d'être énumérés doivent se retrouver en un seul individu. Les ONGs d'appui aux communautés de base disposent souvent de ces types de capacités et sont en mesure de jouer ce rôle. Elles sont malheureusement absentes de la composition de beaucoup de ces plateformes.

Les raisons de cette absence peuvent être dues à une méconnaissance du rôle qu'elles peuvent jouer dans le dispositif. Ne pourraient-elles pas être liées aussi à la crainte de certains acteurs des plateformes de voir une autre institution facilitatrice occuper une place centrale qui pourrait lui donner trop de pouvoir ? Les plateformes étant souvent étroitement liées aux projets de recherche, on remarque que les chercheurs ont tendance à désigner des facilitateurs en leur sein sans que leurs capacités d'animation soient aussi avérées. Il ne faudrait pas, dans ce cas, confondre personne-ressource et facilitateur. La première est désignée de par son expertise dans le domaine de connaissances techniques liées aux thèmes d'innovation. Le second est reconnu par ses compétences en méthodologies de facilitation des interactions entre acteurs.

Les acteurs ont besoin d'appui méthodologique, d'accompagnement voire de "coaching" dans l'approche de façon qu'ils prennent la mesure des changements qu'ils doivent opérer à leur niveau pour être aptes à exercer ce rôle de facilitation.

## 3.2. La mobilisation des ressources et la durabilité

### Justification

Le bon fonctionnement d'une plateforme suppose des rencontres et des déplacements qui mobilisent des ressources. Quand les plateformes sont encore jeunes et que des mécanismes éprouvés de prise en charge des dépenses n'ont pas encore été mis en place, il arrive que c'est une organisation donnée qui fournit ces ressources au départ. Le cas le plus fréquent que l'on retrouve sur le terrain est celui d'une équipe d'une institution de recherche, qui met en œuvre un projet de recherche et suscite la mise en place d'une plateforme pour appuyer le projet. Il est évident que dans ce cadre, les processus seront tirés par cette équipe de recherche. Une telle situation ne devrait être que transitoire car, dans l'idéal, la plateforme doit être un cadre approprié par l'ensemble de ses membres qui s'y investissent parce qu'ils y trouvent leur intérêt et se sentent responsables de son fonctionnement et de ses résultats.

### Objectifs

Amener les acteurs à mettre au point des mécanismes collectifs et durables de génération de ressources.

### Procédé

La mobilisation des ressources pour la durabilité concerne le fonctionnement de la plateforme et les investissements que les acteurs effectuent.

Le fonctionnement a trait à la prise en charge des participants aux rencontres et visites qui sont organisées. Les coûts concernent le déplacement des participants quand ils viennent de localités différentes du lieu de réunion, leur nourriture et leur hébergement si le cas se pose. D'autres coûts peuvent être liés aux communications téléphoniques pour joindre les membres, etc. Dans la plupart des cas, les participants se déplacent par leurs propres moyens pour venir aux rencontres

habituelles. Par contre, quand il s'agit de visites organisées comme celles dans les champs-écoles ou d'autres sites, ils sont transportés par l'organisateur. Il en est de même des repas et des hébergements. C'est dire que dans beaucoup de plateformes, ce sont les projets de recherche qui leur sont associés qui prennent en charge ces frais.

On remarque parallèlement que les coûts de la facilitation sont aussi assumés par ces projets. Dans la plupart des cas, les membres de l'équipe de recherche ou les agents qu'ils ont engagés, jouent le rôle de facilitateurs en fonction du type d'activités : les agents locaux, dans le site du projet, organisent et facilitent les rencontres, les chercheurs assurent les tâches de relations externes, de mise en relation et d'appui-conseils. Il est évident que si un consultant ou une ONG devaient assurer cette fonction, le coût de leur implication serait autrement plus important pour les membres de la plateforme.

Concernant les dépenses d'investissement, elles sont le plus fréquemment assurées par les acteurs eux-mêmes. De manière générale, les membres des plateformes, en tant qu'acteurs économiques, sont toujours capables de mobiliser des fonds pour investir en fonction de l'intérêt qu'ils y trouvent. Il peut s'agir, par exemple, de fonds que mettent en place des producteurs pour procéder à l'achat d'intrants ou pour servir de garantie à la levée de fonds auprès d'institutions de financement. Ces catégories de dépenses ne posent des problèmes que si le montant des ressources recherchées est trop élevé par rapport aux capacités financières des acteurs, en particulier les petits producteurs.

### **Suggestions : les mécanismes d'autofinancement du fonctionnement des plateformes**

*Les acteurs des plateformes sont parfois bien conscients de la nécessité de faire fonctionner leur cadre de façon autonome s'ils veulent en faire un organe durable. Ainsi, le moyen le plus souvent utilisé est la pratique d'éparques en nature (prélevées sur les récoltes) ou en espèces pour constituer un fonds qui peut prendre en charge les frais relatifs aux rencontres. Certaines plateformes ont aussi leur propre champs cultivé par leurs membres, qui génèrent ainsi des revenus après récolte. En fait, c'est la capacité d'initiative de ses membres qui peut permettre à une plateforme de s'installer dans une dynamique durable de fonctionnement autonome. Un renforcement des capacités peut être envisagé à ce niveau par la formation des membres à l'élaboration de plan d'action de mobilisation des ressources.*



### 3.3. La planification et le suivi-évaluation des activités

#### Justification

Une fois qu'une plateforme a été bien installée et s'est mise dans une dynamique de travail, les impératifs de bonne planification et exécution des activités s'imposent à elle. Les acteurs ne peuvent pas travailler ensemble sans savoir quels sont les résultats précis qu'ils ciblent et quand est ce que ceux-ci devraient être atteints. Le travail en commun suppose aussi une cohérence des interventions et une capacité d'apprécier de façon critique les processus et les résultats.

#### Objectif

Il s'agit d'appuyer les membres de la plateforme à partager un agenda de travail et à être en mesure de suivre et d'évaluer son exécution.

#### Procédé

La définition d'un agenda de travail est la première activité de planification. Une fois que les objectifs et les priorités d'intervention sont bien définis, les acteurs devront s'accorder sur un plan d'action pour exécuter les activités. Le plan d'action opérationnel répond aux questions essentielles : quelles activités ? Par qui ? Comment ? Où ? Pour quels coûts ? De telles séances seront animées par le facilitateur de la plateforme. La périodicité de ces rencontres de planification dépend des acteurs et du degré d'intensité de leurs activités. Certaines plateformes tiennent des rencontres mensuelles régulières, mais il n'est pas dit qu'elles constituent toutes des moments de planification des activités. En général, un plan d'actions répondant aux questions définies devrait concerner des périodes s'étendant sur, au moins, un trimestre.

Durant l'exécution d'un plan d'actions, les acteurs ont l'occasion de procéder à un bilan des activités de la plateforme qui permet d'évaluer ce qui a été fait ou n'a pas été fait, les progrès ou les retards enregistrés et les facteurs qui les expliquent. C'est dire que ces moments doivent constituer des espaces de réflexion critique sur la vie de la plateforme et son efficacité en tant qu'outil de concertation et d'interaction. Ce sont ces moments de bilan qui peuvent permettre de se projeter avec efficacité sur les perspectives et de planifier avec pertinence les activités

prochaines. Certaines plateformes n'ont pas encore intégré l'application systématique de ces outils de planification et de bilan critique dans leurs modes de travail même si leurs membres se rencontrent régulièrement.

### Suggestions d'outils : le SEPO pour le Suivi-Evaluation Participatif (SEP)

*Le SEPO (sigle signifiant succès, échecs, potentialités, obstacles) est un outil adapté de suivi-évaluation participatif que les plateformes peuvent utiliser pour, à la fois, planifier leurs activités et procéder au bilan critique des actions passées. La partie succès et échecs permet aux parties prenantes de faire le bilan d'une période d'activités en réfléchissant de façon critique sur les facteurs qui ont influé en positif ou en négatif sur les résultats. La partie potentialités et obstacles leur permet de se projeter sur les activités du futur en identifiant les opportunités de réussite et les risques (cf. annexe)*

## 3.4. Documentation et partage des expériences

### Justification

La vie d'une plateforme est un processus où se mêlent innovations, expérimentations et apprentissages entre différentes catégories d'acteurs que des intérêts partagés autour d'une chaîne de valeurs réunissent. Les expériences qui s'y déroulent ne sont pas toutes documentées et de précieux enseignements restent enfouis dans le savoir tacite de personnes qui n'ont pas conscience de l'intérêt qu'ils peuvent constituer pour les praticiens du développement rural. La culture de l'écrit n'est pas toujours suffisamment ancrée dans les habitudes des acteurs et les membres des plateformes n'intègrent pas encore pleinement l'exigence de rapportage et de diffusion de l'information. Ils ne maîtrisent pas tous, non plus, les techniques et outils qui s'y rapportent.

### Objectif

Renforcer les capacités des membres de la plateforme à documenter efficacement leurs expériences et à les partager.

## Procédé

La documentation écrite des activités de la plateforme doit commencer par l'élaboration de rapports ou de comptes-rendus de chaque évènement que peut faire le facilitateur. Il pourra les consigner et/ou les envoyer par courrier électronique si l'opportunité se présente. Cela n'exclut pas aux autres membres de le faire, d'autant plus qu'ils peuvent être des représentants d'organisations qui auront à restituer les résultats des rencontres auxquelles ils assistent. Chaque plateforme devrait avoir son registre d'activités où sont consignés tous les comptes-rendus de réunions, de visites et autres évènements. Il peut être écrit en langues locales si les opportunités s'y prêtent. Il peut être géré par le facilitateur ou d'autres acteurs locaux, et constitue une mémoire de la structure. Il est donc nécessaire que certains membres de la plateforme bénéficient de petites initiations dans ce sens. Au-delà des rapports et comptes-rendus, un autre niveau de documentation peut être envisagé avec l'élaboration de fiches techniques sur les produits et services générés au sein de la plateforme qui peuvent enrichir les savoirs des acteurs.

La documentation est aussi liée à la capitalisation et la diffusion des expériences. La plateforme est un cadre d'apprentissage où les membres tirent des enseignements des processus et de leurs résultats. Les leçons doivent pouvoir être systématisées et diffusées sur des supports appropriés à l'intention des publics ciblés. *Avec le développement de l'internet et les possibilités qu'il offre en matière de bureautique, le facilitateur de la plateforme ou certains de ses membres peuvent utiliser les outils de gestion documentaire du web pour conserver les informations dont ils ont besoin. Ils peuvent aussi utiliser les réseaux sociaux pour renforcer l'échange entre eux.*

Les acteurs de la plateforme ont aussi besoin de documenter leurs activités afin de s'en servir quand ils veulent argumenter des actions de plaidoyer pour influencer des décideurs. Des outils de plaidoyer tels que les lettres de plaidoyers, les communiqués de presse et les présentations aux réunions exigent une bonne documentation des activités.

La communication sur les activités de la plateforme peut être facilitée par l'utilisation des medias, comme l'ont fait certaines plateformes au Ghana et au Burkina Faso. Celles-ci relaient les activités, popularisent les résultats et acquis, et aident à constituer de précieuses archives sur les processus. Des émissions périodiques peuvent être présentées dans les radios locales. Cette dimension introduit la question de la langue. Une bonne maîtrise des langues locales s'avère indispensable si on veut autant faciliter les processus que les documenter.

**Suggestions : communiquer efficacement avec les medias**

*Questions préalables pour communiquer efficacement avec les medias*

- *Quels sont les principaux avantages ?*
- *Avez-vous choisi le bon moment ?*
- *Avez-vous le bon assortiment de compétences au sein de votre personnel ?*
- *Qui est votre public cible ?*
- *A quels médias accordent-ils leur attention ?*
- *Avez-vous de bonnes relations avec des agences de presse ? Lesquelles ?*
- *Quelles sont les bons médias qui sont crédibles ?*
- *Connaissez-vous des reporters ?*
- *Avez-vous préparé les points que vous allez aborder si vous planifiez une interview ?*
- *Avez-vous réuni de bonnes photos qui rendront votre note de presse ou votre avis plus intéressant ?*
- *Si vous travaillez avec d'autres personnes, avez vous pensé à écrire des commentaires ?*



## VI. ANNEXES : boîte à outils

### 4.1. La Matrice de responsabilités RACI

La réussite de toute plateforme d'innovation dépend de la participation effective et de la collaboration entre les parties prenantes. La plateforme est conçue de telle sorte qu'elle peut tirer profit de la diversité de ses membres avec chaque catégorie de parties prenantes apportant une valeur ajoutée à son fonctionnement. Ce qui fait qu'il est important de s'accorder clairement sur les rôles et les responsabilités et sur les mécanismes de collaboration. La Matrice RACI constitue un outil efficace permettant aux membres de la plateforme d'identifier les tâches et les actions spécifiques, et de définir clairement les rôles et les responsabilités relativement à chaque tâche identifiée et à exécuter. L'acronyme RACI signifie: Responsable, doit Rendre compte, doit être Consulté et doit être Informé (*Responsible, Accountable, to be Consulted, to be kept Informed*). Pour chaque action, la Matrice RACI permet d'identifier qui est **Responsable**, qui doit **rendre compte**, qui doit être **consulté** et qui doit être **informé**. Les étapes majeures pour remplir la matrice RACI sont :

**Etape 1:** brainstorming sur les tâches et les activités majeures devant être accomplies

**Etape 2:** Enumération de toutes les activités et tâches dans les rangées de la matrice ci-dessous

**Etape 3:** Enumération des parties prenantes dans les colonnes de la première rangée du tableau

**Etape 4:** Identification des rôles que doivent jouer les parties prenantes relativement à chaque tâche, activité ou mission.

R=Responsable, A=doit Rendre compte, C= doit être Consulté,  
I= doit être Informé

**Etape 5:** Définition claire et participative des rôles des parties prenantes

### Exemple de Matrice RACI

ACTIVITE	PARTIE PRENANTE					
	Produc- teurs agri- coles	Opéra- teurs	Fournis- seurs d'in- trants	Recherche	ONG	Exten- sion
Activité 1: four- nir des semences améliorées	I	C	R	A	I	C
Activité 2.....						
Activité 3.....						
Activité 4.....						
Activité 5.....						

Une séance d'échange participative à la fin permettra de définir clairement les rôles et les responsabilités de tous les acteurs.

## 4.2. L'analyse SWOT ou FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

L'analyse SWOT est un outil important permettant d'identifier et d'organiser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles font face les organisations, les institutions, les agences, etc. Cette analyse peut être adaptée pour comprendre les forces et les faiblesses des différentes catégories de parties prenantes d'une plateforme d'innovation. L'analyse SWOT durant la phase de mise en place d'une plateforme d'innovation constitue un mécanisme essentiel pour identifier la valeur ajoutée apportée par chaque partie prenante de la plateforme et les lacunes (faiblesses) devant être comblées pour consolider le fonctionnement et la performance de la plateforme. Les forces et les faiblesses sont inhérentes à toute catégorie de parties prenantes, et des actions peuvent être mises en œuvre pour les changer ou les améliorer au fil du temps. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes ne pouvant pas être changés par la plateforme. Cependant, la plateforme peut réagir et faire face aux opportunités et aux menaces. L'analyse SWOT nécessite la prise en charge des questions majeures de chaque catégorie de parties prenantes.

<p><b>FORCES</b> (Facteurs internes positifs)</p>	<p><b>FAIBLESSES</b> (Facteurs internes négatifs)</p>
<p><b>OPPORTUNITES</b> (Facteurs externes positifs)</p>	<p><b>MENACES</b> (Facteurs externes négatifs)</p>

Les étapes majeures de l'analyse SWOT sont :

- Etape 1:** Organiser une session avec les différentes catégories d'acteurs ;
- Etape 2:** Pour chaque catégorie d'acteurs, procéder à un remue-méninge de groupe sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui existent en relation avec leur participation active dans les activités de la plateforme ;
- Etape 3:** Echanger sur la manière dont la plateforme peut s'appuyer sur les forces identifiées afin de consolider ses performances. De la même manière, il faut échanger sur la façon dont les faiblesses peuvent être prises en charge afin que les parties prenantes puissent participer de manière effective aux activités de la plateforme ;
- Etape 4:** Discuter afin de savoir comment la plateforme peut tirer profit des opportunités identifiées et comment répondre aux menaces spécifiques.

### 4.3. L'analyse des parties prenantes avec la grille pouvoir/intérêts

#### Définition

En général, une partie prenante est quelqu'un qui se servira, développera, ou aura un impact sur n'importe quel aspect d'un projet. L'analyse des parties prenantes est une identification et une caractérisation de ces acteurs dont l'action peut directement ou indirectement avoir un impact sur le projet.

#### Objectif

L'analyse des parties prenantes permet d'identifier et de caractériser toutes les personnes, groupes et institutions qui peuvent avoir un intérêt dans un projet et entreprendre des actions pour gérer leurs intérêts et leurs attentes, afin que le projet fonctionne aussi bien que possible.

#### Procédé

La grille pouvoir/intérêt est un outil d'analyse de ces parties prenantes suivant les paramètres de pouvoir et d'intérêt. Le pouvoir mesure le degré de capacité de la partie prenante à aider ou à avoir un impact sur les activités de votre projet. L'intérêt mesure le degré de soutien ou d'opposition de la partie prenante aux buts et objectifs de votre projet.

- Pour l'appliquer, il s'agit, d'abord, d'identifier tous les acteurs pouvant être concernés de n'importe quelle façon par le projet, avoir une position influente, ou être affectés par les problèmes auxquels s'attaquent le projet.
- Si l'équipe du projet ne connaît pas bien les parties prenantes, elle devra rechercher des informations pour aider à évaluer leurs besoins. Faire cette recherche est nécessaire.
- Ensuite, il faut procéder à une typologie des parties prenantes en fonction de leur intérêt et l'importance de leur influence. Il faut tracer une grille avec le pouvoir sur l'axe des Y (de faible à fort) et l'intérêt sur l'axe des X (de faible à fort). Il faut ensuite diviser la grille en quatre quadrants. Le quadrant en haut à gauche correspond aux parties prenantes dotés d'un pouvoir fort mais ayant un faible intérêt pour le projet. Le quadrant en bas à gauche contient les parties

prenantes ayant peu de pouvoir et peu d'intérêt pour le projet. Le quadrant en haut à droite est celui des parties prenantes ayant à la fois un pouvoir fort et un intérêt fort pour le projet. Enfin, le quadrant en bas à droite est celui des parties prenantes ayant peu de pouvoir mais beaucoup d'intérêt pour le projet.

- La lecture à faire de la grille, une fois qu'elle est remplie avec toutes les parties prenantes est théoriquement la suivante :
  - Les parties prenantes du quadrant en haut à gauche (pouvoir fort mais faible intérêt) doivent être maintenues informées en évitant soigneusement qu'elles soient dans une position d'insatisfaction ou d'opposition au projet compte tenu de leur pouvoir,
  - Les parties prenantes du quadrant en bas à gauche (peu de pouvoir et peu d'intérêt) ne nécessitent pas beaucoup d'efforts de la part du projet, mais doivent quand même être suivies,
  - Les parties prenantes du quadrant en bas à droite (peu de pouvoir mais fort intérêt) doivent être bien informées et formées parce qu'elles correspondent souvent à des soutiens ou des bénéficiaires du projet,
  - Les parties prenantes du quadrant en haut à droite (fort pouvoir et fort intérêt) doivent être influencées pour qu'elles s'engagent dans le projet et le soutiennent.

**Présentation de la grille d'intérêt-pouvoir**

fort	Les maintenir informés	Engager et influencer
<b>Pouvoir</b>	Suivre avec le minimum d'efforts	Renforcer leur niveau d'information et de formation
faible	<b>Intérêt</b>	
		fort

## 4.4. Le Tableau DIDFE

Grieshaber C (2000)

<b>Objectif</b> de la séance ( <i>que veut-on faire?</i> ) :		
<b>Thème</b> de la séance :		
<b>Lieu</b> et <b>durée</b> :		
<b>Participants</b> :		
<b>Que</b> fera t-on ? <i>(thèmes, méthodes, moyens)</i>	<b>Qui</b> fera cela ? <i>(introduire, modérer...)</i>	<b>Quelle</b> est la <b>durée</b> estimée ?
<b>Début</b> <i>Phase de rencontre, de prise de contact et de présentation personnelle</i>		
<b>Introduction, information</b> <i>Phase où les participants sont informés du thème</i>		
<b>Discussions</b> <i>Phase d'échange d'idées et d'analyse de la question soulevée</i>		
<b>Fin</b> <i>Phase de compilation des résultats et de précision de l'usage qu'il faut en faire</i>		
<b>Evaluation</b> <i>Phase d'appréciation de la manifestation par les participants et d'expression de leur opinion sur son déroulement</i>		

## 4.5. Liste de contrôle du facilitateur

### Informations sur l'Institution :

- Noms et adresse de l'institution.
- Personne à contacter pour cet événement.
- Profil institutionnel (prospectus, vision, mission de l'institution, objectifs, organigramme, produits, etc.).
- Contexte (partenaires, institutions partenaires, clients, bailleurs de fonds).

### Informations sur les personnes impliquées :

- Initiateur de l'évènement (qui a lancé l'idée, qui a émis le vœu ?).
- Participants attendus (niveau, statut, observateurs, invités).
- Rôles (initiateur, président, facilitateur, co-facilitateur, secrétaire, personnes-ressources etc.).

### Informations sur l'évènement prévu :

- Nature de l'évènement (atelier, réunion, etc.).
- Date, durée, lieu, langue.
- Objectif, but, résultat concret attendu.
- Salle de travail, espace, placement des participants, dispositif souhaité.
- Infrastructure, logistique : médias (rétro-projecteur, flip-chart, panneaux, boissons, nourriture).
- Procès-verbaux, documentation du processus et des résultats, feed-back à la centrale.
- Budget : prix des chambres, facilitateur, matériel, boissons, transport, indemnités.

## 4.6. Fiche de facilitation

OBJET	
OBJECTIFS	
DEMARCHE	
ACTEURS	Facilitateur : Personne-ressources : Nombres de participants :
MOYENS	Logistique : Supports : Budget :
MODALITES	- Date : - Lieu : - Heure : - Durée :

## 4.7. Les contrats : modèle de contrat-type

(Vavra, P. (2009), « L'agriculture contractuelle : Rôle, usage et raison d'être », Éditions OCDE.

**Contrat annuel de vente. Clémentines destinées à la transformation en jus. Campagne 2006-2007.**

### Règlement

**CE 2111/2003, article 10.1b). Durée 5 à 7 mois.**

CONTRAT N°.....

A .....(lieu).....,.....le (date).....

Entre d'une part, en qualité de vendeur, l'organisation de producteurs .....(nom de l'OP)....., Code d'identification fiscale....., ayant son siège social à ..... (ville).... C.P....., .....(Adresse)....., province....., représentée par .....en qualité de..... (fonction dans l'OP).... et légalement autorisée à signer le présent contrat.

Et d'autre part, en qualité d'acheteur, la société .....(nom de la société)....., Code d'identification fiscale ..... , ayant son siège social à ..... (ville)...., C.P....., .....(adresse)....., province....., représentée par.....en qualité de..... (fonction dans l'OP).... et légalement autorisée à signer le présent contrat.

Il est convenu ce qui suit

### ARTICLES

Un : *Objet du contrat.* Le vendeur s'engage à livrer, et l'acheteur s'engage à transformer en jus, comme indiqué dans les règlements CE 2200/96, 2202/96 et 2111/2003, une quantité de \_\_\_\_\_ kg de clémentines.

Deux : *Qualité.* Les fruits livrés devront répondre aux prescriptions minimales visées dans le règlement CE 2111/03. Ils seront intacts, sains et propres à être transformés. Les fruits ne devront pas être avariés. Ils devront contenir plus de 25 % de jus et 10 degrés brix.

Trois : *Date de livraison*. La livraison devra être effectuée selon le calendrier convenu suivant :

\_\_\_\_\_

Du : ..... Au : .....kg

Du : ..... Au : .....kg

Quatre : *Prix*. Le prix à payer pour les clémentines sera fixé selon leur qualité et leur variété

\_\_\_\_\_

Variété/qualité : Prix euro/t

.....

.....

.....

Le prix sera majoré de \_\_\_%, en conformité avec le régime de TVA en vigueur.

Cinq : *Mode de paiement*. L'acheteur effectuera le paiement dans les 70 jours suivant la livraison du produit et sa facturation, par virement au compte bancaire suivant : \_\_\_\_\_

Six : *Réception*. La marchandise devra être livrée à \_\_\_ (**choisir entre l'usine et l'exploitation**) \_\_\_\_\_. Le contrôle de qualité sera effectué à l'usine.

Sept : *Indemnisations*. Le manquement à l'engagement de livrer au moins 90 % des quantités stipulées donnera lieu à l'indemnisation suivante :

[-----]

Huit : *Arbitrage*. Tout différend susceptible de surgir entre les parties, et qui ne pourrait être résolu d'un commun accord ou par la Commission de suivi, sera réglé par un arbitre désigné par le ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation, en vertu de la loi 60/2003 du 23 décembre sur l'arbitrage.

Neuf : *Commission de contrôle*. L'association dénommée «Commission de suivi des produits de transformation à partir d'oranges et de clémentines» sera la Commission de suivi. Elle couvrira ses coûts de fonctionnement au moyen d'un droit de 0.03 euro/t de clémentines livrées au titre du présent contrat. Ce droit sera acquitté par l'acheteur.

Conformément aux articles précédents, six exemplaires de ce contrat sont signés. L'acheteur adressera un exemplaire à chaque destinataire. (L'acheteur, Le vendeur)

Copies à :

1) Industrie, 2) Organisation de producteurs, 3) Administration (3x), 4) Commission de suivi.

## 4.8. Le «SEPO» : une méthode pour l'auto-évaluation

*Lohmeier J (1997)*

Le SEPO, dans sa structuration, est proche de l'analyse swot décrite plus haut. Cependant, il est utilisé ici dans le cadre du suivi-évaluation participatif d'une initiative dans une dimension de bilan (succès et échecs) des activités passées et une dimension prospective de valorisation des atouts et de gestion des risques (potentialités et menaces).

### Définition :

On peut dire que SEPO (Succès – Echec – Potentialités - Obstacles) est un outil d'analyse, d'auto-évaluation, de planification de projets qui fait correspondre les expériences et les espoirs. La procédure SEPO est simple et a l'avantage d'être compréhensible, même dans un contexte interculturel.

**Objectifs :**

Le SEPO permet :

- de décrire différentes expériences par les différentes personnes concernées ;
- d'évaluer de manière participative des expériences et des perceptions ;
- d'échanger sur des expériences, des opinions et des acteurs ;
- de construire un langage commun et de solutions aux problèmes ;
- d'établir un lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

Utilisée comme outil de planification, la procédure SEPO vise à :

- faciliter l'approche de la planification car elle permet aux personnes concernées d'exprimer leurs expériences, leurs déceptions, leurs espoirs et leurs craintes, en vue de changements éventuels dans le futur ;
- révéler les diverses visions des acteurs et les rendre compréhensibles à tout le monde ;
- faciliter la recherche d'intérêts et de valeurs communs ;
- faire le lien entre la révision du passé et le regard vers le futur, afin de mettre en œuvre des actions communes.

**Présentation :**

La fenêtre SEPO comprend quatre parties telles que présentées ci-dessous. Elle est basée sur notre capacité fondamentale de nous rappeler du passé et d'anticiper le futur. Elle alloue quatre questions universelles à ces deux dimensions.

**1. L'axe du temps :**

Tout d'abord, la fenêtre demande au participant d'éclairer une expérience ou une activité passée. Elle localise l'expérience sur l'axe du temps.

On ajoute à la révision du passé et à l'anticipation du futur un simple critère d'évaluation (positif/négatif), ce qui crée la fenêtre SEPO en quatre parties. Selon l'évaluation individuelle, on écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre.

## 2. La fenêtre SEPO :

Passé

Futur

<b>SUCCES</b>	<b>POTENTIALITES</b>	<b>Positif</b>
Les réussites obtenues en qualité et en quantité, les objectifs atteints et les forces visibles ; le plaisir, l'amusement	Les possibilités, les idées, les vœux, les tendances, les capacités non utilisées	
<b>ECHECS</b>	<b>OBSTACLES</b>	<b>Négatif</b>
Les difficultés, les faiblesses, les goulots d'étranglement	Les obstacles, la résistance, l'opposition, conditions de cadre défavorables	

### Procédé :

- Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite ;
- Laisser l'auditoire décider de la portée, jusqu'à quel point voulez-vous qu'il jette un regard rétrospectif et prospectif.
- Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs participent ;
- Commencer toujours par regarder vers le passé (à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens et attire l'attention sur le potentiel de développement ;
- Chaque acteur devrait exprimer ses propres expériences et perceptions ;
- S'assurer que toutes les expériences sont notées dans le SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux ;
- Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser ;
- Enregistrer les aspects communs d'abord (consensus), avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).

4

## Remarques et Suggestions :

- Il faut obligatoirement dater le SEPO, ce qui permettra d'avoir une référence pour le prochain exercice.
- Faciliter la mise en œuvre du SEPO en procédant selon les étapes de la planification: causes des problèmes, discussions des alternatives, accord sur les objectifs, planification des activités et des moyens.
- La procédure SEPO est facilitée par les supports visuels; les tableaux, les cartes, des grandes feuilles, même simplement un sol sablonneux et quelques symboles. Dans la plupart des cas, il est suffisant d'expliquer les règles bien connues de la visualisation en même temps que l'introduction à la procédure.
- Répéter ce type d'évaluation de manière périodique. L'ancien futur va alors devenir un point de référence pour l'analyse de la moitié correspondant au passé dans votre représentation.

## Bibliographie

- **Adekunle A. A. Et al; (2009)** Recherche Agricole Intégrée pour le Développement. FARA. SSA-CP
- **Ba Cheikh et al (2003)** : méthodologie de mise en œuvre des programmes de développement : mémento du facilitateur. FRAO
- **Ben Ramalingam (2006)** Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations. RAPID, ODI
- **Bennet G et Jessani N (2011)** La boîte à outils sur l'application des connaissances. CRDI. Presses de l'Université du Québec.
- **CORAF/FRAO (2014)** Les plateformes d'innovation pour la recherche et le développement Analyse de quelques expériences appuyées par le CORAF en Afrique
- **CORAF/WECARD (2011)** Integrated agricultural research for development (IAR4D) multi-stakeholder Innovation Platform (IP) Processes Brochure\_PAP. indd 1
- **Coulibaly O. et Sanyang S (2012)**: Plateformes d'innovations pour l'adoption des technologies (IPTA) au Burkina-Faso, Sierra-Leone, Benin et Togo : évaluation préliminaire et appui technique des plateformes DONATA. II-TA-CORAF/WECARD
- **Diamé F. et Ndiaye A. A. (1997)** : Renforcement du partenariat recherche-utilisateur : le point de vue d'une institution facilitatrice. FRAO. CIRAD.
- **Elsworth et al (1992)** : Comment animer un atelier de diagnostic participatif. PRAAP.FRAO
- **Fall N.C et Ndiaye A.A (2005)** : Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences. Guide à l'usage des projets du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. FRAO
- **Guèye B. et Savané (2009)** : introduction au suivi-évaluation participatif. Guide simplifié du formateur. FRAO
- **Griehaber C. (2000)** : Pas à pas. Développement des groupes. Manuel de formation. DES. ZEL.
- **Kamissoko S (2008)** : Guide méthodologique de gestion et de prévention des

conflits liés aux ressources naturelles, Bureau d'Appui-conseils aux Collectivités Rurales (BACR-SARL) de Mali

- **Lohmeier J. (1997)** : Planification participative et gestion du cycle de projet. COMIT.
- Makini W. F. and al., sd. Operational field guide for developing and managing local agricultural innovation platforms
- **Quiros C.A, Gracia T, Ashby J (1990)** : Méthodologies de l'évaluation flexible, IPRA, CIAT, FRAO.
- Sanyang and al., 2014. Against the grain and to the roots. Maize and cassava innovation platforms in West and Central Africa
- **Sprechmann S. Pelton E. (2001)** Outils et Directives pour le Plaidoyer Promouvoir le Changement des Politiques. Care
- Suzanne Nederlof and Rhiannon Pyburn (eds), 2012. One finger cannot lift a rock. Facilitating innovation platforms to trigger institutional change in West Africa
- **Vavra, P. (2009)**, « L'agriculture contractuelle : Rôle, usage et raison d'être », Éditions OCDE.