



CONDUIRE L'ÉVALUATION DES BESOINS EN CAPACITÉS FONCTIONNELLES

Un guide pour les formateurs

Deuxième édition

Publications de cette série

Manuels et directives du CDAIS

- *Conduire l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles – Un guide pour les formateurs (Deuxième édition)*
- *Partenariats de niche d'innovation – Un guide du processus de coaching*
- *Renforcer les organisations – Un guide du processus de coaching*
- *Organiser un marché aux innovations – Un guide pratique*
- *Organiser un dialogue sur les politiques – Un guide pratique*
- *Suivi, évaluation et apprentissage – Concepts, principes et outils*

Récits et conversations du CDAIS

- *Building Competence and Confidence in Agricultural Innovation – Stories of Change*
- *Catalysing Innovation in Agriculture – Conversations of Change*

Ces manuels sont destinés à servir de documents de travail. Le projet a soutenu le développement du Cadre commun du Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole de la Plate-forme d'agriculture tropicale, et a été testé dans huit pays pilotes. L'une des conclusions principales fut que ce cadre demande une adaptation à la situation de chaque pays. C'est pourquoi, ces manuels n'ont de valeur que seulement comme guides généraux.

CONDUIRE L'ÉVALUATION DES BESOINS EN CAPACITÉS FONCTIONNELLES

Un guide pour les formateurs

Deuxième édition

Publié par Agrinatura
et Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

Paris, 2020

Citer comme suite:

Agrinatura et FAO. 2020. *Conduire l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles – Un guide pour les formateurs (Deuxième édition).* Agrinatura, Paris, et FAO, Rome. 68 pp.

Le projet CDAIS (Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole) est financé par l'Union Européenne. Ce document a été produit avec le support financier de l'Union Européenne. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas celles de l'Union Européenne.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou Agrinatura aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO ou l'Agrinatura approuvent ou recommandent ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO ou de l'Agrinatura.

ISBN 978-2-35709-009-5 [Agrinatura]

ISBN 978-92-5-132192-8 [FAO]

© Agrinatura et FAO, 2020



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: publications-sales@fao.org. Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Agrinatura

The European Alliance on Agricultural
Knowledge for Development
European Economic Interest Grouping
42 rue Scheffer
75116 Paris, France
secretariat@agrinatura-eu.eu
www.agrinatura-eu.eu

FAO

Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture
Via delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italie
tropagplatform@fao.org
www.fao.org

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Équipement et structures nécessaires au cours	5
Programme suggéré pour une formation de 4 jours	6
Session 1: Introduction	8
S1a. Introduction des participants	8
S1b. Introduction au cours	9
Session 2: Comprendre les systèmes d'innovation agricole (SIA)	10
S2a. Scénarios dans le SIA – Au niveau du partenariat de niche d'innovation et au niveau du système	10
S2b. Comprendre les systèmes d'innovation agricole	12
Session 3: Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole	13
S3a. Qu'est-ce qu'une capacité et qu'est-ce que le renforcement des capacités?	13
S3b. Les capacités pour les systèmes d'innovation agricole	14
Session 4: Aperçu d'un projet de SIA	15
S4a. Généralités concernant le RC des SIA	15
Session 5: Introduction à l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles	16
S5a. Qu'est-ce qu'une évaluation des besoins en capacités fonctionnelles et pourquoi devons-nous la faire?	16
S5b. Les rôles du facilitateur national de l'innovation	17
S5c. Les compétences des FNI requises pour une évaluation des besoins en capacité	18
Session 6: Faciliter l'implication multipartite	19
S6a. Impliquer tout le monde	19
S6b. Poser les bonnes questions	23
S6c. Facilitation – Les compétences d'écoute	25
S6d. Identifier les intérêts et négocier en vue de gains mutuels	27
S6e. Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe (le meurtre mystérieux au "Black Horse")	33
Session 7: Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles	37
S7a. Le processus de l'EBC pour le RC des SIA	37
S7b. Vue d'ensemble des outils pour l'EBC	41
S7c. Comprendre la situation du partenariat de niche d'innovation (rétrospective)	42
S7d. Comprendre les causes et les effets des problèmes (arbre des problèmes/ des solutions)	44
S7e. Comprendre le paysage des acteurs (analyse NetMap)	46
S7f. Développer une vision partagée du partenariat de niche d'innovation	50
Session 8: Planification des actions, suivi et évaluation	53
S8a. Suivi et évaluation (S&E)	53
S8b. Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)	54
S8c. Planification des actions pour l'EBC	58
Session 9: Évaluation de la formation	60
S9a. Suivi réflexif et évaluation	60
Annexe 1. Principales sources	63
Remerciements	66

INTRODUCTION

Ce manuel sur l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles est destiné aux formateurs et a été produit dans le cadre du projet de Renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole (RC des SIA). Ce projet fait intervenir un partenariat mondial (Agrinatura, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO] et des partenaires nationaux de huit pays pilotes) qui aspire à renforcer la capacité des pays et des acteurs clés pour innover dans des systèmes agricoles complexes, améliorant ainsi les moyens de subsistance ruraux. Le RC des SIA reconnaît que l'innovation agricole est un processus qui est plus fructueux si ses acteurs sont dotés des capacités fonctionnelles qui leur permettront de faire face à la complexité, de collaborer, de réfléchir et d'apprendre et de s'engager dans des processus stratégiques et politiques (Cadre commun sur le Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole, 2016).

Le RC des SIA utilise des cycles d'apprentissage continu pour soutenir les systèmes nationaux d'innovation agricole dans huit pays d'Afrique (Angola, Burkina Faso, Éthiopie et Rwanda), d'Asie (Bangladesh et Laos) et d'Amérique centrale (Guatemala et Honduras). Le RC des SIA rassemble des partenaires et des acteurs clés pour répondre conjointement aux défis identifiés et saisir des opportunités dans des régions spécifiques ou dans des filières particulières. Ensemble, les partenaires formulent et mettent en œuvre les plans de renforcement des capacités nationales pour renforcer l'innovation agricole.

Ce manuel constitue une ressource pour la formation des facilitateurs nationaux de l'innovation (FNI) dans les huit pays pilotes. Son objectif est de renforcer les compétences de facilitation des FNI et leurs capacités à conduire les évaluations des besoins en capacité (EBC) au sein des partenariats de niche d'innovation agricole. La formation dont il est le support est délivrée par les Personnes focales Agrinatura (AFP) et les Chargés de programme de pays (CPP) dans chaque pays, avec l'aide d'autres membres d'Agrinatura et de la FAO. Les formateurs ont reçu eux-mêmes une 'formation-des-formateurs' pour les familiariser avec ce manuel, l'approche interactive et participative exigée et l'utilisation des divers outils de facilitation présentés.

Les matériels pour la première édition ont été préparés en anglais par un groupe de travail constitué de plusieurs membres d'Agrinatura et de la FAO, partenaires de la mise en œuvre du RC des SIA. Cette première édition avait été pilotée dans un pays anglophone (avec l'apport précieux de l'équipe nationale du RC des SIA), puis a été mise à disposition des sept autres pays. Il ne faut pas la considérer comme une

notice clé en main à utiliser à l'identique dans tous les pays, mais plutôt **une approche et un cadre généraux autour d'une série de concepts, d'outils et de techniques**. Le manuel a été revu, modifié et adapté au contexte national de chaque pays et traduit pour sa diffusion adéquate (dans les langues européennes [espagnol, français, portugais] et les langues nationales des pays pilotes). Les éléments du manuel, comme les outils de facilitation, peuvent aussi être utiles dans d'autres contextes et la construction sous forme de modules permet d'en extraire des parties à adapter selon l'utilisation qu'on en aura.

La première édition, forte de 114 pages avec ses annexes, a été publiée en juin 2017. Cette seconde édition légèrement remaniée en est une version plus concise, dont la plupart des annexes ont été supprimées. Elle est destinée à fournir un aperçu rapide des concepts et des pratiques nécessaires. La plupart des textes de la première édition demeurent inchangés. Cette seconde version comporte les éléments suivants:

1. Les plans de session (PS) présentent le cadre et le contenu clé de chaque session, en plus des repères vers les diverses ressources nécessaires. Chaque plan de session se divise en trois grandes sections pour chaque sujet: (i) introduction; (ii) développement du concept/approche; et (iii) récapitulatif/ conclusion/ résumé. Une estimation de la durée de chaque session est indiquée bien que la durée réelle dépende de la facilitation exigée et des capacités des apprenants.
2. Les feuilles d'exercice (FE) proposent un accompagnement étape par étape quant aux activités participatives et aux outils de facilitation spécifiques.
3. Les présentations PowerPoint (PPT) exposent les informations à présenter en séance plénière aux FNI pendant leur formation. Des diapositives sont fournies dans la version électronique/en ligne du manuel – Édition 1 (voir www.cdais.net).
4. Vous pourrez aussi consulter sur www.cdais.net des matériels de type formulaires ou modèles à utiliser pendant la formation, des informations contextuelles et de plus amples détails sur les éléments de ce manuel.

Divers équipements et structures d'appui à la formation sont nécessaires pour accompagner ce manuel dans la formation des FNI et sont décrits à la page suivante. Un programme permettant de dispenser une formation de quatre jours est aussi proposé.

Équipement et structures nécessaires au cours

1. Une pièce bien éclairée accueillant la formation suffisamment vaste pour le nombre de stagiaires, meublée de tables et de chaises. Généralement, des tables d'environ 1 m x 1 m sont assez grandes pour des groupes de quatre à cinq personnes, mais des plus grandes tables rectangulaires sont plus pratiques pour le travail en groupe et pour de plus grands groupes. Une salle à part est aussi utile pour des discussions/travaux en groupe séparés.
2. Des surfaces dans la pièce accueillant la formation – murs ou tableaux d'affichage – permettant de fixer et d'afficher les tableaux et les cartes produites lors des exercices participatifs. On sous-estime souvent la quantité de surfaces de murs ou de tableaux d'affichage nécessaire pour afficher toutes les informations produites pendant la formation des FNI.
3. Des fiches de facilitation du type Metaplan (21 cm x 7-10 cm) qui peuvent être obtenues en coupant des feuilles A4 ou du papier bristol en 3 ou 4 en utilisant un massicot. Il est utile d'en avoir de plusieurs couleurs afin de distinguer entre les conclusions des différents groupes ou de codifier l'information – par exemple, des fiches vertes pour des points favorables et roses pour des contraintes, des doutes, des problèmes. Si cela est possible, il peut se révéler utile d'avoir des fiches de forme différente pour aussi codifier l'information, avec par exemple des fiches arrondies pour des titres ou des catégories spécifiques d'information.
4. Des marqueurs à bout biseauté d'au au moins 5 millimètres de largeur pour écrire sur les cartes. Les marqueurs à pointe fine ne permettent pas une lecture à distance.
5. Il faudrait pouvoir fixer les fiches au mur ou au tableau d'affichage par un moyen permettant de les ôter ou réarranger facilement. Sur un tableau d'affichage, on peut utiliser des punaises et sur des surfaces murales, on peut former des petites boucles de ruban adhésif ou employer des petites pastilles adhésives repositionnables de type Patafix. Les boucles d'adhésif et les pastilles sont préparées à l'avance pour éviter les retards dans l'affichage en temps réel des images et des informations du travail en groupe ou plénier.
6. Des chevalets de conférence et des feuilles flipchart. Celles-ci serviront fréquemment à souligner les points essentiels des discussions interactives. Elles peuvent être utilisées de façon normale pour inscrire les points clefs des discussions interactives mais pourront aussi être utilisées horizontalement sur tables (feuilles simples ou collées par deux avec du ruban adhésif) pour servir de fond aux cartes qu'on y aura fixées puis elles seront plus tard transférées aux surfaces verticales (tableau d'affichage ou murs de la salle de formation) afin d'y être exposées et étudiées. Le travail au départ sur une surface horizontale a l'avantage de permettre de déplacer, modifier, supprimer ou ajouter librement des cartes au fur et à mesure du déroulement de la discussion ou de la modération. Lorsque les vues du groupe cristallisent, les cartes peuvent être collées sur la feuille dans la configuration finale approuvée pour affichage sur un mur ou un tableau.
7. Les présentations PowerPoint demanderont d'avoir un ordinateur portable, un projecteur, un accès à l'électricité, des rallonges électriques, un mur clair ou un écran et des rideaux aux fenêtres pour obscurcir la pièce si nécessaire. Un pointeur laser ou une baguette sera aussi utile pour attirer l'attention sur des points spécifiques des diapositives.
8. Des clefs USB pourront être utilisées pour fournir les versions électroniques de tous les matériels ressources de la formation à chaque stagiaire pour référencement et en vue d'une utilisation ultérieure. Les fichiers peuvent aussi être mis à disposition dans un dossier partagé stocké dans le 'Cloud' pour ceux ayant un bon accès à Internet.
9. Autres articles:
 - a. Des fiches au nom des participants pour les tables
 - b. Des calepins et stylos
 - c. Un massicot pour découper les cartes de facilitation
 - d. L'accès à une imprimante et un photocopieur
 - e. Des jetons de poker ou d'autres jeux pour le NetMapping.

Programme suggéré pour une formation de 4 jours

JOUR 1

SESSION 1 Introduction

- a. Accueil et introduction des participants
- b. Introduction au cours

SESSION 2 Comprendre les systèmes d'innovation agricole (SIA)

- a. Scénarios dans un SIA
- b. Comprendre les SIA

SESSION 3 Renforcement des capacités pour les SIA

- a. Qu'est-ce qu'une capacité et qu'est-ce que le renforcement des capacités?
- b. Les capacités pour les SIA
(dont les cinq capacités fonctionnelles pour le SIA)

SESSION 4 Aperçu d'un projet de SIA

- a. Généralités concernant le RC des SIA
(objectifs, approche, partenaires et structure)

JOUR 2

SESSION 5 Introduction à l'évaluation des besoins en capacités (EBC) fonctionnelles

- a. Qu'est-ce qu'une évaluation des besoins en capacités fonctionnelles et pourquoi devons-nous la faire?
- b. Les rôles du facilitateur national de l'innovation
- c. Les compétences des FNI requises pour une évaluation des besoins en capacité (EBC)

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

- a. Impliquer tout le monde
- b. Poser les bonnes questions
- c. Les compétences d'écoute
- d. Identifier les intérêts et négocier en vue de gains mutuels
- e. Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe
(le meurtre mystérieux au "Black Horse")

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

- a. Le processus de l'EBC pour le RC des SIA
- b. Vue d'ensemble des outils pour l'EBC
- c. Comprendre la situation du partenariat de niche d'innovation (rétrospective)

Récapitulatif du Jour 2

JOUR 3

SESSION 7 (partie 2)

Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

- a. Comprendre les causes et les effets des problèmes (analyse de l'arbre des problèmes/des solutions)
- b. Comprendre le paysage des acteurs (analyse NetMap)
- c. Développer une vision partagée du partenariat de niche d'innovation (méthodes image-contexte et 'future backwards')

Récapitulatif du Jour 3

JOUR 4

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

- a. Suivi et évaluation (S&E) (Pourquoi et comment devons-nous effectuer un suivi et une évaluation?)
- b. Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)
- c. Planification des actions pour l'EBC

Tous autres travaux ou discussions y compris la pertinence/l'application à nos propres organisations

SESSION 9 Évaluation de la formation

- a. S&E réflexif

Fin de la formation

SESSION 1 Introduction

S1a. Introduction des participants

Plan de session

PS S1a

🕒 *Durée totale: environ 60 min*

Objectifs

Les facilitateurs nationaux de l'innovation (FNI), les chargés de programme de pays (CPP) et la personne focale Agrinatura (AFP) se connaîtront mieux et interviendront plus librement après

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Tout le monde ne se connaît pas. Afin de mieux nous connaître avant que nous ne commençons la formation, nous allons utiliser nos compétences artistiques	Présentée en plénière		5 min
Développement <ol style="list-style-type: none">1. Formez des binômes entre personnes ne se connaissant pas (y compris les formateurs)2. Chacun à tour de rôle dessine le portrait de son binôme (agréable et grand!) sur une feuille A4 et indique le nom de la personne en haut3. Une fois les portraits faits, les membres du binôme s'interrogent mutuellement à tour de rôle et prennent des notes sur une feuille A4 séparée. Voici quelques suggestions de questions (à vous de juger de leur pertinence):<ol style="list-style-type: none">a. Pour qui travaillez-vous?b. Quelle est votre principale responsabilité?c. Quelle expérience avez-vous des systèmes d'innovation agricole et du renforcement des capacités?d. Avez-vous un conjoint et/ou une famille?e. Quels sont vos centres d'intérêt en dehors du travail?f. Êtes-vous un artiste de talent? 😊4. Quand chacun a fini, exposez tous les portraits sur un mur ou un tableau d'affichage5. Tout le monde étant debout autour de l'artiste, celui-ci présente alors au groupe entier son nouvel ami en détail grâce à ses notes (2 min par personne)	Travail en binôme puis présentation en plénière afin de briser la glace	<ul style="list-style-type: none">• Feuilles de papier A4• Stylo ou crayon pour chaque personne	50 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Commentez la diversité du groupe et la grande variété des expériences dans la salle• Invitez à poser des questions pour clarifier les choses (mais mettre de côté toute question dont le sujet sera abordé plus tard)• Informez les participants que la session suivante leur donnera davantage d'informations sur les objectifs, la structure et la méthodologie de la formation	Présentée en plénière Q&R	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart pour noter les questions et les éclaircissements	5 min

SESSION 1 Introduction

S1b. Introduction au cours

Plan de session

PS S1b

🕒 *Durée totale: environ 35 min*

OBJECTIFS

Les FNI cerneront les objectifs du cours, s'en feront une première idée et commenceront à développer une certaine appropriation du processus

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Accueillez les stagiaires. Décrivez les objectifs du cours et les résultats attendus (voir le document de synthèse du processus d'EBC). Expliquez que le cours est participatif et que son succès dépendra de la mise en commun des expériences et des compétences de tous dans la salle. Soulignez l'importance du rôle de chacun (à détailler plus tard) pour le développement agricole de leur pays	Présentée en plénière	Aucune	10 min
Développement 1. Esquissez les contours du cours et les trois principaux domaines en vous servant du PPT S1a 2. Les concepts du projet 3. Les outils et méthodologies de l'EBC 4. Les compétences de facilitation (interrogez-les sur ce que cela signifie)	Présentation Q&R	<ul style="list-style-type: none">• PPT S1a	15 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Invitez à poser des questions. Écartez toute question qui sera abordée durant le cours mais faites une note. Expliquez que ces questions seront traitées ultérieurement• Interrogez les participants sur leurs attentes• Expliquez que la session suivante introduira des concepts importants et la terminologie relative aux systèmes d'innovation agricole	Q&R	Aucune	10 min

SESSION 2 Comprendre les systèmes d'innovation agricole (SIA)

S2a. Scénarios dans le SIA – Au niveau du partenariat de niche d'innovation et au niveau du système

Plan de session

PS S2a

🕒 *Durée totale: environ 60 min*

Objectifs

Les FNI auront acquis une compréhension commune initiale des concepts/terminologie du SIA et du partenariat de niche d'innovation. Ils apprécieront aussi la complexité d'un problème (par ex., augmenter la productivité). Ils comprendront pour quelle raison les solutions demandent la participation de différents acteurs et pourquoi il est parfois besoin d'aborder les questions connexes avant la question principale. Ils comprendront l'importance d'une interaction efficace et d'un apprentissage à travers le partenariat de niche d'innovation

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Tout d'abord, il nous faut établir une communication claire entre nous. Il est donc important de présenter certains concepts afin d'en posséder une même compréhension et une terminologie commune à leur sujet. Nous le ferons en explorant quelques scénarios réalistes par présentation d'études de cas, par réunion-débat ou par visite de terrain	Présentation discussion en panel constitué des acteurs de la filière	Aucune	5 min
Développement Voir Fiche d'exercice (FE) S2a avec des scénarios et des questions Fournissez des copies de la fiche à chaque groupe et demandez-leur d'achever l'exercice	Travail de groupe	<ul style="list-style-type: none">• FE S2a• Flipcharts• Stylos	45 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Décrivez les niveaux de partenariat de niche d'innovation• Interrogez sur les concepts et la terminologie pour vérifier le bon apprentissage/ la bonne compréhension du SIA• Invitez à poser des questions mais reportez les réponses des questions qui seront abordées ultérieurement• À la session suivante, nous explorerons plus avant les caractéristiques d'un système d'innovation agricole	Q&R	Aucune	10 min

S2a. Scénarios dans le SIA – Au niveau du partenariat de niche d'innovation et au niveau du système

Fiche d'exercice

FE S2a

Introduction

Cet exercice permet d'explorer les concepts de SIA, la terminologie du SIA et les différentes perspectives au niveau des partenariats de niche d'innovation et des systèmes.

Matériel/ équipements nécessaires

- Copies de cette fiche d'exercice
- Flipcharts
- Stylos

Étapes

1. Répartissez-vous en groupes de 3 ou 4.
2. Chaque groupe parcourt le scénario ci-dessous.
3. Discutez en groupe et répondez aux questions (écrivez les réponses sur feuille flipchart pour une présentation ultérieure)
 - a. Quelles sont les contraintes à surmonter?
 - b. Quels acteurs doivent être impliqués ou non?
 - c. De quelles informations auront-ils besoin pour prendre des décisions et hiérarchiser les actions?
 - d. Où obtiendront-ils ces informations?
 - e. Comment communiqueront-ils les uns avec les autres et qui amorcera cette communication?
 - f. Comment profitent-ils des compétences ou des connaissances des différentes parties?
 - g. Qui pourrait être le champion ou le leader ou le point de contact pour ce partenariat de niche d'innovation (potentiel ou réel)?
 - h. Ce qui vous envisagez présentera-t-il des défis éventuels qu'il faudra surmonter dans l'avenir?
4. En séance plénière, un membre de chaque groupe présente les réponses de son groupe aux questions.
5. Discussion et modification des réponses au besoin.

Scénario: la filière du manioc au Rwanda

M. Ganza vit dans le district de Muhanga. Cette année, il a récolté 14 t/ha de manioc. Il a quatre enfants, dont deux doivent aller à l'université. Il a planté du manioc pendant 10 ans avec une récolte stable. Dans le district voisin de Ruhango, M. Hirwa plante aussi du manioc mais a récolté 24 t/ha. M. Hirwa est membre du KINASI Cassava Processing Plant, association dénombrant 789 agriculteurs adhérents. En être membre lui permet un libre accès à l'équipement de transformation, aux équipements de stockage et au conseil de ses collègues agriculteurs. Cette année, plusieurs membres ont observé une nouvelle maladie que personne ne peut identifier. Ils ont entendu dire que ce

pourrait être une maladie virale qu'on ne peut seulement éradiquer qu'en utilisant du nouveau matériel à planter. Mais avoir accès à ces matériels pose problème. Entre temps, M. Ganza qui est un agriculteur important, est désigné par le Conseil d'Agriculture du Rwanda (RAB) comme agent de vulgarisation pour soutenir les agriculteurs afin d'augmenter la productivité dans le district de Muhanga. Il est au courant de la situation du district de Ruhango. Dans les mois écoulés, il a reçu les visites de différentes organisations non gouvernementales et de partenaires de développement qui proposent des idées intéressantes concernant le manioc. Il sait qu'une nouvelle variété développée par le RAB a été adoptée avec succès dans la province orientale. Voici les organismes ayant récemment rendu visite à M. Ganza avec des offres différentes:

- L'IMBARAGA sait construire des équipements de stockage mais n'a aucune ressource financière pour les bâtir.
- L'IITA maîtrise des techniques de multiplication des variétés résistantes, possède le financement pour les multiplier en formant 15 agriculteurs, mais n'a pas assez de ressources pour les distribuer aux 2000 agriculteurs avec lesquels travaille M. Ganza.
- La microfinance peut proposer des crédits mais seulement si les agriculteurs garantissent le paiement après la récolte.
- Les transporteurs peuvent acheter le manioc en gros avec un minimum d'un voyage en camion par jour.
- Un groupe de femmes se réunit chaque semaine pour récupérer le manioc et le vendre aux marchés locaux, mais trouve problématique de collecter un volume suffisant – elles recherchent activement un revenu complémentaire par le négoce.
- L'administration locale possède des fonds pour créer des infrastructures mais n'a pas décidé du type d'infrastructure auquel ils seront alloués.
- Le ministère de l'Agriculture a présenté une nouvelle stratégie pour importer des boutures de manioc et les distribuer au Rwanda, mais a encore besoin de fournisseurs de service pour s'en charger.
- Le ministère du Commerce et de l'industrie cherche aussi à connecter les agriculteurs aux marchés, mais peu d'agriculteurs souhaitent travailler avec des coopératives, en raison du faible prix payé par les acheteurs.

SESSION 2 Comprendre les systèmes d'innovation agricole (SIA)

S2b. Comprendre les systèmes d'innovation agricole

Plan de session

PS S2b

🕒 *Durée totale: environ 60 min*

Objectifs

Les FNI auront acquis une même compréhension du concept de SIA

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction À partir de l'exercice de scénario (FE S2a), expliquez que cette session illustre la complexité d'un SIA. Assurez-vous que le concept et la terminologie sont bien compris de tous, facilitez la communication entre les membres de l'équipe du pays	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement 1. Montrez la présentation 'Qu'est-ce qu'un système d'innovation agricole?' (PPT S2b à www.cdais.net) 2. Lancez une discussion de groupe a. Répartissez les participants en groupes de 3 b. À partir de la présentation et de leur expérience individuelle, demandez-leur quelles sont les caractéristiques clefs d'un SIA, selon eux. c. Écrivez ces caractéristiques sur des cartes jaunes (une par carte) d. Affichez les cartes sur le mur et regroupez les idées/ caractéristiques similaires	Travail de groupe	<ul style="list-style-type: none">• PPT S2b• Cartes jaunes• Marqueurs• Punaises	20 min 20 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Présentez le SIA tel que décrit dans le Cadre, c.-à-d. "le réseau d'acteurs ou d'organisations, les institutions et les politiques de soutien, la facilitation et l'apprentissage conjoint"• Référez-vous aux cartes écrites pour vérifier que toutes ces notions sont acquises – ajoutez des cartes si nécessaire• Expliquez les changements de paradigme dans la recherche et le développement agricole (R&D) et l'évolution vers le SIA (diapositive PPT)	Q&R	<ul style="list-style-type: none">• PowerPoint (diapo 7)	15 min

SESSION 3 Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole

S3a. Qu'est-ce qu'une capacité et qu'est-ce que le renforcement des capacités?

Plan de session

PS S3a

🕒 *Durée totale: environ 35 min*

Objectifs

Les FNI se familiariseront et auront une conception commune des notions suivantes: le concept systémique du renforcement des capacités, la distinction entre les trois dimensions du renforcement des capacités fonctionnelles, la différence entre les capacités fonctionnelles et techniques et les différentes 'modalités' pour augmenter les capacités fonctionnelles

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Vérifiez les connaissances et la compréhension des stagiaires de ce qu'est le renforcement des capacités fonctionnelles	Q&R	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart	10 min
Développement 1. Demandez aux stagiaires ce qu'est, selon eux, le renforcement des capacités. Reportez les idées sur un flipchart 2. Présentez la théorie et un schéma des éléments de renforcement des capacités ainsi que la distinction entre les capacités fonctionnelles et techniques	Plénière discussion moment d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• PPT S3a	20 min
Conclusion Lancez le débat pour vérifier la pertinence et la compréhension. Faites le lien à la session suivante, 'Les capacités pour le SIA', en expliquant que ces capacités fonctionnelles ont été identifiées comme essentielles pour un SIA et une mise en œuvre efficace du projet de RC des SIA	Discussion	Aucune	5 min

Bibliographie contextuelle

Cadre commun: Fondements conceptuels

SESSION 3 Renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole

S3b. Les capacités pour les systèmes d'innovation agricole

Plan de session

PS S3b

🕒 *Durée totale: environ 60 min*

Objectifs

Comprendre les différentes capacités fonctionnelles et les distinguer des capacités techniques

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Explication du processus et du scénario pour l'exercice (même scénario que précédemment)	Présentée en plénière		5 minutos
Développement 1. Les groupes discutent et notent ce que sont les capacités nécessaires pour l'innovation agricole, selon eux, et d'après le scénario choisi 2. Les cartes sont affichées sur le mur identifiant les ressemblances et les différences entre les capacités fonctionnelles et les compétences techniques 3. Les capacités fonctionnelles sont réparties selon les catégories/thèmes suivants: la capacité à manœuvrer au sein de la complexité, la capacité à collaborer, la capacité à réfléchir et apprendre, la capacité à s'engager dans des processus stratégiques	Travail de groupe Exercice	<ul style="list-style-type: none">• Cartes de facilitation• Tableaux ou murs de facilitation	25 minutos 20 minutos
Conclusion Présentation de la définition de capacité fonctionnelle et des concepts de renforcement des capacités du projet de RC des SIA et discussion	Présentation et Q&R	<ul style="list-style-type: none">• PPT S3b	10 minutos

Bibliographie contextuelle

Cadre commun: Fondements conceptuels

SESSION 4 Aperçu d'un projet de SIA

S4a. Généralités concernant le RC des SIA

Plan de session

PS S4a

🕒 *Duración total: unos 50 minutos*

Objectifs

Les FNI comprendront le projet de RC des SIA et le contexte de son travail pour pouvoir l'expliquer aux acteurs pendant les visites de partenariat de niche d'innovation

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Expliquez que maintenant que les concepts clés du SIA ont été introduits, nous apprendrons davantage sur le projet de RC des SIA – Objectifs, approche, partenaires et structure du projet	Présentée en pléa	Aucune	5 min
Développement Présentez le projet (la présentation PowerPoint est disponible en ligne: PPT S4a)	Présentation	<ul style="list-style-type: none">• PPT S4a	30 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Invitez à poser des questions/commentaires• Soulignez les capacités fonctionnelles dans des partenariats multipartites	Q&R	Aucune	15 min

Ressources contextuelles

- www.cdais.net
- www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/cdais-project/en/

SESSION 5 Introduction à l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S5a. Qu'est-ce qu'une évaluation des besoins en capacités fonctionnelles et pourquoi devons-nous la faire?

Plan de session

PS S5a

🕒 *Durée totale: environ 30 min*

Objectifs

Les FNI seront familiarisés avec les principes généraux du processus d'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles, les différentes étapes, le référentiel pour suivre les résultats, les productions attendues (par ex., le rapport d'évaluation des capacités et le plan d'action), les approches générales et les outils utilisés

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Faites le lien aux sessions précédentes, spécifiquement à celle 'Que sont les capacités fonctionnelles et le renforcement des capacités?' Session (S3b). Lancez le débat et la réflexion	Récapitulatif des messages clef de la Session S3	<ul style="list-style-type: none">Flipchart	10 min
Développement Présentez la théorie et le schéma des principes de l'évaluation des capacités fonctionnelles, faites le lien au référentiel pour suivre les progrès, les productions attendues et les approches générales et les outils utilisés	Moment d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">PPT S5a	15 min
Conclusion Lancez le débat pour vérifier la pertinence et la compréhension. Faites le lien à la session suivante quant au rôle et aux responsabilités d'un FNI dans le processus d'évaluation des capacités	Discussion	Aucune	5 min

Bibliographie contextuelle

- Cadre commun: Fondements conceptuels
- FAO Learning Module 2 décrivant les étapes d'un processus d'évaluation des capacités
- CDAIS Factsheet on Overview of Stage 3: Capacity Needs Assessment

SESSION 5 Introduction à l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S5b. Les rôles du facilitateur national de l'innovation

Plan de session

PS S5b

🕒 *Durée totale: environ 45 min*

Objectifs

Les FNI saisiront leur rôle immédiat dans l'évaluation des besoins en capacité au niveau du partenariat de niche d'innovation mais aussi, plus largement, leurs rôles futurs dans l'évaluation des besoins en capacité au niveau du système et dans la facilitation du renforcement des capacités à ces deux niveaux

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Ce cours renforcera la capacité des FNI, mais pour quoi faire? Demandez aux participants ce qu'est un facilitateur selon eux – demandez des descriptions comme celle d'un leader de réunion ou d'atelier qui crée un environnement où chaque stagiaire peut collaborer, innover et exceller. Reportez les idées exprimées sur un flipchart	Q&R	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart• Stylos	10 min
Développement Les FNI seront les personnes clefs de la mise en œuvre du projet de RC des SIA et au-delà. Leurs rôles principaux seront: <ol style="list-style-type: none">1. d'interagir efficacement avec les acteurs au niveau du partenariat de niche d'innovation pour établir une liste commune des besoins en capacités fonctionnelles et un plan convenu pour répondre à ces besoins2. d'interagir efficacement avec des acteurs au niveau du système d'innovation agricole/ au niveau organisationnel pour établir une liste commune des besoins en capacités fonctionnelles et un plan convenu pour répondre à ces besoins3. avec l'aide de spécialistes du renforcement des capacités spécifiques, de faciliter le renforcement des capacités au niveau du partenariat de niche d'innovation et du système par une série de cycles d'apprentissage4. pendant et après le projet de RC des SIA, les compétences de facilitation renforcées et la compréhension accrue des partenariats multipartites permettront probablement aux FNI d'avoir un impact positif sur d'autres partenariats pour l'innovation dont ils s'occupent dans leur travail quotidien et dans leurs organisations <p><i>Note:</i> le premier rôle, et celui que ce cours confortera, concerne l'évaluation des besoins en capacités au niveau des partenariats de niche d'innovation dans lesquels le projet de RC des SIA est impliqué. Une formation ultérieure sera proposée pour aborder leurs autres rôles</p>	Présentation	<ul style="list-style-type: none">• PPT S5b	15 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Posez des questions pour vérifier les acquis de l'apprentissage• Invitez à poser des questions pour clarifier les choses• La session suivante explorera quelles sont exactement les compétences et les capacités dont les FNI auront besoin pour tenir ce premier rôle	Q&R	Aucune	10 min

SESSION 5 Introduction à l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S5c. Les compétences des FNI requises pour une évaluation des besoins en capacité

Plan de session

PS S5c

🕒 Durée totale: environ 60 min

Objectifs

Les FNI mesureront la gamme des compétences nécessaires pour effectuer une évaluation des besoins en capacité (EBC), réfléchiront à leurs acquis et ce qu'ils doivent encore assimiler et comprendront que le travail d'équipe est primordial

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Vous possédez tous de nombreuses compétences appropriées et de l'expérience, mais personne ne possède parfaitement toutes les compétences requises pour faciliter une EBC – c'est pourquoi, nous sommes une équipe. Nous étudierons les compétences exigées et réfléchirons dans quelle mesure les individus peuvent contribuer au mieux et sur quels sujets ils pourraient travailler	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement <ol style="list-style-type: none">1. Demandez à chaque FNI de répertorier les compétences dont ils pensent avoir besoin pour faciliter une EBC – une compétence par carte2. Collectez et rassemblez les cartes en plénière – peut-être sous différentes catégories: compétences personnelles, compétences techniques et compétences spécifiques3. Demandez des explications si une compétence semble peu claire4. Demandez de réfléchir à des compétences supplémentaires et ajoutez-les, après accord, sur la liste à la page suivante5. Demandez s'il y avait des compétences inscrites auxquelles ils n'avaient pas personnellement pensé6. Demandez-leur d'écrire sur deux cartes les 3 compétences de la liste dans lesquelles ils sont les plus forts et les 3 plus faibles, ensuite affichez et discutez	Carte exercice individuel, puis examen et discussion en plénière	<ul style="list-style-type: none">• Cartes (2 couleurs)• Flipchart• Stylos• Ruban adhésif ou Patafix• Mur ou punaises	45 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Demandez si chacun possède toutes les compétences nécessaires et, sinon, discuter des façons de se débrouiller. Voici certaines des compétences de facilitation d'une EBC (il y en a d'autres):• Invitez à poser des questions pour clarifier les choses• La session suivante présentera certains des 'outils' utilisés dans une EBC et améliorera les compétences sur la façon d'utiliser ces outils	Q&R	Aucune	10 min

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6a. Impliquer tout le monde

Plan de session

PS S6a

🕒 Durée totale: environ 75 min

Objectifs

Les FNI seront plus aptes à faciliter des discussions efficaces dans un groupe multipartite

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
<p>Introduction</p> <p>Expliquez que lorsque vous voulez impliquer tout le monde durant une réunion où certains acteurs dominant et d'autres restent très silencieux, vous avez besoin de compétences de facilitation pour:</p> <ul style="list-style-type: none">• Rendre chacun à l'aise de participer• Donner le temps de la réflexion aux acteurs• Assurer qu'une seule personne parle à la fois• Encourager tous les participants à parler (en accordant un peu plus d'attention aux acteurs silencieux)• Gérer les acteurs volubiles et s'assurer qu'ils ne monopolisent pas la discussion• Veiller à ce que les réactions restent courtes et concises• Garder le cap de la discussion dans le groupe pour que la plupart des acteurs participent• Faire en sorte que les participants ressentent leur contribution comme un apport positif et que les idées et les décisions sont les leurs	Présentée en plénière	Aucune	5 minutos
<p>Développement</p> <p>Laissez des participants faciliter une session avec des acteurs (d'autres participants) qui recevront des instructions hors de la salle. Voir Fiche d'exercice FE S6a</p>	Plénière jeu de rôle exercice	<ul style="list-style-type: none">• FE S6a, dont liste de contrôle• Flipchart• Stylos	60 minutos
<p>Conclusion</p> <ul style="list-style-type: none">• Discutez: ce qui a bien fonctionné et pourquoi; ce qui n'a pas été et pourquoi (par ex., la difficulté à faciliter des discussions avec des acteurs différents); quelles sont les compétences relationnelles exigées pour une facilitation efficace• Conclusion: il arrive parfois que personne ne réponde. Pour encourager la participation de tous, envisagez:<ul style="list-style-type: none">- une solution hiérarchique: discutez en binôme d'abord- la culture: (formulez une question plus simple d'abord pour que chacun parle)	Présentée en plénière	Aucune	10 minutos

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6a. Impliquer tout le monde

Fiche d'exercice

FE S6a

Introduction

L'idée du jeu est qu'une personne facilitera la réunion devant le groupe. Sa prestation fera l'objet de commentaires et elle aura ensuite une deuxième chance. Après que nous ayons remarqué ensemble ce qui a fonctionné ou non, le formateur complètera par la théorie. L'idée est de voir jusqu'où nous pouvons arriver avec notre bon sens.

Équipement nécessaire

- Feuilles flipchart
- Stylos

Étapes

1. Répartissez les participants en groupes de 4.
2. Distribuez les rôles pour chaque stagiaire comme indiqué dans l'encadré 1.
 - a. Désignez un facilitateur dans chaque groupe qui essayera de diriger la session. Expliquez au facilitateur (hors d'écoute des participants)
 - L'objectif de la session (basé sur le scénario): trouver une solution ou une proposition pour résoudre les problèmes/enjeux clef identifiés dans le scénario
 - Le rôle du facilitateur:
 - Réunir les participants et leur demander de partager ce qu'ils pensent des problèmes/ enjeux clef
 - Discuter comment résoudre les problèmes majeurs identifiés
 - Souligner que le but est une contribution active de chacun dans les premières minutes
 - Réfléchir à une approche permettant à tous les participants de parler
 - b. Assignez aux trois stagiaires restant les rôles de Jean, Marguerite et Tom (hors d'écoute du stagiaire jouant le rôle du facilitateur). Donnez-leur le rôle imprimé qu'ils doivent jouer (voir Encadré 1), c'est-à-dire:
 - Marguerite reste silencieuse
 - Tom confirme/répète ce que dit Jean
 - Jean restera d'abord silencieux, puis commence alors soudainement à parler à tort et à travers semant la confusion dans le débat par ses réponses inappropriéesDonc la discussion n'avance pas

3. Laissez le facilitateur gérer le débat avec ses membres de groupe pendant 10 minutes
4. Après 10 minutes, arrêtez les facilitateurs et réunissez tous les groupes en séance plénière. Discutez avec les participants:
 - a. Le but d'obtenir la participation active de chacun dans les quelques premières minutes a-t-il été atteint?
 - b. Chacun a-t-il participé? Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?
 - c. Demandez comment le facilitateur pourrait améliorer les réponses
5. En séance plénière, présentez les astuces de facilitation (voir Liste de contrôle 1)
6. Laissez une ou deux personnes reprendre de nouveau le rôle de facilitateur après les réactions des participants
7. *Débriefing*: Qu'est-ce qui était différent? Quel était l'effet? Le but a-t-il été atteint?

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6a. Impliquer tout le monde

Fiche d'exercice

FE S6a

Encadré 1 Les rôles dans le groupe

Le texte ci-dessous peut être imprimé et distribué à chaque participant pour les informer de leurs rôles dans l'exercice. Imprimez un ensemble de cartes pour chaque groupe.

Groupe

Vous êtes le facilitateur

- Réunir les participants et tenter d'identifier les problèmes/enjeux du scénario sur le manioc.
- Discuter comment résoudre les problèmes majeurs identifiés.
- Objectif: Obtenir une contribution active de chacun dans les premières minutes – réfléchir à une approche permettant à tous les participants de parler.

Groupe

Vous êtes Marguerite, la participante silencieuse

Vous ne parlez pas durant le débat. Vous ne faites qu'écouter.

Groupe

Vous êtes Jean, le participant bavard

Vous resterez d'abord silencieux, puis commencez alors soudainement à parler continuellement à tort et à travers semant la confusion dans le débat par des réponses inappropriées.

Groupe

Vous êtes Tom, le participant approbateur

Vous ne dites pas grand chose, juste vous répétez ce que Jean dit, acquiesçant à toutes ses paroles.

S6a. Impliquer tout le monde

Checklist 1. Facilitation tips

1. Regardez chacun dans le groupe, établissez le contact par le regard avec autant de personnes que possible

- a. Posez votre question (la question que vous avez préparée à l'avance compatible avec le but de la réunion)
- b. Restez silencieux après la question pour permettre aux personnes de réfléchir à leur réponse
- c. Donnez des encouragements non verbaux
- d. Si nécessaire, asseyez-vous (en vous asseyant, vous concentrez l'attention sur vous)
- e. Si personne ne montre d'intérêt de prime abord:
 - Répétez votre question
 - Reformulez la question (en gardant la même signification)
 - Adressez la question à quelqu'un en particulier
 - Demandez toujours s'il est nécessaire d'éclaircir un point

2. Collectez plus de réactions

- a. Remerciez toujours pour chaque contribution
- a. Reformulez parfois ou cherchez à éclairer une contribution pour vous assurer que vous, en tant que facilitateur, ainsi que les autres participants aient bien compris
- a. Dîtes "qui d'autre?"
- a. Après deux ou trois réponses, récapitulez de façon concise et contrôlez avec le groupe
- a. Invitez les autres en demandant:
 - "Qui a une autre expérience/idée/intérêt/avis?"
 - "De quelle autre manière pouvons-nous l'envisager?"

3. Siempre

- a. Maintenir les contributions/réactions concentrées, centrées sur la question
- b. Passer rapidement d'une personne à l'autre, regarder autour de soi, ne chercher à obtenir des détails que si une réponse n'est pas claire
- c. Regarder d'une manière encourageante les personnes silencieuses

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6b. Poser les bonnes questions

Plan de session

PS S6b

🕒 *Durée totale: environ 35 min*

Objectifs

Les FNI apprendront à impliquer de multiples acteurs dans une initiative/processus d'innovation, ils sauront obtenir des acteurs que ceux-ci soient prêts à participer en leur posant les questions pertinentes

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Expliquez que nous avons tendance à commencer la planification des actions alors que d'autres acteurs en sont encore à se demander pourquoi ils sont là, en quoi cela les concerne et qui sont les autres acteurs	Présentée en plénière	Ninguno	5 min
Développement Effectuez l'exercice FE S6b	Jeu de rôle en plénière. Chaises arrangées en cercle	<ul style="list-style-type: none">• FE S6b• Un chapeau pour le fermier	20 min
Conclusion Théorie de la communication sur les 1e et 2e positionnement. Nous pensons et agissons souvent à partir de notre 1er positionnement propre; il nous est habituellement difficile de mettre nos pensées et idées de côté pour écouter vraiment l'autre et entrer (métaphoriquement) dans le 2e positionnement	Plénière	Ninguno	10 min

Bibliographie contextuelle

- Wielinga, H.E. and Geerling-Eiff, F.G.E. (2009) Networks with free actors. In: Poppe, K.J., Termeer, C. and Slingerland, M. Transitions Towards Sustainable Agriculture and Food Chains in Peri-Urban Areas. <https://www.linkconsult.nl/en/publicaties/boeken/59-networks-with-free-actors-2>
- Grove facilitation model
- Drexlen Sibbest team performance model

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6b. Poser les bonnes questions

Fiche d'exercice

FE S6b

Introduction

C'est un exercice de jeu de rôle. Chaque stagiaire doit pouvoir pratiquer ses compétences oratoires devant des personnes de divers niveaux, de l'agriculteur au décideur. Dans cet exercice, la situation se place au niveau agricole. Elle pourrait être modifiée pour se placer dans une réunion devant un décideur.

Équipement nécessaire

- Des matériels pour dépeindre une exploitation, comme un dessin ou juste simplement une séance à l'extérieur sous un arbre.
- Un chapeau pour l'agriculteur ou quelque chose pour indiquer son statut d'agriculteur.

Étapes

8. Avant la session, désignez l'un des stagiaires qui tiendra le rôle de l'agriculteur. Chargez-le d'agir comme un agriculteur occupé qui n'a pas le temps de palabrer et d'écouter les bêtises des scientifiques.
9. En séance plénière, demandez à un volontaire d'être le scientifique. Instruisez le volontaire qu'il détient une nouvelle variété cultivée qui pourrait être prometteuse pour l'agriculteur. Il doit convaincre l'agriculteur de faire un essai.
10. Laissez au volontaire au moins 5 minutes pour parler à l'agriculteur. Demandez alors d'autres volontaires de reprendre le rôle du scientifique. Testez l'exercice avec un maximum de 3 volontaires.
11. Les autres stagiaires sont des observateurs sur le comportement 'des agriculteurs' et 'des scientifiques'
12. *Débriefing*: Comment attirons-nous l'attention d'un individu occupé? Comment engageons-nous les personnes dans nos initiatives/projets quand ils sont confrontés à des risques réels et des questions concrètes?

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6c. Facilitation – Les compétences d'écoute

Plan de session

PS S6c

🕒 *Durée totale: environ 25 min*

Objectifs

Les FNI apprendront à impliquer les multiples acteurs dans une initiative/processus d'innovation, ils sauront obtenir d'eux qu'ils soient prêts à participer en les écoutant activement (et en récapitulant leurs dires)

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Pour que les personnes s'engagent dans un projet/ activité, elles doivent d'abord être écoutées, elles veulent savoir en quoi cela les concerne et la confiance doit être créée (Qui êtes-vous? Quel est votre intérêt?). L'engagement viendra une fois que les activités seront généralement définies et qu'elles répondront aux intérêts communs	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement Conduire l'Exercice FE S6c	Jeu de rôle en binôme	<ul style="list-style-type: none">• FE S6c• Liste de contrôle 2: écoute active	10 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Quel est l'effet sur vous quand vous adoptez un langage corporel et quand vous récapitulez? Et l'effet sur les autres?• En adoptant un langage corporel et la récapitulation, l'autre se sent entendu, compris et la confiance est créée• Comment ces compétences peuvent-elles nous aider dans l'établissement d'une négociation (voir Liste de contrôle 2)?	Plénière	Aucune	10 min

Bibliographie contextuelle

- Wielinga, H.E. and Geerling-Eiff, F.G.E. (2009) Networks with free actors. In: Poppe, K.J., Termeer, C. and Slingerland, M. Transitions Towards Sustainable Agriculture and Food Chains in Peri-Urban Areas. <https://www.linkconsult.nl/en/publicaties/boeken/59-networks-with-free-actors-2>
- Grove facilitation model
- Drexlen Sibbest team performance model

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6c. Facilitation – Les compétences d'écoute

Fiche d'exercice

FE S6c

Introduction

Quand vous voulez impliquer des acteurs divers dans une initiative/processus d'innovation, vous pouvez obtenir des acteurs prêts à participer en les écoutant activement (et aussi en récapitulant)

Équipement nécessaire

Les chaises sont arrangées en cercle pour les discussions plénières. Un autre lot de chaises est arrangé pour des discussions en binôme.

Étapes

1. Demandez aux participants de se placer sur deux lignes et de prendre comme partenaire la personne en face d'eux.
2. Demandez à l'une des lignes de venir avec vous hors de la salle (hors d'écoute de l'autre groupe).
3. Expliquez au groupe les 3 étapes par lesquelles il passera (comme indiquées ci-dessous). Les étapes changent lorsque que vous claquerez des mains. Chaque binôme arrange les chaises pour se réunir.
 - a. Étape 1. Laissez votre partenaire parler, mais ne regardez pas ses yeux. Regardez autour de vous la pièce. Agissez comme si vous n'étiez pas intéressé
 - b. Étape 2. Votre partenaire continue de parler. Maintenant, tentez d'imiter sa gestuelle (bras, mains, jambes, c'est-à-dire sa posture). Essayez d'obtenir un contact des yeux.
 - c. Étape 3. Votre partenaire continue de parler. Cette fois, après quelques phrases, essayez de récapituler ce qu'il a dit. Attendez sa confirmation. Et encouragez-le à poursuivre.
4. En séance plénière, analysez l'expérience de l'orateur et de l'auditeur.
 - a. Quel est l'effet, en tant qu'auditeur, de l'absence de contact du regard, de ne pas adopter le langage corporel de l'orateur, ou de ne pas récapituler?
 - b. Comment se sent-on, en tant qu'orateur, quand l'auditeur capte vraiment le regard, adopte le langage corporel de l'orateur et récapitule? Avez-vous remarqué la différence dans l'attitude de l'auditeur?
 - c. Quel était l'effet de ces changements sur votre manière de parler? Cela vous a-t-il encouragé ou découragé?
5. Conclusion: En adoptant le langage corporel et la récapitulation, l'autre se sent entendu, compris et la confiance est créée.

Liste de contrôle 2. Pour une écoute active

1. Écouter l'autre

- Écartez toutes autres pensées parasites
- Être authentiquement curieux
- Copier la posture de l'orateur et/ou d'autres gestes non verbaux
- Écouter soigneusement
- Capter son regard et appuyer par des sons d'encouragement, des inclinations de tête/ des mots comme "ah ... je vois ..." etc

2. Récapituler

- Récapituler brièvement le contenu de ce qui a été dit
- Utiliser vos propres mots (adapter le ton de voix, le type de langage)
- Vérifier si votre résumé est correct, demandez "est-ce bien ce que vous voulez dire?" ou "dites-vous ...?"
- Rester silencieux et attendre la réponse

3. Poursuivre la conversation

...ou si le résumé est incorrect, laisser l'autre personne répéter

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6d. Identifier les options pour des gains mutuels

Plan de session

PS S6d

🕒 Durée totale: environ 65 min

Objectifs

Les stagiaires comprendront les façons d'engager et d'impliquer des acteurs dans un processus

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Expliquez aux stagiaires que lorsqu'ils veulent impliquer de multiples acteurs dans une initiative/processus d'innovation, ils peuvent susciter une participation enthousiaste et engagée en: <ul style="list-style-type: none">• dessinant l'intérêt des acteurs au tableau• identifiant des options pour un gain mutuel	Présentée en plénière	Aucune	10 min
Développement 1. Ensemble avec les stagiaires, discutez la Liste de contrôle 3: identifier les intérêts 2. Conduire l'exercice S6d: Identification des options pour des gains mutuels	Jeu de rôle en binôme	<ul style="list-style-type: none">• Liste de contrôle 3: identifier les intérêts• FE S6d	45 min
Conclusion Discutez: <ul style="list-style-type: none">• Des avantages et des inconvénients de mener une réunion en y étant partie prenante comparés à ceux de rester neutre (facilitateur)• Gérez l'impasse ou les conflits (voir exercices supplémentaire 1-2 ci-dessous) en:<ul style="list-style-type: none">a. identifiant des options qui rassemblent les intérêts de la plupart des acteursb. ou, autrement, en choisissant des options en utilisant des critères objectifs généralement admis (il est parfois nécessaire d'obtenir un sentiment de justice), c.-à-d.:<ul style="list-style-type: none">- choisir conjointement: la juste procédure, les justes normes- établir une matrice, appliquer les critères, vérifier le choix final	Plénière	Aucune	10 min

S6d. Identifier les options pour des gains mutuels

Liste de contrôle 3. Identifier les intérêts

1. Les intérêts de 'l'autre'

- Mettre de côté vos propres intérêts.
- Être authentiquement curieux et amical.
- Demander quels sont les intérêts de l'autre personne: "de quoi avez-vous besoin?"
- Ignorer les expressions sur le poste professionnel et demander l'importance qui sous-tend le propos: "qu'est-ce qui fait que cela est important pour vous?"
- Éviter de discuter ou de juger de l'intérêt de l'autre.

2. Vos propres intérêts

- Révéler vos propres intérêts: parler simplement de ce que vous trouvez important et pourquoi vous voulez quelque chose. Cela crée la confiance.
- Éviter de parler de votre poste professionnel.

3. Les intérêts partagés

- Récapituler tous les intérêts, les écrire sur un flipchart.
- Si plusieurs, hiérarchiser les intérêts de chaque personne.
- Trouver le ou les intérêt(s) commun(s).
- Vérifier si les autres reconnaissent et sont d'accord avec le ou les intérêt(s) commun(s).

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6d. Identifier les options pour des gains mutuels

Fiche d'exercice

FE S6d

Préparation

3. Assignez un facilitateur parmi les stagiaires.
4. Choisissez un cas à partir des options données dans l'Encadré 2. Assignez aux stagiaires les rôles spécifiques du cas choisi. Assurez-vous d'avoir au moins deux groupes d'acteurs dont vous connaissez les intérêts. Instruisez vos membres de groupe sur leurs rôles.
5. Arrangez le placement des chaises pour que les stagiaires soient assis l'un à côté de l'autre (côte à côte), tout en faisant face au flipchart
6. Ayez la liste des intérêts visible (sans nom) sur le mur.

Étapes

Donnez au facilitateur assigné les instructions suivantes

1. Introduction
 - a. En tant que facilitateur, convenez avec le groupe d'une séance de réflexion par brainstorming sans rien décider encore
 - b. Clarifiez les règles de base de la réflexion
 - Aucune critique, chaque idée est acceptée
 - 'Rêver' sans idée préconçue
 - Fixer un délai.
2. Commencer la réflexion
 - a. Commencez en demandant les idées qui satisfont les intérêts des autres (pas son propre intérêt)
 - b. Notez toutes les idées
 - c. Encouragez par des gestes, l'attitude, dire ... "quoi d'autre?", "super", "vous pouvez faire mieux"
 - d. Demandez des idées qui satisfont l'intérêt de chacun.
3. Amélioration des options
 - a. Demandez aux participants de sélectionner (marquer d'une étoile) les options les plus prometteuses d'après les intérêts identifiés
 - b. Tenter d'améliorer les idées les plus prometteuses. Demandez "Qu'est-ce qui aidera à accomplir cette option?"
4. Planifiez la décision (si nécessaire)
 - a. Établissez une limite de temps pour évaluer les idées (sur la base de critères d'objectif) et se décider.

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6d. Identifier les options pour des gains mutuels

Fiche d'exercice

FE S6d

Encadré 2.

Études de cas – Identifier les options en vue de gains mutuels

1. *Vous êtes le facilitateur d'un atelier* auquel participent des décideurs, des chercheurs, des organisations d'agriculteurs et des représentants d'organisations de produits (secteur privé). Ils sont invités à choisir la filière pour laquelle le gouvernement pense allouer des financements supplémentaires. Chacun souhaite que sa propre filière soit choisie. Les organisations d'agriculteurs veulent que ce soit la filière du soja car de nombreux fermiers en produisent. Les décideurs préfèrent celle des noix de cajou parce que le produit peut être exporté et sera source de devises étrangères. La discussion semble tourner autour de ces deux positions.

2. *En tant que chef de projet*, vous guiderez une discussion sur la manière dont certains fonds pour des investissements dans les TIC devraient être dépensés. La direction de l'université veut investir dans un système de gestion des informations très onéreux car celui-ci lui permettra d'orienter l'université vers l'apprentissage axé sur les compétences. Le personnel de recherche veut un logiciel d'analyse qui soutienne ses activités de recherche. À vous cela importe peu tant que le budget n'est pas dépassé et que l'investissement induit une meilleure éducation parce que c'est l'exigence du donateur. Le débat est virulent et sombre dans l'impasse.

3. *Vous êtes un chercheur* et vous assistez à une réunion avec des agriculteurs, des commerçants, des transporteurs et des transformateurs pour voir de quelle façon vous pourriez collaborer à un projet concernant la transformation de la tomate. Les participants ont un avis tranché sur le choix de la technologie à évaluer. Les transporteurs veulent que la recherche porte sur la fabrication de concentré de tomate car c'est un produit qui ne se gâte pas rapidement pendant le transport. Les agriculteurs préfèrent avoir une variété de tomate qui produit toute l'année pour éviter les pics de production qui font chuter les prix. De plus, ils voudraient éviter d'alourdir leur charge de travail déjà conséquente et préfèrent que d'autres ajoutent de la valeur. L'usine qui pourrait faire la transformation souhaite avant tout obtenir une production suffisante pour éviter l'inoccupation des machines. Les chercheurs de l'industrie alimentaire préfèrent évaluer le séchage solaire des tomates car cela n'exige pas beaucoup d'investissement, peut être fait par les agriculteurs eux-mêmes et donne des résultats rapidement.

4. *En tant que responsable de la faculté*, vous devez guider le débat sur l'utilisation de fonds de projet pour acheter de nouveaux moyens de transport. Le personnel enseignant du département d'agriculture voudrait avoir un autobus pour transporter ses étudiants sur les terrains, pour des visites d'étude et le travail des champs. Le département de l'Alimentation et de la nutrition a plusieurs projets d'étude et préférerait acheter 3 pick-ups pour visiter des acteurs extérieurs et transporter des petites quantités d'aliments au laboratoire pour la transformation. Le département des sciences animales voudrait qu'un tracteur travaille les terres cultivées de l'université pour obtenir du fourrage gratuit et d'autres activités générant des revenus. Vous ne voulez pas dépasser le budget et il n'est pas possible d'acheter tous les moyens de transport proposés. La discussion tourne court et sombre dans l'impasse.

S6d. Identifier les options pour des gains mutuels

Fiche d'exercice

FE S6d

Exercice supplémentaire 1. Quelle est la meilleure approche pour éviter l'impasse à une réunion?

Introduction

Les FNI sont encouragés à penser et débattre de la façon d'éviter l'impasse lors d'une réunion avec des acteurs ayant des positions différentes

Matériels nécessaires

- Flipchart avec objectif
- Flipcharts avec les options a–c sur le mur de la salle.

Étape 1: La situation

Lire la situation:

Vous menez une réunion d'acteurs. La plate-forme d'acteurs a développé un nouveau type de schéma de crédit (un système de garantie pour des céréales). Maintenant, elle veut étendre ce système et doit décider de la région par où commencer. Deux acteurs (la banque fournissant le crédit et le ministère de l'Agriculture) dominent la discussion. Les suggestions des autres acteurs ont été écartées et ceux-ci sont devenus silencieux. Le fournisseur de micro-crédit voudrait que la région X soit choisie alors que le ministère de l'Agriculture voudrait que ce soit la région Y et ils essaient de convaincre l'autre du bien-fondé de leur idée. C'est l'impasse et l'on propose que la décision soit reportée à la réunion suivante mais certains acteurs indiquent qu'ils s'abstiendront.

Étape 2: Jeu de rôle

1. Formez deux groupes. Chaque groupe ayant un facilitateur, un banquier et un fonctionnaire du ministère. Le reste des stagiaires agit comme des agriculteurs ou des acteurs.
2. Assignez une des méthodes ci-dessous que le facilitateur devra utiliser pour trouver une solution:
 - a. Faire voter tout le monde pour fixer le choix de la meilleure solution puis essayer ensuite d'améliorer cette solution pour l'adapter à autant d'intérêts que possible en obtenant la plupart des votes
 - b. Organiser une séance de brainstorming dans laquelle chaque suggestion est prise en compte et faire une longue liste d'options.
3. Expliquez au banquier et au fonctionnaire du ministère (séparément) leurs rôles dans la situation.
4. Demandez au facilitateur de faciliter la discussion et de trouver une solution à l'impasse.

Étape 3: Discussion plénière entre les stagiaires pour analyser la facilitation et la façon de parvenir à des solutions

1. Demandez aux groupes s'ils ont été capables de trouver un accord ou non. Laissez-les décrire le processus pris. Demandez à chacun d'identifier les avantages et les inconvénients des deux options.
2. Demandez aux stagiaires quelle est la meilleure approche pour éviter une telle impasse. Qu'est-ce qui les amènent à penser cela?
3. Facilitez la discussion entre les participants sur la façon de sortir d'une impasse et quels seront les effets des différentes approches. Demandez aux stagiaires de se placer à côté de l'approche qu'ils préfèrent. Commencez avec le groupe le plus petit et placez-vous à côté d'eux. Déplacez-vous alors à d'autres groupes. Faites-vous l'avocat du diable. Accentuez les différences pour encourager le débat.
4. Récapitulez les principaux points de convergence et de divergence.
5. Donnez sa propre vision, prenez acte des suggestions sur la valeur du brainstorming.

S6d. Identifier les options pour des gains mutuels

Fiche d'exercice

FE S6d

Exercice supplémentaire 2. Résoudre les conflits

Introduction

C'est un exercice dans lequel les FNI se rendent compte que cette sorte de scénario arrive dans leurs vies quotidiennes et qu'il est difficile de faciliter une discussion où les participants ont des positions très fortes et parfois contradictoires. À la fin, 'l'auditoire' aidera le facilitateur en proposant quelques astuces et aura acquis une certaine confiance dans le fait qu'il est possible d'améliorer et de rapprocher les gens!

Matériels nécessaires

Aucune

Étapes

1. Demandez aux participants qui a déjà vécu un conflit – en tant que facilitateur ou participant d'une réunion/atelier. "Qu'est-ce qui est arrivé? Quel était votre rôle (participant ou facilitateur)? Qu'avez-vous fait dans cette situation?"
2. Simuler la situation
 - a. Le participant qui propose le cas sera le facilitateur et choisira les participants de cet atelier/réunion particulier. Ces participants devront manifester des positions particulièrement tranchées.
 - b. Si le participant n'était pas le facilitateur de la réunion où le conflit a surgi, vous pouvez aussi demander à un volontaire de faciliter.
3. Stoppez la simulation et discutez de quelques astuces. Une astuce consiste à poser des questions pour approfondir la déclaration. "Qu'est-ce qui fait que vous vouliez cela? Qu'est-ce qui est important pour vous?"
4. Reprenez alors la simulation et essayez des astuces pour voir ce qui permet d'améliorer les choses.
5. Reconnaître l'amélioration et faire le lien avec la théorie.

Note: Cette facilitation pourrait s'avérer délicate. Si vous ne vous sentez pas à l'aise dans cette simulation, essayez juste de demander aux participants d'évoquer des expériences de conflit vécues dans des réunions, le rôle qu'ils ont joué et combien ces situations peuvent être difficiles. Vérifiez si, en effet, ils sont d'accord. Rassurez-les en leur disant qu'il existe des astuces qui les aideront à rapprocher les personnes.

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6e. Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe (le meurtre mystérieux au "Black Horse")

Plan de session

PS S6e

🕒 *Durée totale: environ 80 min*

Objectifs

Les FNI apprécieront mieux l'importance de l'écoute et de la collaboration et comprendront mieux la dynamique de groupe et les différentes approches à la résolution des problèmes

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Le meurtre mystérieux au "Black Horse" évaluera la capacité du groupe à partager/recevoir des informations et résoudre un problème. Veuillez ne pas montrer vos cartes d'indice à une autre personne dans le groupe	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement Effectuez l'exercice du meurtre mystérieux au "Black Horse" de la fiche FE S6e	Plénière avec flipchart	<ul style="list-style-type: none">• FE S6e• Feuille• Flipchart,• Stylos• Cartes d'indice à imprimer• Ciseaux	60 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Demandez aux observateurs de rapporter ce qu'ils ont vu, par exemple: Ont-ils choisi un leader, certains membres ont-ils dominé, les voix de certains membres étaient-elles ignorées, quelqu'un a-t-il renoncé et n'a pas participé, comment le consensus a-t-il été trouvé?• Comment pensez-vous que les réflexions sur cet exercice puissent aider à améliorer le processus d'EBC?• Invitez à poser des questions• La session suivante nous montrera comment conduire une EBC du RC des SIA	Plénière	Aucune	15 min

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6e. Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe (le meurtre mystérieux au "Black Horse")

Fiche d'exercice

FE S6e

Introduction

Cet exercice aide les personnes à comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe

- Les membres du groupe entier formant un cercle, annoncez-leur que vous attendez d'eux qu'ils collaborent en tant que groupe pour résoudre un meurtre mystérieux qui a eu lieu au bar "the Black Horse" à Londres. (Note: plutôt que de tenter d'adapter le mystère aux différentes cultures, il est plus simple de considérer qu'il ait lieu à Londres)
- Plusieurs indices du mystère seront partagés entre les membres du groupe.
- Personne ne peut échanger ou passer ses indices à quelqu'un d'autre pour les lire.
- Ne donnez aucune autre instruction (comme la façon de s'organiser).

Par le dialogue, ils doivent résoudre le mystère et répondre aux questions inscrites sur un flipchart:

- Qui est le meurtrier?
- À quelle heure le meurtre a-t-il eu lieu?
- Où le meurtre a-t-il eu lieu?
- Quelle était l'arme?
- Quel était le motif?

Une fois en possession des indices, le groupe sera laissé à lui-même et ne devra se référer au facilitateur que pour l'informer des réponses aux questions ci-dessus, convenues entre ses membres après décision. Si sa version est correcte, le facilitateur l'en informera. En cas d'erreur, le groupe devra de nouveau débattre pour trouver une autre solution et informer, dès qu'il est prêt, le facilitateur de cette nouvelle conclusion.

Équipement nécessaire

Indices imprimés et découpés – un indice par feuille.

Étapes

1. Chaque indice devra être découpé et collé sur une carte. Les indices seront ensuite mélangés (ne numérotez **pas** les cartes!).
2. Distribuez les indices dans le groupe. Si le groupe est plus petit que 28, alors certains membres auront plus d'un indice (si le groupe est plus grand que 28, alors certains membres n'en auront pas mais devront quand même contribuer à la résolution du mystère).
3. Désignez un membre du groupe comme observateur. Il devra observer comment la dynamique se met en place (choisissent-ils un leader, certains membres dominant-ils, les voix de certains sont-elles ignorées, quelqu'un a-t-il renoncé et ne participe pas, comment est-on parvenu à un consensus?). Dans le cas d'un tout petit groupe de FNI (8-12 membres), le facilitateur peut décider de prendre le rôle d'observateur.

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6e. Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe (le meurtre mystérieux au "Black Horse")

Indices	FE S6e
Quand on l'a découvert mort, M. Brown présentait une grande contusion et saignait sur le côté de la tête avec une profonde coupure à sa gorge et son cou	Un client régulier entrant au 'Black Horse' avait vu M. Johnson ouvrir le coffre de sa voiture dans le parking du 'Black Horse' juste après 22:10
M. Smith a attaqué M. Brown à 22:10 dans le parking du bar 'The Black Horse'	Le corps de M. Brown a été trouvé dans l'allée derrière le 'Black Horse'
Un homme descendant de l'autobus No 38 à l'extérieur du 'Black Horse' a vu M. Brown avec du sang partout sur le visage	La bouteille cassée portait les empreintes digitales de M. Smith
Une bouteille cassée avec du sang a été trouvée sur le parking du 'Black Horse'	M. Brown était mort depuis une heure selon le médecin légiste
Le corps de Brown a été découvert à 23:15	M. Johnson avait bu tout seul au 'Black Horse'
Quand l'homme descendant l'autobus a vu M. Brown, celui-ci était assis sur le mur du parking se tenant la tête	Le gérant du bar trouvait M. Brown très attirant
Une clé avec le sang de M. Brown a été trouvée dans une poubelle près du 'Black Horse'	Des taches du sang de M. Brown ont été découvertes dans le parking et dans l'allée arrière
M. Smith a vu M. Brown dans le bar et a commencé à le menacer	M. Smith avait dit à M. Brown qu'il allait le tuer
M. Brown avait une liaison avec la femme de Smith	Le barman a dit que M. Johnson remettait parfois une enveloppe à M. Brown
Le barman a vu M. Johnson quitter le bar à 22:05	M. Brown et M. Johnson se rencontraient de temps en temps au 'Black Horse'
À 22:10, M. Smith est entré dans le bar et a commandé une bouteille de whisky 'Charles'	La police n'a pas réussi à retrouver M. Johnson après le meurtre
Les empreintes digitales de M. Johnson ont été découvertes sur la clé	L'autobus No 38 a stoppé à l'extérieur du 'Black Horse' à 22:12
M. Smith et M. Brown ont quitté le bar en se disputant à 22:05	Il était évident que l'on avait traîné le corps sur une certaine distance
Le barman a dit que M. Brown et M. Johnson étaient des clients réguliers du 'Black Horse'	M. Smith n'était pas chez lui quand la police a appelé pour enquêter après la découverte du corps

SESSION 6 Faciliter l'implication multipartite

S6e. Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe (le meurtre mystérieux au "Black Horse")

Solution

FE S6e

Meurtrier:

M. Johnson

Heure:

22:15

Lieu:

allée de parking du 'Black Horse'

Arme:

clé

Motif:

Chantage

M. Brown et M. Smith avaient eu une altercation sur le parking du 'Black Horse' à cause d'une liaison de Brown avec la femme de Smith. Smith avait entaillé le visage et le cou de Brown avec une bouteille cassée à 22:10.

Brown rencontrait Johnson régulièrement au bar. Il faisait chanter Johnson. Johnson a vu sa chance quand Brown a été blessé et Brown a frappé à mort avec une clé prise de son coffre à 22:15. Il a alors traîné le corps à travers le parking dans l'allée arrière et a jeté la clé dans une poubelle près du 'Black Horse'.

Adapté d'un mystère imaginé par Martin Horne – professeur Social Studies and Careers de Leeds, R-U.

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7a. Le processus de l'EBC pour le RC des SIA

Plan de session

PS S7a

🕒 *Durée totale: environ 45 min*

Objectifs

Les FNI comprendront le processus d'évaluation des besoins en capacité pour le RC des SIA dans les détails et apprendront comment utiliser les outils suggérés

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Récapitulez les messages clés de la Session 5: Introduction à l'évaluation des besoins en capacité et ouvrez le débat à la réflexion	Présentée en plénière	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart	10 min
Développement Présentez les étapes (tableau de Leiden) du processus national d'évaluation des besoins en capacité dans le RC des SIA au niveau du partenariat de niche d'innovation et ouvrez le débat	Moment d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• Copie imprimée du tableau de Leiden	30 min
Conclusion Lancez le débat pour vérifier la pertinence et la compréhension	Discussion	Aucune	5 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7a. Le processus de l'EBC pour le RC des SIA

Tableau de Leiden: Processus national d'évaluation des besoins en capacité du RC des SIA (au niveau du partenariat de niche d'innovation)

Productions

- Rapport national d'évaluation des capacités (au niveau du partenariat de niche d'innovation)
- Plan d'action pour le renforcement des capacités
- Outils contextualisés (par ex., questionnaire d'évaluation des capacités pour le SIA) et processus documenté.

Les étapes suivantes doivent être adaptées selon les différents contextes nationaux; ce qui affectera la séquence et la durée des visites.

ÉTAPE	À QUEL MOMENT?	TITRE	OBJECTIF	APPROCHES	OPTIONS D'OUTILS À UTILISER DANS UNE PROCÉDURE STANDARDISÉE	QUI LE FAIT?
0	Avant de commencer l'EBC	Établir le profil des partenariats de niche d'innovation?	le personnel du RC des SIA comprend le partenariat de niche d'innovation suffisamment pour planifier les détails de l'EBC et informer les FNI pendant leur formation	Études sur dossier/ rapports antérieurs Achèvement du profil du partenariat de niche d'innovation en consultation avec les acteurs du partenariat de niche d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions en face à face avec les acteurs, semi-structurées autour des titres du profil du partenariat de niche d'innovation 	CPP
1	Au début de l'EBC	Formation des FNI	Former les FNI aux compétences de facilitation et aux outils à utiliser pour l'EBC Partager les concepts de projet de RC des SIA	Formation participative de 4 jours – présentations, exercices de groupe, questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources de formation des FNI (Plans de session, Fiches d'exercice et PowerPoint). 	Conduit par AFP avec CPP
2	Après la formation des FNI	Planification des actions des FNI	Finaliser et convenir du plan de travail des FNI pour conduire l'EBC	Réunion de 1 jour entre FNI et CPP	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de plan d'action utilisé dans la formation des FNI 	FNI
3	Visite de terrain 1 (atelier des acteurs)	Création de l'appropriation/ galvanisation de l'engagement: acteurs dans les partenariats de niche d'innovation	Sensibilisation des acteurs du projet; compréhension commune de l'histoire du partenariat de niche d'innovation et des acteurs impliqués (qu'est-ce qui fonctionne ou non?) Connaissances mutuelles de ce que nous pouvons faire ensemble (gérer les attentes)	Invitation ouverte aux responsables d'organisations; Face à face avec tous les acteurs du partenariat de niche d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Courte présentation des objectifs du RC des SIA pour gagner l'intérêt des acteurs dans les partenariats de niche d'innovation • Outil rétrospective 	CPP et FNI (avec AFP initialement)

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7a. Le processus de l'EBC pour le RC des SIA

Tableau de Leiden: Processus national d'évaluation des besoins en capacité du RC des SIA (au niveau du partenariat de niche d'innovation)

ÉTAPE	À QUEL MOMENT?	TITRE	OBJECTIF	APPROCHES	OPTIONS D'OUTILS À UTILISER DANS UNE PROCÉDURE STANDARDISÉE	QUI LE FAIT?
4	Visite de terrain 2 Jour 1 (atelier des acteurs, matin)	Compréhension du partenariat de niche d'innovation (1)	Compréhension partagée des problèmes clefs (techniques et fonctionnels), des effets, des causes et premières idées de solutions	Travail de groupe et commentaires en plénière	<ul style="list-style-type: none"> Arbre des problèmes/ des solutions (axé sur les capacités fonctionnelles mais reconnaissant aussi les problèmes techniques) 	CPP et FNI (avec AFP initialement)
5	Visite de terrain 2 Jour 1. (Atelier d'acteurs, après-midi)	Compréhension du partenariat de niche d'innovation (2):	Compréhension partagée de qui est impliqué; liens et influences; structure gouvernance; limites	Travail de groupe et en plénière	<ul style="list-style-type: none"> Outil NetMap (en s'appuyant sur les conclusions de l'arbre des problèmes/des solutions) 	CPP et FNI (avec AFP initialement)
		Auto-évaluation facilitée des capacités des acteurs dans les partenariats de niche d'innovation	Compréhension des capacités existantes dans les partenariats de niche d'innovation pour collaborer	Exercice individuel	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire d'évaluation des capacités 	CPP et FNI (avec AFP initialement)
6	Entre les visites de terrain 2 et 3	Analyse des besoins en capacité à traiter par le RC des SIA	Transformation/ réflexion/ collecte et analyse des résultats/ données des visites 1 et 2	Hors site, plus consultations et analyse de données d'informations issues de la rétrospective, de l'arbre des problèmes, de la NetMap et du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux pour données/ informations issues de la rétrospective, de l'arbre des problèmes, de la NetMap et du questionnaire Profil de capacité de chaque acteur Pointage des capacités dans les partenariats de niche d'innovation 	CPP, FNI , AFP

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7a. Le processus de l'EBC pour le RC des SIA

Tableau de Leiden: Processus national d'évaluation des besoins en capacité du RC des SIA (au niveau du partenariat de niche d'innovation)

ÉTAPE	À QUEL MOMENT?	TITRE	OBJECTIF	APPROCHES	OPTIONS D'OUTILS À UTILISER DANS UNE PROCÉDURE STANDARDISÉE	QUI LE FAIT?
7	Visite de terrain 3. (Atelier d'acteurs,)	Creando una visión	Compartir y estar de acuerdo con los actores de los resultados del análisis de las capacidades dentro de la alianza de nicho de innovación Discutir y acordar con los actores sobre lo que quieren hacer juntos en la alianza de nicho de innovación	Presentación participativa de resultados Debates en grupo Toma de decisiones conjuntas sobre la visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des résultats qui facilitent l'appropriation par les acteurs dans le partenariat de niche d'innovation Utiliser l'image-contexte ou la méthode 'Future backwards' pour développer une vision partagée dans les partenariats de niche d'innovation 	CPP et FNI (avec AFP initialement)
		Consensus sur les besoins en renforcement des capacités	Accord sur les capacités requises pour réaliser la vision partagée du partenariat de niche d'innovation	Proposition / dialogue/ affinement/ validation en plénière	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'évaluation des capacités utilisant un modèle, une présentation 	CPP et FNI (avec AFP initialement)
		Planification des actions de renforcement des capacités	Convenez de qui, comment, quand et combien coûteront les interventions de renforcement des capacités	Quelques séances plénières, quelques séances en petit groupe	<ul style="list-style-type: none"> Outils/formats de planification d'action 	CPP et FNI (avec AFP initialement)
8	Après la visite de terrain 3	Rédaction du rapport de l'EBC	Consolider les données et les informations sur l'EBC	Consolidation des données Consultation avec les acteurs appropriés	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de informe ENC 	CPP, AFP

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7b. Vue d'ensemble des outils pour l'EBC

Plan de session

PS S7b

🕒 *Durée totale: environ 40 min*

Objectifs

Les FNI se feront une première idée de la gamme d'outils qu'ils utiliseront

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Il existe de nombreux outils participatifs qui peuvent être utilisés dans le processus d'évaluation des besoins en capacité. Le projet de RC des SIA a identifié certains outils clés qui peuvent aider les acteurs du partenariat de niche d'innovation et vous à explorer et comprendre le partenariat de niche d'innovation et identifier les besoins en capacités fonctionnelles	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement Présentez PPT S7b	Présentation	<ul style="list-style-type: none">• PPT S7b	15 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Demandez si les participants ont déjà utilisé l'un de ces outils auparavant et, si oui, quelle a été leur expérience d'utilisation• Invitez à poser des questions/commentaires• À la session suivante, nous passerons à l'utilisation du premier de ces outils – la rétrospective	Q&R	Aucune	10 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7c. Comprendre la situation du partenariat de niche d'innovation (rétrospective)

Plan de session

PS S7c

🕒 *Durée totale: environ 60 min*

Objectifs

Les FNI assimileront comment utiliser avec les acteurs du partenariat de niche d'innovation, la méthode chronologique de rétrospective pour leur permettre de réfléchir à ce qu'ils ont déjà accompli et ce qui reste à faire

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Expliquez que la méthode chronologique de rétrospective sera utilisée dans la première visite au partenariat de niche d'innovation pour mieux comprendre ce qui se passe et établir un lien. C'est un exercice participatif impliquant le groupe entier présent à la première visite du partenariat de niche d'innovation	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement Note: puisque les FNI ne sont pas des acteurs dans le même partenariat de niche d'innovation, il sera nécessaire de choisir un processus où ils ont vécu une implication similaire, par ex., vous pouvez utiliser le scénario de la Session 2a Achevez l'exercice décrit dans FE S7c	Exercice en plénière	<ul style="list-style-type: none">• Flipchart• Ruban adhésif• Marqueurs noirs, rouges et verts• FE S7c	45 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• S'assurer que Les FNI ont compris l'exercice et comment il sera conduit dans un partenariat de niche d'innovation réel• Clarifiez toute question importante	Q&R	Aucune	10 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7c. Comprendre la situation du partenariat de niche d'innovation (rétrospective)

Fiche d'exercice

FE S7c

Introduction

La méthode chronologique de rétrospective sera utilisée lors de la première visite au partenariat de niche d'innovation pour améliorer la compréhension de ce qui se passe et établir un lien entre les acteurs du partenariat de niche d'innovation et les FNI. C'est un exercice participatif à entreprendre avec le groupe entier présent à la première visite de partenariat de niche d'innovation.

Note: puisque les FNI ne sont pas des acteurs dans le même partenariat de niche d'innovation, il sera nécessaire de choisir un processus où ils auront vécu une implication similaire, par exemple le scénario à la Session 2a.

Équipement nécessaire

- Feuilles flipchart
- Ruban adhésif
- Marqueurs noirs, verts et rouges

Étapes

- Assemblez deux à trois feuilles flipchart horizontalement sur le mur.
- Dessinez une ligne horizontale au milieu des feuilles en noir et divisez-la en unité de temps. Les intervalles de temps dépendront de la longévité du partenariat de niche d'innovation. Par exemple, si c'est une nouvelle initiative, les acteurs peuvent vouloir le diviser en mois; si elle a déjà quelques années, elle pourrait être divisée en trimestres.
- Écrivez et marquez les jalons ou les événements clefs s'étant produits en vert au-dessus de la ligne de temps. Entourez le jalon d'un cercle.
- Écrivez et marquez les défis/revers en rouge au-dessous de la ligne. Entourez le défi d'un cercle.
- Expliquez alors les événements ou les opportunités qui ont mené aux jalons et les inscrire en vert à côté du jalon.
- Faites de même pour les défis et les écrire en rouge à côté du défi.

Voir la page suivante pour un exemple d'une méthode chronologique de rétrospective.

Ressources

Des liens sont indiqués ci-dessous vers deux variantes de la méthode expliquée ci-dessus:

- Link Consult Network Tools: Methods
- Reflexive Monitoring in Action. Guide for Monitoring System Innovation Projects
- Fiche Outil Rétrospective: www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_timeline.pdf

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7d. Comprendre les causes et les effets des problèmes (arbre des problèmes/ des solutions)

Plan de session

PS S7d

🕒 Durée totale: environ 80 min

Objectifs

Les FNI seront capables de faciliter efficacement l'emploi de l'outil de l'arbre des problèmes/solutions au niveau du partenariat de niche d'innovation pour identifier les causes et les effets des problèmes et identifier les objectifs/actions qui traiteront les causes

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction L'arbre des problèmes est un outil de réflexion permettant de dresser la carte des problèmes majeurs, leurs causes et leurs effets. L'arbre des solutions le fait évoluer vers les objectifs et les actions pour en traiter les causes. Initialement, nous incluons tous les problèmes – fonctionnels et techniques – mais changerons de focus dans une seconde étape pour examiner les causes concernant les lacunes des capacités fonctionnelles au niveau du partenariat de niche d'innovation	Présentation	Aucune	5 min
Développement Utilisez l'outil d'arbre des problèmes sur le scénario à la Session 2a ou le scénario sur la filière du manioc (exercice FE S7d)	Travail participatif en groupe	<ul style="list-style-type: none">• FE S7d• Flipcharts, stylos• 3 couleurs de carte• Ruban adhésif• Scénario spécifique au pays	60 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Qu'avons-nous appris sur les causes/solutions des problèmes techniques?• Comment cet outil peut-il nous aider lors d'un plan de renforcement des capacités?• Invitez à poser des questions sur l'utilisation/application de l'outil et les astuces éventuelles de ceux qui ont déjà utilisé cet outil dans le passé• La session suivante explorera les compétences de facilitation exigées pour utiliser cette sorte d'outil efficacement	Q&R en plénière	Aucune	15 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7d. Comprendre les causes et les effets des problèmes (arbre des problèmes/ des solutions)

Fiche d'exercice

FE S7d

Arbre des problèmes/des solutions

Introduction

Cet exercice implique l'utilisation de l'outil d'arbre des problèmes/des solutions pour explorer les causes et les effets de problèmes clefs et avoir une première idée des objectifs et des actions potentielles pour résoudre les problèmes.

Équipement nécessaire

- Les copies de cette fiche d'exercice
- Copie imprimée d'un scénario nationalement approprié ou d'un exemple réel d'un partenariat de niche d'innovation
- Feuilles flipchart et stylos
- Cartes rouges, vertes et bleues
- Ruban adhésif.

Étapes

1. Répartissez-vous en groupes de 3 ou 4.
2. Chaque groupe assemble deux feuilles flipchart ensemble par leur grande longueur et les met sur le sol ou sur une table. Dessinez un arbre avec le tronc en plein milieu des deux feuilles flipchart avec les branches au-dessus et les racines au-dessous de sorte à remplir les feuilles.
3. À partir de la Session S7c: Compréhension de la situation de partenariat de niche d'innovation, choisissez un problème ou un défi (fonctionnel ou technique) qui contraint le fonctionnement efficace du partenariat de niche d'innovation et écrivez chacun de ces problèmes principaux sur une carte rouge.
4. Discutez et convenez du problème le plus important ou central et mettez cette carte au milieu du tronc de l'arbre. Voir les pièges en définissant les problèmes.

5. Notez les multiples effets du problème sur des cartes vertes et arrangez-les (la justification pour l'action) comme les branches de l'arbre.
6. Notez les multiples causes du problème auxquelles vous pouvez penser sur des cartes bleues et arrangez-les avec les principales causes au-dessous de l'arbre comme des racines, les cartes bleues des causes secondaires sous celles des causes principales.
 - *Note:* vous pourriez donner un exemple comme: faible rendement de produit X dans la région Y. Cause: aucun accès à des variétés à haut rendement. Effet: revenu faible des agriculteurs dans la région Y.
 - *Note:* ne collez aucune carte encore car vous pourriez vouloir les déplacer.
7. Étudiez l'arbre des problèmes et faites tout changement/ complément nécessaire.
8. Inscrivez sur une nouvelle carte (jaune) un objectif positif pour répondre ou éliminer la 'cause' et collez-la sur le haut de la carte de cause concernée. Par exemple, la cause pourrait être 'aucun accès aux variétés à haut rendement et l'objectif positif pourrait être 'les agriculteurs ont accès opportunément aux variétés à haut rendement.'
9. S'il reste du temps, discutez les actions qui pourraient répondre aux objectifs. Cependant, le but de cet exercice n'est pas de produire le plan d'un renforcement des capacités, mais de poser les bases pour le faire plus tard.

Ressource

Arbre des problèmes axé sur les capacités:
www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_problem_tree.pdf

Ce qu'il faut faire et ne pas faire dans la formulation des problèmes

Ne pas faire

Pas de concept vague ou fourre-tout:
par exemple, pas d'infrastructure

Pas de solutions absentes (danger: vous bloquez les alternatives): par exemple nous n'avons pas d'argent, aussi les enfants ne vont pas à l'école

Pas de problèmes d'inexistence: par exemple, absence d'ONG (dans des pays anciennement sous régime dictatorial, problème possible du passé)

Pas de formulation interprétative: par exemple, le gouvernement est paresseux

Faire

mais Soyez précis: par exemple, il n'y a pas de route carrossable entre Chittoor et Mahabubnagar

mais À la place, le problème est: les frais d'inscription à l'école ne sont pas abordables

mais Le problème désormais est qu'il n'existe aucune connaissance de la manière dont opère une ONG

mais Le gouvernement n'a pas délivré d'autorisation

En outre: expliquer les abréviations et le jargon

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7e. Comprendre le paysage des acteurs (Cartographie de réseau – NetMap)

Plan de session

PS S7e

🕒 *Durée totale: environ 150 min*

Objectifs

- Comprendre le paysage des acteurs impliqués dans le partenariat de niche d'innovation, c.-à-d. leur façon de collaborer et leurs influences (relations de pouvoir);
- Créer un référentiel du réseau et tracer les relations entre les acteurs des partenariats de niche d'innovation

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction La technique de cartographie de réseau NetMap est un outil simple et généralement utilisé pour comprendre qui sont les acteurs et comment ils travaillent, et pour déterminer les liens entre eux et les relations de pouvoir dans le système. L'exercice est conduit en petits groupes grâce à des discussions participatives facilitées. La NetMap peut être utilisée pour comprendre l'image générale du système ou explorer des situations autour d'une question particulière ou d'un but, ici le partenariat de niche d'innovation. Pour la formation des FNI, nous nous concentrerons sur une question particulière identifiée dans l'analyse par l'arbre des problèmes	Présentée en plénière	Aucune	10 min
Développement Choisissez un des objectifs principaux identifiés à la session précédente (Session S7d: arbre des problèmes/solutions). Utilisez cette situation pour conduire l'exercice S7e par NetMap	Travail participatif en groupe	<ul style="list-style-type: none">• FE S7e	100 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• En séance plénière: chaque groupe d'acteurs présente sa propre carte (qui indique seulement sa perspective et sa vision). Cela permet, par exemple, que tous comprennent comment les producteurs perçoivent le paysage, qui sont leurs points de contact/de liaison et quels sont les acteurs qu'ils perçoivent comme influents• En séance plénière, après la présentation de chaque groupe, il faut demander au rapporteur du groupe de déclarer toute discussion appropriée et importante de son groupe non incluse dans la carte	Q&R en plénière	Aucune	40 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7e. Comprendre le paysage des acteurs (Cartographie de réseau – NetMap)

Fiche d'exercice

FE S7e

Introduction

Cet exercice sert à mieux comprendre qui sont les acteurs dans le partenariat de niche d'innovation, à savoir qui est impliqué, comment ils collaborent, s'influencent et leurs relations de pouvoir.

Installation et équipement nécessaires

La pièce doit être installée de façon à accueillir des groupes de 3-5 personnes; des marqueurs et des cartes colorées (suggestion: utilisez une couleur par tableau ou par type d'acteurs); flipchart ou grande feuille; 4 marqueurs de couleur différente; jetons de jeu (dames) ou autres jetons empilables (disques).

ÉTAPE	COMMENTAIRES/NOTES	DURÉE
1 Définir l'objectif Pour la formation des FNI, utilisez l'objectif identifié dans l'exercice précédent (S7d). Pendant l'évaluation des besoins en capacité au niveau du partenariat de niche d'innovation, utilisez le partenariat de niche lui-même et concentrez-vous sur un des objectifs identifiés pendant l'exercice de l'arbre des problèmes (S7d). <i>Important:</i> l'exercice devrait se concentrer sur la situation présente, et non sur ce que les acteurs voudraient qu'elle soit.	Sautez cet étape si la NetMap a été construite à partir d'un scénario ou d'une question déjà utilisée dans les exercices précédents	10 min
2 Regroupez les participants (NIF) en petits groupes Répartissez les participants (FNI) en petits groupes selon le type d'acteurs (par ex., gouvernement, organisation non gouvernementale, secteur privé, producteurs, vulgarisation, recherche). Il est important de les grouper par type d'acteurs pour comprendre les différences des perspectives et les relations de pouvoir/ niveaux d'influence	Salle installée pour accueillir des groupes de 3-5 personnes autour d'une table où la NetMap peut être disposée Une feuille flipchart est placée sur chaque table	5 min
3 Assign a group facilitator and notetaker Assignez un facilitateur et un rapporteur à chaque groupe. Le facilitateur assurera la participation de chacun à la discussion et surveillera le temps. Le rapporteur consignera les commentaires pertinents et importants émis pendant la discussion qui n'apparaîtront pas sur la carte (par ex., la façon de surmonter certaines questions)		5 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7e. Comprendre le paysage des acteurs (Cartographie de réseau – NetMap)

Fiche d'exercice

FE S7e

ÉTAPE	COMMENTAIRES/ NOTES	DURÉE
<p>4 Créer un NetMap de la situation actuelle</p> <p>a. <i>Qui sont les acteurs clefs?</i> Qui est impliqué dans le traitement des objectifs identifiés par l'arbre des problèmes? D'après votre expérience, inscrivez chaque acteur ou intervenant qui vous semble important sur une carte séparée (seulement les acteurs fortement pertinents!). Puis, placez les cartes sur la flipchart/feuille en laissant beaucoup d'espace entre elles. La NetMap peut être créée à partir de la perspective des participants du groupe, en plaçant leur organisation au centre.</p>	<p>Marqueurs et cartes de couleur (suggestion: utilisez une couleur par table ou par type d'acteurs)</p> <p>Flipchart ou grande feuille de papier</p>	<p>30 min</p>
<p>b. <i>Maintenant, veuillez identifier les liens entre eux.</i> Qui travaille avec qui? Et pour quels buts? On doit se concentrer sur les liens du premier degré, en indiquant quelques liens importants du second degré sur la carte. Chaque groupe discute:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qui est connecté avec qui? - Pourquoi sont-ils connectés, quel est le but de leur rapport? <p>Puisque les personnes/organisations sont liées les unes aux autres pour une raison, utilisez les 4 marqueurs de couleur différente pour indiquer les principaux buts/raisons de leurs liens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noir pour les connaissances et les informations (technologies, pratiques, etc.) - Rouge pour les flux financiers et les directives - Bleu pour les intrants agricoles (semences, engrais, etc.), si applicable - Marron pour la perturbation. <p>Par exemple, si un agriculteur est relié à une organisation pour obtenir de plus amples informations sur le marché, tracez une ligne noire entre eux. Une fois le but/raison de ce lien identifié, indiquez la direction du lien, à double sens ou à un seul sens? Dessinez une flèche de direction de la communication.</p>	<p>4 marqueurs de différente couleur</p>	<p>30 min</p>
<p>c. <i>Sont-ils influents?</i> La dernière étape doit décrire l'influence de l'acteur dans le traitement du problème identifié. Certains acteurs jouent des rôles importants et sont plus influents que d'autres (il est important à cette étape d'atteindre un consensus sur ce que le terme 'influence' signifie). D'après votre discussion dans le groupe, empilez les disques ou les jetons à côté du nom de l'acteur. La tour d'influence peut être au maximum de 5 jetons indiquant un niveau d'influence élevé.</p>	<p>Jetons de jeu (échecs, dames poker) ou similaires</p>	<p>15 min</p>

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7e. Comprendre le paysage des acteurs (Cartographie de réseau – NetMap)

Fiche d'exercice

FE S7e

ÉTAPE		COMMENTAIRES/ NOTES	DURÉE
5	Session plénière <ul style="list-style-type: none">Chaque groupe d'acteurs présente sa carte (qui traduit seulement sa perspective et son point de vue). Cela permet à chacun de comprendre, par exemple, comment les producteurs voient le paysage, qui sont leurs points de contact/liens et quels acteurs leur semblent influents.Après la présentation de chaque groupe, il faut demander au rapporteur du groupe de souligner toute discussion/observation appropriée et importante de son groupe non représentée sur la carte produite par le groupe.	Présentations des groupes en plénière	10 min par groupe
6	Comment améliorer la situation? <p>Répétez l'exercice, mais demandez cette fois aux acteurs de construire la NetMap d'un système idéal, selon eux, et discutez de ce qui devrait être fait et des capacités à renforcer pour aider le partenariat de niche d'innovation à s'en approcher</p>		

Éléments importants à considérer pour les facilitateurs

Assurez-vous que les discussions de groupe restent concentrées sur la question principale identifiée de l'arbre des problèmes du précédent exercice.

Tâches de post-atelier pour Les FNI (facilitateurs principaux)

- Analyse des cartes par les acteurs
- Si nécessaire, fusionnez les cartes en une
- Analyse du référentiel de réseau social existant (facultatif: utilisation de logiciel disponible).

Ressources

- <https://netmap.wordpress.com/about/>
- www.mspsguide.org/tool/netmapping
- Análisis de redes sociales: https://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_social_network.pdf
- Software for Social Network Analysis: Graphcommons

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7f. Développer une vision partagée du partenariat de niche d'innovation

Plan de session

PS S7f

🕒 *Durée totale: environ 45 min*

Objectifs

Les FNI pourront faciliter et engager les acteurs du partenariat de niche d'innovation à formuler leur vision commune

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Il existe deux outils qui pourraient être utilisés pour cette session. L'un est 'l'image-contexte' et l'autre consiste à 'bâtir l'avenir à rebours' (méthode Future Backwards). Ces outils peuvent aider les acteurs à réfléchir et exprimer leur vision de ce à quoi pourrait ressembler 'un avenir parfait' si leur partenariat de niche d'innovation fonctionnait vraiment bien. Ces outils devraient illustrer à quoi leur monde ressemblerait si tous les problèmes (identifiés par l'exercice de l'arbre des problèmes) avaient été résolus, les rapports (identifiés par l'analyse NetMap) fonctionnaient bien et les lacunes des capacités (identifiées dans les questionnaires sur les capacités) avaient été traitées	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement Choisissez l'outil suivant pour: <ul style="list-style-type: none">• L'exercice de l'image contexte, utilisez FE S7fa• L'exercice de la méthode 'Bâtir l'avenir à rebours' (méthode Future Backwards), utilisez FE S7fb	Travail participatif en groupe	<ul style="list-style-type: none">• Feuilles Flipchart• Stylos	30 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• En séance plénière, demandez s'ils voudraient inclure dans la réflexion, des éléments des images construites par d'autres groupes• Demandez s'ils perçoivent des conflits entre 'les mondes parfaits' illustrés par les différents acteurs	Q&R en plénière	Aucune	10 min

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7f. Développer une vision partagée du partenariat de niche d'innovation

Fiche d'exercice

FE S7fa

Vision prospective: Image-contexte

Introduction

Cette session consolide l'information collectée par l'utilisation des outils de la rétrospective, l'arbre des problèmes et la NetMap. Il est important que le facilitateur puisse analyser les questions et les lacunes des exercices précédents pour être capable de guider les discussions avec plus de focalisation. La plupart des acteurs du partenariat devront pouvoir s'approprier la vision formulée. Chaque partenariat devrait comprendre pourquoi il s'engage dans le processus.

Équipement nécessaire

- Feuilles flipcharts
- Chevalet
- Crayons
- Marqueurs (4 couleurs)

Étapes

1. Répartissez-vous en groupes de 4 ou 5.
2. Chaque groupe imagine qu'il représente un acteur dans un partenariat de niche d'innovation (par ex., l'agriculteur, le commerçant, le chercheur ou tout autre acteur). Il réfléchit à l'image future parfaite de ce que serait son monde si le partenariat avait vraiment bien fonctionné, peut-être dans 10 ans.
3. Chaque groupe désigne son dessinateur.
4. Étalez une feuille flipchart sur une table ou collez-la au mur.
5. Avec les contributions du groupe, 'l'artiste' dessine une image illustrant le monde parfait atteint dans 10 ans.
6. En plénière, chaque groupe présente son image contexte et en explique les éléments.

Ressources:

Fiches sur Rich Picture: https://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_rich-picture.pdf

SESSION 7 Comprendre le processus de l'évaluation des besoins en capacités fonctionnelles

S7f. Développer une vision partagée du partenariat de niche d'innovation

Fiche d'exercice

FE S7fb

Prospective: bâtir l'avenir à rebours (méthode Future Backwards)

Introduction

Cette session consolide l'information collectée par l'utilisation des outils de la rétrospective, l'arbre des problèmes et la NetMap. Il est important que le facilitateur puisse analyser les questions et les lacunes des exercices précédents pour être capable de guider les discussions avec plus de focalisation. La plupart des acteurs du partenariat devront pouvoir s'approprier la vision formulée. Chaque partenariat devrait comprendre pourquoi il s'engage dans le processus

Équipement nécessaire

- Feuilles flipchart
- Cartes de facilitation (idéalement des hexagones) chevalets
- Marqueurs (4 couleurs)

Étapes

1. Partagez les règles du jeu suivantes (vous pouvez les écrire sur une feuille flipchart):
 - a. Il n'y a aucune bonne ou mauvaise réponse
 - b. Soyez aussi créatif, imaginatif et utopiste que vous le pourrez en imaginant les futurs potentiels (ne laissez pas les conditions du présent contraindre votre vision de l'avenir)
 - c. Considérez toutes les dimensions (comportements, processus, caractéristiques, événements, titres de presse, images, vidéo) – tout ce qui peut vous aider à décrire cet état futur
 - d. Ne canalisez pas toutes les discussions/post-it sur une personne – chacun contribue
 - e. Discutez des points et des perspectives et des expériences par post-it – ne permettez aucun silence!
 - f. Veuillez ne pas regarder ce que les autres groupes font
 - g. **Ne** restreignez pas la durée, les contrastes seront intéressants.
2. Fournir les instructions ci-dessous une par une.
 - a. Décrivez l'état actuel (EA). Tirez cette description de l'exercice de NetMap. Écrivez un état actuel par carte. Accolez les cartes EA identifiées pour en faire un seul bloc et le placer au centre de la surface de travail
 - b. Identifiez l'événement le plus décisif du passé immédiat qui a façonné l'état actuel (se référer aux résultats de la rétrospective). Écrivez un seul événement par carte à accoler à gauche du bloc EA. Certains de ces événements peuvent être plus significatifs que d'autres. Répétez le processus pour l'événement le plus décisif précédant celui qui vient d'être identifié et accolez-le par

la gauche à celui-ci. Continuer ainsi à rebours à identifier ces événements *décisifs un par un*, allant aussi loin en arrière dans le passé qu'il est jugé pertinent. Vous formerez ainsi la chaîne historique réelle aboutissant au bloc EA. Qu'il soit clair que c'est la chaîne unique ayant abouti au bloc EA, et non pas à chaque EA.

- c. Décrivez 'le paradis ultime'. Chaque groupe devra imaginer *le meilleur état futur impossible* ('le paradis) et décrire les conditions/expériences du paradis avec des cartes discutées et agréées par le groupe. Les résultats ('bloc paradis') sont alors placés dans le coin supérieur droit de la surface de travail. Le désaccord rituel (s'il y a plusieurs groupes) peut être utilisé pour contester 'le paradis et l'enfer', mais dans ce cas, la chaîne historique réelle des événements doit être recouverte et cachée pour que les autres groupes ne voient pas le matériel avant qu'ils n'aient fini.
- d. Décrivez 'l'enfer ultime'. Le groupe doit répéter le processus pour *le pire état futur impossible* avec les résultats ('bloc enfer') placés dans le coin inférieur droit de la feuille de travail.
- e. *Raccordez le paradis à un événement décisif passé* de la chaîne historique réelle par des événements décisifs fictifs. Il est demandé à chaque groupe de faire en sorte que le paradis se produise. Pareillement au travail effectué sur la chaîne historique réelle du EA, le groupe commencera par imaginer un événement significatif fictif précédant immédiatement le paradis, l'accolera par la gauche au paradis puis travaillera ensuite à rebours, événement après événement jusqu'à pouvoir connecter un événement fictif à l'un des événements significatifs passés de la chaîne historique menant au EA.
- f. *De même, raccordez l'enfer à un événement décisif passé* de la chaîne historique réelle. Le processus est répété pour l'enfer. Le chemin peut aboutir à un événement décisif réel différent de celui reliant la chaîne historique au paradis. On peut demander au groupe de produire deux indicateurs qui illustrent qu'ils sont sur un chemin allant au paradis et deux indicateurs qui illustrent qu'ils sont sur un chemin allant en enfer.
- g. *Récapitulez et concluez*. Examinez les résultats, identifiez les actions clefs ayant permis d'atteindre le paradis et celles pour éviter l'enfer. Écrivez chaque action sur une carte qui mène à l'avenir. Les résultats alimenteront le plan d'action pour le renforcement des capacités du partenariat de niche d'innovation.

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

S8a. Suivi et évaluation (S&E)

Plan de session

PS S8a

🕒 *Durée totale: environ 70 min*

Objectifs

Les FNI comprendront les objectifs et la structure du système de S&E prévu pour le projet. Sur cette base, ils pourront avec les formateurs fixer les conditions d'une bonne pratique du S&E dans le contexte du RC des SIA de leur pays

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Explication du contexte et du but d'un S&E	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement 1. Clarification des objectifs, composantes clefs et questions liées aux actions de S&E pour le RC des SIA 2. Discussion avec les participants des conditions et de la mise en œuvre pratique du système de S&E pour le RC des SIA dans le contexte de leur pays	Présentation Discussion facilitée et documentation	<ul style="list-style-type: none">• PPT S8a• Cartes	15 min 30 min
Conclusion Synthétiser les points de discussion et les conditions	Conclusion orale avec une brève séance Q&R	Aucune	10 min

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

S8b. Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)

Plan de session – Partie 1. Notation individuelle

PS S8ba

🕒 *Durée totale: environ 135 min*

Objectifs

Le questionnaire sur les capacités se présente en deux parties: une notation individuelle (partie 1) et une discussion en groupe de réflexion (partie 2). Les FNI devront comprendre la partie structurée du questionnaire sur les capacités (partie 1) et être capables de faciliter la notation personnelle de chaque individu dans des groupes d'au plus cinq personnes. À l'étape de l'analyse des besoins, le questionnaire structuré d'évaluation des capacités est utilisé pour obtenir un référentiel des capacités existantes, identifier les lacunes des capacités et les actions nécessaires. Dans le processus du projet, il sera aussi utilisé pour évaluer la performance du projet au niveau du résultat immédiat (évolution des capacités en raison d'actions spécifiques). Le référentiel et les résultats sont mesurés par 25 indicateurs répartis en 6 thèmes (la capacité à manœuvrer au sein de complexité, la capacité à collaborer, la capacité à réfléchir et apprendre, la capacité à s'engager dans des processus stratégiques, les compétences techniques, l'environnement favorable à l'innovation)

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Explication du processus d'évaluation, du but du questionnaire ainsi que des thèmes et des indicateurs	Présentation des exigences de l'évaluation et du processus	<ul style="list-style-type: none">PPT S8ba (diapos 1–10)	15 min
Développement 1. Exemple de la manière dont une notation des capacités a été effectuée	Présentation de l'évaluation pilote entreprise au Laos	<ul style="list-style-type: none">PPT S8ba (diapo 11–23)	15 min
2. Conditions requises de la facilitation	Q&R	Aucune	5 min
3. Collecte de données (notation individuelle en groupe de 5 personnes interrogées avec 1 modérateur)	Exercice avec 3 groupes	<ul style="list-style-type: none">FE S8baQuestionnaires	60 min
4. Entrée des données et analyse (à faire sur écran pour former les participants au suivi)*	Explication de la base de données; entrée des données et visualisation des profils de capacité	<ul style="list-style-type: none">Tableau Excel	25 min
Conclusion Soulignez que le questionnaire d'évaluation des capacités offre un moyen systématique et structuré d'obtenir un référentiel des capacités existantes, d'identifier les lacunes des capacités et d'évaluer la performance du projet	Posez des questions pour vérification de l'apprentissage	Aucune	15 min

Préparation requise pour cette session

Préparation des ressources listées ci-dessus

Note: la préparation de l'évaluation réelle exige que toutes les questions soient discutées avec des facilitateurs et adaptées au contexte local, supprimant toute ambiguïté et clarifiant tout doute

* L'entrée des données réelles et une analyse rapide pourront être effectuées par le formateur et le chargé de programme de pays (CPP) et des facilitateurs de l'innovation choisis, pendant la soirée du jour 3. On peut alors montrer le profil des capacités le lendemain matin.

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

S8b. Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)

Plan de session – Partie 2. Groupe de réflexion

PS S8bb

🕒 *Durée totale: environ 90 min*

Objectifs

Le questionnaire d'évaluation des capacités se présente en deux parties, une notation individuelle (partie 1) et une discussion en groupe de réflexion (partie 2). Fondée sur la partie 1 du questionnaire (partie structurée du questionnaire d'évaluation des capacités), la partie 2 se concentre sur une réflexion en groupe pour identifier des recommandations réalisables sur la façon d'améliorer les capacités à travers les 6 thèmes (la capacité à manœuvrer au sein de complexité, la capacité à collaborer, la capacité à réfléchir et apprendre, la capacité à s'engager dans des processus stratégiques, les compétences techniques, l'environnement favorable à l'innovation). De plus, les FNI comprendront comment les deux parties se complètent du point de vue opérationnel, y compris leur séquence

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Récapitulez les messages clefs du questionnaire d'évaluation des capacités - Partie 1. Explication du but du questionnaire - Partie 2 couvrant les thèmes, les indicateurs et les questions	Introduction orale		15 minutos
Développement <ol style="list-style-type: none">Exercice pour la collecte des données en groupe de réflexion facilité: chaque FNI pourra 'pratiquer' la sollicitation de réponses et la saisie des résultats sur flipchartsLeçons pratiques apprises d'après les discussions de groupeSynthèse des étapes opérationnelles et séquence des Parties 1 et 2 du questionnaire d'évaluation des capacités	Exercice avec 2-3 groupes. Chaque groupe désigne un rapporteur et un facilitateur. Les participants joueront les rôles des acteurs (par ex., producteurs, organisation, etc.)	<ul style="list-style-type: none">FE S8bbQuestionnaire	60 minutos
Conclusion <ul style="list-style-type: none">En discussion plénière facilitée par le formateur (comment cela s'est-il passé? Qu'est-ce qui peut être amélioré?)Soulignez que le questionnaire d'évaluation des capacités offre un moyen systématique et structuré d'obtenir un référentiel des capacités existantes, d'identifier les lacunes des capacités et d'évaluer la performance du projet. Il possède deux parties pour permettre l'identification de recommandations réalisables pour améliorer les capacités en tant que projet de RC des SIA et des activités de la Plate-forme d'agriculture tropicale (TAP) (par ex., le marché aux innovations)	Posez des questions pour vérifier l'apprentissage	Aucune	15 minutos

Préparation requise pour cette session

Préparation de ressources listées ci-dessus

Note: la préparation de l'évaluation réelle exige que toutes les questions soient discutées avec des facilitateurs et adaptées au contexte local, supprimant toute ambiguïté et clarifiant tout doute.

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

S8b. Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)

Fiche d'exercice

FE S8b

Introduction

Le questionnaire est basé sur un tableau de notation comportant 25 indicateurs qui mesurent les capacités fonctionnelles, les compétences techniques et l'environnement favorable pour l'innovation agricole. Alors que la première partie du questionnaire est conçue comme un exercice structuré de notation, la deuxième partie du questionnaire sert à planifier des objectifs et se concentre davantage sur des questions ouvertes liées aux recommandations réalisables. Le questionnaire permet la collecte de données de référence, évaluant des changements et l'évaluation comparative.

Note

Les étapes suivantes sont des instructions qui peuvent être utilisées pendant la formation des FNI ainsi que pendant l'évaluation.

- Formation (évaluation simulée): les AFP et les CPP auront le rôle de facilitateurs et guideront l'évaluation simulée. Les FNI (environ 10) seront les personnes interrogées. Un scénario doit être disponible pour fournir le contexte pour l'évaluation simulée.
- Évaluation: Les FNI prépareront et faciliteront l'évaluation et entreront et analyseront les données en utilisant toutes les instructions ci-dessous. Les CPP et les AFP fourniront l'appui et garantiront la qualité.

Ressources requises

Questionnaire, base de données Excel.

Étapes

1. Préparation – Parvenir à connaître le partenariat de niche d'innovation
 - a. Définir la limite du partenariat de niche d'innovation
 - b. Parvenir à connaître les acteurs et les sujets du partenariat de niche d'innovation
 - c. Adapter/créer une simulation/jeu de rôle qui correspond au partenariat de niche d'innovation
 - d. Arranger les questions du questionnaire pour les adapter au partenariat de niche d'innovation sans modifier la signification
 - e. Traduire le questionnaire, si nécessaire
 - f. Garantir un nombre suffisant de facilitateurs pour le nombre des personnes interrogées.
2. Introduction – Jeu de Simulation, jeu de rôle, etc.
 - a. Établir et entreprendre le jeu de simulation ou le jeu de rôle avec des situations de processus décisionnel
 - b. S'assurer que les participants du groupe développent une compréhension intuitive des défis et des capacités requises
 - c. Observer et enregistrer les exemples de capacités fonctionnelles relatives aux sujets du questionnaire qui émergent par le jeu, par ex., les compétences de résolution de problèmes, la collaboration, le partage d'information, l'engagement
3. Collecte de données – Entretiens facilités en petit groupe
 - a. Conduire des auto-évaluations (suffisantes pour obtenir assez d'observations) de façon opportune
 - b. Faciliter la notation individuelle en groupes de 3-5 personnes interrogées avec un facilitateur pour chaque groupe plutôt que dans des entretiens seul à seul
 - c. S'assurer que la taille de l'échantillon est adéquate pour obtenir une validité externe (obtenir des résultats représentatifs et généralisables à la population)
 - d. Déterminer la taille type de l'échantillon avec un calculateur de taille d'échantillon basé sur la taille de la population (en général le nombre d'individus impliqués dans le partenariat): <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
 - e. S'assurer que l'intervalle de confiance n'est pas inférieur à 90 % (voire mieux 95 %) et la marge d'erreur n'est pas supérieure à 10 % (voire mieux inférieure à 5 %)
 - f. Se familiariser avec le contexte local et assurer la possibilité de peaufiner les questions et les illustrer par des exemples (obtenus par la simulation, le jeu de rôle ou similaire)
 - g. S'assurer de réponses complètes et réalistes durant les entretiens.

S8b. Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)

Fiche d'exercice (suite)

FE S8b

4. Entrée des données – Données des notations individuelles enregistrées dans la base de données
 - a. Expliquer la structure du manuel et illustrer l'entrée des données aux participants
 - b. En soirée, avec le chargé de programme de pays et, si pertinent, quelques facilitateurs d'innovation choisis qui feront la gestion de données et l'analyse pendant l'évaluation, suivre les étapes suivantes:
 - i) Entrer les données de notation dans la base de données Excel préconfigurée
 - ii) Vérifier que l'entrée des données est aussi complète que possible pour obtenir des résultats significatifs
 - iii) Agréger les données par indicateur et par thème: la moyenne des notes est faite sur les questions et sur les observations
 - iv) Garantir la qualité des données entrées.
5. Analyse de données – Profils de capacité
 - a. Utiliser les profils de capacité pour visualiser les niveaux de capacité (faible contre fort) par indicateur et identifier les lacunes
 - b. Analyser non seulement les valeurs moyennes mais aussi la dispersion des données (regarder en particulier les valeurs aberrantes)
 - c. Effectuer l'analyse d'agrégation et de désagrégation:
 - i) Moyenne générale par indicateurs et par thème
 - ii) Moyenne par indicateur sur le genre ou le type d'acteurs
 - iii) Utiliser des graphiques à barres pour afficher l'information pour les indicateurs d'environnement favorable
 - iv) Compléter l'information de notation avec l'information qualitative pour chaque indicateur.
6. Feuille de route – Réactions et discussion sur les besoins et plan d'action
 - a. Après l'entrée des données et l'analyse préliminaire de la soirée précédente, évaluer le profil des capacités des données collectées pendant l'évaluation simulée.
 - i) Fournir des réactions au groupe sur les résultats en utilisant le profil des capacités
 - ii) Poser des questions plus ouvertes et de nature prospective avec un plus grand niveau de détail dans l'établissement de groupe de travail (la partie 2 du questionnaire peut être utilisée ici)
 - iii) Discuter et convenir des étapes suivantes et des actions.

Ressources

- Scoring tool paper: www.fao.org/3/a-i7014e.pdf
- Fiche Outil Noter les capacités d'innovation: www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_scoring_0.pdf
- Capacity Scoring Questionnaire: www.tapipedia.org/sites/default/files/capacityscoringquestionnaire_final_2017-03-17.pdf
- Capacity Scoring Analysis Excel Workbook: <https://tapipedia.org/content/capacity-scoring-analysis-excel-workbook>

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

S8c. Planification des actions pour l'EBC

Plan de session

PS S8c

🕒 *Durée totale: environ 100 min*

Objectifs

Les FNI développeront des plans détaillés, assortis d'échéances et budgétisés pour leurs activités d'EBC et auront acquis les compétences de planification de projet pour développer des plans détaillés, assortis d'échéances et budgétisés pour des actions de renforcement des capacités fonctionnelles

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introducción La planificación de acciones es un proceso que ayuda a enfocar las ideas en el logro de metas particulares. Formaliza los compromisos y traza un camino hacia la implementación, determinando quién hace qué y cuándo, y por lo tanto es esencial para asegurar que las cosas se hagan y que se alcancen los objetivos y visiones establecidas en la estrategia de desarrollo de capacidades. Para la capacitación de los FNI, la implementación de la evaluación de las necesidades de capacidad puede ser el "proyecto" para practicar las habilidades de planificación de acciones. Hacia el final de la ENC, los FNI pueden utilizar las mismas técnicas de planificación de acciones para planificar las intervenciones de desarrollo de capacidades	Présentée en plénière Présentation	<ul style="list-style-type: none">• PPT S8c	5 min 10 min
Développement 1. Achever l'exercice décrit de planification d'action FE S8c 2. Chaque groupe colle son tableau flipchart sur le mur 3. En plénière, un représentant de chaque groupe présente une ou deux activités et explique la pensée du groupe	Exercice en groupe	<ul style="list-style-type: none">• Feuilles flipchart• Ruban adhésif/colle• Cartes• Deux couleurs de marqueur• FE S8c	75 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Les plans d'action de tous les groupes sont-ils les mêmes?• Sinon, pourquoi?• Invitez à poser des questions• La session suivante examinera la façon dont nous pouvons suivre et évaluer les progrès	Q&R	Aucune	10 min

Préparation requise pour cette session

Ressources ci-dessus

SESSION 8 Planification des actions, suivi et évaluation

S8c. Planification des actions pour l'EBC

Fiche d'exercice

FE S8c

Introduction

La planification d'action est un processus qui vous aidera à concentrer vos idées sur la façon de réaliser des buts particuliers. Pour la formation des FNI, la mise en œuvre de l'évaluation des besoins en capacité (EBC) peut être 'le projet' de pratiquer des compétences de planification d'action. À la fin de l'EBC, les FNI peuvent utiliser les mêmes techniques de planification d'action pour planifier des actions de renforcement des capacités (le plan d'action).

Équipement nécessaire

- Feuilles flipchart
- Ruban adhésif
- Cartes
- Deux couleurs de marqueur

Étapes

1. Former des groupes de 2 ou 3 personnes
2. Discuter et clarifier le but
 - a. Visualisez le résultat attendu et notez-le en quelques mots
 - b. Comment saurez-vous si vous l'avez atteint?
 - c. À quelles contraintes et/ou risques pouvez-vous penser à cette première étape?
3. Réfléchir en séance de brainstorming aux actions requises pour y arriver et écrire chacune d'elles sur une carte
 - a. Elles ne doivent suivre aucun ordre particulier
 - b. Intégrez des options alternatives
 - c. Ne portez pas de jugement, ne faites aucune analyse à cette étape.

4. Analyser et hiérarchiser les actions
 - a. Lesquelles sont absolument nécessaires?
 - b. Lesquelles peuvent être abandonnées sans affecter le but?
 - c. Supprimez les cartes des actions inutiles.
5. Organiser les actions
 - a. Disposez les cartes dans l'ordre de leur exécution
 - b. Subdiviser les cartes en actions clefs et sous-actions (distinguer entre les actions de terrain et de bureau)
 - c. Marquer les cartes pour montrer comment une action donnée dépend de ce qui vient avant elle et comment elle détermine ce qui vient après
6. Développer le plan d'action
 - a. Faire un tableau sur une feuille flipchart comme celui ci-dessous
 - b. Entrer chaque action sur une nouvelle rangée dans la première colonne, discuter ensuite et compléter les autres colonnes:
 - Qui sera le responsable (une seule personne)?
 - Qui d'autre devra être impliqué?
 - Quelle est la date d'échéance pour l'achèvement?
 - Indicateur d'achèvement – comment saurez-vous que l'action est achevée?
 - Quelles sont les ressources nécessaires (intrants de temps, financement, équipement).

Ressources

www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_action_plan.pdf

RÉSULTAT ATTENDU					RESSOURCES NÉCESSAIRES		
Action	Qui est responsable?	Avec quels partenaires?	Jusqu'à quand?	Indicateur d'achèvement	Intrants de temps (jours/personne)	Équipement	Financement

SESSION 9 Évaluation de la formation

S9a. Suivi réflexif et évaluation

Plan de session

PS S9a

🕒 *Durée totale: environ 45 min*

Objectifs

Les FNI commenteront les aspects pratiques et le contenu pour aider à améliorer l'apprentissage et le cadre

CONTENU	MÉTHODE	RESSOURCES	DURÉE
Introduction Le but de cet exercice est de familiariser les FNI avec les formulaires qualitatifs du S&E en complément des méthodes quantitatives. Il permet aussi de pratiquer une mini rétrospective	Présentée en plénière	Aucune	5 min
Développement 1. Les participants reçoivent et lisent la fiche d'exercice FE S9a sur le Suivi réflexif et l'évaluation puis la fiche est expliquée pour vérifier la compréhension 2. Les formateurs quittent la pièce pour que les facilitateurs complètent l'exercice 3. Les formateurs reviennent dans la pièce et discutent de l'évaluation par le groupe	Plénière sans les formateurs	<ul style="list-style-type: none">• FE S9a• Feuilles flipchart• Stylos• Ruban adhésif ou colle	30 min
Conclusion <ul style="list-style-type: none">• Demandez si les facilitateurs se sont sentis plus libres de faire des remarques en absence des formateurs dans la pièce• Engagez-vous à traiter les domaines demandant une amélioration• Invitez à poser des commentaires/questions finales	Q&R	Aucune	10 mins

S9a. Suivi réflexif et évaluation

Fiche d'exercice

FE S9a

Introduction

Le but de cet exercice est de familiariser les FNI avec les formulaires qualitatifs du S&E en complément des méthodes quantitatives. Il permet aussi de pratiquer une mini rétrospective

Équipement nécessaire

- Feuilles Flipchart
- Stylos
- Ruban adhésif (ou utilisation d'un ordinateur portable et présenter les résultats de leurs débats sur l'écran)
- Outil de notation réflexif

Étapes

1. Le formateur explique l'exercice et ensuite (avec les autres formateurs) quitte la pièce.
2. Le groupe désigne un facilitateur parmi ses membres qui annoncera les réactions aux facilitateurs de l'atelier à leur retour.
3. Sur une feuille flipchart, les participants écrivent les sessions d'atelier (une par carte) et les placent en ligne les unes sous les autres. À côté de chaque session, ils définissent cinq sections égales (4 facteurs de notations et une note générale) qui seront notées de 0 à 3 (le mieux). En utilisant la feuille de notation ci-dessous, chaque participant note chaque session pour les 4 facteurs suivants (i) Contenu et facilité de compréhension, (ii) facilitation, (iii) matériels fournis et (iv) utilité pour le travail futur. Puis, en discussion plénière, les participants conviennent d'une note générale de groupe pour chaque session inscrite dans la dernière colonne; le leader/facilitateur du groupe consignera les valeurs aberrantes (par ex., s'il y a des notes individuelles élevées ou faibles, le manque de consensus dans le groupe).
4. Établir un profil visuel de la qualité de l'atelier dans son ensemble, selon les participants, en transformant les notes générales des sessions individuelles en points sur un diagramme (valeur de la note par session) et en les reliant par un trait continu.
5. Les formateurs examinent alors l'évaluation du groupe. Le leader indique les points de consensus et les sessions ayant montré une forte disparité des notations individuelles (par ex., certains participants étaient extrêmement positifs, certains extrêmement négatifs), pointant que la note générale peut ne pas être tout à fait représentative de l'avis du groupe.
6. Discuter des raisons du profil de notation obtenu.

SESIÓN 9 Evaluación de la formación

S9a. Suivi réflexif et évaluation

Fiche d'exercice

FE S9a

Fiche d'évaluation du suivi réflexif

(note 0-3)

TITRE	CONTENU	FACILITATION	MATÉRIELS	UTILITÉ	NOTE GÉNÉRALE
Introduction des participants					
Introduction au cours					
Scénarios dans un SIA					
Qu'est-ce qu'une capacité et qu'est-ce que le renforcement des capacités?					
Les capacités pour les SIA					
A propos du projet CDAIS					
Qu'est-ce qu'une évaluation des besoins en capacités fonctionnelles et pourquoi devons-nous la faire?					
Les rôles du facilitateur national de l'innovation?					
Les compétences des FNI requises pour une EBC					
Impliquer tout le monde					
Poser les bonnes questions					
Facilitation - la capacité d'écoute					
Identifier les intérêts et négocier en vue de gains mutuels					
Comprendre la dynamique et la diversité d'un groupe (le meurtre mystérieux au "Black Horse")					
Le processus de l'EBC pour le RC des SIA					
Vue d'ensemble des outils pour l'EBC					
Comprendre la situation du partenariat de niche d'innovation (rétrospective)					
Comprendre les causes et les effets des problèmes (arbre des problèmes/ des solutions axé sur les capacités)					
Comprendre le paysage des acteurs (analyse NetMap)					
Développer une vision partagée du partenariat de niche d'innovation (Image-contexte et Future backwards)					
Suivi et évaluation (S&E)					
Établir le référentiel (questionnaire d'évaluation des capacités)					
Planification des actions pour l'EBC					
Discussions sur la prise de compétences sur le lieu de travail					
Évaluation de la formation par des outils du suivi réflexif					

Principales sources

Brouwer, H. and Brouwers, J. (2017) *The MSP Tool Guide: Sixty Tools to Facilitate Multi-stakeholder Partnerships. Companion to The MSP Guide.* Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research, Wageningen, Netherlands. www.mspguide.org/msp-guide.

Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. and van Vugt, S. (2015) *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-stakeholder Partnerships.* Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research, Wageningen, Netherlands. www.mspguide.org/msp-guide.

DFID (2003) *Promoting Institutional & Organizational Development: A Source Book of Tools and Techniques.* Department for International Development, London. <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>.

DFID (2003) *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity, version 15.1.* Department for International Development, London. www.k4health.org/sites/default/files/toolsfordevelopment%5B1%5D.pdf.

FAO (2016) *Tropical Agriculture Platform (TAP) Common Framework.* www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/commonframework/en/.

FAO *FAO Capacity Development Learning Modules.* www.fao.org/capacity-development/resources/fao-learning-material/learning-modules/en/.

Idep, Y. and GreenHand (2006) *Permaculture Facilitator's Resource Book: Training and Assessment: Tools for Creative Workshops & Project Follow Up.* IDEP Foundation, Ubud, Indonesia. http://library.uniteddiversity.coop/Permaculture/Permaculture_Facilitators_Resource_Book-Training_Assessment.pdf.

Link Consult *Network Tools: Methods.* www.toolsfornetworkers.nl/en/gereedschap/lang-en-methods-lang-lang-nl-methoden-lang.

Metaplan (non daté) *Metaplan® Basic Techniques: Moderating Group Discussions using the Metaplan Approach.* Metaplan, Quickborn, Germany. http://users.ugent.be/~mvalcke/CV/Metaplan_Basiswissen_Englisch.pdf.

Mierlo, B.C. van, Regeer, B., Amstel, M. van, Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J.F.G., Cock Buning, T. de, Elzen, B., Hoes, A.C. et Leeuwis, C. (2010) *Reflexive Monitoring in Action. A Guide for Monitoring System Innovation Projects.* Wageningen University and Research, and Athena Institute, Wageningen, Netherlands. www.wageningenur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-333935373332.

Schiffer, E. (2007) *Net-Map toolbox: Influence mapping of social networks.* <https://netmap.wordpress.com/about/>.

The Grove Consultants International (undated) *Drexler/Sibbet Team Performance® Model: A comprehensive tool for understanding the stages of team development.* www.grove.com/methodology_drexlerSibbetTeamPerformanceModel.php.

The Grove Consultants International (undated) *The Grove Facilitation Model: A model of facilitation mapped against group challenges.* www.grove.com/methodology_groveFacilitationModel.php.

Wageningen University and Research (undated) *Multi-Stakeholder Partnerships: NetMapping.* www.mspguide.org/tool/netmapping.

REMERCIEMENTS

Cette page témoigne de notre gratitude aux personnes et aux institutions qui ont mené à bien le travail expérimental et/ou ont contribué aux essais et aux améliorations des méthodologies.

Ce manuel a été développé dans le cadre du projet de Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (RC des SIA), financé par l'Union européenne. Les matériels ont été préparés d'après l'atelier sur le projet s'étant déroulé à Leiden en 2016. Le manuel a été affiné par la suite par un groupe de travail composé du personnel d'Agrinatura, de la Fao et des partenaires des huit pays pilotes (Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Éthiopie, Guatemala, Honduras, Laos et Rwanda).

Le groupe de travail qui a développé ce manuel était mené par Hans Dobson, Personne Focale d'Agrinatura pour le Rwanda, du Natural Resources Institute (NRI), Royaume-Uni, avec le soutien à l'élaboration et la rédaction des organisations et des personnes suivantes:

Agrinatura

- Ana Melo, AFP-Angola, Instituto Superior de Agronomia (ISA)
- Aurélie Toillier, AFP-Burkina Faso, CIRAD
- Claire Coote, AFP-Bangladesh, NRI
- Hanneke Vermeulen, AFP-Ethiopia, iCRA
- Hans Dobson, AFP-Rwanda, NRI
- Julia Ekong, Agrinatura CD Expert, iCRA
- Massimo Battaglia, AFP-Guatemala, Agenzia Italiana per la Cooperazione (AICS)
- Nury Furlan, Regional CD Expert for Honduras and Guatemala, AICS
- Patrick d'Aquino, AFP- Laos, CIRAD
- Richard Hawkins, Agrinatura CD Expert, iCRA
- Stefano Del Debbio, AFP-Honduras, AICS
- Myra Wopereis-Pura, Global Coordinator, iC

FAO

- Abdoulaye Moussa
- Christian Grovermann
- Delgermaa Chuluunbaatar
- Karin Nichterlein
- Manuela Bucciarelli
- Patrick P. Kala

SOUTIEN FINANCIER

PARTENARIAT MONDIAL



Le présent projet a été élaboré avec l'aide financière de l'Union européenne



Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE

Angola

- Instituto Superior de Agronomia (ISA), Universidade de Lisboa
- Instituto de Investigação Agronómica (IIA)



Bangladesh

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Bangladesh Agricultural Research Council (BARC)



Burkina Faso

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI)



Ethiopia

- iCRA
- Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)



Guatemala

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)



Honduras

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)



Laos

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI)



Rwanda

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Ministry of Agriculture and Animal Resources (MinAgri)



COLOPHON

Cette publication a été produite sous le contrat de publication Agrinatura et FAO (FAO Réf.: AGDR/2-19/28 sous licence CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Cette page est dédiée aux personnes et aux organisations qui furent les principaux concepteurs du travail et aux auteurs de cette publication.

Auteurs

Hans Dobson (NRI/Agrinatura), Julia Ekong (iCRA/Agrinatura), Patrick P. Kalas (FAO), Christian Grovermann (FAO), Hanneke Vermeulen (iCRA/Agrinatura), Patrick d'Aquino (CIRAD/Agrinatura) et Myra Wopereis-Pura (iCRA/Agrinatura)

Révision

Guy Manners, Green Ink

Conception

Studio Teekens

Photographies

CDAIS sauf indication contraire

Imprimerie

Drukkerij Tesink





Le présent projet
a été élaboré avec
l'aide financière
de l'Union européenne