



SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

Concepts, principes et outils

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.

<https://cdais.net>
www.tapipedia.org

SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

Concepts, principes et outils

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

Paris, 2020

Citer comme suite:

Agrinatura et FAO. 2020. *Suivi, évaluation et apprentissage – Concepts, principes et outils.*

Agrinatura, Paris et FAO, Rome. 24 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 978-92-5-132192-8 [Agrinatura]

ISBN 978-92-5-132172-0 [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 |
| 1. Contexte | 4 |
| 1.1. Le RC des SIA et le 'Cadre commun' sur le renforcement des capacités | 4 |
| 1.2. Pourquoi un Suivi, évaluation et apprentissage dans le RC des SIA? | 5 |
| 2. Objectifs et principes du système de SEA | 5 |
| 2.1. Soutenir la mise en œuvre du projet | 5 |
| 2.2. Fournir la preuve des changements | 6 |
| 2.3. Principes clefs de la conception du système de SEA | 7 |
| 3. Le cadre du SEA | 8 |
| 3.1. Le SEA aux deux niveaux et aux trois dimensions des interventions | 8 |
| 3.2. Le SEA au niveau du système d'innovation agricole: identification du chemin d'impact | 9 |
| 3.3. Le SEA au niveau du partenariat de niche d'innovation: soutien et évaluation du processus de renforcement des capacités | 14 |
| 4. Temps clefs et outils du SEA | 17 |
| 4.1. Les phases et les temps clefs du SEA | 17 |
| 4.2. Les outils du SEA au niveau du système d'innovation agricole | 19 |
| 4.3. Outils du SEA au niveau du partenariat de niche d'innovation | 19 |
| 5. Le SEA en pratique | 20 |
| 5.1. Coordination du système de SEA | 20 |
| 5.2. Perceptions de la valeur et du bénéfice | 20 |
| 5.3. Défis dans la collecte, l'analyse et l'utilisation de l'information | 20 |
| Références | 21 |
| Remerciements | 22 |

INTRODUCTION

Ledit document présente le cadre dans lequel le système de Suivi, évaluation et apprentissage (SEA) du projet de Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (projet CDAIS en anglais) a été conçu, les objectifs qu'il a poursuivis et la manière dont il a été mis en œuvre.

Ce document décrit les concepts, les principes et les outils utilisés par les équipes du système de SEA dans chacun des huit pays pilotes. Les fiches qui ont été développées en parallèle pour guider les équipes nationales du projet CDAIS sur la façon d'appliquer et d'utiliser le système de SEA sont consultables à l'adresse suivante <https://cdais.net/publications>

1. Contexte

1.1. Le projet CDAIS et le 'Cadre commun' pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole

L'objectif général du projet CDAIS était de promouvoir des systèmes d'innovation agricole efficaces et durables qui satisfont les demandes des agriculteurs, des agro-industriels et des consommateurs tout en faisant face aux défis environnementaux et socio-économiques. Son objectif spécifique était d'établir un partenariat mondial sur le renforcement des capacités dans les systèmes d'innovation agricole sur une base durable, avec des besoins évalués et des approches validées dans huit pays pilotes: l'Angola,

le Bangladesh, le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Guatemala, le Honduras, le Laos et le Rwanda.

Le projet CDAIS a été conjointement développé et mis en œuvre par Agrinatura-GEIE (Groupement européen d'intérêt économique) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Il a été conçu pour soutenir la mise en œuvre du plan d'action de la Plateforme pour l'Agriculture Tropicale (TAP), une initiative du G20 pour l'amélioration de la cohérence mondiale du renforcement des capacités pour l'innovation agricole. Cette initiative découle d'un diagnostic antérieur notant que de nombreux pays n'exploitent pas entièrement leur potentiel d'innovation (TAP, 2016). En tant que partenaires de la TAP et conformément à leurs visions, Agrinatura et la FAO collaborent à une approche logique du renforcement de systèmes d'innovation agricole, guidé par le cadre commun de la TAP sur le Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (TAP, 2016), désigné dans le présent document comme le «cadre commun». Le cadre commun a été évalué dans les huit pays pilotes entre 2015 et 2019.

L'hypothèse principale du cadre commun est que les capacités fonctionnelles des individus et des organisations doivent être renforcées pour leur permettre d'innover et, en même temps, de renforcer le système d'innovation agricole qui engendre à son tour un environnement favorable.

Le cadre commun est bâti selon trois perspectives théoriques dont il a été tenu compte pendant la mise en œuvre dans tous les pays.

Système d'innovation agricole

«Réseau d'acteurs, d'organisations et/ou d'individus, appuyés ensemble par des institutions et des politiques dans les secteurs agricoles et connexes, qui s'efforcent d'intégrer des produits, des processus et des formes d'organisation existants ou nouveaux dans l'activité sociale et économique.»

Capacité

«Capacité des individus, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès.»

Renforcement des capacités

«Processus par lequel les individus, les organisations et la société dans son ensemble, renforcent, créent, adaptent et préservent les capacités dans le temps.»

Source: TAP (2016).

- **Une perspective systémique.** Les systèmes d'innovation sont plus efficaces si ce qui affecte les relations entre les composants du système (c'est à dire les capacités fonctionnelles) est renforcé. Les capacités fonctionnelles identifiées dans le cadre commun, aussi mentionnées comme les '4+1 capacités', sont la capacité à (i) manœuvrer dans un environnement complexe, (ii) collaborer, (iii) expérimenter et apprendre et (iv) s'engager dans des processus stratégiques et politiques, qui aboutissent ensemble (v) à la capacité à s'adapter et répondre afin de réaliser le potentiel d'innovation.
- **Une perspective de gestion stratégique de partenariats d'innovation multi-acteurs.** Elle implique une approche à deux niveaux du renforcement des capacités, au niveau des partenariats d'innovation et au niveau du système d'innovation agricole.
- **Une perspective d'apprentissage.** Les acteurs du système d'innovation agricole – tant les individus que les organisations – doivent passer par un processus

Un partenariat de niche d'innovation est un réseau dans lequel plusieurs acteurs interagissent afin de résoudre des problèmes spécifiques et ainsi renforcent leur capacité collective à innover. C'est un lieu d'apprentissage et d'expérimentation et de transformation à un niveau micro.

Au minimum, c'est un réseau d'individus et d'organisations qui contribuent aux mêmes buts d'innovation. Même s'ils n'ont pas tous les mêmes intérêts ni le même niveau d'engagement, ils ont réellement des objectifs communs et interagissent. Au mieux c'est une communauté d'individus et d'organisations qui partagent un langage, une vision et une stratégie en commun, qui savent comment collaborer et s'engagent mutuellement pour réaliser l'innovation.

d'apprentissage supervisé en cinq étapes pour renforcer leurs capacités pour innover: s'engager, construire une vision commune, évaluer leurs besoins en renforcement de capacité, développer une stratégie de renforcement de capacité et la mettre en œuvre.

1.2. Pourquoi un système de Suivi, évaluation et apprentissage dans le projet CDAIS?

Basé sur un diagnostic des besoins nationaux pour développer ou renforcer les systèmes d'innovation agricole nationaux, le projet CDAIS a cherché à répondre à plusieurs questions. Celles-ci sont largement reliées au manque d'efficacité, de réactivité et d'efficacité des systèmes d'innovation agricole, démontrés par l'insuffisance des innovations conduites par la demande, le manque de coordination entre les actions de renforcement des capacités, des actions de renforcement des capacités inadéquates et de trop nombreuses petites actions à faible portée et principalement centrées sur les capacités techniques individuelles.

Dans le cadre commun, des hypothèses sur les mécanismes de changement permettant le renforcement des capacités à innover ont été établies d'après l'étude d'un vaste corpus de littérature, combinant des concepts issus des approches systémiques, sur les systèmes d'innovation agricole, des approches globales sur le renforcement des capacités et des approches en gestion de l'innovation. En réalité, le projet CDAIS a donc mis en œuvre plusieurs pilotes en même temps pour tester plusieurs mécanismes de renforcement de capacité. Pour capturer la diversité des changements, des mécanismes de changement et des impacts générés par le projet CDAIS dans les différents pays pilotes, l'équipe de coordination a décidé de développer un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) dès le démarrage du projet.

Le système de SEA est tiré du principe que l'évaluation continue et l'apprentissage permettent une gestion adaptative de projets de transformation et, de là, aident à en améliorer la performance. Le suivi est utilisé comme une approche fondée sur des données factuelles pour détecter et soutenir des changements de connaissances, d'attitudes et de pratiques des partenaires du projet pour pouvoir réaliser des changements systémiques et des impacts importants.

Par ailleurs, pour évaluer la validité du cadre commun, une analyse comparative des pays était nécessaire pour confronter le cadre théorique à des données empiriques. Ces données ont été recueillies et collectées par le système de SEA pour bâtir ces comparaisons.

En résumé, le système de SEA a été conçu pour identifier la «différence» que le projet CDAIS va provoquer.

2. Objectifs et principes du système de SEA

Le système de SEA du projet CDAIS a suivi deux objectifs principaux: (i) soutenir la mise en œuvre du projet et (ii) fournir la preuve des changements que le projet provoque. Pour réaliser ces objectifs, il a été conçu d'après neuf principes clefs.

2.1. Soutenir la mise en œuvre du projet

Le premier grand objectif du système de SEA était de fournir un processus d'évaluation et d'apprentissage continu pour aider les équipes nationales à adapter les actions de renforcement des capacités en réponse aux besoins spécifiques et pour obtenir ainsi des impacts plus importants.

Le projet CDAIS propose une nouvelle façon de «faire du développement». Il s'agit de former et soutenir les acteurs du système d'innovation agricole pour les rendre capables de s'organiser et de travailler plus efficacement d'eux-mêmes afin de faire aboutir leurs innovations plus rapidement. «Faire du développement» ainsi exige que les équipes de projet contribuent activement et explicitement aux dynamiques d'apprentissage dans le projet, par exemple en proposant des retours d'expérience et en participant aux réflexions menées dans les ateliers multi-acteurs ou aux revues après action. Ce mécanisme doit permettre d'informer et d'alimenter les processus décisionnels du projet à tous les niveaux (national et mondial). Toutefois, les équipes de projet des pays n'ont pas nécessairement les compétences pour le faire – ou ne l'envisagent pas comme une partie de leur travail quotidien et ne peuvent pas, par conséquent, disposer de temps pour cela. Un système de SEA est donc particulièrement important pour aider à structurer ce type de processus et induire des boucles de rétroaction

OBJECTIFS ET PRINCIPES DU SYSTÈME DE SEA

rapides nécessaires pour appuyer la gestion adaptative qui sous-tend le projet CDAIS. En conséquence, le système de SEA du projet CDAIS a été conçu et développé comme un processus interne au projet qui encourage une culture de l'apprentissage à tous les niveaux – les équipes de projet comme les partenaires limitrophes. En retour, ce processus a aidé les équipes de projet et les partenaires limitrophes à collectivement identifier les actions de renforcement des capacités qui pourraient être les plus efficaces.

Pour cela, le système de SEA propose des outils et des

méthodologies pour: (i) évaluer les changements des capacités fonctionnelles et leurs effets sur le système d'innovation agricole; (ii) soutenir l'adaptation et l'affinement des stratégies de renforcement des capacités pour obtenir des impacts plus importants et; (iii) stimuler l'apprentissage continu en utilisant des approches participatives de suivi et d'évaluation.

Le tableau 1 liste les bénéfices du système de SEA pour les acteurs, les maîtres d'œuvre et les partenaires du projet.

Tableau 1. Bénéfices du système de Suivi, évaluation et apprentissage (SEA) pour les acteurs du projet

| Acteurs du projet | Bénéfices du SEA |
|---|--|
| Partenaires directs et partenaires limitrophes du projet CDAIS (individus, organisations) | <p>Le SEA aide les partenaires bénéficiaires du projet CDAIS à répondre aux questions suivantes (entre autres):</p> <ul style="list-style-type: none">• Ce qu'ils font contribue-t-il aux changements à long terme que l'organisation/ le partenariat de niche d'innovation tente d'obtenir?• Leurs activités d'innovation sont-elles sur la bonne voie?• Les activités de leurs partenaires sont-elles sur la bonne voie?• Leurs activités correspondent-elles bien à une innovation orientée par la demande?• Observent-ils des changements ou résultats anticipés grâce au projet CDAIS?• Reste-t-il des défis à traiter? Si oui, quels sont-ils?• Qu'est-ce qui fonctionne bien, qu'est-ce qui ne va pas et pourquoi?• Qu'est-ce qui pourrait être fait différemment? |
| Organisations de mise en œuvre du projet CDAIS | <p>Le SEA aide les organisations de mise en œuvre du projet CDAIS à répondre aux questions suivantes (entre autres):</p> <ul style="list-style-type: none">• Leurs activités sont-elles sur la bonne voie?• Leurs activités atteignent-elles les communautés cibles?• Les communautés observent-elles des changements ou résultats anticipés grâce au projet?• Reste-t-il des défis à traiter? Si oui, quels sont-ils?• Qu'est-ce qui fonctionne bien, qu'est-ce qui ne va pas et pourquoi?• Qu'est-ce qui pourrait être fait différemment? |
| Partenaires bailleurs de fonds du projet CDAIS | <p>Le SEA apporte un éclairage sur (i) les leçons apprises pendant le projet et les conditions de sa transposabilité et (ii) les autres actions possibles pour renforcer des capacités à innover, non prévues par le projet CDAIS.</p> |

2.2. Fournir la preuve des changements

Le deuxième objectif était de fournir des outils analytiques et des méthodes pour mesurer et comparer la performance et la pertinence du cadre commun appliqué dans huit pays aux contextes différents.

L'hypothèse centrale du projet CDAIS est que le renforcement des capacités fonctionnelles est essentiel pour que le système d'innovation agricole soit plus efficace et réactif, de façon à permettre plus d'innovations dédiées aux petits agriculteurs, rendant l'agriculture plus productive et durable. D'autres capacités pourraient être nécessaires, selon les individus et les organisations impliqués, leurs

activités et leurs buts. Les types de capacités nécessaires pourraient aussi dépendre de la nature du processus d'innovation (incrémental ou radical) et du type d'innovations (innovation technologique, innovation de service ou innovation organisationnelle).

Le système de SEA cherche à apporter des données factuelles – et un éclairage plus précis – du rôle de levier des cinq capacités fonctionnelles pré-identifiées, mais aussi d'autres capacités émergentes selon les différents cas et contextes. Des preuves documentées fourniront aux partenaires et aux bailleurs de fonds des retours solides sur les effets du projet et les leçons apprises.

OBJECTIFS ET PRINCIPES DU SYSTÈME DE SEA

Pour cela, le système de SEA fournit des outils et des méthodologies pour assurer: (i) un processus de collecte de données standardisées et minimales et; (ii) des analyses

standardisées et un rapport sur la contribution du projet CDAIS au renforcement des capacités et à la progression des innovations appuyées.

Tableau 2. Composantes et objets du système de Suivi, évaluation et apprentissage (SEA) du projet CDAIS

| Composant du SEA | Objet |
|---------------------------|---|
| Traque et Suivi | <ul style="list-style-type: none">La «traque» fait référence à un processus périodique d'identification des changements de capacités des acteurs pour innover grâce à des marqueurs de progrèsElle soutient le processus de suivi: le suivi se réfère au suivi des objectifs, des activités et des capacités des acteurs pour réaliser leur projet d'innovation et à l'analyse de l'information pour guider la conception d'actions de renforcement de capacité, en tenant compte des contraintes de ressources du projet. |
| Évaluation interne | <ul style="list-style-type: none">«L'évaluation interne» fait référence à l'évaluation et à l'analyse des besoins en capacité, des contributions du projet CDAIS au renforcement des capacités et aux impacts possibles au niveau du SIAElle est conduite au début et à la fin de la mise en œuvre du projet par les équipes paysLes évaluations des capacités faites au début du projet servent de référence et sont comparées aux évaluations des capacités finales à la fin du projet |
| Apprentissage | <ul style="list-style-type: none">«L'apprentissage» est le processus par lequel l'information générée par la traque, le suivi et l'évaluation alimente la réflexion et l'amélioration délibérée et continue du processus de renforcement de capacités des partenaires du projet. Il doit permettre ainsi au projet de générer des impacts plus importants. |

2.3. Principes clefs de la conception du système de SEA

Le système de SEA a été développé, mis en œuvre et adapté tout au long du projet CDAIS (2015-2019). Il a été conçu pour traquer, suivre et évaluer des résultats de manière participative. Ce qui a permis, d'une part, l'apprentissage et le renforcement des capacités des partenaires de projet et, d'autre part, l'apprentissage et l'adaptation de la stratégie de mise en œuvre par les maîtres d'œuvre du projet.

Les principes clefs de la conception du système de SEA étaient les suivants:

1. Concernant les participants

- Adopter une approche participative pour identifier et évaluer les effets du projet et ainsi renforcer l'appropriation du processus d'évaluation.
- Travailler avec tous les acteurs clefs des partenariats de niche d'innovation et du système d'innovation agricole pour établir un dialogue lors du développement et de l'utilisation du SEA.
- Reconnaître que différents acteurs peuvent avoir des compréhensions différentes du «renforcement des capacités» et des objectifs du SEA.

2. Concernant le processus

- Utiliser des approches rétroactives itératives, continues, réflexives pour déterminer ce qui arrive

dans le processus de renforcement des capacités et pourquoi cela arrive.

3. Concernant les données

- Centrer l'approche de SEA sur la capture des changements observables pendant le projet, des contributions aux réalisations. Certains outils pourraient être proposés aux partenaires nationaux pour réaliser ultérieurement une évaluation des impacts.
- Combiner les méthodes pour produire des données tant quantitatives que qualitatives; ce qui permettra une compréhension plus complète ainsi que la comparabilité des partenariats de niche d'innovation et des pays.
- Assurer la comparabilité des données clefs entre les pays – l'utilisation des outils, de l'approche et des résultats du système de SEA aidera à structurer la comparaison entre les partenariats de niche d'innovation et entre les pays.
- Assurer la crédibilité et la fiabilité des données pour toutes les parties (le partenariat de niche d'innovation et les acteurs nationaux, les donateurs, les partenaires de la TAP).

4. Concernant le temps et les coûts

- Tout en adoptant cette approche d'accompagnement itérative et continue, il faut s'assurer que le système de SEA reste relativement peu coûteux et qu'il n'est pas trop chronophage tant pour ceux qui collectent les données que pour ceux qui y répondent.

3. Le cadre du SEA

3.1. Le SEA aux deux niveaux et aux trois dimensions des interventions

- Le système de SEA traque les changements à deux niveaux (celui des partenariats de niche d'innovation et celui du système d'innovation agricole national) et dans trois dimensions: individuelle, organisationnelle et systémique.
- La dimension individuelle** se réfère au renforcement des capacités des individus comme les facilitateurs nationaux d'innovation (FNI), les acteurs des partenariats de niche d'innovation, les décideurs ou les employés des organisations impliqués dans un processus d'innovation d'une manière ou d'une autre.

- La dimension organisationnelle** se réfère au renforcement des capacités des organisations impliquées dans les activités des partenariats de niche d'innovation, soit comme fournisseurs de services support à l'innovation ou comme promoteurs du projet d'innovation.
- La dimension systémique** se réfère aux capacités d'un réseau d'acteurs engagés dans des actions conjointes pour renforcer le système d'innovation agricole en rapprochant ses quatre éléments: les institutions de recherche et d'enseignement; les institutions intermédiaires comme le conseil agricole et les fournisseurs de service support à l'innovation; les institutions d'affaire et les entreprises; et l'environnement favorable (politique et institutions).

Les processus et les actions à suivre et à évaluer à chaque niveau sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3. Processus et événements évalués dans le système de SEA

| Niveau | | Processus à suivre et à évaluer | Interventions connexes de renforcement des capacités à évaluer |
|--------|--|---|---|
| Pays | Système d'innovation agricole | <ul style="list-style-type: none"> Amélioration du contexte institutionnel et politique pour les partenariats de niche d'innovation, par: <ul style="list-style-type: none"> Le renforcement des capacités des Facilitateurs nationaux de l'innovation L'émergence et/ou le renforcement de fournisseurs de service de soutien à l'innovation Le renforcement ou l'amélioration de politiques promouvant l'innovation agricole | <ul style="list-style-type: none"> Formation et mentorat des facilitateurs nationaux de l'innovation Marché aux innovations Dialogue politique Établissement d'une plateforme nationale d'innovation Activités de renforcement des capacités pour les fournisseurs de service support à l'innovation |
| | Partenariat de niche d'innovation | <ul style="list-style-type: none"> Le renforcement des capacités des acteurs du partenariat de niche d'innovation La contribution des capacités fonctionnelles à faire avancer l'innovation | <ul style="list-style-type: none"> Activités de renforcement des capacités pour les partenariats de niche d'innovation et leurs organisations membres appropriées |

3.2. Le SEA au niveau du système d'innovation agricole: identification du chemin d'impact

3.2.1. Questions clefs d'évaluation

- En tenant compte de la façon dont il a été conçu et mis en œuvre, comment le projet CDAIS a-t-il contribué à améliorer l'efficacité du système d'innovation agricole dans chacun des pays?
- Est-ce que l'approche de RC des SIA était appropriée compte tenu des usagers ciblés? Autrement dit, a-t-elle répondu aux priorités et politiques des groupes cibles, des bénéficiaires et des partenaires de développement? A-t-elle réellement engagé les populations cibles et promu l'apprentissage continu? Quels facteurs influencent la durabilité et la duplication de l'approche de RC des SIA au niveau mondial?

3.2.2. Évaluation réaliste

En appliquant le Cadre commun dans huit contextes différents, le projet CDAIS a testé une théorie sur les facteurs possibles de changement à l'échelle d'un système d'innovation agricole. Il a été donc supposé que, dans différents contextes, les changements seraient atteints par différents mécanismes, si bien que le projet ne peut pas simplement être reproduit d'un contexte à un autre et obtenir automatiquement les mêmes effets. Cependant, la compréhension théorique de «ce qui fonctionne, pour qui, dans quels contextes et comment» est-elle transférable.

Une approche réaliste de l'évaluation présente des implications particulières pour la conception de l'évaluation et les rôles des participants. Ainsi, plutôt que de comparer en termes de changements les participants ayant entrepris un projet avec un groupe témoin (comme cela se fait dans un modèle contrôlé ou quasi-expérimental aléatoire), une évaluation réaliste compare des configurations de «contexte-mécanisme-effet» créées par le projet. Elle peut demander, par exemple, si un projet fonctionne plus ou moins bien, et/ou par différents mécanismes, dans différents endroits (et s'il en est ainsi comment et pourquoi); ou pour différents groupes de population (hommes et femmes, ou groupes de statut socio-économique différent).

De plus, les divers acteurs ayant une information différente auront une compréhension différente de la manière dont le projet est supposé fonctionner et le mettront donc en œuvre différemment.

Les processus de collecte de données (entretiens, groupes thématiques, questionnaires, etc.) devraient en partie être construits pour identifier l'information particulière que chaque groupe d'acteurs est en mesure de donner et permettront ainsi de réfuter ou d'affiner les théories sur «comment et pour qui le projet fonctionne».

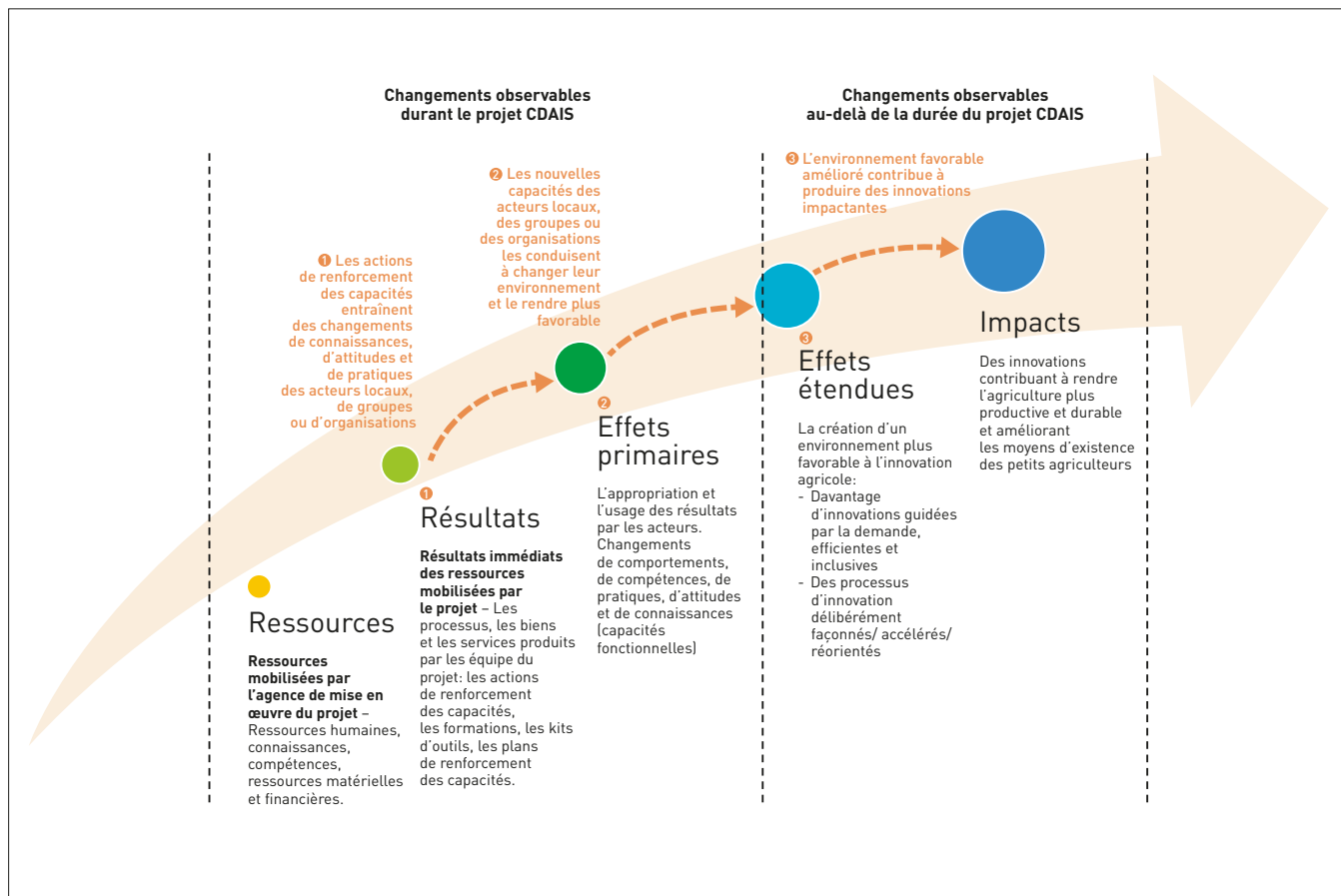
3.2.3. Théorie du changement et chemin d'impact ex-ante du projet CDAIS

La théorie du changement du projet CDAIS a été développée dès le début du projet et affinée à mi-parcours. Les principales hypothèses sont expliquées dans le Cadre Commun, soit : le renforcement des 4+1 capacités fonctionnelles dans les trois dimensions (individuelle, organisationnelle et systémique) par une intervention à deux niveaux (aux niveaux des niches d'innovation et du système national) doit aider à renforcer les systèmes d'innovation agricole et les rendre plus efficaces dans une diversité de contexte.

Un schéma du chemin d'impact ex-ante cartographie les activités, les résultats et les effets et impacts attendus qui pourraient être produits durant le projet (voir la Figure 1).

Tandis que les ressources et les résultats sont habituellement assez faciles à identifier, il est plus difficile de déterminer la nature des effets et des impacts, leur place réelle et leur rôle dans la chemin d'impact ainsi que la contribution des actions de renforcement des capacités à leur émergence. Les effets concernent principalement le renforcement des capacités aux niveaux individuel, organisationnel et systémique. Ce sont les changements nécessaires (qui permettent aux acteurs de contribuer à et d'amplifier un processus d'innovation) qui permettront finalement de réels impacts. Dans certains cas, ces changements peuvent arriver vite et être observables pendant la durée de mise en œuvre du projet. Dans d'autres cas, cela pourrait prendre plus longtemps, selon les opportunités que les acteurs auront de mettre en œuvre de nouvelles activités. Quant à évaluer les impacts, cela a été considéré comme impossible dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Des impacts n'apparaîtront qu'ultérieurement.

Figure 1. Chemin d'impact ex-ante du projet CDAIS



Ressources

Les ressources sont les *ressources utilisées par les organismes de mise en œuvre*: ressources humaines (Points focaux Agrinatura [AFP], gestionnaire pays du projet [GPP], Facilitateurs nationaux de l'innovation [FNI], Coordonnateurs nationaux de Projet [CNP], des institutions nationales appropriées, personnel de terrain, experts du renforcement des capacités ou sous-traitants), connaissances, compétences, matériel et ressources financières.

Résultats

Les résultats sont les *résultats immédiats des ressources du projet*: les processus, les biens et les services que le personnel du projet CDAIS produit. Il s'agit par exemple des formations des Facilitateurs nationaux de l'innovation, des ateliers de démarrage, des évaluations des besoins, des dialogues politiques, des activités de renforcement des capacités, des formations en salle, des manuels de formation et des rapports scientifiques et d'évaluation ou encore des documents de stratégie (plans de renforcement des capacités). Ces résultats immédiats sont directement contrôlés par l'agence de mise en œuvre du projet. Ils incluent toutes les activités de facilitation, de renforcement des capacités et le mentorat avec les niches d'innovation et les acteurs de système d'innovation agricole. Ils n'incluent pas ce que les groupes d'acteurs et individus font (ou ne font pas) avec les nouvelles connaissances, compétences ou attitudes acquises à l'issue de toutes ces activités.

Effets primaires

Les effets primaires sont les changements observables du comportement, de l'attitude, des pratiques et/ou de la mentalité «des bénéficiaires» directs du projet.

Les effets sont le fruit de l'appropriation et de l'utilisation des résultats par cette première sphère de bénéficiaires de projet (FNI, acteurs des niches, organisations nationales, plateformes d'innovation nationale et partenaires du projet CDAIS).

Ainsi, un projet peut seulement *influencer* les effets; ils ne sont pas sous le contrôle de l'agence de mise en œuvre.

- **Au niveau des partenariats de niche d'innovation**, les effets correspondent aux actions communes, c'est-à-dire les activités qui sont décidées de façon collaborative, conçues (avec l'appui des FNI) et mises en œuvre par les acteurs du partenariat en vue d'accroître l'efficacité et la capacité collective à innover. Ces actions communes peuvent concerner deux domaines de gestion, interne et externe, respectivement:
 - La gestion du processus d'innovation lui-même, au niveau du partenariat de niche d'innovation (nouveaux outils de pilotage, nouvelle stratégie, etc.).
 - La gestion des partenariats, des enjeux de négociation ou de plaidoyer pour résoudre des défis techniques,

organisationnels ou financiers avec des acteurs externes à la niche d'innovation (décideurs, donateurs, industries, fournisseurs d'intrant, banques, etc.).

- **Au niveau des organisations**, les effets correspondent à de nouvelles initiatives pour mieux accompagner les acteurs des partenariats des niches d'innovation: nouvelles stratégies, nouvelle vision, nouveaux services de soutien ou opportunités de financement.
- **Au niveau des individus**, les effets correspondent aux changements de comportement, de connaissances ou d'activités des acteurs des partenariats. Par exemple, il peut s'agir des acteurs de la plateforme d'innovation nationale ou les décideurs, politiques à l'issue des ateliers ou des événements nationaux (marché aux innovations) et des tables rondes politiques.

Effets étendus

Les effets étendus sont des changements du fonctionnement du système d'innovation agricole – comme le fait qu'il devienne plus efficace, efficient, réactif et/ou durable. Ils sont engendrés par les capacités individuelles et organisationnelles à innover et correspondent à la capacité globale à innover au niveau national.

Ils peuvent être révélés par la mise à l'échelle de processus d'accompagnement de l'innovation, permettant aux niches d'innovation de contribuer au développement agricole.

Ils impliquent aussi que des changements deviennent observables au niveau des processus d'innovation eux-mêmes: les processus d'innovation sont façonnés, accélérés et/ou modifiés délibérément.

Les effets étendus augmentent ou rapprochent dans le temps la probabilité d'impacts.

Le projet CDAIS a considéré que les effets étendus rendent le renforcement du système d'innovation agricole irréversible, par contraste avec les effets primaires qui ne peuvent produire aucun effet étendu en l'absence d'incitations.

Impacts

Les impacts se réfèrent aux changements à long terme et durables des moyens de subsistance des agriculteurs, de l'état de l'environnement et des conditions des pauvres ruraux, résultant de la propagation ou de l'adoption des innovations.

En raison de l'horizon à long terme et du grand nombre de facteurs contextuels d'influence qui s'accumulent dans le temps, les actions de renforcement des capacités fonctionnelles ne peuvent seulement que contribuer (partiellement et indirectement) à ces résultats persistants dans la société ou dans l'environnement.

3.2.4. Les acteurs du changement et le seuil d'irréversibilité

Les différents types d'acteurs dans un projet de renforcement des capacités sont distingués par leur niveau d'implication: acteurs de la sphère directe du projet, partenaires limitrophes et bénéficiaires.

Les partenaires limitrophes «sont ces individus, groupes et organisations avec lesquels le programme a des contacts directs et sur lesquels le programme peut s'attendre à exercer une influence.» Ces acteurs sont appelés des partenaires limitrophes car, bien que le programme travaille avec eux pour effectuer le changement, il ne les contrôle pas. Le pouvoir d'influencer le développement repose sur les partenaires. Le programme se situe à la frontière de leur monde. Le programme essaye de faciliter le processus en fournissant de nouvelles ressources, des idées ou des opportunités sur une certaine période de temps. Ce qu'on appelle un partenaire limitrophe peut inclure de multiples individus, groupes ou organisations si le même changement est recherché auprès de tous ces acteurs.

Les acteurs de la sphère directe du projet sont ceux appartenant à un partenaire limitrophe et qui travaillent directement pour le projet; c'est le cas, par exemple, des membres d'un partenariat de niche d'innovation.

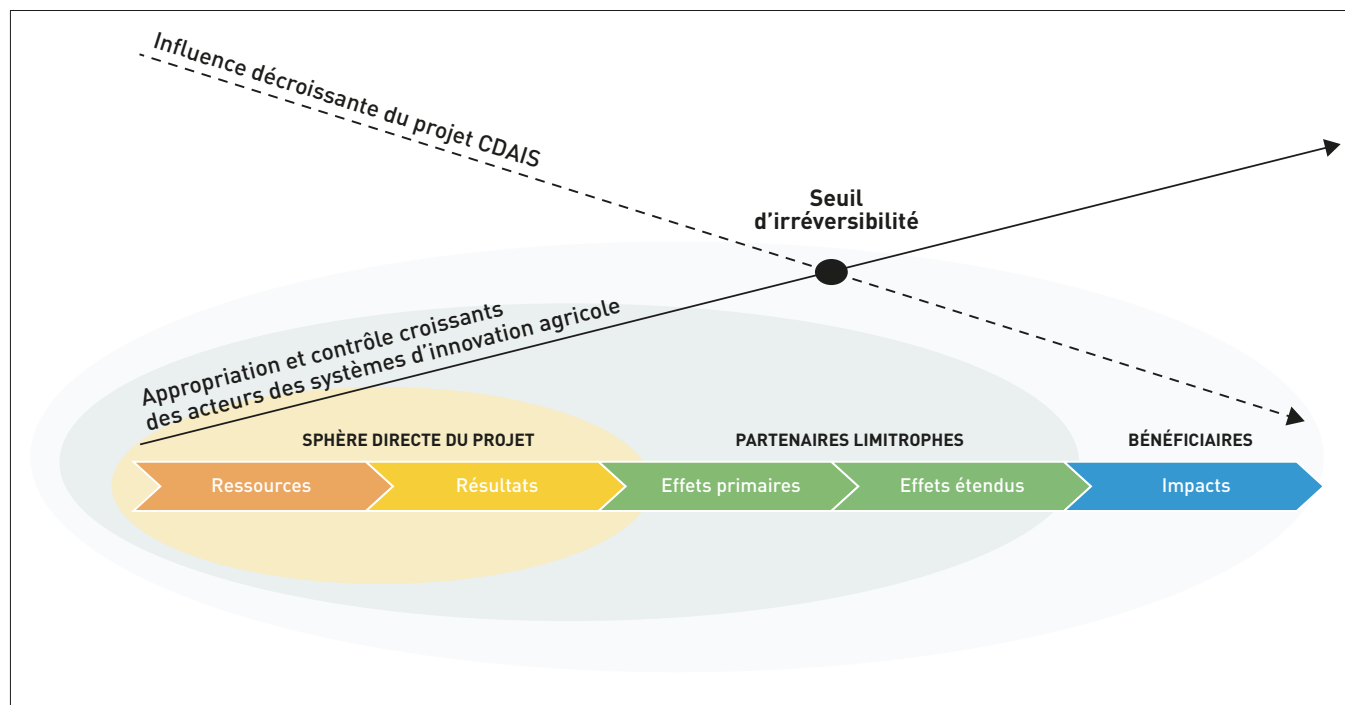
Les bénéficiaires sont la gamme plus large des acteurs et des communautés qui, au sein ou à l'extérieur de la sphère du projet, bénéficient des progrès réalisés par les acteurs directs et les partenaires limitrophes et, dans le cas du renforcement des capacités pour les systèmes d'innovation agricole, profiteront des innovations.

Source: IDRC (2001).

Tous les résultats, tous les effets et tous les impacts dans la théorie du changement ne seront pas pertinents dans tous les pays. Ainsi, les chemins exacts du changement varieront aussi par pays selon les différents besoins en capacité, les ressources et les contextes. Une action de renforcement des capacités peut mener à des résultats très différents selon les différents partenariats, selon les organisations et selon les systèmes d'innovation. De même, des résultats, des effets et des impacts non représentés dans le chemin d'impact ex-ante peuvent survenir. Seuls les changements les plus communément prévisibles peuvent être décrits avant le début des actions. Le chemin d'impact ex-ante indique les conditions préalables les plus importantes pour réaliser les buts du projet. Les perceptions des acteurs sont particulièrement importantes pour le processus de SEA, particulièrement pour identifier les mécanismes possibles de changement, selon leur perspective, en tant que partenaires limitrophes du projet.

Il existe aussi différentes options de chemins de changement – vers le renforcement des capacités fonctionnelles et le renforcement du système d'innovation agricole – selon le contexte national, la position et l'influence du projet et d'autres situations ou interventions de renforcement des capacités pour l'innovation agricole qui peuvent être mis en œuvre en parallèle aux activités propres du projet. Dans des pays où les concepts de systèmes d'innovation agricole et de renforcement des capacités pour des systèmes d'innovation agricole sont relativement nouveaux, il s'agira probablement de sensibiliser et de former aux approches de RC des SIA. Dans des systèmes d'innovation plus anciens ou dans des pays dotés d'une politique d'innovation agricole plus forte ou plus définie, les possibilités sont plus grandes pour s'engager rapidement dans un travail plus collaboratif afin de provoquer le changement systémique.

Figure 2. Les acteurs du changement et le seuil d'irréversibilité du projet CDAIS



Les effets peuvent s'avérer réversibles si les partenaires limitrophes (individus ou organisations) n'ont pas d'incitation – ou de conditions générales favorables dans leur environnement – pour utiliser leurs capacités fonctionnelles. Dans les premiers stades d'un projet, l'équipe de projet joue ce rôle incitatif qui est censé décroître au fur et à mesure que le système d'innovation agricole se renforce (fournissant ainsi des conditions favorables). Les actions de renforcement des capacités mises en œuvre par le projet devraient viser à créer les conditions pour apprendre et agir d'une façon transformative, comme innover de façon collective répondre aux besoins des agriculteurs et garantir des impacts.

Toutefois, la théorie du changement suppose que l'influence du projet diminuera alors qu'un nombre croissant d'acteurs du système d'innovation agricole – incluant ceux aux niveaux institutionnel et politique – s'approprient et prendront le contrôle de l'approche de RC des SIA elle-même. Nous supposons qu'à un certain point (qui peut varier d'un pays à l'autre) un seuil d'irréversibilité devrait être atteint, assurant la réalisation de l'innovation en contribuant au renforcement du système d'innovation agricole dans son ensemble.

3.3. Le SEA au niveau du partenariat de niche d'innovation: accompagner et évaluer le processus de renforcement des capacités

3.3.1. Questions d'évaluation clefs

- Comment le processus d'accompagnement des partenariats de niche d'innovation contribue-t-il à renforcer les capacités fonctionnelles des acteurs du partenariat (individus et organisations)?
- Comment les capacités fonctionnelles des acteurs du partenariat de niche d'innovation contribuent-elles à accélérer ou réaliser les processus d'innovation?

Le processus d'accompagnement – l'accompagnement de partenariats de niche d'innovation vise à soutenir le travail collaboratif pour réaliser l'innovation. Dans le projet CDAIS l'accompagnement visait à renforcer les capacités fonctionnelles et faire aboutir l'innovation.

3.3.2. Cartographie participative des effets

La technique de cartographie des effets est utilisée pour capturer la compréhension et les attentes des différents groupes de personnes d'un partenariat de niche d'innovation: les partenaires directs, les partenaires limitrophes et les bénéficiaires potentiels. La cartographie des effets aide les facilitateurs de l'innovation à connaître l'influence ou le progrès du changement au sein des partenaires directs dans le partenariat de niche d'innovation. Elle les aide donc à penser systématiquement et pratiquement à ce qu'ils font et à gérer de façon flexible des variations dans les stratégies permettant d'atteindre les effets souhaités.

La cartographie des effets prend sa source dans l'idée que le développement survient suite à des interactions complexes entre différents acteurs, forces et tendances. Comme il est difficile d'attribuer directement des impacts sur le développement à des interventions, la cartographie des effets se concentre sur les contributions des interventions aux effets relevant du développement. C'est ainsi qu'elle se concentre sur les personnes. La cartographie des effets réoriente les objectifs du développement passant de «changements d'état» à «changements de comportement, de relations, d'activités ou d'actions» au sein des partenariats de niche d'innovation. Des marqueurs de progrès sont utilisés comme indicateurs de ces changements. Ils sont les énoncés des changements comportementaux généraux souhaités par les partenaires limitrophes à l'issue des activités de renforcement des capacités. Ils sont identifiés d'une façon participative au début du projet et sont régulièrement évalués et affinés tout au long du processus d'accompagnement des acteurs du partenariat de la niche d'innovation.

3.3.3. Marqueurs de progrès

Les marqueurs de progrès décrivent les changements graduels ou les jalons d'un partenaire limitrophe alors qu'il progresse de sa situation actuelle jusqu'à la réalisation du projet d'innovation, ou l'amélioration de sa situation, des toutes premières étapes jusqu'à des changements transformatifs profonds.

L'identification de marqueurs de progrès réalistes et observables est essentielle pour le succès de la cartographie des effets. Les marqueurs de progrès sont le cadre pour observer les changements des actions des partenaires limitrophes, des interactions, des rapports, des procédures ou des politiques dans le temps et peuvent mesurer la direction de ces changements par rapport à l'intention initialement décidée collectivement.

Dans le système de SEA, les marqueurs de progrès aident à révéler des mécanismes de changements au fur et à mesure que les capacités se développent au sein du partenariat (voir Tableau 4). Ils sont utilisés par différents groupes d'acteurs de différentes façons:

- Par les Facilitateurs nationaux de l'innovation pour perfectionner leur approche d'accompagnement selon les résultats obtenus à l'issue des cycles d'apprentissage à t1 et t2 (voir 4.1 les phases et les temps clefs du SEA)
- Par les acteurs du partenariat de niche d'innovation et d'autres bénéficiaires directs servant de jalons de leur projet d'innovation
- Par l'équipe-pays du projet comme un outil pour évaluer les effets à la fin du projet
- Par l'équipe de coordination du projet comme un outil pour élaborer une analyse transversale des effets du projet dans les huit pays.

Tableau 4. Exemples de marqueurs de progrès

| Partenariat de niche d'innovation | Objectifs prioritaires | Stratégie | Capacidades que se desarrollarán a nivel de la alianza de nicho de innovación | Cambios esperados: marcadores de progreso desde la perspectiva de las partes involucradas (extractos) |
|--|--|--|---|---|
| Systèmes d'irrigation par goutte à goutte pour les petites exploitations familiales (Burkina Faso) | Améliorer la technologie et la rendre accessible aux petits agriculteurs dans tout le pays | <p>Développer un socle industriel local pour fabriquer et réparer l'équipement nécessaire</p> <p>Sensibiliser et accroître les connaissances des petits agriculteurs sur les avantages économiques et environnementaux de la technologie</p> | <p>Capacité à collaborer</p> <p>Capacité à réfléchir et apprendre des expériences passées</p> | <p>Ce qu'on s'attend à voir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un leader des organisations de développement est identifié et reconnaît les défis à surmonter Le leader a les compétences requises pour conduire l'agenda des actions à mener Le leader soutient le développement collaboratif d'une feuille de route stratégique pour diffuser la technologie <p>Ce qu'on souhaiterait voir:</p> <ul style="list-style-type: none"> La recherche publique désire mettre en œuvre un projet collaboratif de recherche et développement intégrant des artisans locaux pour co-développer les technologies de goutte-à-goutte <p>Ce qu'on aimerait voir, dans l'idéal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Ministère de l'agriculture consent à donner la priorité au développement du secteur privé dans la diffusion de la technologie de goutte-à-goutte Le Ministère de l'agriculture consent à intégrer la technologie dans son système de conseil agricole |

3.3.4. Intégrer le système de SEA et les cycles d'apprentissage expérientiel

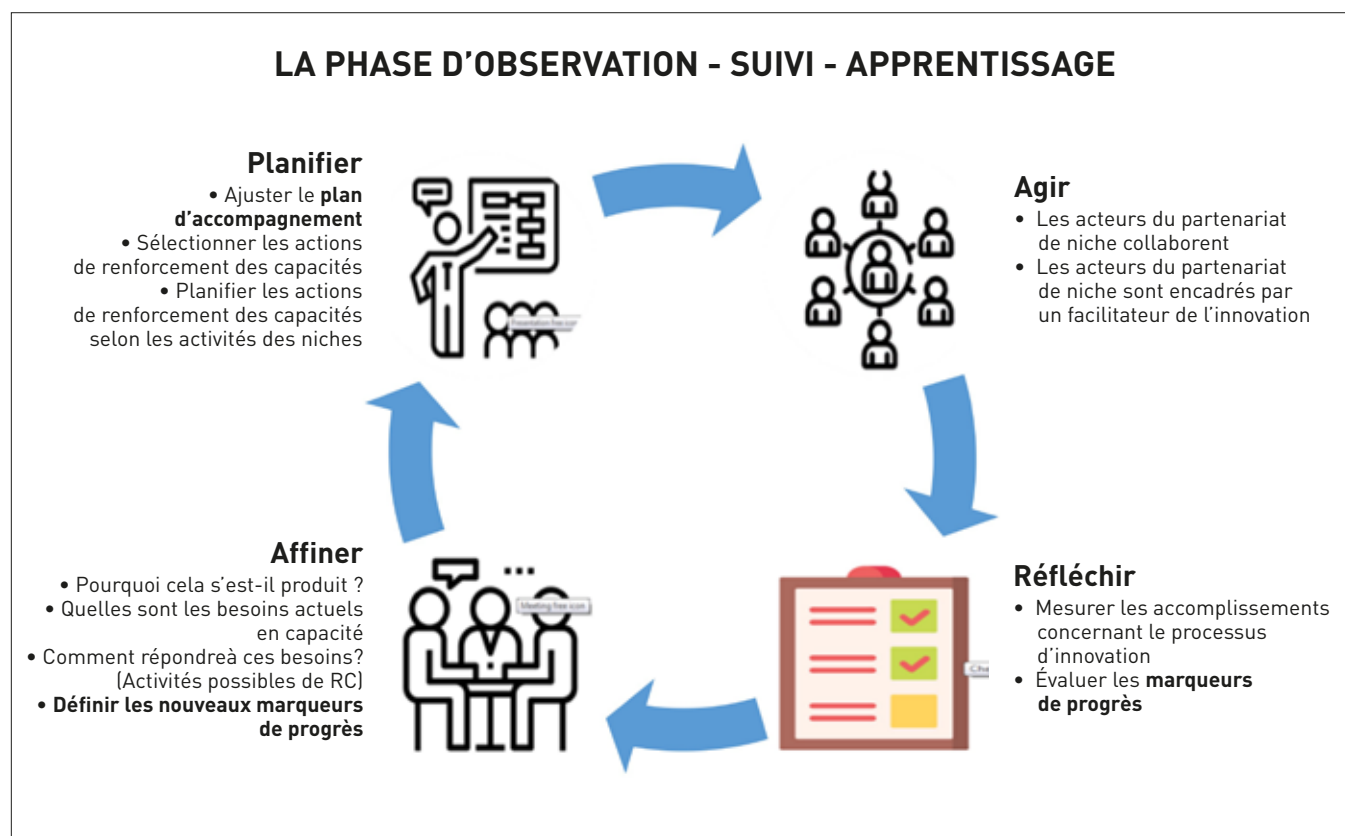
Au niveau des partenariats de niche d'innovation, le système de SEA est incorporé dans les cycles d'apprentissage des acteurs du partenariat et des facilitateurs de l'innovation. L'apprentissage est le processus par lequel les connaissances sont créées par transformation de l'expérience, avec un cycle d'apprentissage expérientiel en quatre étapes.

1. L'expérience concrète – une nouvelle expérience ou une situation est rencontrée, ou une expérience existante est réinterprétée.

2. L'observation réflexive de la nouvelle expérience – toute incohérence entre l'expérience et la compréhension est particulièrement importante.
3. La conceptualisation abstraite – la réflexion provoque une nouvelle idée, ou la modification d'un concept abstrait existant que la personne a appris par l'expérience.
4. L'expérimentation active – l'apprenant applique l'idée ou les idées au monde autour de lui pour observer ce qui arrive.

Les données de SEA sont utilisées comme informations pour les cycles d'apprentissage.

Figure 3. SEA intégré dans les cycles d'apprentissage au niveau du partenariat de niche d'innovation



4. Temps clefs et outils du SEA

4.1. Les phases et les temps clefs du SEA

Au niveau national, une approche en trois phases a été adoptée pour mettre en œuvre le système de SEA.

Phase Un (t_0): avant le début des activités de renforcement de capacités

- Au niveau du partenariat: les besoins en capacité sont évalués, les projets d'innovation identifiés et expliqués, un plan d'accompagnement est conçu pour renforcer les capacités des acteurs afin de faire aboutir leur innovation.
- Au niveau du système d'innovation agricole national: des organisations clefs sont identifiées, les facilitateurs de l'innovation sont recrutés et les politiques existantes favorables de l'innovation et agricoles sont examinées.
- Le SEA fournit des outils pour former un référentiel, des chemins d'impact ex-ante et formuler des marqueurs de progrès.

Phase Deux (t_1, t_2): pendant les activités de renforcement de capacités

- Au niveau des partenariats de niche d'innovation: les activités de renforcement des capacités sont mises en œuvre.
- Au niveau du système d'innovation agricole national: des concertations sur les politiques sont mises en œuvre.
- Le SEA fournit des outils pour observer et suivre les changements en cours dans les trois dimensions (individuelle, organisationnelle, systémique).

Phase Trois (t_3): après l'achèvement d'activités de renforcement de capacités

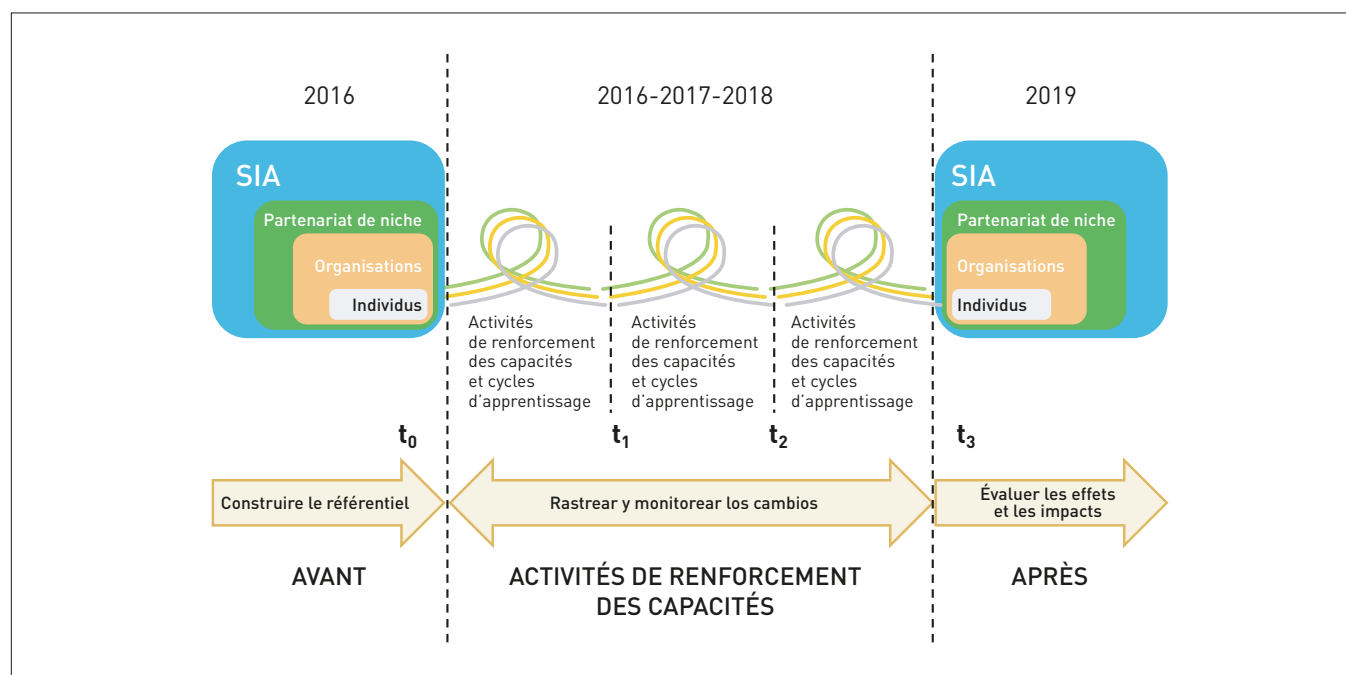
- Aux deux niveaux, les résultats sont évalués et une analyse est effectuée à l'échelle du pays, ainsi qu'une analyse transversale entre les pays.
- Le SEA fournit des outils et des méthodologies pour collecter et compiler des résultats finaux aux deux niveaux et les combiner dans des chemins d'impact ex-post.

Définir des points de référence est nécessaire pour mesurer les changements réalisés par le projet dans les huit pays. Pour cela, quatre temps clés ont été proposés permettant de coordonner les temporalités de mise en œuvre du projet au travers des huit pays:

- Le temps t_0 se situe juste avant que les activités de renforcement des capacités ne soient lancées
- Le temps t_1 correspond à la fin du premier cycle d'apprentissage, soit environ 5-6 mois après le début des activités de renforcement des capacités
- Le temps t_2 correspond à la fin du second cycle d'apprentissage, soit environ 5-6 mois après t_1
- Le temps t_3 correspond à la fin des activités de renforcement des capacités.

La synchronisation du SEA et des activités de renforcement des capacités durant les trois phases sont indiquées dans la Figure 4.

Figure 4. Phases et temps clefs du SEA dans le projet de RC des SIA



SIA: système d'innovation agricole, RC: renforcement des capacités.

4.2. Les outils du SEA au niveau du système d'innovation agricole

Tableau 5: Le minimum des outils communs pour le SEA au niveau du système d'innovation agricole dans les huit pays pilotes

| Phase | Outil | Courte description | Événements d'apprentissage |
|---|--|--|--|
| Référentiel (t ₀) | Étude exploratoire | Une étude basée sur des entretiens avec des informateurs clefs est utilisée pour cartographier les acteurs du système d'innovation agricole, identifier les agendas politiques de l'innovation et évaluer les forces et les faiblesses du système d'innovation agricole | L'atelier de validation national a présenté les résultats de l'évaluation des besoins en capacité aux acteurs du système d'innovation agricole et a conjointement validé des actions de renforcements des capacités pré-identifiées et éventuellement impactantes |
| | Radar d'auto-évaluation pour les FNI | Le radar du FNI est un outil d'auto-évaluation pour les Facilitateurs nationaux de l'innovation (FNI), concentré sur les progrès de leurs compétences, connaissances et attitudes | |
| Suivre (t ₁ , t ₂) | Récit du changement | Les récits du changement sont un outil pour communiquer le progrès et la valeur du projet CDAIS d'une façon accessible. Les récits ont été régulièrement collectés et rédigés par les équipes nationales | Les réunions du comité technique de projet L'équipe-pays se réunit régulièrement pour adapter la stratégie de mise en œuvre sur la base des réactions des participants et des besoins de renforcement de capacité identifiés |
| | Journal des événements | Le journal des événements est un système en ligne qui capture (i) l'information sur l'organisation d'événements (quand, quoi, pourquoi, comment) et (ii) l'évaluation et l'apprentissage des participants après chaque atelier ou événement | |
| Évaluer (t ₃) | Radar d'auto-évaluation pour les FNI | Les FNI ont évalué leur progrès dans les compétences clefs pour la facilitation du processus d'innovation | L'atelier d'évaluation finale et le forum national du projet CDAIS ont validé le chemin d'impact ex-post et ont conçu une stratégie de sortie du projet CDAIS en utilisant des résultats du système de SEA |
| | Questionnaire sur l'environnement favorable | Une étude basée sur des entretiens avec des informateurs clefs, utilisés pour évaluer les changements du contexte institutionnel et politique qui permet l'innovation dans le pays | |
| | Chemin d'impact ex-post | Dessine les relations causales entre des ressources, les résultats, les effets et l'impact potentiel, documentant ainsi comment le changement s'est produit dans le système d'innovation agricole par l'action à tous les niveaux (individus, partenariats de niche d'innovation et organisations et les activités de dialogue sur les politiques) | |

4.3. Outils du SEA au niveau du partenariat de niche d'innovation

Tableau 6. Le minimum des outils communs pour le SEA au niveau des partenariats de niches d'innovation pour les huit pays pilotes

| Phase | Outil | Courte description | Événements d'apprentissage |
|-----------------------|--|--|--|
| Référentiel (t_0) | Chronologie de l'innovation | La chronologie est une méthode de réflexion commune sur un processus de réseau. Elle permet aux participants de partager des perceptions sur ce qui se passe. Elle découvre l'histoire du réseau, ses moments forts et les étapes suivantes | Ateliers d'évaluation des besoins en capacité et cartographie des effets Avec l'aide du facilitateur, traduction de la théorie du changement en actions Conception d'un plan d'accompagnement, y compris la vision, les besoins en capacité, les stratégies de renforcement des capacités et les marqueurs de progrès |
| | Analyse de réseau | L'analyse de réseau examine qui forme le réseau d'acteurs de l'innovation et la nature des interactions entre eux (fourniture de services, d'information et de connaissances, financement, etc.) et si ceux-ci contribuent vraiment au projet d'innovation | |
| | Questionnaire d'évaluation des capacités et outil de notation | C'est une évaluation individuelle des capacités fonctionnelles et techniques du groupe d'acteurs qui forme le partenariat de niche d'innovation. Un outil de notation et un diagramme circulaire (coxcomb graph) sont utilisés pour représenter le niveau des capacités | |
| | Identification de marqueur de progrès | Identifier les marqueurs de progrès selon la stratégie de renforcement des capacités | |
| Suivre (t_1, t_2) | Évaluation des marqueurs de progrès et affinement | Évaluer si les marqueurs de progrès ont été atteints, dépassés, ou s'il y a eu un biais par rapport aux marqueurs de progrès initiaux qui avaient été identifiés | Ateliers de Réflexion et affinement (R&A) D'après le suivi des effets, relire le plan d'accompagnement et l'adapter si nécessaire |
| | Chronologie enrichie de l'innovation | Collecter les récits de petites victoires, des situations d'apprentissage et des échecs avec les acteurs du partenariat, les organisations et d'autres acteurs incluant des bénéficiaires directs Aider les acteurs à choisir les récits qui ont conduit aux changements les plus significatifs du processus d'innovation et de leurs capacités à innover Les reporter sur la ligne de temps de la chronologie tracée pendant l'évaluation des besoins en capacité. Écrire les récits associés | |
| Evaluer (t_3) | Questionnaire d'évaluation des capacités et outil de notation | Évaluer les progrès faits pour chaque capacité fonctionnelle au cours du projet, d'après les perceptions individuelles | Atelier d'évaluation D'après l'évaluation des progrès faits, identifier avec les acteurs du partenariat de niche d'innovation comment ils peuvent continuer à progresser par eux-mêmes sans appui externe |
| | Réseau d'acteurs actualisé | Évaluer les acteurs actuels dans le réseau: qui en est parti et qui l'a rejoint? Évaluer la nature des rapports entre les acteurs (interpersonnel, sous l'influence des intérêts du marché ou des intérêts organisationnels) Évaluer si ces rapports ont évolué pendant le projet | |
| | Diagramme d'analyse de contribution | Le diagramme de contribution lie les productions du projet avec des changements dans des capacités et des résultats connexes. Il cherche à décrire et pondérer la contribution des productions au changement | |

5. Le SEA en pratique

5.1. Coordination du système de SEA

Le projet a mis en place des équipes de SEA aux niveaux des équipes pays et au niveau de l'équipe de coordination du projet. L'équipe de SEA auprès de la coordination a aidé à prendre des décisions informées, valider les données factuelles de progrès et renforcer les objectifs et l'approche globale du projet. Elle a aussi fourni des appuis méthodologiques, des guides, du soutien et de l'accompagnement des équipes nationales de SEA.

Les équipes nationales de SEA étaient en grande partie incorporées aux équipes - pays et ont travaillé en étroite collaboration avec l'équipe des facilitateurs de l'innovation (c.a.d. les équipes d'accompagnement) responsables de concevoir et mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités. La collaboration a été favorisée en créant des espaces de réflexion et de partage avant et après les cycles d'interventions pour le renforcement des capacités.

Les équipes nationales du SEA ont apporté aussi directement leur aide aux équipes d'accompagnement pour préparer les ateliers, documenter les processus de renforcement de capacité et soutenir les facilitateurs de l'innovation par un suivi sur place et la collecte des réflexions des participants. De plus, elles ont fourni les rapports analytiques qui ont aidé l'équipe de pays à analyser plus avant les activités du projet et à interagir avec les divers acteurs. Dans plusieurs pays, les facilitateurs de l'innovation ont aussi pris part aux activités de SEA en participant à la saisie et l'analyse des activités et des actions et des réactions des participants.

5.2. Perceptions de la valeur et du bénéfice

D'une part, le système de SEA est un outil interne de coordination et de gestion, d'autre part c'est un mécanisme de rétroaction pour ceux qui ont conçu le Cadre commun de la TAP et les bailleurs de fond du projet CDAIS. Les deux dimensions ont été rapidement mises en pratique, mais n'ont pas été immédiatement considérées comme telles par les équipes nationales, qui se trouvaient face à des acteurs à la recherche de soutien pour leurs activités servant leurs propres buts. Il s'est donc produit un détournement progressif en termes de perception de valeur, buts et qualité du système de SEA des équipes nationales par rapport à l'équipe de coordination globale, dû à l'inégalité de l'apprentissage, la connaissance et la maîtrise des concepts. Puis, progressivement, le SEA a commencé à prendre tout son sens quand les activités ont été mises en œuvre, contrôlées et évaluées, les outils proposés et les concepts vraiment appliqués. La capacité à mesurer les effets du projet a augmenté en même temps que les activités fournissaient davantage de «résultats» à évaluer et analyser. En parallèle,

l'utilité du système de SEA pour permettre l'analyse requise a aussi augmenté.

Cependant, l'apprentissage s'est révélé laborieux et fut souvent remis en question par les équipes elles-mêmes. Les facilitateurs y voyaient un fardeau et un contrôle supplémentaires. Ainsi, des outils de gestion administrative (comme le plan d'accompagnement) ont été présentés aux acteurs du partenariat et utilisés directement pour la collecte des données, rajoutant davantage de complexité à la complexité.

Dans un premier temps, les marqueurs de progrès ont provoqué beaucoup de confusion, puisqu'ils ne font pas partie des procédures standardisées du Suivi & évaluation (S&E). Les acteurs avaient du mal à différencier les marqueurs de progrès des indicateurs; leur faisant se demander pourquoi le projet CDAIS n'avait pas simplement utilisé des indicateurs. Le virage majeur dans l'adoption des outils et des concepts de SEA par les équipes fut le premier atelier de Réflexion et affinement (R&A), organisé après le premier cycle d'apprentissage: là, les outils de SEA (le plan d'accompagnement, les marqueurs de progrès, la chronologie enrichie de l'innovation, les chemins d'impact, les rapports analytiques) ont commencé à faire sens parce qu'ils ont permis aux équipes de faire une pause dans le processus de renforcement des capacités, prendre du recul pour l'analyser et, ensemble avec d'autres acteurs, mesurer conjointement le progrès fait et prendre des décisions informées pour les étapes suivantes. Ayant achevé ce processus d'apprentissage, les experts désormais compétents en matière de SEA sont devenus des atouts pour leur pays.

5.3. Défis dans la collecte, l'analyse et l'utilisation de l'information

5.3.1. Tendre vers des données plus cohérentes et de meilleure qualité

Comme les équipes ne percevaient pas immédiatement la pertinence et l'utilité des outils de SEA et qu'ils manquaient de pratique dans leur utilisation, l'utilisation initiale de ces outils a été irrégulière et les données collectées n'étaient pas aussi précises qu'elles auraient pu l'être.

Le soutien aux équipes pays et l'analyse commune portée par l'équipe de SEA auprès de la coordination du projet ont graduellement aidé à affiner la collecte et l'analyse des données. Une boucle de réactions s'est alors créée entre les équipes de pays: plus elles exécutaient l'analyse basée sur le SEA et utilisaient le SEA comme un outil de gestion – grâce auquel elles pouvaient non seulement présenter leurs résultats mais aussi ajuster leur performance – plus elles ont perçu son utilité et sa pertinence et plus elles ont collecté et fourni des données de qualité. De substantiels progrès ont

été faits dans les six derniers mois d'activité en raison de la conjonction des facteurs suivants:

- Un ou plusieurs cycles d'apprentissage avait déjà été mis en œuvre ;
- Le processus pour des ateliers R&A avait été détaillé et les ateliers avaient été organisés dans tous les pays ;
- Les guides pratiques avaient été développés et validés, les concepts expliqués et l'appui sur le terrain avait été apporté à tous les pays
- Le besoin de présenter des résultats est devenu plus urgent alors que le projet approchait de son terme.

Toutes les équipes ont montré un intérêt grandissant à la compréhension et à la mesure de l'impact qu'ils avaient produit au fur et à mesure du cumul des données engendrées par les activités et qu'un laps de temps suffisant s'était écoulé pour permettre l'analyse de rétrospective et la mesure de leurs propres progrès dans la livraison du projet.

5.3.2. Assurer la participation des bonnes personnes

Il est à noter que lorsque les points focaux Agrinatura étaient postés de manière permanente dans les pays, le processus d'apprentissage était plus rapide puisque le soutien était apporté régulièrement aussi bien pour expliquer les concepts que pour indiquer comment et où les appliquer concrètement. Cependant, dans chaque pays, un point focal du SEA au niveau du terrain a été embauché et formé pour conduire le processus entier.

En outre, dans toutes les circonstances, le SEA a été à juste titre perçu comme un outil pour soutenir la mise en œuvre du projet CDAIS. Sa pleine adoption demande que l'équipe-pays du projet et le point focal Agrinatura (AFP) adoptent et promeuvent son utilisation. Avec un soutien rapproché sur le terrain, il est devenu clair que le SEA est un outil commun qui peut et doit être utilisé par tous les membres de l'équipe, particulièrement pendant les ateliers de renforcement de capacité. Tous les membres de l'équipe avaient alors l'opportunité d'essayer d'utiliser des outils de SEA qui se sont révélés utiles dans la préparation des ateliers de R&A et à d'autres moments de l'analyse.

Références

- Astbury, B. and Leeuw, F. (2010)** Unpacking black boxes: Mechanisms and theory building in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3): 363–381.
- Barret, D., Blundo-Canto, G., Dabat, M.H., Devaux-Spatarakis, A., Faure, G., Hainzelin, E., Mathé, S., Temple, L., Toillier, A., Triomphe, B., Vall, E. (2018)** *ImpresS Methodological Guide. Methodological Guide to Ex Post Impact Evaluation of Agricultural Research in Developing Countries*. Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, Montpellier, France. 96pp.
- Douthwaite, B., Kuby, T., van de Fliert, E. and Schultz, S. (2003)** Impact pathway evaluation: An approach for achieving and attributing impact in complex systems. *Agricultural Systems*, 78: 243–265.
- Grovermann, C. (2017)** *Assessment of Innovation Capacities – A Scoring Tool*. FAO, Rome, Italy, 33pp.
- Earl, S., Carden, F. and Smutylo, T. (2011)** *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. International Development Research Centre, Ottawa, Canada, 139pp.
- Mayne, J. (2001)** Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1): 1–24.
- Outcome Mapping Learning Community.** Online discussions. <https://www.outcomemapping.ca>
- Pawson, R. and Manzano-Santaella, A. (2012)** A realist diagnostic workshop. *Evaluation*, 18: 176–191.
- Pawson, R. and Tilley, N. (2001)** Realistic evaluation bloodlines. *American Journal of Evaluation*, 22: 317–324.
- Tropical Agriculture Platform (TAP) (2016)** *Common Framework on Capacity Development for Agricultural Innovation Systems: Conceptual Background*. CAB International, Wallingford, UK.

REMERCIEMENTS

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

Ce document présente le cadre dans lequel le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) du projet de Renforcement des capacités pour les Systèmes d'innovation agricole (projet CDAIS) a été développé, avec un financement de l'Union européenne.

Il a été conçu par un groupe de travail mené par le CIRAD (Aurélie Toillier, Point focal Agrinatura pour le Burkina Faso), en étroite collaboration avec la FAO (Christian Grovermann et Manuela Bucciarelli), l'iCRA (Renaud Guillonnet, Hanneke Vermeulen, Myra Wopereis-Pura) et les équipes nationales du SEA, particulièrement les Points focaux du SEA Lampheuy Kaensombath (Laos), Elias Zerfu (Éthiopie), Aristide Sempore (Burkina Faso), Rozana Wahab (Bangladesh), Oliveira Paulo (Angola), Jair Escobar (Guatemala), Roduel Rodriguez (Honduras) et Straton Habumigisha (Rwanda).

Les concepts et les approches ont été progressivement évalués et affinés par toutes les équipes nationales du SEA avant leur consolidation aux sessions de formation au SEA et aux ateliers mondiaux.

L'utilisation et l'adaptation du système de SEA ont été facilitées par le Point focal Agrinatura de chaque pays: Claire Coote (NRI), Point focal Agrinatura pour le Bangladesh; Patrick d'Aquino (CIRAD), Point focal Agrinatura pour le Laos; Stefano Del Debbio (AICS), Point focal Agrinatura pour le Honduras; Hans Dobson (NRI), Point focal Agrinatura pour le Rwanda; Nury Furlán (AICS), Point focal Agrinatura pour le Guatemala; Madalena Teles (ISA), Point focal Agrinatura pour l'Angola; Aurélie Toillier (CIRAD), Point focal Agrinatura pour le Burkina Faso et Hanneke Vermeulen (iCRA), Point focal Agrinatura pour l'Éthiopie.

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

Aurélie Toillier (CIRAD/Agrinatura), Renaud Guillonnet (iCRA/Agrinatura), Manuela Bucciarelli (FAO), Hanneke Vermeulen (iCRA/Agrinatura), Myra Wopereis-Pura (iCRA/Agrinatura)

Révision

Guy Manners, Green Ink

Conception

Studio Teekens

Photographies

CDAIS sauf indication contraire

Printing

Drukkerij Tesink





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