Cadre stratégique 2016-2025 du Forum mondial pour le conseil rural

Plaidoyer et leadership dans les services de conseil rural en vue du développement durable

global forum for rural advisory services
forum mondial pour le conseil rural
foro global para los servicios de asesoría rural

Table des matières

Vue d'ensemble 3

Contexte et justification 5

Le cadre stratégique 9

- Cadres conceptuels 9
  - Systèmes d'innovation agricole 9
  - Renforcement des capacités 10
- Domaines d'action stratégiques 11
  - Domaine stratégique 1 : Plaidoyer et soutien à un environnement politique favorable et des investissements appropriés dans les services de conseil rural 11
  - Domaine stratégique 2 : Professionnalisation des services de conseil rural 12
  - Domaine stratégique 3 : Facilitation et amélioration de la production et de l'échange efficaces et continus de connaissances 12
- Niveaux de renforcement des capacités 12
  - Niveau 1 : Environnement favorable 12
  - Niveau 2 : Capacités institutionnelles et organisationnelles 12
  - Niveau 3 : Capacités individuelles 13

Annexe A. Définitions des termes utilisés 16

Annexe B. Histoire du GFRAS 17

Annexe C. Processus d'élaboration du cadre stratégique 2016-2025 18

Vue d'ensemble

Le présent document[1] s'adresse à la communauté du Forum mondial pour le conseil rural (GFRAS) : réseaux régionaux, groupes de travail, investisseurs, membres et associés. Le document présente le cadre stratégique au travers duquel le GFRAS entend accomplir sa vision et sa mission au cours de la période allant de 2016 à 2025. Il explique pourquoi le forum a été créé et pourquoi une nouvelle stratégie est nécessaire (contexte et justification), l'objectif que veut atteindre le GFRAS (vision et mission), et les moyens nécessaires pour atteindre cet objectif (domaines d'action stratégiques). Les annexes renseignent sur les définitions des termes utilisés (Annexe A), l'historique du GFRAS (Annexe B) ainsi que la méthodologie utilisée pour élaborer le cadre stratégique (Annexe C).

Le présent cadre stratégique a été établi au terme d'une série d'évaluations de la demande, de consultations par voie électronique, de discussions tenues par le comité directeur du GFRAS et de contributions d'experts (voir Annexe C pour plus de précisions).

Le document définit les domaines d'action stratégiques à trois niveaux (l'environnement favorable, l'institution/l'organisation et l'individu) en utilisant les systèmes d'innovation agricole ainsi que le cadre de renforcement des capacités. Les activités menées dans chaque domaine stratégique permettront de renforcer les capacités des services de conseil rural, d'atteindre la vision et d'accomplir la mission du GFRAS. Des résultats stratégiques majeurs (changements de comportement) auxquels le GFRAS contribuera sont attendus de chaque domaine stratégique.

Le GFRAS, en tant que réseau mondial, contribue à générer des impacts au niveau des agriculteurs grâce à ses réseaux régionaux et nationaux. Le présent cadre stratégique, qui sera accompagné d'un plan opérationnel quinquennal et d'un système de suivi, permettra de planifier et de mesurer le changement, l'apprentissage et les progrès réalisés en matière de réforme dans les services de vulgarisation et de conseil rural au cours des dix prochaines années.

1 C'est un document « évolutif », approuvé par le comité directeur du GFRAS le 11 septembre 2015, qui peut être ultérieurement modifié avec son approbation. Il sera accompagné du Plan opérationnel quinquennal du GFRAS pour la période 2016-2020, qui comprend un cadre de suivi et évaluation, des plans de travail annuels, une stratégie de communication et les directives opérationnelles du GFRAS.

HOMEGROWN
RED BEETS
$2.00
LB

Contexte et justification

En l'an 2000, les gouvernements du monde se sont accordés sur les Objectifs du Millénaire pour le développement qui sont arrivés à échéance en 2015. L'un des principaux résultats de la réunion de Rio+20 tenue en 2012, à laquelle le GFRAS avait participé, a été la décision par les États membres des Nations Unies d'élaborer un ensemble d'Objectifs de développement durable (ODD)[2]. Les ODD fixent de nouveaux objectifs, cibles et indicateurs en vue de définir le programme de développement national, régional et mondial au cours des 15 prochaines années[3].

> Nous considérons que l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, y compris l'extrême pauvreté, constitue le plus grand défi auquel l'humanité doive faire face, et qu'il s'agit d'une condition indispensable au développement durable. Nous sommes attachés à réaliser le développement durable dans ses trois dimensions – économique, sociale et environnementale – d'une manière qui soit équilibrée et intégrée.
>
> *Article 2 du document intitulé Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=F)*

Au même moment, d'autres partenaires au développement, tels que le Consortium du CGIAR, la Plateforme mondiale des bailleurs de fonds ainsi que les bailleurs de fonds bilatéraux et les fondations, engagent la reformulation de leurs stratégies pour transformer le secteur agricole et réduire l'insécurité alimentaire et nutritionnelle grâce à l'innovation et aux partenariats. L'année 2015 est par conséquent un moment idéal pour réviser le cadre stratégique du GFRAS.

Comme l'indique le cadre stratégique à long terme 2011-2016[4] du GFRAS, l'agriculture joue un rôle déterminant pour les moyens d'existence de plus de 500 millions de petits agriculteurs et d'autres acteurs du monde rural[5].

Le développement agricole et rural se heurte aujourd'hui à de nombreux défis dont les crises des prix alimentaires, l'épuisement des ressources naturelles, des marchés incertains et en mutation, la dégradation de l'environnement et les changements climatiques. Tous les pays sont touchés, quelle que soit leur condition sociale, économique ou politique. Par ailleurs, la pauvreté en milieu rural et les défis mondiaux en matière de nutrition persistent malgré les efforts en matière de développement consentis au niveau national et international.

Les services de conseil rural (Encadré 1) sont essentiels pour aider les populations à relever les défis présents et à venir et améliorer les moyens d'existence des populations rurales partout dans le monde. Ils jouent par conséquent un rôle important dans l'éradication de la pauvreté et les enjeux alimentaires et nutritionnels qui y sont associés. En dépit de ressources insuffisantes, les services de conseil rural ont eu des effets significatifs et positifs sur les connaissances, les compétences, les niveaux de revenu, l'adoption des technologies, les rendements des cultures et de l'élevage ainsi que la productivité. Des études portant sur les taux de rentabilité de la vulgarisation font apparaître des taux élevés (85 pour cent en moyenne)[6].

Encadré 1. Que désigne-t-on par services de conseil rural ?

Les services de conseil rural, connus également sous le nom de vulgarisation, regroupent toutes les diverses activités qui concourent à fournir les informations et les services nécessaires et demandés par les agriculteurs et les autres acteurs des zones rurales pour les aider à développer leurs propres compétences et leurs pratiques au plan technique, organisationnel et de gestion en vue d'améliorer leurs moyens d'existence et leur bien-être.

2 Parmi ceux-ci figurent les services de vulgarisation, en particulier l'Objectif 2a (« Accroître, notamment dans le cadre du renforcement de la coopération internationale, l'investissement en faveur de l'infrastructure rurale, des services de recherche et de vulgarisation agricoles et de la mise au point de technologies et de banques de gènes de plantes et d'animaux d'élevage, afin de renforcer les capacités productives agricoles des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés »), et les Objectifs 1.4, 2, 5a, 6.4, 12.3 et 15.3.

3 http://www.theguardian.com/global-development/2015/jan/19/sustainable-development-goals-united-nations

4 http://www.g-fras.org/en/knowledge/documents/category/16-strategic-and-management-documents.html

5 Dans cet article, le terme « acteurs » renvoie aux organisations et aux populations (voir Annexe A).

6 Alston, J.M., Chan-Kang, C., Marra, M.C., Pardey, P.J. et Wyatt, T.J. 2000. *A meta-analysis of rates of return to agricultural R&D: ex pede herculum?* Rapport 113 de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. Washington, DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

Encadré 2. Comment le Forum mondial pour le conseil rural impacte les petits producteurs pauvres

Le GFRAS a pour objectif d'améliorer l'efficacité des services de conseil rural pour qu'ils puissent mieux servir les familles d'agriculteurs et les producteurs ruraux et contribuer ainsi à l'amélioration des conditions de vie dans les zones rurales et à la réduction durable de la faim et de la pauvreté. Les services de conseil rural contribuent à autonomiser les agriculteurs et à mieux les intégrer dans les systèmes d'innovation agricole. La structure du GFRAS vient en aide aux petits agriculteurs par le biais des réseaux de services de conseil rural qui sont composés de plateformes nationales (voir Figure 1). Les plateformes nationales comprennent les acteurs de tous les secteurs œuvrant dans les services de conseil rural et travaillant directement avec les parties prenantes. Elles aident à établir un ordre de priorité entre les questions à l'échelle nationale et à formuler les demandes devant être portées aux niveaux régional et mondial. Le travail à ces niveaux est orienté par un comité directeur qui délègue les fonctions opérationnelles à un secrétariat. Des groupes de travail thématiques qui touchent plusieurs régions contribuent également au travail du GFRAS visant à venir en aide aux petits agriculteurs.

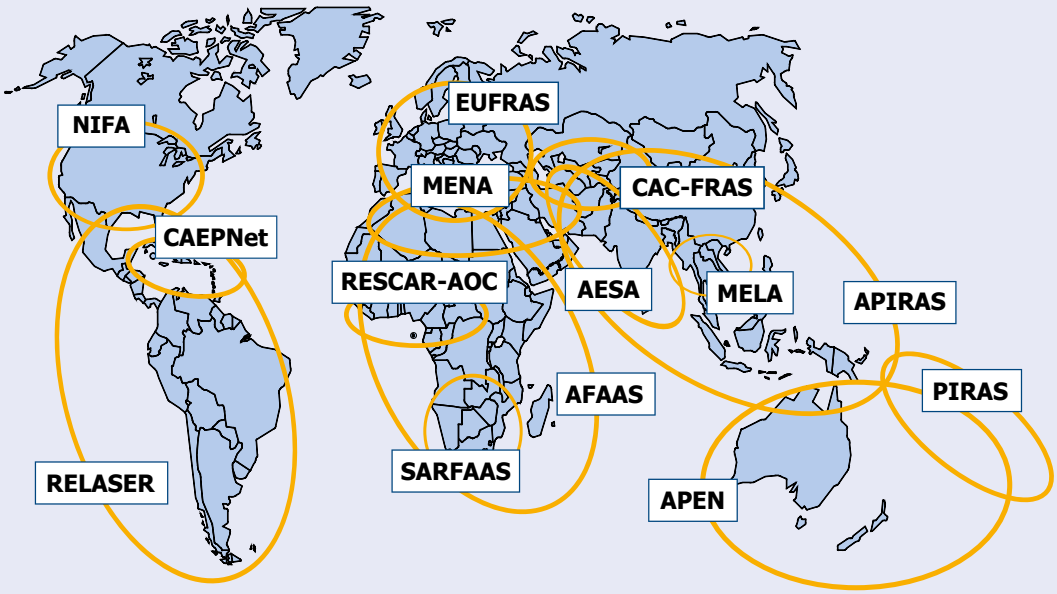

Figure 1. Réseaux régionaux de services de conseil rural
Source : GFRAS.

Abréviations : Réseau de vulgarisation agricole d'Asie du Sud (AESA); Forum africain des services de conseil agricole (AFAAS); Réseau de vulgarisation de l'Australasie-Pacifique (APEN) ; Réseau du conseil rural d'Asie et des îles du Pacifique (APIRAS) ; Forum pour les services de conseil rural d'Asie Centrale et du Caucase (CAC-FRAS) ; Réseau caribéen des prestataires de services de vulgarisation (CAEPNet) ; Forum européen des services de conseil agricole et rural (EUFRAS) ; Alliance du Mékong pour l'apprentissage de la vulgarisation (MELA) ; Réseau du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) ; Institut national de l'alimentation et de l'agriculture des États-Unis (NIFA) ; Réseau des services de vulgarisation rurale des îles du Pacifique (PIRAS) ; Red Latino-americana de Servicios de Extensión Rural/ Réseau d'Amérique latine pour les services de vulgarisation rurale (RELASER) ; Réseau des services de conseil agricole et rural d'Afrique de l'Ouest et du Centre (RESCAR-AOC) ; Forum régional d'Afrique australe pour les services de conseil agricole (SARFAAS).

Dans les services d'innovation agricole, les services de conseil rural jouent un rôle crucial d'intermédiation et fournissent des mécanismes de restitution, notamment entre les organisations paysannes, les entreprises agroalimentaires, les organisations non gouvernementales, les chercheurs et le secteur de l'éducation. Toutefois les services de conseil rural ont besoin d'informations, de données probantes et d'une réforme pour les rendre plus pertinents et leur permettre de collaborer avec la clientèle qu'ils servent.

Par conséquent depuis sa création, le GFRAS mène constamment des consultations avec d'autres acteurs du développement agricole pour voir comment les

services de conseil peuvent mieux jouer ce rôle d'intermédiation et donner aux agriculteurs les moyens d'améliorer leurs conditions de vie.

Un examen à mi-parcours[7] du GFRAS réalisé en 2013 indique que le forum a joué un rôle déterminant dans le processus qui a permis de réinscrire les services de conseil rural à l'ordre du jour des institutions internationales de développement, notamment les grands bailleurs de fonds. Toutefois il y a lieu de continuer à promouvoir les services de conseil, en partie pour contrer l'idée selon laquelle ils sont principalement des réseaux de diffusion pour la recherche au lieu d'être un acteur important des systèmes d'innovation agricole, bien placé pour relier, négocier et apporter un soutien à l'innovation. Par conséquent l'approche axée sur les systèmes d'innovation est un élément fondamental de la nouvelle stratégie (voir la prochaine section).

Depuis cinq ans, le GFRAS mène des activités de plaidoyer et fournit des données probantes sur l'efficience, l'efficacité, la pertinence et la viabilité des services de conseil rural pluralistes axés sur la demande. Le document intitulé : « Le *Forum mondial pour le conseil rural : les cinq premières années* » donne davantage d'informations sur les progrès réalisés au cours de la période considérée. Parmi les éléments clés, on peut citer : la note d'information intitulée le *Nouveau Conseiller Agricole* (qui joue un rôle majeur dans cette nouvelle stratégie), le Guide pour l'évaluation de la vulgarisation rurale et le renforcement des réseaux et des forums de vulgarisation régionaux et thématiques (voir Encadré 3 et Annexe B).

Lorsque le GFRAS examine le chemin parcouru, il est clair que bien que les fonctions de plaidoyer et de fourniture de données probantes soient bien engagées, il est très important de renforcer à l'avenir les capacités des services de conseil rural. Ainsi la nouvelle stratégie est axée sur les résultats du renforcement des capacités au niveau individuel, organisationnel et du système (voir section suivante).

Depuis sa création, le GFRAS a été accueilli au sein de la communauté internationale de développement[8] comme une institution clé en matière de promotion des services de conseil rural.

De nombreux acteurs reconnaissent que les services de conseil sont indispensables pour apporter l'impact et les changements nécessaires pour les petits agriculteurs et autres acteurs ruraux. Les services de conseil seront essentiels pour réaliser les ODD. Le GFRAS appuiera la collaboration entre les réseaux et forums des services de conseil régionaux et thématiques partout dans le monde avec leurs parties prenantes et d'autres secteurs pour traiter les questions relatives à :

- l'égalité des sexes et la participation des femmes et des jeunes aux activités agricoles
- les changements climatiques et la viabilité environnementale
- l'entreprenariat
- la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Cela contribuera à appuyer la promotion des ODD.

Encadré 3. Les cinq premières années (2010-2015) du Forum mondial pour le conseil rural

La publication, portant sur les cinq premières années du GFRAS et disponible sur le site web du forum, met en évidence les réalisations du GFRAS au cours des cinq dernières années et donne un aperçu des prochaines étapes au moment où la communauté internationale définit le programme mondial de développement durable qui succédera aux Objectifs du Millénaire pour le développement en 2015. Les activités et produits clés comprennent :

- Le renforcement des réseaux et des échanges entre partenaires dans 12 régions et 30 pays
- Le Guide pour l'évaluation du conseil rural
- Le « Nouveau Conseiller Agricole » : rôles, stratégies et capacités pour renforcer les services de vulgarisation et de conseil agricole
- Cinq réunions annuelles organisées au Chili, au Kenya, aux Philippines, en Allemagne et en Argentine
- L'initiative des bonnes pratiques mondiales accessibles sur http://www.betterextension.org
- Des documents sur l'égalité des sexes et le rôle des organisations de producteurs dans les services de conseil rural
- La participation à des manifestations mondiales telles que la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement, le Forum des agriculteurs et la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20).

7 Mur, R., Wongtschowski, M., Kyazze, F. et Traore, 2013. *Examen à mi-parcours du GFRAS*. Amsterdam : Royal Tropical Institute.

8 Le GFRAS a été invité à représenter les services de conseil à la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement, Rio+20, au sein du Comité des Nations Unies pour la sécurité alimentaire au niveau de la Plateforme mondiale des bailleurs de fonds et dans les réunions du Consortium du CGIAR et d'autres partenaires du développement pertinents.

Le cadre stratégique

Le cadre stratégique du GFRAS se fonde sur sa vision, sa mission et ses principes directeurs (Encadré 4), qui à leur tour découlent de deux cadres théoriques : les systèmes d'innovation agricole (Figure 2) et le renforcement des capacités (Figure 3). Il sera mis en œuvre dans trois **domaines d'action** stratégiques. Chacun de ces domaines couvrira trois niveaux, dérivés du cadre de renforcement des capacités.

Cadres conceptuels

Systèmes d'innovation agricole

Le cadre des systèmes d'innovation agricole renseigne sur la façon dont l'innovation se produit à travers un réseau d'acteurs inter-reliés, l'interaction entre ces acteurs et les politiques et les institutions qui régissent leurs interactions. Le cadre contribue à souligner que les innovations ne sont pas seulement techniques mais peuvent également être liées à des processus sociaux, institutionnels et de gestion. Il met en exergue l'importance de l'environnement favorable et des liens ou relations entre acteurs.

La Figure 2 montre que l'innovation est un processus qui se produit parmi divers acteurs (représentés dans le cercle du milieu) dans un système d'innovation. Grâce à leurs échanges (indiqués par les flèches), l'innovation (le cercle du milieu) se produit. Toutefois, l'environnement politique, les exigences des consommateurs et les « règles du jeu » (représentés par le cercle extérieur, plus foncé) qui influent sur l'interaction de ces acteurs (les flèches ici indiquent l'interaction entre les acteurs et leur cadre de vie au sens large) sont des éléments tout aussi cruciaux d'un système d'innovation agricole.

Encadré 4. Vision, mission et principes directeurs du GFRAS

Nous avons pour **vision** des services de conseil rural qui contribuent de manière efficace aux systèmes d'innovation agricole en vue du développement durable.

Notre **mission** est d'assurer le plaidoyer et le leadership[9] dans des services de conseil rural pluralistes axés sur la demande en vue du développement durable.

Nos **principes directeurs** définissent comment et avec qui le GFRAS collabore. Ces principes sont pris en compte dans toutes les activités et constituent la fondation sur laquelle repose le cadre stratégique.

- *Rôle déterminant de la demande et obligation de rendre compte :* le GFRAS promeut des services de conseils axés sur la demande de la clientèle, à laquelle ces services s'obligent à rendre compte.
- *Pluralisme et partenariat :* la collaboration avec une diversité d'acteurs du système d'innovation permet de renforcer le forum grâce à des synergies et assure l'efficacité et la responsabilité commune.

Le GFRAS facilite également l'harmonisation et la coordination en vue de mettre en synergie les travaux de divers acteurs.

- *Approches basées sur des données probantes :* le GFRAS privilégie les mesures et les approches basées sur des données probantes
- *Subsidiarité :* les processus et les initiatives sont menés par des acteurs et des forums pertinents aux échelons inférieurs sous la direction du GFRAS et avec son appui en cas de besoin.
- *Transparence :* les activités du GFRAS sont mises en œuvre de manière transparente et inclusive dans le respect des opinions et des approches de tous les acteurs concernés. Toute information générée est communiquée et mise à la disposition du grand public.
- *Alignement :* les activités du GFRAS sont basées sur des stratégies qui s'inscrivent dans le cadre des efforts déployés par les institutions internationales de développement et s'alignent sur leurs politiques et programmes.
- *Suivi, évaluation et apprentissage :* un meilleur apprentissage est un élément central du GFRAS qui a établi dans ce but un cadre de suivi et d'évaluation. Il s'attache également à promouvoir un meilleur suivi-évaluation et l'apprentissage dans le cadre de l'ensemble des activités liées aux services de conseil.

9 Pour la définition voir Annexe A.

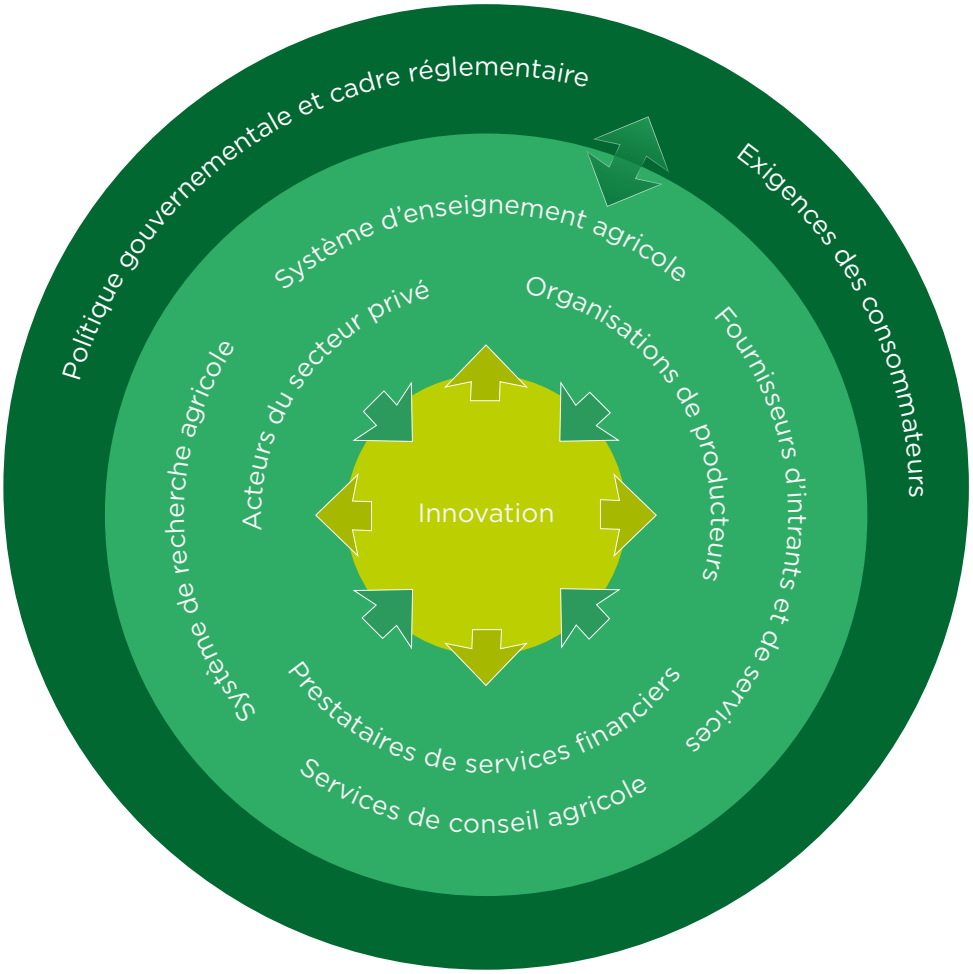

Figure 2. Un système d'innovation agricole
Source : GFRAS.

Dans ce cadre, tous les acteurs contribuent à l'innovation. Les services de conseil rural jouent un rôle essentiel en servant d'intermédiaire entre les acteurs, en facilitant les échanges et autres interactions, en fournissant des renseignements essentiels et en reliant les producteurs aux intrants et aux marchés. Par conséquent, l'approche axée sur les systèmes d'innovation fait partie intégrante du nouveau cadre stratégique. En s'appuyant sur le cadre, le GFRAS œuvrera à l'amélioration des systèmes d'innovation agricole par l'amélioration du cadre politique. Il s'attachera également à aider les réseaux de services de conseil rural et les acteurs concernés à communiquer et établir de meilleurs contacts avec d'autres acteurs importants des systèmes d'innovation agricole.

Renforcement des capacités

Les capacités sont une question cruciale pour les services de conseil rural. Pour remplir pleinement sa mission, le GFRAS doit prendre des mesures en vue de renforcer les capacités des services de conseil. La stratégie de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en matière de renforcement des capacités définit trois niveaux de renforcement des capacités (Figure 3). Le GFRAS a intégré ces trois niveaux dans son document intitulé le *Nouveau Conseiller Agricole*[10] qui souligne les nouveaux rôles, fonctions et stratégies que les services de conseil rural devront endosser en vue de contribuer efficacement au développement durable.

10 Sulaiman, R. et Davis, K. 2012. Le « *Nouveau Conseiller Agricole » : les rôles, stratégies et capacités pour renforcer les services de vulgarisation et de conseil agricole*. Note d'information du GFRAS. Lindau : Forum mondial pour le conseil rural. Voir http:// www.g-fras.org/en/activities/the-new-extensionist.html

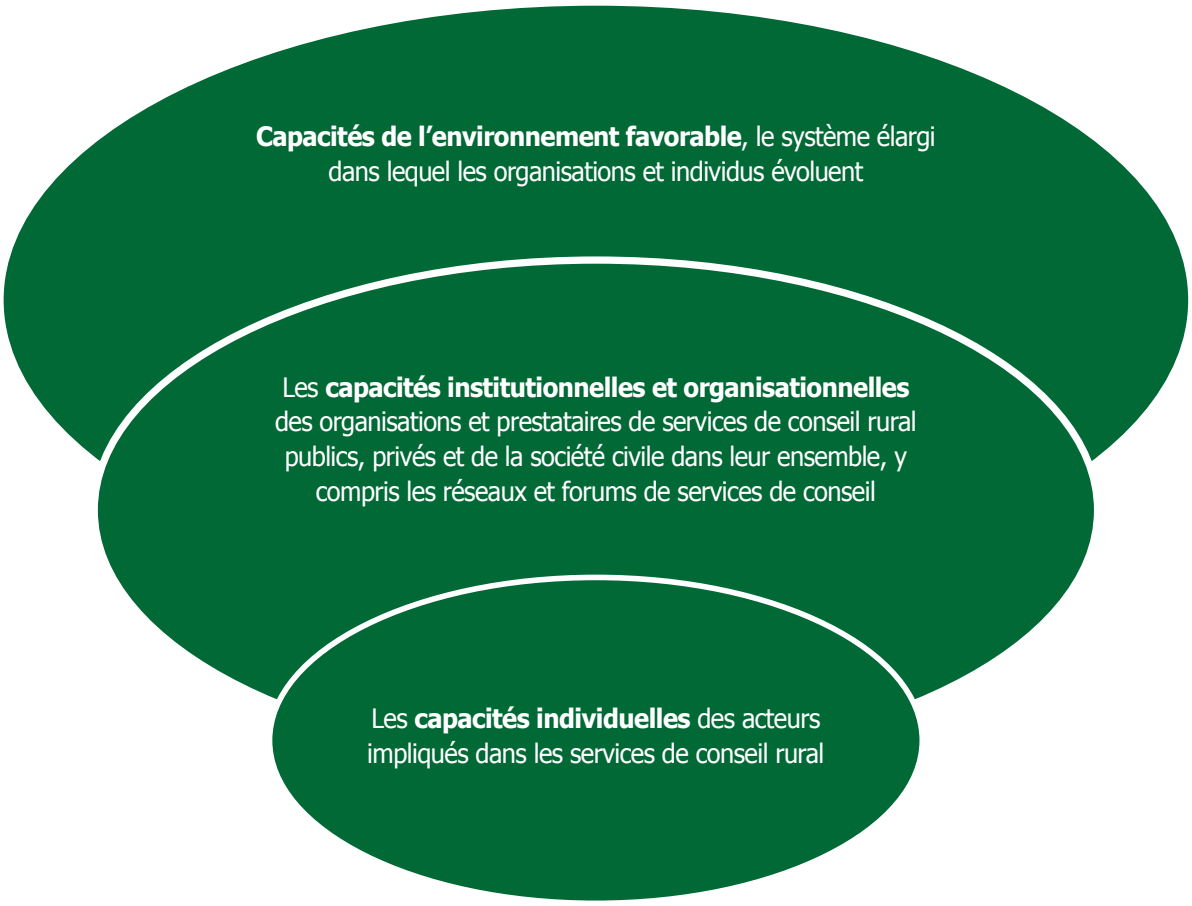

Figure 3. Niveaux de renforcement des capacités
Adapté de FAO, 2010. Stratégie institutionnelle en matière de renforcement des capacités. Rome : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, p. 4.

Domaines d'action stratégiques

Pour s'acquitter de sa mission et réaliser sa vision (Encadré 4), le GFRAS privilégie les trois domaines d'action présentés ci-dessous. Pour ce faire, il essaye d'atteindre les résultats (changement de comportement) liés à l'environnement favorable, aux institutions et aux organisations (en se concentrant sur les réseaux régionaux comme élément central du forum) ainsi qu'au développement des ressources humaines (capacités individuelles).

Domaine stratégique 1 : Plaidoyer et soutien à un environnement politique favorable et des investissements appropriés dans les services de conseil rural

Il est indispensable d'influencer l'environnement politique pour permettre aux acteurs de la vulgarisation d'être efficaces. Ce domaine d'action vise à renforcer la visibilité des services de conseil rural en matière de politiques et d'investissements.

L'objet principal de ce domaine est toujours conforme aux principes du GFRAS (Encadré 4). Selon le *Nouveau Conseiller Agricole*, les services de conseil rural ont besoin de « cadres réglementaires appropriés pour garantir une concurrence loyale et des conditions équitables et permettre une collaboration entre divers prestataires de services de vulgarisation et de conseil » (pp. 10-11). Bien que beaucoup d'activités de plaidoyer et de sensibilisation aient été menées au cours des cinq dernières années, pendant la prochaine période stratégique qui va durer dix ans, le GFRAS travaillera de manière plus proactive en vue d'une intégration plus complète et de la prise en compte des services de conseil dans les politiques et les investissements.

Objectif, Domaine stratégique 1 :
Reconnaissance accrue des services de conseil rural dans les politiques et les investissements

Domaine stratégique 2 : Professionnalisation des services de conseil rural

Les acteurs et forums des services de conseil rural doivent faire preuve de professionnalisme pour être efficaces dans les systèmes d'innovation agricole. La professionnalisation inclut non seulement le fait de disposer de suffisamment de capacités humaines mais également d'avoir en place une institutionnalisation appropriée des politiques, des stratégies, des approches et des méthodes ainsi qu'une valorisation de ces activités de renforcement des capacités. Les professionnels de la vulgarisation ont besoin d'une formation avant emploi et au travail de haute qualité ainsi que d'un perfectionnement professionnel continu. La professionnalisation des services de conseil rural permettra de disposer de prestataires et forums de services de conseil efficaces qui répondent aux besoins et exigences des agriculteurs et agricultrices ainsi que des jeunes. Cela signifie également que les services de conseil rural sont reconnus et visibles au sein des systèmes d'innovation agricole dans lesquels ils agissent.

Objectif, domaine stratégique 2 :
Une meilleure performance des services de conseil rural

Domaine stratégique 3 : Facilitation et amélioration de la production et de l'échange efficaces et continus de connaissances

Ce domaine répond au besoin exprimé par les parties prenantes d'un renforcement des échanges d'informations entre homologues avec d'autres acteurs pertinents et un meilleur apprentissage au sein du système d'innovation agricole. Cette fonction inclut également le renforcement des capacités pour produire, trouver, partager, adapter et utiliser des données probantes, les enseignements tirés des expériences et des connaissances scientifiques et locales ainsi que des informations à jour.

Objectif, domaine stratégique 3 :
Apprentissage amélioré dans les services de conseil

Niveaux de renforcement des capacités

Niveau 1 : Environnement favorable

La performance du système de services de vulgarisation et de conseil dépend fortement des conditions de l'environnement favorable telles que les cadres politique, juridique et économique ; les processus d'allocation de ressources dans le secteur public, les mesures incitatives et les normes sociales, l'importance accordée aux services de conseil rural par les décideurs, et les investisseurs, le niveau d'échange et de partage de connaissances et d'informations au sein du système d'innovation agricole en général et des services de conseil rural en particulier, la dynamique du marché et la disponibilité des institutions de formation.

Dans cette composante, le GFRAS met l'accent sur *un système de services de conseil rural pluralistes* et non sur l'ensemble du système d'innovation agricole. Le système de services de conseil rural fait partie d'un système élargi d'environnement favorable ainsi que d'un système de développement agricole.

Objectif, niveau 1 :
Un environnement favorable renforcé pour les réseaux et les acteurs des services de conseil afin qu'ils utilisent leur potentiel et jouent efficacement leur rôle au sein du système d'innovation agricole

Niveau 2 : Capacités institutionnelles et organisationnelles

Les organisations et les réseaux des services de conseil rural jouent un rôle déterminant au sein des systèmes d'innovation. Ils contribuent à la conception des processus d'innovation, renforcent les capacités des petits agriculteurs, négocient des partenariats entre acteurs, et aident à coordonner et organiser des activités au sein du système de services de conseil rural. Au cours des cinq dernières années, le GFRAS a facilité l'émergence et le renforcement des réseaux de services de vulgarisation et de conseil rural aux niveaux régional, sous-régional et national. À présent que les réseaux régionaux sont en place, l'accent doit être mis sur le développement et le renforcement de leurs capacités organisationnelles et institutionnelles afin qu'ils puissent pleinement utiliser leur potentiel (voir le *Nouveau Conseiller Agricole*, p. 11).

Comme expliqué dans l'Encadré 2, le GFRAS collabore avec les réseaux de services de conseil au niveau régional et les forums nationaux de vulgarisation pour atteindre les agriculteurs. Ces réseaux et forums comprennent des acteurs des secteurs public, privé et de la société civile. La composante capacité organisationnelle et institutionnelle du cadre stratégique du GFRAS s'attache principalement à rendre les réseaux[11] régionaux de services de conseil

11 Nous faisons la distinction entre les organisations de services de conseil rural (telle qu'une entreprise publique ou privée de vulgarisation) et les réseaux de services de conseil rural parce qu'ils présentent des différences en terme d'objectifs, de rôles, de structures, de personnels, etc.

plus efficaces. Pour cela, il leur faut travailler au sein de l'environnement favorable et des cadres pertinents.

Les réseaux régionaux portent les activités du GFRAS sur le terrain par le biais des forums nationaux et diffusent et mettent à l'échelle les activités menées dans les pays et régions de leur secteur géographique.

Objectif, niveau 2 :
Des réseaux régionaux de services de conseil rural renforcés dans leurs fonctions pour qu'ils puissent apporter un soutien à leurs membres

Niveau 3 : Capacités individuelles

Les services de conseil rural ont aujourd'hui besoin d'individus dotés des compétences techniques et fonctionnelles adéquates, ayant une connaissance approfondie de l'ensemble du système d'innovation agricole et comprenant bien l'importance des échanges et des liens avec les parties prenantes et des données probantes pour soutenir leur travail. Pour ce faire, ils ont besoin de suivre une formation continue à travers des activités de perfectionnement professionnel, une éducation informelle, une formation au travail et grâce à des établissements formels d'enseignement et de formation. Il est essentiel qu'ils aient accès aux échanges d'informations, de connaissances et d'idées. Le Consortium du GFRAS sur la formation à la vulgarisation[12] appuie le développement des ressources humaines appropriées dans les services de conseil.

Les professionnels de la vulgarisation ont en outre besoin de mesures incitatives adéquates et de perspectives de carrière bien définies. Cette remarque s'applique aux professionnels de la vulgarisation sur le terrain mais également aux directeurs et administrateurs des programmes des organisations des secteurs public et privé et de la société civile. Bien que le GFRAS agisse à l'échelle mondiale, il ne peut réaliser sa vision sans des individus qui fournissent des services de qualité en vue d'améliorer les moyens d'existence des agriculteurs avec l'appui d'organisations, de réseaux et de processus efficaces.

Le Tableau 1 montre comment ces six objectifs sont liés à un ensemble de résultats spécifiques auxquels le GFRAS contribuera aux trois niveaux de renforcement des capacités dans chacun des domaines stratégiques.

Objectif, niveau 3 :
Des ressources humaines appropriées et exhaustives développées dans les services de conseil rural

12 http://www.g-fras.org/en/activities/consortium-on- education-and-training.html

Tableau 1. Résultats attendus* par domaine stratégique et niveaux de renforcement des capacités

Source : GFRAS.

Niveau de renforcement des capacités / Domaine stratégique	Niveau 1. Environnement favorable Objectif : Un environnement favorable amélioré pour permettre aux SCR† d'exprimer leur potentiel et de s'acquitter efficacement de leurs rôles	Niveau 2. Institutions et organisations Objectif : Des réseaux régionaux de SCR renforcés dans leurs fonctions	Niveau 3. Individus Objectif : Des ressources humaines appropriées mises en valeur dans les SCR
Domaine stratégique 1. Plaidoyer et soutien à un environnement politique favorable et des investissements appropriés dans les SCR **Objectif : Reconnaissance accrue des SCR dans les politiques et les investissements**	Une visibilité accrue et une seule et même voix des SCR dans les discours, les cadres et lors des réunions portant sur le développement rural et l'agriculture	Des réseaux régionaux et thématiques actifs de SCR qui influent sur les discours au niveau national et régional portant sur le développement et l'agriculture	Des acteurs des SCR qui influent sur les politiques et les investissements grâce à des mesures accrues de soutien et de meilleures directives Des professionnels des SCR dotés de compétences accrues qui sont en mesure de contribuer à des systèmes d'innovation agricole plus efficaces
Domaine stratégique 2. Professionnalisation des SCR **Objectif : Une meilleure performance des SCR**	Reconnaissance accrue par les décideurs, les bailleurs de fonds, les investisseurs et les directeurs et gestionnaires de programme de la nécessité d'agir en vue de la professionnalisation des SCR	Renforcement de l'institutionnalisation, de la gouvernance, de la coordination et des structures de financement des réseaux régionaux et thématiques de SCR De meilleures orientations sont prodiguées aux réseaux et forums de SCR en vue d'améliorer leur performance et leur collaboration avec d'autres acteurs des systèmes d'innovation agricole	Amélioration de l'éducation, de la formation, des normes et des perspectives des acteurs des SCR grâce à des mesures incitatives, à la certification et la mise en place de mécanismes de soutien au perfectionnement
Domaine stratégique 3. Facilitation et amélioration de la production et de l'échange efficaces et continus des connaissances **Objectif : Apprentissage amélioré dans les SCR**	Des systèmes d'innovation agricole qui appuient des mesures visant à améliorer l'accès à des informations et des connaissances de qualité sur les SCR	Les réseaux et forums de SCR jouent un rôle plus important d'intermédiaire dans les systèmes d'innovation agricole et ont une plus grande capacité de plaidoyer	Les prestataires et la clientèle des SCR ont davantage de possibilités d'accéder, de partager et d'utiliser des informations, des connaissances, des expériences et des données probantes sur les approches et les méthodes des SCR

* *Note : Ce sont des résultats stratégiques majeurs auxquels le GFRAS contribue. Ils sont formulés de façon exhaustive et seront simplifiés dans le plan quinquennal.*

† *SCR : services de conseil rural.*

Annexe A. Définition des termes

Acteur	Individu ou organisation. Utilisé généralement dans le cadre des systèmes d'innovation agricole
Plaidoyer	Le plaidoyer consiste à promouvoir, soutenir ou défendre quelque chose. Pour le GFRAS, un aspect important du plaidoyer consiste à attirer davantage l'attention sur le rôle stratégique que les services de conseil rural (SCR) jouent dans le développement rural
Systèmes d'innovation agricole	Réseaux d'organisations, d'entreprises et d'individus opérant dans le secteur agricole attachés à une utilisation rentable de nouveaux produits, processus et formes d'organisation ainsi qu'à des institutions et politiques qui affectent leur comportement et performance
Capacité	L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)[13] définit la notion de « capacité » comme étant « l'aptitude des individus, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès » et entend par « développement des capacités » le processus par lequel « les individus, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et gardent la capacité au fil du temps »
Vulgarisation (également connue sous le nom de services de conseil rural)	Toutes les différentes activités qui concourent à fournir les informations et les services nécessaires ou demandés par les agriculteurs et les autres acteurs des zones rurales pour les aider à développer leurs propres compétences et pratiques techniques, organisationnelles et de gestion en vue d'améliorer leurs moyens d'existence et leur bien-être
Innovation	Toute nouvelle connaissance introduite et utilisée dans un processus[14] économique ou social
Leadership	Un processus par lequel un [acteur] exerce une influence sur d'[autres]…dans le but d'atteindre un objectif commun[15]
Concept du Nouveau Conseiller Agricole	Une perspective mondiale des services de vulgarisation et de conseil qui réinvente et définit clairement le rôle du vulgarisateur dans un milieu rural en pleine mutation. Ce concept fait valoir que ce rôle doit être élargi dans les systèmes d'innovation agricole et exige le développement de nouvelles capacités à différents niveaux
Résultat	Changement de comportement
Services de conseil rural (connus également sous le nom de vulgarisation)	Les services de conseil rural, connus également sous le nom de vulgarisation, regroupent toutes les diverses activités qui concourent à fournir les informations et les services nécessaires et demandés par les agriculteurs et les autres acteurs des zones rurales pour les aider à développer leurs propres compétences et leurs pratiques au plan technique, organisationnel et de gestion en vue d'améliorer leurs moyens d'existence et leur bien-être
Développement durable	Le développement durable est un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins[16]. » Le GFRAS utilise ce terme pour décrire un développement qui s'efforce de trouver « un bon équilibre entre les besoins économiques, sociaux et environnementaux des générations présentes et futures » (https://sustainabledevelopment. un.org/sdgsproposal)

13 OCDE. 2006. *The challenge of capacity development: working towards good practice*. (Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques) Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.

14 OCDE. 1997. *Systèmes nationaux d'innovation*. Paris : Organisation de coopération et de développement économiques.

15 Dubrin, A.J. 2007. *Leadership: research findings, practice and skills*. (Leadership : résultats de la recherche, pratique et compétences) New York : Houghton Mifflin Company.

16 Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1987. *Our common future* (Notre avenir à tous). Oxford : Oxford University Press, p. 43.

Annexe B. Histoire du GFRAS

Le GFRAS a démarré ses activités en 2010. Le forum est né d'échanges lors de réunions internationales (principalement les réunions annuelles de l'Initiative de Neuchâtel) au cours desquelles les participants ont reconnu la nécessité de créer une structure formelle afin de promouvoir de manière active le développement des services de conseil rural. Diverses options avaient alors été envisagées.

Le forum est par conséquent le résultat d'une demande sur plusieurs années et de consultations des parties prenantes des services de conseil rural partout dans le monde, y compris l'Initiative de Neuchâtel. L'initiative de Neuchâtel était un groupe informel de personnes passionnées de vulgarisation qui, de 1995 à 2010, se réunissaient une fois par an pour discuter, échanger et réfléchir ensemble sur des questions importantes dans le domaine de la vulgarisation. L'initiative a également produit des publications axées sur une compréhension commune des questions d'actualité en matière de vulgarisation rurale.

Bien que l'Initiative de Neuchâtel fût initialement composée de parties prenantes européennes œuvrant au niveau international, ces parties prenantes ont en 2005 commencé à collaborer davantage avec des partenaires du Sud, tels que le Forum africain des services de conseil agricole (AFAAS) et les organisations régionales de producteurs agricoles en Afrique.

En 2009, plusieurs parties prenantes de l'Initiative de Neuchâtel, de l'AFAAS et des organisations internationales de développement se sont réunies pour réfléchir sur la nécessité de créer un forum mondial en vue de servir de porte-voix aux services de conseil rural au niveau mondial. L'idée a été présentée et validée lors de la réunion annuelle de Neuchâtel tenue la même année à Assise, en Italie. Le Forum a été lancé au début de 2010. Pour plus d'informations, voir Tableau B-1 et Encadré 3 (p. 7).

Tableau B-1. Principales réalisations, activités et publications du GFRAS au cours de la période 2010-2015

2010	➤ Lancement du Réseau du conseil rural d'Asie et des îles du Pacifique et du Réseau d'Amérique latine pour les services de vulgarisation rurale ➤ Élaboration de la stratégie et de la charte ➤ *Mobilisation du potentiel de la vulgarisation rurale et agricole* ➤ Étude mondiale sur la vulgarisation et répertoire des prestataires de services de vulgarisation sur le web ➤ Participation à la première Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement (GCARD I), Montpellier ➤ Dossier d'information N°1 : *5 domaines clés pour la mobilisation du potentiel des SCR* ➤ *Les SCR dans le monde*
2011	➤ *Guide pour l'évaluation du conseil rural* ➤ Lancement des activités du Réseau de vulgarisation agricole d'Asie du Sud ➤ Participation à Rio+20 ➤ *Mise en place des systèmes de connaissances agricoles*
2012	➤ Participation au GCARD II en Uruguay ➤ Dossier d'information N°2 : Égalité de genre dans les SCR ➤ Le « *Nouveau Conseiller Agricole* »: *rôles, stratégies et capacités pour renforcer les services de vulgarisation et de conseil*
2013	➤ *Intégration de la nutrition dans les services de vulgarisation et de conseil* ➤ *À propos du rôle éventuel des services de conseil rural dans un programme de développement prenant en compte la question du handicap (en collaboration avec la GIZ)* ➤ Examen à mi-parcours ➤ Lancement du Réseau caribéen des prestataires de services de vulgarisation agricole et du Forum européen des services de conseil agricole et rural
2014	➤ Élaboration du module introductif du support d'apprentissage du *Nouveau Conseiller Agricole* ➤ Élaboration d'un annuaire des prestataires de services de vulgarisation agricole du Réseau de vulgarisation agricole d'Asie du Sud ➤ Lancement de l'initiative pour les bonnes pratiques au niveau mondial
2015	➤ 20 notes de bonnes pratiques au niveau mondial ➤ Recueil du GFRAS sur les politiques en matière de vulgarisation ➤ Dossier d'information N°3 : *Compétences de base pour les individus* ➤ Organisations de producteurs dans les services de conseil rural : données probantes et expériences

Annexe C. Processus d'élaboration du cadre stratégique 2016-2025

Démarche et principes directeurs

Le cadre stratégique a été élaboré d'une manière participative et transparente qui incluait des consultations en ligne, des séries de restitution et une validation par diverses parties prenantes. Le comité directeur du GFRAS voulait que les réseaux régionaux ainsi que d'autres membres et associés s'approprient le cadre et que leur voix soit entendue plutôt que de diriger un processus influencé par le secrétariat du GFRAS ou le forum des bailleurs de fonds.

L'approche était basée sur l'idée du tableau de bord équilibré[17], un outil de stratégie bien connu, qui analyse et fait correspondre quatre niveaux interdépendants d'une organisation : le point de vue du client, les perspectives financières, l'apprentissage et la croissance et la perspective des procédures de gestion (Figure C-1).

Le point de vue du client

- Les besoins, attentes et satisfaction de toutes les parties prenantes concernées – y compris tous les acteurs susceptibles d'être touchés par les activités du GFRAS

Les perspectives financières

- Le budget et les priorités des bailleurs de fonds et des investisseurs

L'apprentissage et la croissance

- Les attitudes des réseaux face à l'exercice de perfectionnement individuel et institutionnel

La perspective des procédures de gestion

- L'efficacité et la faisabilité des procédures internes

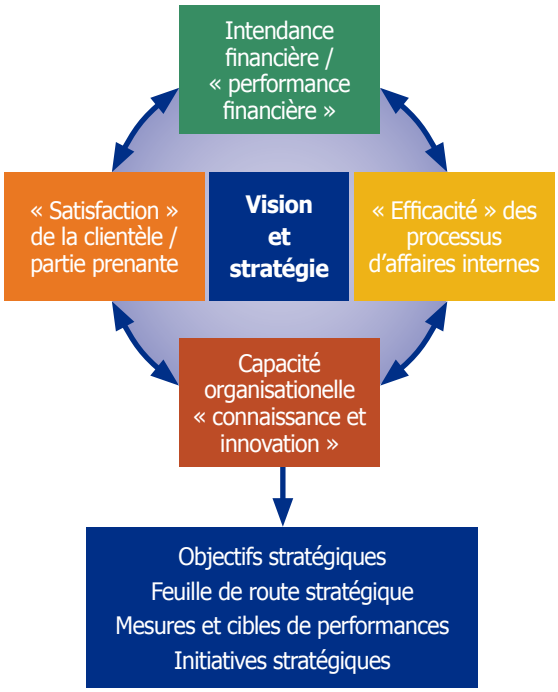

Figure C-1. Approche méthodologique utilisée pour l'élaboration du cadre stratégique
Source : GFRAS.

Parties prenantes impliquées

Les groupes de parties prenantes ci-après ont été associés au processus et assumaient différentes responsabilités et tâches.

1. *Directives stratégiques :* le comité directeur du GFRAS était l'organe fixant les orientations du processus et le contenu ; il avait délégué les activités opérationnelles au groupe principal.
2. *Groupe opérationnel de base :* un groupe composé des membres du secrétariat du GFRAS, d'un membre du comité directeur et d'un conseiller stratégique externe a guidé et structuré le processus d'élaboration du cadre stratégique. Les membres du groupe ont mis au point des outils, élaboré des méthodes, défini des approches et organisé des échanges et des réunions physiques et en ligne.
3. *Groupe de représentants régionaux et sectoriels :* un groupe de 20 à 30 représentants régionaux et des secteurs a été régulièrement

17 Voir http://balancedscorecard.org/Resources/ About-the-Balanced-Scorecard

consulté pour approuver et valider les étapes et faire connaître le point de vue de leurs régions et de leurs secteurs.

4. *Communauté ouverte :* à plusieurs étapes du processus, les discussions ont été ouvertes à tous ceux qui désiraient y prendre part en vue de jeter de bonnes bases et de prendre en compte les exigences et les besoins les plus importants dans le nouveau cadre stratégique.

Tableau C-1. Processus et résultats de l'élaboration du cadre stratégique 2016-2025 du GFRAS

Étape	Activité	Groupe responsable	Calendrier	Résultats
1	Discussions en ligne sur les besoins et les demandes (avec environ 200 parties prenantes de l'ensemble des régions et secteurs)	Représentants régionaux et des secteurs	décembre 2014-janvier 2015	Première évaluation ouverte des grands domaines de préoccupation des associés et membres du GFRAS
2	Examen et validation de l'évaluation libre en ligne	Communauté ouverte	janvier 2015	Résultats de l'étape 1 examinés et validés ; idées préliminaires sur la vision, la mission et les domaines stratégiques
3	Analyse des résultats de l'évaluation de la demande	Groupe restreint	février 2015	Premier projet de stratégie présenté à la réunion du comité directeur du GFRAS pour examen
4	Débats et atelier lors de la réunion du comité directeur du GFRAS	Comité directeur	1-2 mars 2015	Vision, mission, domaines stratégiques du GFRAS et grandes orientations du cadre stratégique ainsi que la feuille de route et les prochaines étapes examinés et validés
5	Élaboration de l'esquisse préliminaire sur la base des étapes 1 à 4	Groupe restreint	mars-mai 2015	Premier projet du texte du cadre stratégique prêt à être examiné par le comité directeur
6	Examen de l'ébauche du point de vue des capacités et des compétences	Comité directeur	mai-juin 2015	Ébauche d'un cadre stratégique réaliste, au vu des ressources et compétences disponibles

Étape	Activité	Groupe responsable	Calendrier	Résultats
7	Examen des cinq premières années du GFRAS	Expert externe	mai-juin 2015	Examen des processus et des résultats obtenus par le GFRAS au cours des cinq dernières années / vue d'ensemble des processus qui fonctionnent bien
8	Analyse financière	Groupe restreint et certains représentants régionaux et de secteur	juin 2015	Vue d'ensemble de la situation financière et chiffres moyens pour faire correspondre les demandes au contenu du cadre stratégique
9	Mise en cohérence des étapes 1 à 7 et finalisation du cadre stratégique	Comité directeur	juillet-août 2015	Cadre stratégique finalisé par le comité directeur
10	Approbation et validation du cadre stratégique	Comité directeur et communauté ouverte (lors de la 6e réunion annuelle du GFRAS)	septembre 2015	Cadre stratégique 2016-2025 du GFRAS validé
11	Édition, mise en page et traduction du cadre stratégique ; élaboration des documents annexes	Comité directeur et groupe restreint	septembre-décembre 2015	Cadre stratégique et documents annexes finalisés
12	Publication et entrée en vigueur du cadre stratégique		janvier 2016	Cadre stratégique et documents annexes publiés

Toutes les œuvres du Forum mondial pour le conseil rural sont placées sous licence *Creative Commons* - utilisation non commerciale 3.0

Pour citer cette publication, mentionner : GFRAS. 2015. Cadre stratégique du Forum mondial pour le conseil rural 2016-2025. Plaidoyer et leadership pour les services de conseil rural en vue du développement durable. Lindau, Suisse : Forum mondial pour le conseil rural.

Crédits photos - couverture : TaraPatta/Shutterstock.com ; pages 2, 3, 13, et 15 : Neil Palmer/CIAT ; page 4 : Michigan Municipal League ; page 8 : Bioversity International/Y. Wachira.

Édition, conception et mise en page : Green Ink (www.greenink.co.uk)

global forum for rural advisory services
forum mondial pour le conseil rural
foro global para los servicios de asesoría rural

Contact :
Forum mondial pour le conseil rural c/o Agridea
Eschikon 28
8315 Lindau
Suisse
Tél : +41 (0)52 354 97 90
Site web : http://www.g-fras.org