



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



Le « Nouveau Conseiller Agricole » : rôles, stratégies et capacités pour renforcer les services de vulgarisation et de conseil

**Forum mondial pour le Conseil rural
Novembre 2012**

Le GFRAS est le Forum mondial pour le conseil rural. Il est composé de divers intervenants à travers le monde qui s'intéressent et jouent un rôle dans les services de conseil rural (SCR). La mission de ce forum est d'assurer des activités de plaidoyer et de leadership pour les services de conseil rural pluralistes et axés sur la demande. Le GFRAS assure ce rôle dans le cadre de l'agenda mondial pour le développement, en vue de promouvoir la croissance durable et réduire la pauvreté.

Le « Nouveau Conseiller Agricole »: Rôles, stratégies et capacités pour renforcer les services de vulgarisation et de conseil

AUTEURS

Rasheed Sulaiman V
Kristin Davis



La promotion de la version française de cet exposé de position se fait avec le précieux concours du Réseau des services de conseil agricole et rural d'Afrique de l'Ouest et du Centre (RESCAR-AOC).

Tous les ouvrages du Forum Globale pour les Services de Conseil Rural sont distribués sous une licence de Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 Unported.



REMERCIEMENTS

Ce document a bénéficié des nombreux commentaires et suggestions faites sur ses précédentes versions. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont communiqué leurs observations sur ce document, et plus particulièrement Jon Daane, Magdalena Blum, Riikka Rajalahti, Jeff Mutimba, Javier Ekboir, Roy Murray-Prior, Myra Wopeirus-Pura, David Dolly et Emilo Ruz qui ont formulé des observations sur la version intégrale du document. Nous tenons également à remercier Sue Canney Davison pour avoir dirigé et préparé les rapports sur les entretiens directs, les discussions électroniques et le sondage. Nous remercions également tous ceux (plus de 200 personnes) qui ont lu le résumé et les recommandations de ce document et participé au sondage et aux discussions en ligne sur ce thème. Les commentaires et les suggestions sur ce document formulés par les participants à la 3ème réunion annuelle de GFRAS à Manille (26-28 septembre 2012) et à la réunion du GCARD-II en Uruguay (29 octobre – 1^{er} novembre 2012) sont grandement appréciés.

CONCEPTION ET MISE EN PAGE AGRIDEA
PolyCrea

PHOTOS

Page 1 : Zoonar/ChrisW
Page 3 : Vincent Long/TechnoServe
Page 9, 12 : CRISP
Page 6 : Nile Sprague/TechnoServe
Page 10 : Zoonar/Elke Dehmel
Page 16 y 20 : Eric McGaw

TechnoServe est une organisation internationale à but non-lucratif qui promeut des solutions commerciales permettant de lutter contre la pauvreté. www.technoserve.org

COUVERTURE

Conçue par M. Knipfer à partir des photos de CRISP, K. Davis, M. Haque, IFPRI, Vincent Long et E. McGaw

Traduit de l'anglais au français par Patrice Djamen Nana

Novembre 2012

LE « NOUVEAU CONSEILLER AGRICOLE »

Rôles, stratégies et capacités pour renforcer les services de vulgarisation et de conseil

Table des matières

ACRONYMES

1. INTRODUCTION	1
2. ROLE DES SVC DANS LES SYSTEMES D'INNOVATION AGRICOLE	3
2.1 Les nouvelles exigences posées aux SVC	3
2.2 Le SIA et les implications pour les rôles, les stratégies et les capacités des SVC	4
3. NIVEAUX DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LES SVC	8
3.1 Niveau individuel	8
3.2 Niveau organisationnel	10
3.3 Niveau environnement favorable	10
4. APPUYER LE RENFORCEMENT DES CAPACITES	13
4.1 Appuyer les capacités au niveau individuel	13
4.2 Appuyer les capacités au niveau organisationnel	14
4.3 Appuyer les capacités au niveau de l'environnement favorable	14
5. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LES SVC	17
Mesures à prendre et acteurs concernés	
5.1 Au niveau national	17
5.2 Au Niveau régional	18
5.3 Au niveau mondial	18
REFERENCES	19

ACRONYMES

AFAAS	Forum africain des services de conseil agricole	INCAGRO	Programme de recherche et de vulgarisation agricole du Pérou Peru Agricultural Research and Extension Programme
AIAEE	Association internationale de l'éducation agricole et de la vulgarisation	KHDP	Programme de développement de l'horticulture au Kerala Horticulture Development Programme
AIS	Système d'innovation agricole	MANAGE	Institut national de gestion de la vulgarisation agricole
ANAFE	Réseau africain pour l'éducation sur l'agriculture, la forêt et les ressources naturelles	MEAS	Modernisation de la vulgarisation et des services de conseil
APAARI	Association des institutions de recherche agricole de l'Asie et du Pacifique	MoFA	Ministère de l'alimentation et de l'agriculture
APEN	Réseau de vulgarisation de l'Australasie-Pacifique	NAADS	Services nationaux de conseil agricole
APIRAS	Réseau du Conseil rural d'Asie et des îles du Pacifique ASEAN Association des Nations de l'Asie du Sud-Est	NI	Initiative de Neuchâtel
ATI	Institut de formation agricole	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ATS	Écoles techniques d'agriculture	OP	Organisations de producteurs
BAD	Banque africaine de développement	RCBP	Projet de renforcement des capacités en milieu rural
BAD	Banque asiatique de développement	RELASER	Réseau latino-américain pour le conseil rural
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	RUFORUM	Forum régional universitaire pour le renforcement des capacités dans le domaine de l'agriculture
CARICOM	Communauté caribéenne	SAARC	Association de l'Asie du Sud pour la coopération régionale
CGIAR	Groupe consultatif pour la recherche agricole de l'Asie et du Pacifique	SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
CRS	Services de secours catholique	SEARCA	Science et éducation pour l'agriculture et le développement
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale	SVC	Services de vulgarisation et de conseil
EWB	Ingénieurs sans frontières	TAP	Plateforme pour l'agriculture tropicale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	UE	Union européenne
FARA	Forum pour la recherche agricole en Afrique	UWI	Université des Antilles
FAS	Services de conseil agricole	UWI-CARICOM	Université des Antilles (Campus de Mona), de la Jamaïque et de la communauté caribéenne
FIDA	Fonds international pour le développement agricole		
GCARD	Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement		
GCHERA	Plateforme mondiale des associations d'enseignement supérieur pour les sciences agricoles et de la vie		
GDPRD	Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural		
GFAR	Forum mondial pour la recherche agricole		
GFRAS	Forum mondial pour le conseil rural		
GIZ	Agence allemande de coopération internationale		
IADB	Banque interaméricaine de développement		
IALB	Académie internationale des conseillers en agriculture, en économie familiale et en développement rural		
IFDC	Centre international de développement des engrais		

1. INTRODUCTION



Bien que l'appui apporté aux communautés rurales en matière de renforcement de la vulgarisation et de conseil, ait fait l'objet de nombreux débats ces dernières années, l'on sait peu de choses sur la façon de renforcer les capacités nécessaires dans les services de vulgarisation et de conseil (SVC), et sur le rôle que ces services jouent dans le système d'innovation agricole (SIA). Le présent document vise à combler ce déficit de connaissances en articulant une nouvelle vision pour les SVC dans le SIA, que nous appelons le «Nouveau Conseiller Agricole», tout en reconnaissant que ceci ne concerne pas seulement les rôles et les capacités individuels mais également les rôles et les capacités aux niveaux organisationnel et des systèmes. Le présent document examine les moyens de développer les capacités nécessaires pour l'opérationnalisation de cette vision à ces différents niveaux.

Le besoin qui a sous-tendu le développement du «Nouveau Conseiller Agricole» vient de la prise de conscience croissante que les SVC actuels ont besoin de nouvelles capacités pour contribuer efficacement à relever les nouveaux défis dans le domaine du développement agricole tels que la réduction des ressources en eau, la dégradation croissante des sols, mais aussi un climat et des marchés changeants et incertains. Les dernières années ont également vu l'érosion des capacités des SVC à assurer leurs rôles traditionnels tels que la formation et la communication des informations techniques. Alors que les SVC doivent relever aussi bien les anciens que les nouveaux défis, l'appui politique et financier apporté à la vulgarisation a diminué dans de nombreux pays. Beaucoup ont commencé à remettre en question la pertinence et les compétences des SVC pour ce qui est de relever les défis contemporains évoqués ci-dessus. Face à ces critiques, les gouvernements ont réduit les effectifs des services publics de vulgarisation, décentralisé les services publics de vulgarisation pour les confier aux unités administratives

locales, retiré leur financement et leur prestation des services et encouragé la privatisation (principalement l'externalisation et le recouvrement des coûts).

Le paysage de la vulgarisation a par ailleurs également subi des changements, devenant plus pluraliste avec la participation croissante du secteur privé (traitant des intrants agricoles, de l'agro-industrie, des services financiers), des organisations non-gouvernementales (aussi bien internationales que locales); des groupements, des coopératives et des associations de producteurs; des consultants (aussi bien indépendants qu'associés à ou employés par l'agro-industrie, les associations de producteurs) et des services utilisant les TIC. Toutes ces évolutions ont apporté une main d'œuvre et des ressources supplémentaires aux SVC, ainsi que de nouvelles connaissances, compétences et expertise. Toutefois, ce pluralisme pose également de nouveaux défis pour ce qui est de garantir la qualité, fournir un appui technique et assurer la collaboration et les synergies entre les divers fournisseurs de SVC.

Au cours de la dernière décennie, la recherche sur la communication et l'innovation a permis de mieux comprendre le processus d'innovation, mais ceci n'a pas influencé le paradigme sous-jacent et les pratiques dans les SVC dans la plupart des pays. Parallèlement, il y a eu quelques initiatives qui ont tenté d'expérimenter de nouvelles façons de renforcer les capacités d'innovation et de vulgarisation. Le présent document s'appuie sur les nouvelles informations tirées de la communica-

tion, de la recherche et de l'innovation, les leçons tirées des expériences en matière de vulgarisation au cours des dernières décennies, les débats actuels autour du SIA et les expériences en matière de renforcement des capacités dans le domaine de la vulgarisation et de l'innovation.

L'objectif principal du présent document est de clarifier le rôle des SVC dans le SIA et d'examiner des moyens potentiels de renforcer les capacités afin de mieux servir les producteurs ruraux (y compris les éleveurs et les pêcheurs), et plus particulièrement les nombreux petits producteurs et entrepreneurs.

La feuille route du GCARD (Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement) a souligné les mesures à prendre pour renforcer les capacités à générer, pour permettre à tous les acteurs participant à l'innovation agricole de partager et de tirer parti des connaissances agricoles pour le développement acquises et pour créer des liens efficaces pour que la recherche contribue à un développement porteur de changement⁴. Les SVC sont essentiels non seulement pour relier la recherche et les producteurs, mais aussi tous les autres acteurs (impliqués dans la fourniture de crédits, d'intrants, dans la formation,

les liens avec les chaînes de valeur et l'élaboration des politiques) qui sont tout aussi importants pour l'innovation agricole. Mais pour jouer efficacement ce rôle d'intermédiaire, les SVC doivent élargir leur mandat, renforcer leurs capacités à assurer les rôles traditionnels et développer de nouvelles capacités pour relever de nouveaux défis.

Les discussions actuelles sur le « Nouveau Conseiller Agricole » devraient clarifier les rôles des différents acteurs dans le renforcement des capacités à différents niveaux et contribuer à l'opérationnalisation de la feuille de route du GCARD. Toutefois, il convient de noter que toutes les capacités mentionnées dans ce document ne doivent pas nécessairement être renforcées partout, et même quand elles sont nécessaires, elles doivent être renforcées par étapes en fonction des défis et des opportunités spécifiques à chaque contexte. L'intention du GFRAS en sa qualité de réseau mondial de SVC est de fournir un ensemble de propositions d'idées et d'opportunités à travers cet exposé de position, de sorte que tous ceux qui s'intéressent à renforcer les SVC aient la possibilité d'examiner et d'établir des priorités entre ces options.

Encadré 1 : Définition de quelques termes clés

Services de Vulgarisation et de conseil (SVC) : Le présent document utilise la définition de la vulgarisation ou des services de conseil rural adoptée par le GFRAS qui présente la vulgarisation ou les services de conseil « comme étant constitués de toutes les différentes activités qui fournissent des informations et des services nécessaires et requis par les agriculteurs et les autres acteurs en milieu rural pour les aider à renforcer leurs propres compétences et activités techniques, organisationnelles et de gestion de manière à améliorer leurs moyens de subsistance et leur bien-être »¹. Il reconnaît la diversité des acteurs dans la fourniture des services de vulgarisation et de conseil (public, privé, société civile) ; un appui élargi aux communautés rurales (au-delà du partage des technologies et de l'information) y compris des conseils relatifs à l'exploitation agricole, l'organisation et la gestion des affaires ; et la facilitation et le courtage dans les chaînes de valeur et en matière de développement rural.

Système d'innovation agricole : Un système d'innovation est défini comme un réseau d'organisations, d'entreprises et d'individus dont l'objectif est de faciliter l'utilisation économique de nouveaux produits, processus et formes d'organisations, en collaboration avec les institutions et les politiques qui affectent leurs comportements et leurs performances². Partant de cette définition du système d'innovation, l'innovation est un processus interactif entre un grand nombre d'acteurs et à travers lequel se passent la production, l'adaptation et l'utilisation des connaissances. Les institutions (règles, attitudes, habitudes et pratiques) et les politiques forment l'environnement favorable qui détermine en grande partie la capacité du système à innover. Une forte interaction entre le grand nombre d'acteurs du SIA est cruciale pour l'innovation et ce processus doit souvent être facilité.

Renforcement des capacités : l'OCDE définit la « capacité » comme l'aptitude des personnes, des organisations et de la société, vues comme un ensemble, à gérer leurs affaires avec succès. Le « renforcement des capacités » est défini comme le processus par lequel les gens, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent la capacité au fil du temps³. Ceci signifie que le renforcement des capacités est nécessaire non seulement au niveau individuel, mais aussi à l'échelle des organisations et du système. Cela pourrait nécessiter plusieurs activités, y compris l'amélioration des compétences et des aptitudes individuelles, le renforcement de la vision et de la mission de l'organisation ou de ses capacités organisationnelles, le instauration de relations plus fructueuses et plus dynamiques entre les acteurs, et la promotion de la collaboration et des alliances.

2. RÔLE DES SVC DANS LES SYSTÈMES D'INNOVATION AGRICOLE

2.1 Les nouvelles exigences posées aux SVC

Les services publics de vulgarisation ont été mis en place et renforcés pour diffuser aux producteurs de nouvelles informations et technologies générées par la recherche agricole. L'hypothèse était que le transfert par les agences de vulgarisation des connaissances générées par la recherche aux producteurs conduirait à leur adoption, contribuant ainsi à l'augmentation de la productivité et des revenus. En d'autres termes, le rôle des SVC consistait à communiquer et à diffuser des informations sur les nouvelles et les meilleures pratiques agricoles. Bien que ce type d'approche soit intéressant pour la promotion et l'application des technologies simples par des agriculteurs individuels, il ne permet pas de traiter nombre des nouveaux défis.

Depuis le début des années 1990, la nature de l'agriculture a commencé à changer rapidement. Bien que la production et la productivité agricoles aient généralement augmenté, la pauvreté (y compris l'insécurité nutritionnelle) demeure très répandue dans beaucoup de régions agricoles défavorisées. Pour maintenir et améliorer la productivité des terres, les ressources naturelles doivent être gérées de manière durable. Il y a eu au cours des deux dernières décennies une augmentation des taux de participation des femmes au secteur agricole, soit comme travailleurs indépendants ou comme salariés agricoles. Ceci a en outre nécessité l'élaboration et la mise en œuvre des approches de vulgarisation sensibles au genre. L'ouverture des marchés agricoles a accru davantage la vulnérabilité des pays les plus pauvres et des petits agriculteurs qui ont un faible pouvoir de négociation et une influence politique limitée. Le changement

climatique a rendu l'agriculture plus vulnérable aux événements météorologiques extrêmes et la gestion des rares ressources en eau sera une véritable gageure.

Ces nouveaux défis signifient également que les SVC doivent atteindre divers objectifs qui incluent, mais dépassent largement, le transfert de nouvelles technologies. Cela englobe la nécessité de : intégrer plus efficacement et de façon plus appropriée les marchés⁵ domestiques et internationaux où la mondialisation augmente la concurrence ; réduire la vulnérabilité et faire mieux entendre la voix et autonomiser les ruraux pauvres^{6,7} ; promouvoir la conservation⁸ de l'environnement ; combiner le transfert des technologies à d'autres services relatifs au crédit, aux marchés d'intrants et de produits^{9,10} et améliorer le rôle de renforcement des capacités qui inclut la formation, mais aussi les processus d'innovation, le renforcement des liens entre les agriculteurs et d'autres organismes, et le développement institutionnel et organisationnel pour renforcer la position de négociation des agriculteurs^{11,12}.

Relever ces défis mondiaux exige la génération, l'adaptation et l'utilisation de nouvelles connaissances. Cela implique l'interaction et le soutien d'un large éventail d'organisations du système d'innovation agricole. En outre, pour trouver des solutions à la plupart des nouveaux défis il faudrait de « nouvelles formes d'interaction, d'organisation et d'accord entre de multiples acteurs »¹³.



2.2 Le SIA et les implications pour les rôles, les stratégies et les capacités des SVC

Le concept de système d'innovation agricole est de plus en plus reconnu comme étant utile pour identifier les interventions, concevoir des investissements et organiser des interventions complémentaires qui apparaissent les plus susceptibles de promouvoir l'innovation agricole et la croissance équitable¹⁴. La recherche, la vulgarisation, l'éducation et la formation agricoles sont des composantes clé d'un SIA (Figure 1), bien que leur rôle et leur importance varient selon les milieux de production de différents pays. L'application du concept de système d'innovation agricole dans différents contextes agricoles a fourni plusieurs indications utiles sur l'innovation et le rôle potentiel de la vulgarisation dans le SIA.

L'utilisation du concept de SIA pour la vulgarisation permet de comprendre que le rôle et l'organisation de la vulgarisation font partie intégrante d'un large réseau d'acteurs, des processus, des institutions et des politiques qui sont essentiels pour l'innovation (encadré 2).

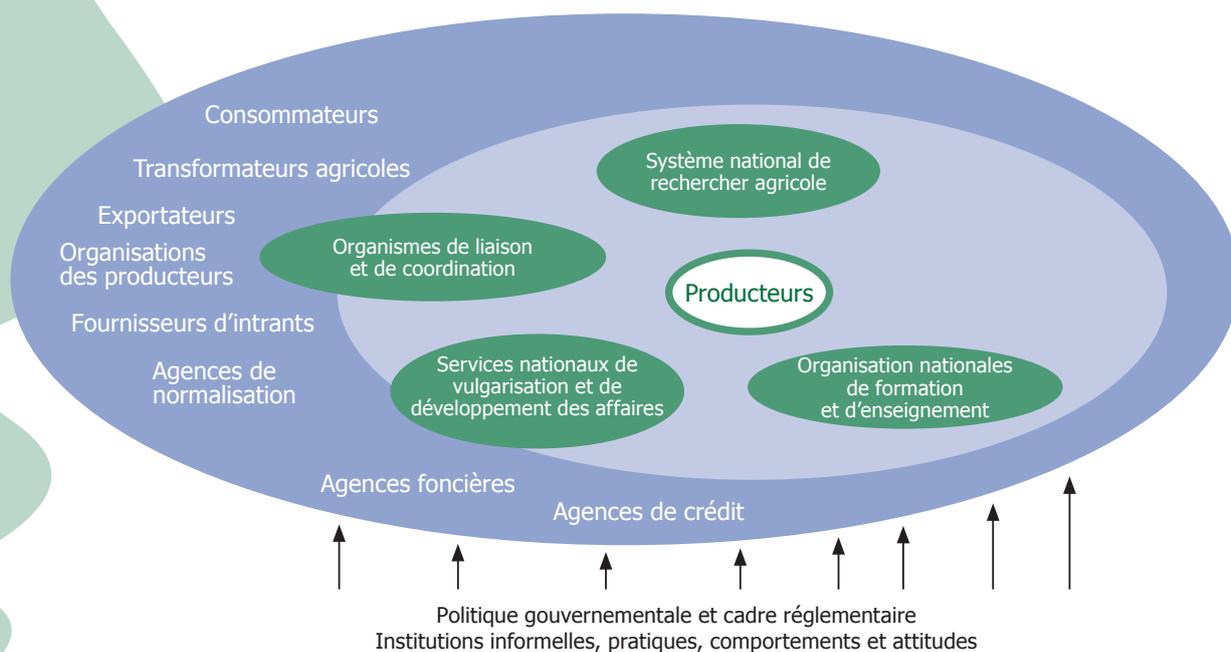
Comme le montre l'encadré 2, les SVC peuvent mieux contribuer au processus d'innovation s'ils parviennent à assurer de nouveaux rôles, remplir de nouvelles fonctions, concevoir des stratégies appropriées et développer de nouvelles capacités. Cela signifie également que la communication de nouvelles connaissances et informations, qui est normalement du res-

sort de la vulgarisation publique, ne suffit pas pour promouvoir l'innovation. Les SVC doivent jouer plusieurs autres rôles afin de pouvoir faciliter l'innovation.

2.2.1 Rôle des SVC: Dans le SIA, le rôle spécifique de chaque système de SVC dépendra essentiellement de la définition des rôles, des fonctions et des activités des autres fournisseurs de SVC et de tous les autres acteurs du SIA.

Le rôle de la vulgarisation publique dans chaque pays est déterminé dans une large mesure par les objectifs nationaux de développement agricole. Ces objectifs pourraient être la sécurité alimentaire nationale, l'amélioration des moyens de subsistance en milieu rural, l'autonomisation des agriculteurs en développant le capital social, ou l'amélioration de la gestion des ressources naturelles²⁵. Etant donné que la vulgarisation agricole publique est seulement un acteur intermédiaire important parmi de nombreux autres acteurs du SIA, son avantage comparatif réside dans sa transformation en tant qu'organisation « passerelle », reliant les connaissances diverses acquises par les différents acteurs en faisant la promotion des plateformes et des réseaux, et en facilitant leur application et leur utilisation, contribuant ainsi à l'innovation. La vulgarisation publique devrait également veiller à renforcer les capacités d'autres fournisseurs de SVC afin qu'ils soient en mesure de mieux contribuer aux objectifs nationaux plus vastes.

Figure 1 Un système d'innovation agricole



Source : Adapté de Rivera, M. W., Alex, G., Hanson, J. et R. Birner. 2006. Enabling Agriculture: The Evolution and Promise of Agricultural Knowledge Frameworks. Paper Presented at the Conference of the Association for International Agricultural Education and Extension (AIAEE) in Clearwater Beach, Florida, May 14-18, 2006.

Encadré 2 : Aperçu des recherches sur les SIA et implications pour les SVC

1. L'innovation est un processus interactif par lequel la connaissance est générée, atteinte et valorisée. Il ne s'agit pas d'un processus linéaire dans lequel la science développe de nouvelles connaissances et les transfère à la vulgarisation pour une diffusion plus large¹⁵.
2. Les interactions entre un grand nombre d'acteurs ayant une connaissance et une expertise complémentaires sont essentielles pour ce processus. Bien souvent, ce processus doit être facilité car les acteurs ont généralement besoin d'une impulsion ou d'une opportunité initiale pour briser les barrières pouvant nuire à la discussion commune, aux activités, au partage et à l'apprentissage (de plus en plus qualifié de plateformes d'innovation)¹⁶.
3. Les activités d'intermédiation (de plus en plus appelées courtage) visant à créer, maintenir et renforcer les relations individuelles au sein des organisations et entre le large éventail d'acteurs doivent être organisées pour promouvoir l'innovation¹⁷.
4. Les institutions (les attitudes, les habitudes, les règles, les lois, les normes, les pratiques et les méthodes de travail) façonnent la manière dont les individus et les organisations interagissent. De même, les politiques et la nature de l'environnement politique affectent aussi l'innovation¹⁸. Recommander le changement dans les institutions et les politiques est donc essentiel pour l'innovation.
5. L'innovation requiert une combinaison des adaptations technique, organisationnelle et institutionnelle. Des investissements et des partenariats nouveaux sont nécessaires pour associer l'innovation technologique aux changements organisationnels et institutionnels¹⁹.
6. Les interventions traditionnelles telles que le soutien à la recherche, la vulgarisation, l'éducation et l'établissement de liens entre la recherche, la vulgarisation et les agriculteurs ne sont pas suffisantes pour promouvoir l'innovation. Elles devraient être soutenues par des interventions complémentaires, y compris des compétences professionnelles, des mesures incitatives et des ressources pour mettre en place des partenariats, créer des entreprises, améliorer des flux des connaissances et l'apprentissage ; et faire en sorte que les conditions qui permettent aux acteurs d'innover soient réunies²⁰.
7. La mise en pratique de nouvelles connaissances n'est pas une activité post-recherche de diffusion de l'information en soi. L'innovation a souvent besoin du soutien complémentaire de la recherche, parfois en tant que source d'expertise, parfois pour adapter les techniques existantes et parfois pour résoudre un nouveau problème ou apprendre à faire quelque chose de nouveau^{21, 22}.
8. L'inque un large éventail de fonctions, d'activités et d'outils (assurés par plusieurs organismes qui travaillent à travers des plateformes, des alliances ou des partenariats) qui sont désignés collectivement comme la gestion de l'innovation. Si la facilitation de l'accès aux technologies est importante pour l'application de la recherche, elle n'a de valeur que lorsqu'elle est associée à d'autres tâches de gestion de l'innovation telles que le développement des réseaux, l'organisation des producteurs, la communication des besoins en matière de recherche, la médiation des conflits, la facilitation de l'accès au crédit, aux services des intrants et des produits, la mise en place des plateformes d'innovation, le plaidoyer pour un changement de politique et, d'autres changements négociés au cours de la pratique et de l'action²³.
9. L'innovation est un processus d'apprentissage et d'adaptation constants. La capacité d'apprendre à travailler de façon nouvelle et à progressivement développer de nouvelles compétences est une partie importante de la capacité d'innovation au niveau de l'organisation, du secteur ou du système²⁴. L'objectif de renforcement des capacités devrait donc inclure non seulement l'amélioration de l'expertise technique, mais aussi le renforcement de la capacité d'interaction, d'apprentissage et d'adaptation.

S'agissant des autres fournisseurs de SVC (en dehors du secteur public), leurs rôles sont souvent déterminés par leurs intérêts économiques (secteur privé), les priorités des bailleurs de fonds et les intérêts locaux (ONG), les préoccupations des membres (organisations de producteurs), et la demande de services spécifiques (consultants). Ainsi, leurs rôles et leurs capacités varient considérablement. La plupart d'entre eux ont travaillé dans l'isolement concentrant leurs

initiatives dans des niches géographiques et sur des types d'agriculteurs spécifiques. Dans tous ces cas, leurs rôles devraient s'élargir passant de la mise en œuvre d'un ensemble d'activités spécifiques à l'appui d'autres acteurs du SIA et à la collaboration avec d'autres fournisseurs de SVC. Par exemple, les ONG ayant des connaissances et de l'expérience pour ce qui est de bâtir le capital social devraient collabo-

rer avec les structures publiques de vulgarisation à la mise en œuvre conjointe de programmes traitant du développement organisationnel des agriculteurs. Cette collaboration pourrait également porter sur la formation des dirigeants d'associations d'agriculteurs et d'autres fournisseurs de SVC, y compris le personnel du secteur public, sur les approches permettant de bâtir le capital social. De même, les entreprises agro-industrielles du secteur privé doivent collaborer avec les services publics de vulgarisation et les ONG pour initier des activités conjointes visant à mettre les petits agriculteurs en relation avec les marchés à forte valeur ajoutée. Certaines organisations (qui peuvent exercer des activités de courtage) sont mieux placées pour établir des relations entre les différents acteurs et permettre une action concertée.

2.2.2 Les fonctions des SVC: Étant donné que le rôle des SVC au sein du SIA consiste principalement à partager et faciliter l'accès à l'information, aux connaissances et à l'expertise, ainsi qu'à collaborer avec d'autres acteurs pour engendrer l'innovation, les SVC doivent assurer une large gamme des fonctions de gestion de l'innovation mentionnées ci-dessus (encadré 2, point 8). Cependant, il est important de noter que ce ne sont pas tous les fournisseurs de SVC qui doivent effectuer toutes ces fonctions. Les fonctions réellement exercées par chacun dépendent des demandes des services par les agriculteurs, du contexte local, du mandat de l'organisation, de la disponibilité des ressources et des capacités.

Un moyen d'arriver à des fonctions spécifiques est de créer des plateformes qui rassemblent les différentes parties prenantes et renforcent leurs interactions

pour changer le mode de fonctionnement de leurs organisations et la manière dont elles collaborent avec d'autres («plateformes d'innovation»)²⁶. Par exemple, la plateforme nationale d'innovation pour le secteur agricole au Bénin, représentant sept groupes de parties prenantes, (groupes d'agriculteurs; transformateurs du secteur agroalimentaire; universitaires et chercheurs; ONG; décideurs politiques de différents ministères; et organisations internationales) participe aux évaluations des besoins en innovation, à la facilitation des partenariats public-privé, et encourage des concertations fréquentes entre les différentes parties prenantes²⁷. D'autres fonctions de communication tels que le développement des réseaux, l'appui à l'apprentissage social et la gestion de la dynamique de pouvoir et des conflits sont essentiels²⁸ pour s'assurer que les multiples acteurs du système interagissent et favorisent l'innovation. Ces fonctions sont également connues sous le nom de «travail à la frontière»²⁹, «intermédiation»³⁰ et plus récemment «courtage de l'innovation»³¹.

Dans un environnement de vulgarisation agricole de plus en plus pluraliste, les SVC du secteur public devraient (idéalement en collaboration avec les plateformes de vulgarisation) prendre l'initiative d'identifier les lacunes dans la fourniture des services et s'assurer qu'elles sont comblées par la prestation publique à travers le financement de la vulgarisation et la promotion du renforcement des capacités, de la collaboration et des synergies entre les différents fournisseurs de SVC. Ils peuvent également prendre l'initiative de coordonner les activités des divers SVC afin que les ressources soient utilisées de façon plus efficiente. La coordination est également importante



pour que les agriculteurs pauvres, les petits exploitants, les femmes, et les agriculteurs défavorisés soient également bien servis. La coordination est facilitée lorsque les partenaires potentiels partagent une vision commune de leurs problèmes et des possibilités. De même, l'interaction et la collaboration ne prospèrent que si elles sont basées sur la confiance qui favorise un plus grand engagement à travers plus de partage de connaissances et une meilleure résolution des conflits³².

2.2.3 Les stratégies de réforme: La performance des SVC (ou en fait la performance des autres organisations dans le SIA) repose sur les compétences techniques et la façon dont chaque acteur se comporte ou interagit avec ses clients et d'autres acteurs du SIA et contribue par ses connaissances et son expertise au processus d'innovation. Par conséquent, les réformes ne devraient pas être limitées à la vulgarisation seule. Elles devraient en principe viser l'ensemble des acteurs du SIA sur la base des conclusions du diagnostic du système d'innovation (voir section 2.2.5). Les réformes devraient également aborder explicitement les changements institutionnels et politiques qui permettent d'améliorer les capacités des différents acteurs, en particulier ceux qui ont la capacité d'exercer la plus grande influence sur le SIA, à œuvrer en tant que système.

Le concept de système d'innovation souligne l'importance de l'apprentissage et de l'adaptation. Étant donné que l'innovation est un processus d'adaptation progressive, les nouvelles dispositions en matière de vulgarisation doivent évoluer en fonction des demandes des clients et des marchés, des conditions locales, des contraintes et des opportunités. En d'autres termes, les réformes devraient être fondées sur l'expérimentation et l'apprentissage (voir section 4.2.3) qui pourraient être pilotés par les plateformes d'innovation ou les réseaux nationaux de SVC. Compte tenu de la grande diversité des acteurs, des objectifs de développement, des défis, des contraintes et des opportunités ainsi que des enseignements tirés des expériences passées, la mise en œuvre d'un modèle unique de vulgarisation ou la poursuite d'une seule stratégie de réforme sur l'ensemble du pays, de la province ou de l'État, ne devrait pas être la manière de procéder à la réforme des SVC.

2.2.4 Nouvelles capacités pour les SVC: Les SVC ont besoin de nouvelles capacités compte tenu de l'évolution des défis auxquels l'agriculture est confrontée, mais aussi des nouveaux rôles, des fonctions et des stratégies de réforme envisagés. Les SVC devraient avoir la capacité d'effectuer la gamme des fonctions de gestion de l'innovation évoquées plus haut (encadré 2). En dehors de cela, ils devraient disposer des capacités techniques et fonctionnelles

nécessaires pour promouvoir les technologies agricoles appropriées, appliquer des approches participatives, aider les producteurs à s'organiser, comprendre les marchés et les chaînes de valeur, et faire face à l'évolution de la vulnérabilité climatique, sociale et économique.

2.2.5 Diagnostic des capacités existantes:

Le contexte actuel influence le/les organisations, il est donc essentiel de se concentrer sur les organisations dans leur contexte. Ce dernier qui fournit des mesures incitatives aux organisations, les stimule à agir d'une certaine manière. Diagnostiquer les capacités existantes en matière d'innovation du SIA est donc un bon point de départ pour initier le renforcement des capacités. L'outil connu sous le nom de « Quatre Éléments »³³ mis au point pour l'évaluation-diagnostic des capacités d'innovation pourrait être un bon point de départ. Ses éléments sont :

1. les acteurs/les parties prenantes et les rôles qu'ils jouent (y compris leur expertise, leurs compétences et leurs intérêts, et la demande d'appui);
2. les modes d'interaction entre les acteurs;
3. les institutions (règles, lois, normes, habitudes et pratiques); et
4. l'environnement politique favorable.

Compte tenu du pluralisme croissant dans les SVC ainsi que de l'interdépendance entre la vulgarisation et d'autres acteurs dans le SIA pour faciliter ou permettre l'innovation, il est important de diagnostiquer de cette capacité élargie d'innovation dans le SIA. En d'autres termes, le diagnostic des capacités existantes au sein des SVC devrait intervenir après ce diagnostic plus large des capacités au sein du SIA. En outre l'évaluation des capacités devrait être organisée comme un processus de consultation. Cela est essentiel pour garantir l'appropriation des actions et réduire la résistance au changement. Cependant, renforcer les capacités au niveau individuel sans élargir le mandat de l'organisation et développer de nouvelles capacités au niveau de l'organisation et de l'environnement favorable n'a jamais l'impact souhaité. Le renforcement des capacités doit donc se concentrer sur toutes les trois dimensions de manière intégrée. La prochaine section traite de ces dimensions.

3. NIVEAUX DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LES SVC

La stratégie institutionnelle de la FAO pour le renforcement des capacités³⁴ fournit un cadre utile pour aborder le renforcement des capacités qui s'applique également au renforcement des capacités dans les SVC. Le cadre de la FAO concerne les capacités fonctionnelles et techniques sur trois niveaux : individuel, organisationnel et environnement favorable. Les exigences en matière de capacité à ces trois niveaux sont les suivantes :

- Le niveau individuel concerne : les connaissances, les compétences (techniques et de gestion), et les attitudes qui peuvent être cernées grâce à la facilitation, la formation et le développement des compétences.
- Le niveau organisationnel concerne : les organisations et les réseaux d'organisations du secteur public, privé et de la société civile en termes de : a) fonctions de gestion stratégique, structures et relations ; b) capacité opérationnelle (relations, processus, systèmes, procédures, sanctions, mesures incitatives et valeurs ; c) ressources humaines et financières (politiques, déploiement et performance) ; d) ressources de connaissances et d'information ; et e) infrastructures.
- Le niveau de l'environnement favorable porte sur : l'engagement politique et la vision ; la politique, les cadres juridiques, réglementaires et économiques ; les processus et les allocations budgétaires du secteur public national ; les structures de gouvernance et de pouvoir ; les infrastructures ; les mesures incitatives et les normes sociales.

Certaines des capacités fonctionnelles suivantes, identifiées par la FAO sont nécessaires à tous ces trois niveaux. Il s'agit de :

- a) la politique et de la capacité normative : capacités à formuler et appliquer des politiques et à mener une réforme des politiques ;
- b) les capacités en matière de connaissances : capacités à pouvoir utiliser, générer, gérer et échanger des informations et des connaissances ;
- c) la capacité à constituer des partenariats : capacités à s'impliquer dans des réseaux, à développer des alliances et des partenariats ;
- d) la capacité de mise en œuvre : capacités de gestion pour mettre en œuvre et exécuter efficacement des programmes et des projets, de la planification au suivi en passant par l'évaluation.

3.1 Niveau individuel

Des conseils efficaces ne consistent plus simplement à fournir des messages sur des paquets technologiques. Les SVC doivent inclure des individus qui comprennent bien les solutions technologiques appropriées, la manière d'obtenir accès et d'analyser des marchés, mais aussi des normes et des règlements. Le personnel disposant de capacités de gestion des processus organisationnels et sociaux nécessaires pour faciliter l'innovation est également important (Tableau 1. Capacités requises au niveau individuel dans les SVC).

Tableau 1 : Capacités requises au niveau individuel dans les SVC

Techniques	Fonctionnelles
Bonne compréhension des/nouvelles technologies/pratiques/ normes/règlements/politiques pertinentes/appropriées dans l'agriculture et la gestion des ressources naturelles Parmi ces domaines techniques figurent : les options techniques pour soutenir l'adaptation au changement climatique ; l'agro-industrie, la valeur ajoutée et le développement des chaînes de valeur ; l'amélioration de l'efficacité d'utilisation des ressources ; l'application de la biotechnologie ; la propriété intellectuelle et les droits des agriculteurs ; l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)	La mobilisation de la communauté (organisation des producteurs et des femmes rurales dans les différents types de groupes d'intérêt/d'activité) Le développement des organisations des agriculteurs (organiser, soutenir et fédérer les organisations de producteurs pour leur permettre de s'acquitter de nouvelles tâches de vulgarisation et de conseil en agriculture et les mettre en rapport avec les nouvelles sources de connaissances et de services) La facilitation (faciliter les discussions, ce qui permet la formation de consensus et l'action commune, en accompagnant les processus multi-parties prenantes) L'encadrement (autoréflexion guidée et conseils d'experts pour des améliorations) L'apprentissage réflexif (organisation d'ateliers de partage d'expériences et de facilitation de l'apprentissage) La médiation dans les conflits (en améliorant le dialogue et en contribuant à la conclusion d'un accord) La négociation (aide pour parvenir à un compromis satisfaisant ou accord entre des individus ou des groupes et, renforcement des capacités de négociation avec les autres parties prenantes) Le courtage (création de relations multiples au sein d'une large gamme d'acteurs) Le réseautage et établissement de partenariats Le plaidoyer pour des changements dans les politiques et les institutions La capacité de direction pour inspirer et motiver La gestion des ressources (humaines et financières) La pensée critique La résolution des problèmes L'autoréflexion et l'apprentissage à partir des erreurs La conscience professionnelle L'obligation de rendre compte La responsabilité Le dévouement/l'engagement Travailler dans des équipes multi-organisationnelles et multisectorielles Travailler avec les femmes rurales et utiliser des approches de vulgarisation sensibles au genre



Cette longue liste de capacités directes et indirectes récapitulées dans le tableau 1 ne sera jamais développée par une seule personne ou même par une organisation. Par ailleurs, toutes ces capacités ne sont pas requises dans toutes les situations. Par conséquent, il est essentiel de disposer d'agents de vulgarisation aux profils divers, d'équipes multidisciplinaires, et d'établir des partenariats avec d'autres organisations du SIA. Le renforcement des capacités au niveau individuel doit donc être organisé comme suit :

Dotation en personnel : Les SVC ont besoin de généralistes et de spécialistes dans différents domaines. Par exemple, dans les grandes organisations (secteur public, agro-industrie privée, ONG internationales, etc.), les employés au plus bas niveau de la hiérarchie (qui traitent directement avec les clients) peuvent être des généralistes (qui ont une compréhension générale des technologies liées à l'agriculture et des compétences en évaluation des besoins, en communication, formation, facilitation, mise en réseau, et approches sensibles au genre). Ces compétences doivent être intégrées dans leurs programmes de formation. Ils doivent toutefois être appuyés par une équipe de spécialistes qui connaissent bien les différents aspects de la production, de l'entreprise et des marchés, du développement du capital social, de la gestion des relations, du plaidoyer politique, de l'apprentissage et de l'évaluation, du renforcement des capacités, de la résolution des problèmes et de la mise en relation avec des organisations au niveau méso ou à une échelle plus élevée. Dans de nombreuses cultures, il est inacceptable que des agents de vulgarisation de sexe masculin travaillent avec les femmes dans les villages. Dans de tels cas, il est nécessaire d'augmenter le nombre de conseillères en vulgarisation et aussi d'améliorer leurs capacités³⁵. On estime que seuls 15% des agents de vulgarisa-

tion sont des femmes et seules 5% des agricultrices bénéficient des services de vulgarisation³⁶.

Des spécialistes pourraient également être mobilisés à temps partiel en fonction de la situation. Dans certaines organisations, tels que les cabinets de conseil qui peuvent avoir une structure organisationnelle plus horizontale, on rencontre majoritairement des spécialistes, qui peuvent résoudre ou donner des conseils sur des questions techniques ou de gestion spécifiques. De même, si un programme s'emploie à mettre en relation les agriculteurs aux marchés à haute valeur, il a besoin de spécialistes en développement des chaînes de valeur. En fait c'est le mandat du programme/de l'organisation et les défis dans le contexte spécifique qui devraient déterminer la bonne combinaison de généralistes et de spécialistes.

Faire correspondre le renforcement des capacités à la nature de la tâche : La nature des capacités techniques et fonctionnelles nécessaires à différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle varie selon les types de fonctions exercées à différents niveaux ainsi que les caractéristiques particulières (contraintes, opportunités) du lieu où l'organisation est établie. Par exemple, les cadres supérieurs et intermédiaires des SVC ont besoin d'acquérir plus de compétences ou de disposer de compétences de plus haut niveau en gestion, en partenariat, en facilitation et en plaidoyer politique que ceux qui travaillent sur le terrain. De même, la nature de l'écosystème, le type de système de production ou d'entreprise (produits de base, taille et gestion des exploitations, statut socio-économique) déterminent également les aspects des capacités techniques et fonctionnelles qui devraient être renforcées. De même, les SVC spécialisés dans la prestation d'un appui dans le domaine

des médias dans le secteur agricole peuvent avoir besoin uniquement de capacités en matière d'utilisation des médias et de communication à des publics différents.

3.2 Niveau organisationnel

Les capacités au niveau organisationnel comprennent les organisations indépendantes, les systèmes, les procédures et les cadres institutionnels qui permettent essentiellement à une organisation de fonctionner et de fournir des services axés sur la demande à ses membres en tirant parti des capacités individuelles de son personnel³⁷. Le cadre institutionnel et les relations au sein d'une organisation de SVC déterminent en grande partie cette capacité. Par conséquent, il est important d'avoir les institutions adéquates (routines, habitudes, pratiques, règles et lois) qui favorisent ou soutiennent l'interaction, l'apprentissage et le partage.

Les institutions façonnent les processus d'innovation, le changement institutionnel est donc un élément crucial du renforcement des capacités. Les «institutions» actuelles dans le domaine de la vulgarisation publique peuvent inclure : une forte hiérarchisation et des modes centralisés de planification ; une tradition d'évaluation de la performance en termes d'adoption des technologies ; une habitude de récompenser uniquement le succès et donc une réticence à signaler et analyser les raisons de l'échec ; une habitude à travailler de façon autonome ; une méfiance à l'égard d'autres organismes ; et une tradition de responsabilité ascendante en matière d'utilisation des ressources plutôt que la réalisation des résultats et la satisfaction de la clientèle³⁸.

Ces institutions doivent changer afin de permettre à la vulgarisation publique de jouer un rôle plus important. Il est également nécessaire d'identifier et de gérer les habitudes et les pratiques similaires dans d'autres organisations et acteurs des SVC du SIA qui limitent les interactions productives entre les différents acteurs à différents niveaux.

Pour assumer correctement les rôles et les fonctions envisagés dans le cadre du SIA aussi bien en termes de quantité et de qualité, les SVC devraient également disposer des capacités suivantes au niveau organisationnel (tableau 2).

Si les organisations ne réfléchissent pas régulièrement de manière critique sur leur mission, services, produits, cultures et les procédures, elles pourraient ne plus fonctionner correctement, tomber en faillite ou être dissoutes³⁹. De nombreuses organisations n'ont pas de culture d'apprentissage. Il est indispensable de créer des plateformes pour partager les succès, les erreurs et les échecs, et d'y réfléchir. On devrait également pouvoir expérimenter de nouvelles approches. Les SVC ont besoin d'une direction

stimulante et visionnaire pour continuer à tirer des leçons de leur expérience et favoriser une culture de l'excellence. Swanson et Rajalahti (2010) ont mis au point un instrument d'enquête simple qui permet de recueillir des données et des informations sur un grand nombre de ces aspects chez les principaux fournisseurs de SVC⁴⁰.

3.3 Niveau environnement favorable

L'environnement favorable renvoie à l'engagement politique et à la vision ; aux cadres politiques, juridiques et économiques ; aux processus et aux allocations budgétaires du secteur public national, aux structures de gouvernance et à la répartition des pouvoirs, aux mesures incitatives et aux normes sociales qui facilitent (ou entravent) le développement d'une organisation⁴¹. La performance des SVC dépend essentiellement de ces conditions qui prévalent dans l'environnement dans lequel ils sont intégrés. Par exemple, les politiques agricoles mal conçues pourraient créer un environnement défavorable, avec des incidences importantes pour les programmes de vulgarisation. Les cadres réglementaires appropriés sont essentiels dans le système de vulgarisation pluraliste pour garantir une concurrence loyale et permettre la collaboration entre les différents fournisseurs de SVC. Certaines des conditions dans l'environnement favorable comprennent :

- des politiques macroéconomiques, des mesures incitatives pour augmenter la production, des réformes du marché et l'accès au crédit ;



- l'engagement politique pour le développement agricole et la reconnaissance des SVC;
- la décentralisation fiscale et politique et des rôles et responsabilités clairement définis pour les collectivités locales dans le développement agricole y compris l'appui aux SVC;
- la disponibilité d'un cadre politique ou d'une politique pour les SVC et la manière dont ces politiques façonnent le comportement des différentes organisations secteur et du SIA;
- la capacité et la volonté des autres acteurs du SIA (recherche, éducation, secteur privé, ONG) de partager des ressources et des compétences et de participer à des activités communes avec les SVC et les agriculteurs/organisations des producteurs;
- les institutions qui facilitent et stimulent une collaboration, permettant de régler les problèmes, entre les différents fournisseurs de SVC et, entre ces fournisseurs et d'autres organisations du SIA, plutôt que de contraindre les organisations à des mandats formels;
- la capacité du processus d'élaboration de la politique, à adapter les politiques sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre de la politique et pour définir des politiques dans les processus multi-parties prenantes impliquant toutes les parties concernées;
- les accords de financement qui stimulent le souci du service au client, la capacité de réaction à la demande et la collaboration entre fournisseurs de SVC;
- le niveau d'alphabétisation ainsi que l'éducation dans le pays/province/région;
- les infrastructures (routes, télécommunications, marchés, etc.);
- la disponibilité et l'accès aux services financiers;
- la disponibilité et l'accès aux intrants;
- les instituts de formation qui peuvent offrir une formation sur mesure et un soutien pédagogique.

Tableau 2: Capacités requises au niveau organisationnel dans les SVC

Grands domaines	Domaines spécifiques pour appuyer le renforcement des capacités
Fonctions de gestion stratégique	Leadership (inspiration et motivation), élaboration de la vision, gestion du changement, capacité à répondre aux situations d'urgence, relations politiques, plaidoyer
Structures	Capacité à structurer l'organisation ainsi que les différentes unités dans la hiérarchie organisationnelle et à s'assurer que les différentes unités sont reliées et flexibles
Relations	Définir clairement l'autorité, les rôles et les responsabilités, et les ressources entre les différentes unités au sein d'une organisation et entre les organisations au sein du SIA; renforcer la confiance; créer un espace-temps pour apprendre les uns des autres
Processus, systèmes et procédures	Planifier, organiser, diriger et contrôler les méthodes utilisées en communication interne, pour l'évaluation de la performance, la mise en valeur des ressources humaines, la gestion financière, l'apprentissage, le suivi et l'évaluation, l'obligation de rendre des comptes aux différentes parties prenantes et diversité des approches utilisées pour fournir un appui en vulgarisation et en conseil
Valeurs, mesures incitatives et récompenses	Intégrité, connaissances scientifiques, inclusion, partenariat, apprentissage, mécanismes visant à récompenser et à favoriser une bonne performance, normes acceptables qui régissent le comportement des individus dans une organisation, possibilités de rétroaction et de réflexion, réputation
Ressources humaines	Capacité à fournir un nombre approprié d'employés et l'accès à des experts d'autres organisations pour appuyer et compléter son expertise; descriptions d'emploi claires, rôles et tâches bien définis, développement de carrière et mesures incitatives, accès à de nouvelles connaissances, mécanismes pour mobiliser, stimuler et conserver les ressources humaines
Ressources financières	Capacité à dégager un budget adéquat pour les salaires des employés, d'autres dépenses opérationnelles et des investissements et à élaborer et mettre en œuvre des programmes bénéfiques aux petits agriculteurs, ou un modèle d'affaires durable permettant à l'organisation de poursuivre ses activités
Ressources en connaissances et en information	Gestion des connaissances, y compris la gestion de relations pour accéder aux compétences et aux connaissances pour relever de nouveaux défis et saisir les opportunités
Infrastructure	Aptitude à soutenir les SVC en termes de mobilité, télécommunications, TIC, bâtiments et centres de formation, routes, infrastructures de marché

Réunir toutes ces conditions favorables n'est pas une condition nécessaire à la réussite du SIA, mais remplir plusieurs de ces conditions permet d'améliorer les possibilités d'innovation. Il faut donc mettre au point une stratégie pour influencer sur ces conditions. L'environnement favorable pourrait être influencé par le renforcement des capacités suivantes :

- a) capacité des organes directeurs à adapter les politiques à la lumière de l'expérience acquise de la mise en œuvre des politiques, pour l'apprentissage réflexif et la gestion adaptative du changement ;
- b) initier des activités conjointes et la collaboration entre les organisations du SIA et les acteurs du secteur agricole ;
- c) appuyer l'organisation d'ateliers, de séminaires, la recherche conjointe, des études commanditées et l'évaluation conjointe qui permettraient de faire ressortir les principaux domaines qui nécessitent une attention en matière de politique ;
- d) mettre en place des mécanismes de coordination du secteur et des groupes de travail multi-acteurs pour développer et entretenir des relations entre les divers acteurs et élaborer collectivement des orientations stratégiques et des politiques pour le secteur ;
- e) générer des données adéquates qui sont nécessaires pour la prise de décision et pour des plaidoyers politiques basés sur des données probantes ;
- f) partager les informations sur les activités des SVC avec les agriculteurs et leurs organisations, les chercheurs, les décideurs et les politiciens désireux d'aborder les contraintes en passant par des changements de politique (utilisation des sites web, des notes d'orientation, des réseaux sociaux) ;
- g) gérer les rapports avec les médias (gestion de la communication et des médias).



4. APPUYER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le renforcement des capacités est un investissement et un processus de transformation à long terme. Il doit aller au-delà du renforcement des capacités nécessaires pour produire des résultats techniques en vue d'établir des relations plus efficaces et plus dynamiques entre les différents acteurs d'un système (que ce soit une organisation, un secteur, un pays ou une région)⁴². Il doit s'appuyer sur les capacités existantes et nécessite un apprentissage et une adaptation continus, des partenariats stratégiques à long terme, une cohérence et une coordination efficaces entre les acteurs assurant le renforcement des capacités et ceux dont les capacités sont renforcées⁴³. La question des rôles et la façon dont ils sont négociés revêtent une grande importance dans le renforcement des capacités.

Il faut avoir recours à un large éventail d'approches pour renforcer les capacités aux trois niveaux. La section suivante présente quelques moyens utilisés actuellement par divers organismes pour apporter un appui au renforcement des capacités. Le but de cette section est principalement d'illustrer la diversité des approches de soutien au renforcement des capacités et certaines des initiatives intéressantes.

4.1 Appuyer les capacités au niveau individuel

Les compétences dans des domaines tels que le développement du marché, la gestion des entreprises, l'adaptation au changement climatique et l'application des TIC peuvent être acquises au moyen de formation à différents niveaux (de la formation professionnelle à la formation académique). Il convient donc que les écoles, les universités et les unités de formation élaborent des programmes de formation à cet effet. Les nouvelles compétences générales nécessaires aux professionnels des SVC et aux dirigeants des organisations exigent des approches nouvelles et non conventionnelles de l'apprentissage (apprentissage actif) que les écoles et universités ne proposent pas à l'heure actuelle. Pour combler cette lacune, les écoles et les universités devraient modifier profondément la manière dont elles élaborent et dispensent les cours. Par conséquent, il serait approprié de créer des structures distinctes de formation, qui subissent moins de contraintes que les institutions académiques. La mise en œuvre des systèmes modulaires pour la formation et la préparation du matériel didactique pour l'enseignement à distance peuvent permettre de renforcer les capacités du personnel.

4.1.1 Mise en place de centres de formation et renforcement de leurs capacités: Au fil des ans, de nombreux pays ont mis en place leurs propres centres de formation rattachés au Ministère de l'Agriculture/de l'Éducation en vue du renforcement continu des capacités du personnel. La plupart de ces efforts ont porté sur le renforcement des compétences techniques relatives à la production des cultures/entreprises et des compétences fonction-

nelles pour la mobilisation sociale, la participation, la communication, la mise des agriculteurs en relation avec les marchés, etc.

Certaines structures mettent également en place des programmes de renforcement des capacités dans divers domaines à l'intention d'autres fournisseurs, (par exemple pour les distributeurs d'intrants en Inde par l'Institut national de gestion de la vulgarisation agricole (MANAGE)), le développement du commerce des intrants agricoles par le Centre international de développement des engrais (IFDC) et le personnel de la collectivité locale aux Philippines par l'Institut de formation agricole (ATI). En Inde, le gouvernement rembourse les frais de scolarité du personnel de vulgarisation du secteur public qui suit une formation débouchant sur un diplôme d'études supérieures en vulgarisation agricole délivré par MANAGE.

Plusieurs initiatives ont été prises au cours des dernières années pour améliorer la qualité de la formation dans les centres de formation. Par exemple, le renforcement des capacités pour la formation professionnelle et la vulgarisation a été l'une des composantes du Projet de renforcement des capacités en milieu rural (RCBP) qui vient de s'achever en Ethiopie. Au Vietnam, le CIAT, Helvetas, et la DDC ont élaboré conjointement un guide de 'vulgarisation de la commercialisation des produits agricoles' pour aider les agents de vulgarisation à fournir des services de conseil agricole efficaces et axés sur le marché⁴⁴. L'USAID-Egypte soutient la réforme des écoles techniques d'agriculture (ETA) en Egypte en révisant les programmes, en fournissant un meilleur matériel didactique et en formant les enseignants à leur utilisation⁴⁵. Au Ghana, le personnel d'Ingénieurs sans frontières (ISF) et celui du ministère de l'Alimentation et l'Agriculture (MOFA) ont créé et mis en œuvre conjointement des cours de formation en agroalimentaire et en développement des entreprises pour renforcer ces compétences chez les étudiants des écoles d'agriculture⁴⁶. En Europe, l'Académie internationale des conseillers en agriculture, en économie familiale et en développement rural (IALB) propose des certificats aux conseillers afin d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences sociales relatives à la méthodologie et à la communication. Alors que la formation professionnelle, l'orientation et la formation en cours d'emploi demeurent importantes, il y a lieu de renforcer davantage les capacités «en cours d'emploi» des fournisseurs de SVC.

4.2 Appuyer les capacités au niveau organisationnel

Les SVC ont besoin de mécanismes pour assurer l'appui technique des organisations impliquées dans la recherche, l'éducation et la formation. En dehors de ces mécanismes, le développement de nouvelles capacités organisationnelles exige un apprentissage actif et par la pratique, y compris des services tels que: l'encadrement pour le leadership en gestion stratégique et en gestion du changement, en gestion des organisations apprenantes en vue d'une performance élevée; la facilitation de la réflexion personnelle au sein de l'organisation et avec ses partenaires et clients portant sur l'expérience, visant à améliorer la performance (sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre); la facilitation de l'évolution organique de la structure et de l'auto-conception des processus de planification et de mise en œuvre participatives; la facilitation et l'encadrement pour améliorer la communication, accroître la motivation du personnel et améliorer l'évaluation de la performance; et la planification de la carrière. Ce type d'encadrement et de facilitation devra probablement émaner des cabinets de conseil spécialisés dans la gestion et des écoles de commerce. Pour ce faire, il faudrait dans certains pays, renforcer la capacité de ces cabinets et écoles de commerce à élaborer des programmes pertinents pour le secteur rural.

4.2.1 Mise en place de services de conseil agricole: Les bailleurs de fonds ont joué un rôle important dans le soutien à la mise en place de services de conseil agricole dans les pays d'Europe centrale et orientale au cours de la phase de transition (après 1991). Par exemple, le Département américain de l'Agriculture a aidé la Russie à créer des services d'information et de conseil en prenant pour modèle le système de vulgarisation américain. Plusieurs universités agricoles américaines ont également participé à ce programme. Dans les nouveaux pays membres de l'Union Européenne (UE), les services de conseil sont en constante évolution. La politique de développement rural de l'UE aide les États membres à créer au besoin des services de conseil à agricole (FAS). L'existence d'un FAS national permet à chaque agriculteur de demander et de recevoir des conseils au moins sur les exigences de base en matière d'éco-conditionnalités dans le domaine de l'environnement, de la santé publique et de la santé animale et végétale.

4.2.2 Renforcement de la demande: En ce qui concerne INCAGRO (Innovación y Competitividad para el Agro Peruano), un appel d'offres a été utilisé pour augmenter la demande et l'offre des services de vulgarisation⁴⁷. Un aspect important du Fonds pour la technologie agricole de INCAGRO est son appropriation par les agriculteurs qui passent des contrats avec des fournisseurs de services de vulgarisation pour conduire un nombre précis d'activités. Cela a permis

aux groupes d'agriculteurs d'acquérir des compétences organisationnelles et en mise au point de projet. Le NAADS (Service national de conseil agricole) en Ouganda constituait une tentative supplémentaire d'autonomisation des agriculteurs pour leur permettre d'exiger et de contrôler les services de conseil.

4.2.3 Apprentissage actif: L'apprentissage actif est une stratégie d'apprentissage et de résolution de problèmes pour accroître la capacité d'apprentissage des employés au sein d'une organisation et entre les organisations. Bien que cette stratégie n'ait pas beaucoup été utilisée dans les initiatives de renforcement des capacités des SVC, elle présente un grand potentiel pour le renforcement des capacités fonctionnelles des SVC. Cette approche s'appuie sur les connaissances et les expériences tacites des membres du personnel et crée des possibilités d'expérimenter, de refléter et de partager leur apprentissage tout en résolvant des problèmes réels dans le contexte organisationnel. Par exemple, le Programme de développement de l'horticulture au Kerala (KHDP) en Inde, financé par l'UE a abordé la mise en œuvre de ses activités comme une série de petits projets expérimentaux en partenariat avec d'autres acteurs et a aidé le personnel à réfléchir sur leur signification et leurs résultats⁴⁸. Dans ce processus, il a développé de nouvelles capacités d'expérimentation, d'apprentissage et d'adaptation aux circonstances du moment. L'apprentissage actif doit être facilité et un facilitateur externe peut souvent apporter son concours à ce processus. Les organisations ont besoin d'une culture d'apprentissage pour apprécier cette stratégie. L'apprentissage actif peut être appliqué avec succès dans les organisations qui permettent au personnel de niveaux inférieur et intermédiaire de tester différentes approches.

4.3 Appuyer les capacités au niveau de l'environnement favorable

Un environnement favorable est essentiel pour le développement, la durabilité et l'efficacité des SVC, et nécessite un appui politique, financier, organisationnel, institutionnel et infrastructurel. Cette section traite du renforcement des capacités nécessaires aux niveaux organisationnels et institutionnels. Il s'agit principalement d'un apprentissage actif en collaboration avec d'autres acteurs du SIA. Pour cela il faut que des cabinets-conseil en gestion offrant des services de qualité et spécialisés dans les plateformes et partenariats multi-acteurs, la gestion du changement et le plaidoyer politique assurent l'encadrement et apportent un appui à la facilitation. Une fois encore, il faudra probablement renforcer les capacités de ces cabinets. Les universités pourraient également être intéressées par la création d'écoles spécialisées pour ce service qui seraient rattachées à l'université, mais pas soumises aux contraintes d'ordre académique habituelles. Les universités peuvent également

jouer un rôle important dans le cadre de l'évaluation des SVC offerts par différents organismes, mener une recherche-action en partenariat avec les SVC, élaborer de nouveaux cadres pour l'organisation des SVC ainsi que l'intégration de cette approche dans les programmes de formation existants.

4.3.1 L'apprentissage actif dans les plateformes d'innovation : C'est une autre approche qui est de plus en plus utilisée pour promouvoir l'innovation agricole notamment en Afrique et en Amérique latine. Les plateformes d'innovation ont été mises en place pour fournir un espace pour la négociation, la planification et l'apprentissage actif en rassemblant les différentes parties prenantes œuvrant en faveur d'un objectif commun. Pour assumer correctement leurs rôles dans les plateformes d'innovation, les différents acteurs ont besoin de renforcer les capacités en matière d'interactions multi-acteurs, de renforcement de la confiance, de résolution des conflits, promotion du travail d'équipe, d'habiletés d'écoute et de médiation. Mais plus important encore, travailler dans les plateformes contribue au développement de bon nombre de ces nouvelles capacités par le biais de l'apprentissage actif. La prise de dispositions adéquates pour documenter et se pencher sur les processus, les changements institutionnels et les résultats de cette approche peut contribuer au développement de nouvelles capacités et leur institutionnalisation.

4.3.2 Mise en réseau et plaidoyer politique : L'absence d'intégration du plaidoyer et du leadership à différents niveaux des SVC a également contribué à la faible reconnaissance et la baisse d'intérêt des décideurs (politiciens et hauts fonctionnaires) impliqués dans l'agriculture. La création de réseaux régionaux et mondiaux de SVC ces dernières années constituait en partie une réponse à cette situation. Le GFRAS joue actuellement un rôle de catalyseur, promouvant et stimulant les interactions au niveau mondial et aux niveaux régional et national. Cela devrait permettre la mise en place d'un environnement favorable aux investissements dans les SVC⁴⁹. De même, les réseaux régionaux des SVC tels que l'AFAAS (Afrique), le RELASER (Amérique latine); l'APEN (Réseau de vulgarisation de l'Australasie-Pacifique), l'APIRAS (Réseau du Conseil rural d'Asie et des îles du Pacifique), et le PIEN (Réseau de vulgarisation des îles du Pacifique) contribuent considérablement à influencer sur les politiques dans les différentes régions. Davantage d'efforts sont nécessaires dans ce domaine pour développer les réseaux régionaux et nationaux et promouvoir le partage d'expériences au sein et entre les pays et les régions.

4.3.3 Documentation et élaboration de nouveaux cadres : En dehors de la FAO et de la Banque mondiale, d'autres partenaires au développement ont également commencé au cours de la dernière

décennie à apprécier l'importance de décrire les expériences de la réforme des SVC et d'élaborer de nouveaux cadres pour orienter les investissements et les réformes. Le plus important de ces cadres était l'Initiative de Neuchâtel (IN), une plateforme financée par les bailleurs de fonds européens. Au cours des 15 dernières années, l'IN a produit plusieurs publications utiles sur les différents aspects des réformes de la vulgarisation⁵⁰. Le GFRAS a depuis 2010 repris ces fonctions de l'IN. Les réseaux régionaux de SVC tels que l'AFAAS et RELASER lancent également plusieurs produits utiles axés sur le savoir liés aux réformes dans les services de conseil et les cadres appropriés pour relever de nouveaux défis.

Le programme MEAS (Moderniser les services de vulgarisation et de conseil) est une autre initiative mondiale qui tente de définir et de diffuser de bonnes pratiques, des stratégies et des approches pour la mise en place de SVC efficaces et efficaces. Les ONG participent également à l'élaboration de nouveaux modules de formation à l'intention du personnel de vulgarisation. Par exemple, le Secours catholique (CRS) a élaboré des modules de formation pour renforcer les capacités de ses agents de vulgarisation dans leur collaboration avec les groupes de producteurs⁵¹. La FAO a récemment mis au point un module de formation pour les hauts responsables de la vulgarisation, les décideurs et les étudiants sur les divers aspects des réformes de la vulgarisation et des défis nouveaux et émergents en matière de prestation des SVC. Des efforts supplémentaires doivent être consentis pour relier ces produits axés sur le savoir aux réformes des programmes et aux changements dans les politiques et la pratique aux niveaux régional et national.

Les bailleurs de fonds ont considérablement contribué au renforcement des capacités des SVC dans plusieurs pays en fournissant une assistance technique et financière. L'engagement des bailleurs se poursuit encore dans de nombreux pays, et cela va de la mise en place de nouvelles dispositions en matière de vulgarisation en Europe centrale et orientale à la promotion d'approches axées sur la demande et décentralisées de la vulgarisation dans les pays asiatiques et à la mise en œuvre de nouvelles innovations institutionnelles dans le domaine de la vulgarisation en Amérique latine et en Afrique subsaharienne. Ces contributions demeurent essentielles pour le renforcement des

capacités des SVC. Cependant on pourrait obtenir de meilleurs résultats grâce à des investissements accrus et durables et aux efforts consentis par r les gouvernements, tous les acteurs impliqués dans la prestation

des SVC et d'autres organisations du SIA. Ce processus devrait s'appuyer sur les enseignements tirés des tentatives antérieures de renforcement des capacités (encadré 3).

Encadré 3 : Enseignements tirés des initiatives de renforcement des capacités

D'une manière générale, les initiatives de renforcement des capacités ont débuté il y a longtemps . Jusqu'ici, plusieurs milliards de dollars américains ont été consacrés au renforcement des capacités par le biais d'une assistance technique/coopération dans les pays en voie de développement. Les évaluations de l'efficacité de la coopération technique ont révélé « que la coopération technique avait été moins efficace pour ce qui de développer les institutions locales ou renforcer les capacités locales ; et qu'elle était onéreuse, définie par les bailleurs de fonds, et servait souvent à accroître la dépendance à l'égard des experts étrangers et bouleverser les priorités nationales »⁵². Le tri sur le volet des activités les plus visibles (celles qui sont susceptibles de plaire aux électeurs des pays des bailleurs de fonds) et leur préférence pour des résultats tangibles ont conduit à mettre moins l'accent sur les priorités du pays hôte et sur des activités de renforcement des capacités moins concrètes⁵³. Le renforcement des capacités a également souffert d'un manque de définitions claires, de cadres conceptuels cohérents et d'un suivi efficace des résultats⁵⁴.

La dernière décennie a été marquée par une meilleure compréhension du renforcement des capacités. Parmi les enseignements tirés des examens et évaluations portant sur ce thème figurent les suivants :

1. Diagnostic : L'évaluation des capacités est une condition préalable pour déterminer s'il est possible d'apporter un appui au renforcement des capacités et comment le faire. Le diagnostic doit commencer au niveau du SIA et la difficulté consiste à identifier et renforcer les maillons les plus faibles. Une grande partie de ce diagnostic devrait se faire sous forme d'auto-diagnostic. Essayer de comprendre pourquoi un système fonctionne comme il le fait actuellement, plutôt que de simplement voir pourquoi il ne fonctionne pas⁵⁵.
2. Appropriation : Siles pays en développement ne s'approprient pas pleinement les programmes de coopération technique, ayant déjà convenu de leurs objectifs et défini leur contenu, ils ne disposeront jamais de l'appui nécessaire pour la réussite de ces programmes^{56, 57}.
3. Durabilité : Lorsque des approches nouvelles et innovantes sont lancées dans le cadre du renforcement des capacités, les questions de durabilité doivent être abordées dès le début des initiatives⁵⁸. La conception du projet devrait être fondée sur une évaluation réaliste des ressources locales pour maintenir les activités du projet⁵⁹. En dehors des ressources matérielles, la durabilité dépend également des facteurs institutionnels, culturels et de motivation.
4. Pas nécessairement à travers des projets formels : le renforcement t des capacités ne devrait pas être conçu comme impliquant nécessairement un soutien extérieur aux SVC ayant des objectifs spécifiques de renforcement des capacités. Le renforcement des capacités se fait également à travers l'apprentissage par la pratique, la participation, l'observation et les échanges de données d'expérience. Il peut être une retombée importante ou un produit dérivé de la façon dont le développement, la vulgarisation ou la recherche sont effectués⁶⁰.
5. Processus à long terme : le renforcement des capacités est un processus de longue haleine, en particulier là où la capacité initiale est très faible. Les améliorations nécessitent souvent des engagements au-delà des délais habituels des projets financés par les bailleurs⁶¹.



5. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LES SVC

Les services de vulgarisation et de conseil (SVC) jouent un rôle important dans le développement agricole. Toutefois, ces services ont besoin de nouvelles capacités pour relever les défis auxquels l'agriculture fait actuellement face et mieux contribuer à l'innovation agricole – un processus qui nécessite des interactions et les flux de connaissances au sein d'un large éventail d'acteurs du système d'innovation agricole (SIA). Le paysage de la vulgarisation est devenu plus pluraliste avec une participation croissante du secteur privé (intrants agricoles, agro-industrie, services financiers), les organisations non-gouvernementales (locales et internationales); les groupes de producteurs, les coopératives et les associations, les consultants (indépendants et ceux associés à l'agro-business/associations de producteurs) et les services axés sur les TIC. Afin de mieux contribuer à l'innovation agricole, les SVC devraient collectivement jouer un large éventail de rôles dont le développement de réseaux, l'organisation des producteurs, en facilitant l'accès au crédit, aux services des intrants et des produits, l'organisation des plateformes d'innovation, la promotion de l'égalité des sexes, et la diffusion de nouvelles connaissances par la formation et les démonstrations. Pour jouer ces rôles, les SVC ont besoin de nouvelles capacités aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement (système).

Au niveau individuel, les SVC ont besoin de personnel ayant de bonnes connaissances techniques ainsi que les compétences pour gérer les processus sociaux. Au niveau organisationnel, les SVC doivent disposer des capacités pour mettre en place des systèmes et des procédures pour gérer les ressources humaines et financières, les institutions pour faciliter les partenariats et l'apprentissage, et des cadres pour faire face aux problèmes institutionnels, juridiques et réglementaires. Au niveau de l'environnement favorable, les capacités d'interaction, d'apprentissage et d'adaptation sont importantes. De même, les stratégies de réforme devraient explicitement aborder les changements politiques et institutionnels qui permettent d'améliorer la capacité des différents acteurs du SIA à œuvrer en tant que système. À tous les niveaux il devrait y avoir : des mécanismes pour examiner la représentation des sexes et l'égalité d'accès aux services pour les hommes et les femmes; des mécanismes visant à promouvoir la participation des jeunes dans l'agriculture; et les possibilités d'utiliser les TIC pour améliorer la performance des SVC. Pour développer de nouvelles capacités dans les SVC, des mesures doivent être prises aux niveaux national, régional et mondial par les différents acteurs. Ces mesures à prendre et les acteurs concernés sont proposés ci-après.

Mesures à prendre et acteurs concernés

5.1 Au niveau national

Diagnostic et réformes

- N1. Identifier les rôles et les fonctions dans le système d'innovation agricole, synthétiser et partager les études existantes (Acteurs : agences spécialisées / consultants en concertation avec les différentes parties prenantes)
- N2. Entreprendre une étude sur les fournisseurs de SVC dans le pays, analyser les modèles existants de prestation de SVC, et mener des recherches supplémentaires pour soutenir les réformes fondées sur des données probantes et la sensibilisation aux SVC (Acteurs : Gouvernement à travers le Ministère de l'agriculture ; plateformes et réseaux des SVC, universités, conseils de recherche et autres centres de recherche sur les politiques, organisations des producteurs, FAO et CGIAR)
- N3. Entreprendre un auto-diagnostic des capacités des SVC (Acteurs : gestionnaires des SVC, réseaux nationaux des SVC ; forums et plateformes des SVC animés par un modérateur)

Partenariats et Réseaux

- N4. Créer des plateformes d'innovation, entreprendre une étude d'évaluation des besoins et initier des projets pilotes pour expérimenter de nouvelles approches et promouvoir l'apprentissage issue de ces expériences (Acteurs : SVC et autres acteurs du SIA en particulier les universités et les centres de recherche)
- N5. Établir une collaboration et des partenariats avec les différents acteurs du SIA, ainsi que les acteurs des chaînes de valeur des produits de base, la recherche action et l'apprentissage par la pratique (Acteurs : conseils de recherche et de vulgarisation, centres de formation en collaboration avec les SVC)
- N6. Appuyer la mise en place des réseaux nationaux de fournisseurs de SVC à différents niveaux et rechercher des synergies entre les réseaux (Acteurs : Direction de la vulgarisation au ministère de l'Agriculture, fournisseurs de SVC, organisations professionnelles spécialisées dans la vulgarisation, réseaux régionaux de SVC et fondations privées)

Appui technique

- N7. Renforcer l'appui technique aux SVC apporté par des organisations impliquées dans la recherche grâce à des initiatives conjointes de recherche et de vulgarisation (Acteurs : conseils de recherche, universités, secteur privé, ONG)
- N8. Mettre l'accent sur les SVC et le développement institutionnel des agriculteurs en travaillant par l'intermédiaire des organisations de producteurs à différents niveaux (Acteurs : Direction de la vulgarisation au ministère de l'Agriculture, fournisseurs de SVC)

Suivi et apprentissage

- N9. Instituer des mécanismes de suivi régulier, la réflexion, l'apprentissage et l'évaluation ; d'examen des systèmes et des processus ; prendre des dispositions en matière de coordination et des actions menées en collaboration par les SVC (Acteurs : plateformes et réseaux des SVC facilités par un modérateur)

Éducation et formation

- N10. Établir et renforcer les centres de formation ; contrat en compétences spécifiques requises pour soutenir le renforcement des capacités ; encourager les centres de formation en gestion et les écoles de commerce à élaborer des programmes de renforcement des capacités sur mesure pour les SVC sur l'encadrement, la facilitation, le leadership, l'élaboration d'une vision (Acteurs : ministères de l'Agriculture et SVC en collaboration avec des instits de formation / gestion)
- N11. Élaborer des programmes de formation professionnelle et continue et d'amélioration des compétences des membres des SVC et des agriculteurs et revoir ces programme au moins une fois tous les cinq ans (Acteurs : universités, centres de recherche, centres de formation et ONG en collaboration avec les SVC, les OP et des organisations telles que la FAO, le GIZ)

Financement

- N12. Accroître le financement public visant à encourager les fournisseurs de SVC (Acteurs : gouvernements nationaux, provinciaux et collectivités locales ; réseaux des SVC)

5.2 Au Niveau régional

- R1. Soutenir la création de réseaux régionaux et sous-régionaux et les faire participer à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions des SVC ; renforcer les réseaux existants similaires aux niveaux régional et sous-régional (Acteurs : organismes régionaux de prêt tels que la Banque asiatique de développement (BAD), la Banque africaine de dévelop-

pement (BAD), l'AIDB, l'EBRD, etc. ; communautés économiques régionales, telles que la SADC en Afrique, l'ASEAN en Asie-Pacifique, l'ASACR en Asie du Sud)

- R2. Rassembler et synthétiser des données probantes sur les différents aspects des SVC dans la région et soutenir le développement des synergies et des partenariats (Acteurs : réseaux régionaux des SVC ; FAO ; CGIAR ; universités régionales ; réseaux d'éducation et de recherche par exemple ANAFE, RUFORUM en Afrique, AGRINATURA/Agreenium en Europe, APAARI, et FARA, organisations régionales de producteurs)
- R3. Rédiger des notes d'orientation et des exposés de position pour influencer sur le processus politique afin d'appuyer les SVC (Acteurs : réseaux régionaux de SVC, en collaboration avec les organisations politiques régionales, organisations régionales de producteurs, chercheurs dans les universités et centres de recherche de la région)
- R4. Développer et promouvoir de nouvelles connaissances, cadres et méthodologies relatives aux SVC et soutenir leur mise à l'échelle et leur diffusion (Acteurs : réseaux régionaux de SVC en collaboration avec les organisations des producteurs, les chercheurs et les professionnels, universités régionales et centres universitaires (par exemple : RUFORUM en Afrique ; SEARCA en Asie du Sud-Est, UWI/CARICOM dans les Caraïbes)
- R5. Organiser des programmes régionaux et sous-régionaux de concertation et de formation pour partager les expériences et influencer sur les conditions dans l'environnement (Acteurs : réseaux régionaux de SVC appuyés par d'autres acteurs du SIA)

5.3 Au niveau mondial

- G1. Aider le GFRAS et d'autres acteurs internationaux à piloter et orienter la mise en réseau, le renforcement des capacités et le plaidoyer politique pour les SVC à l'échelle mondiale (Acteurs : bailleurs de fonds et organismes intergouvernementaux travaillant dans l'agriculture et œuvrant pour le développement rural tels que la Banque mondiale, l'Union européenne, la FAO, le CTA, la GIZ, le FIDA, le MEAS, l'Organisation mondiale des agriculteurs, le GCHERA, le GFAR et autres, universités et centres de formation)
- G2. Renforcer, appuyer et coordonner les réseaux régionaux de SVC pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs respectifs (Acteurs : GFRAS, FAO, CTA, MEAS, agences internationales et régionales de développement)
- G3. Élaborer des cadres, des outils, des modules de formation, un recueil d'information sur les investissements, des documents de travail pour façonner l'évolution des SVC et faire une large

diffusion de ces produits (Acteurs: GFRAS en collaboration avec les bailleurs de fonds, les chercheurs et les professionnels des SVC, FAO, Banque mondiale, CTA, MEAS, CABI et CRS)

- G4. Assurer la liaison avec les bailleurs de fonds engagés dans les SVC aux niveaux mondial et régional (Acteurs: GFRAS, GDFRD)
- G5. Mener des activités de plaidoyer portant sur le renforcement du rôle des SVC dans le développement agricole et la réduction de la pauvreté, le renforcement de l'appui financier, et les réformes institutionnelles et politiques dans le SIA (Acteurs: GFRAS en collaboration avec les réseaux régionaux et d'autres agences bilatérales et internationales de développement, organisations internationales de recherche et de développement, G8 et G20)
- G6. Promouvoir le partage interrégional d'expériences avec des réformes et de nouvelles

approches dans les SVC (Acteurs: GFRAS en collaboration avec les réseaux régionaux, FAO, la Banque mondiale et autres partenaires au développement)

- G7. Fournir un soutien financier et technique à long terme aux SVC pour gérer le changement et développer de nouvelles capacités; et développer des modèles d'affaires; utiliser de nouveaux investissements pour expérimenter de nouvelles approches et promouvoir des réformes institutionnelles (Acteurs: bailleurs de fonds et organismes intergouvernementaux travaillent dans l'agriculture et œuvrant pour le développement rural tels que la Banque mondiale, la FAO et le FIDA)
- G8. Élaborer un programme de recherche sur la vulgarisation et le renforcement des capacités (Acteurs: AIAEE, GCHERA, TAP, GFAR, CGIAR et universités)

RÉFÉRENCES

- ¹ Christoplos, I. 2010. Mobilizing the potential of rural and agricultural extension. Rome: Food and Agricultural Organisations of the United Nations and the Global Forum for Rural Advisory Services.
- ² World Bank. 2006. Enhancing Agricultural Innovation: How to go beyond the strengthening of research systems. Washington DC, The World Bank, ARD.
- ³ OECD. 2006. The Challenge of Capacity Development: Working towards good practice. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- ⁴ FAO. 2011. The GCARD Road Map: Transforming Agricultural Research for Development (AR4D) Systems for Global Impact, Food and Agricultural Organisation of the United Nations, Rome.
- ⁵ Swanson, B. E. and Rajalahti, R. 2010. Strengthening Agricultural Extension and Advisory Services. Washington DC, The World Bank, ARD Paper 45.
- ⁶ Swanson, B. E. and Rajalahti, R. 2010. Strengthening Agricultural Extension and Advisory Services. Washington DC, The World Bank, ARD Paper 45.
- ⁷ Berdegue, J.A. and Escobar, G. 2001. Agricultural Knowledge and Information System and Poverty Reduction. AKIS Discussion Paper, The World Bank.
- ⁸ Alex, G., Zijp, W. and Byerlee, D. 2002. Rural Extension and Advisory Services-New Direction, Rural Development Strategy Background Paper N° 9, Agricultural and Rural Development Department, The World Bank, Washington DC.
- ⁹ Neuchatel Group. 2002. Common Framework on Financing Agricultural and Rural Extension, Neuchatel Group, Swiss Centre for Agricultural Extension and Rural Development, Lindau.
- ¹⁰ APO. 2006. Enhancement of Extension Systems in Agriculture, Sharma, V. P. (eds), Report of the Seminar on Enhancement of Extension Systems in Agriculture, Asian Productivity Organisation, Tokyo.
- ¹¹ Sulaiman, R. V. and Hall, A. J. 2003. India: The emergence of Extension-Plus: Future for Extension Beyond Technology Transfer? In Rivera W. M. and Alex, G. (eds), Volume 1. Decentralized Systems, Case Studies of International Initiatives Agriculture and Rural Development, Discussion Paper 8, Extension and Rural Development, Washington DC.
- ¹² Christoplos, I. 2010. Mobilising the potential of rural and agricultural extension, Food and Agricultural Organisations of the United Nations and the Global Forum for Rural Advisory Services.
- ¹³ Leeuwis, C. and van den Ban, A. W. 2004. Communication for Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extension (3rd Edition) Wiley, Chichester, UK.
- ¹⁴ The World Bank. 2012. Agricultural Innovation Systems: An Investment Source Book, Agricultural and Rural Development Department, Washington DC, The World Bank.
- ¹⁵ World Bank. 2006. Enhancing Agricultural Innovation: How to go beyond the strengthening of research systems, Agricultural and Rural Development Department, Washington DC, The World Bank.
- ¹⁶ Nederlof, S., Wongtschowski, M. and van der Lee, F. (eds). 2011. Putting heads together: Agricultural Innovation Platforms in Practice, Bulletin 396, KIT Publishers, The Netherlands.
- ¹⁷ Klerkx, L., and Leeuwis, C. 2009. Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels; Insights from the Dutch Agricultural Sector, Technological Forecasting and Social Change, 76 (6) 849-860.
- ¹⁸ Hall, A. J., Yoganand, B., Sulaiman, R. V., Raina, R., Prasad, S., Naik, G., and Clark, N. G., (eds) 2004. Innovations in Innovation: Reflections on Partnership and Learning, International Crops Research Institute for Semi Arid Tropics (ICRISAT), Hyderabad and National Centre for Agricultural Economics and Policy Research (NCAP), New Delhi.
- ¹⁹ Hall, A. J., Dijkman, J. and Sulaiman, R. V. 2010. Research into Use, Investigating the Relationship between Agricultural Research and Innovation, UNU MERIT Discussion Paper 2010-44, United Nations University-Maastricht Economics and Social Research and training centre on Innovation and Technology, Maastricht, The Netherlands.
- ²⁰ The World Bank. 2012. Agricultural Innovation Systems: An Investment Source Book, Agricultural and Rural Development Department.
- ²¹ Reddy, T. S. V., Hall, A. and Sulaiman, R. V. 2012. Locating Research in Agricultural Innovation Trajectories: Evidence and implications from empirical cases from South Asia, Science and Public Policy, pp-1-15.
- ²² Sulaiman, R. V., Hall, A. and Reddy, T. S. V. 2012. How research for agricultural innovation works best, Science and Development Network (SciDevNet) 16 May 2012. www.scidev.net/en/science-and-innovation-policy/opinions/how-research-for-agricultural-innovation-works-best.html
- ²³ Sulaiman, R. V., Hall, A., Reddy, T. S. V. and Dorai K. 2010. Studying Rural Innovation Management: A Framework and Early Findings from RIU in South Asia, RIU Discussion Paper Series # 2010-11, December 2010, Research Into Use (RIU): UK.

- ²⁴ Hall, A.J., Sulaiman, R.V. and Bezkorowajnyj, P. 2008. Reframing Technical Change: Livestock fodder scarcity revisited as Innovation capacity scarcity: A conceptual framework, UNUMERIT and ILRI, ILRI South Asia, Hyderabad.
- ²⁵ Swanson, B.E. and Rajalahti, R. 2010. Strengthening Agricultural Extension and Advisory Services, Washington DC, The World Bank, ARD Paper 45.
- ²⁶ Nederlof, S., Wongtschowski, M. and Femke van der Lee, F. (eds). 2011. Putting Heads together: Agricultural Innovation Platforms in Practice, Bulletin 396, KIT Publishers, The Netherlands.
- ²⁷ Mongbo, R.L. and Glin, L. 2011. The national innovation platform for the agricultural sector in Benin, In Nederlof, S., Mariana Wongtschowski and Femke van der Lee (eds). 2011. Putting Heads together: Agricultural Innovation Platforms in Practice, Bulletin 396, KIT Publishers, The Netherlands.
- ²⁸ Klerkx, L. and Leeuwis, C. 2008. Matching Demand and Supply in the Agricultural Knowledge Infrastructure: Experience with Innovation Intermediaries, *Food Policy*, 33 (3), 260-276.
- ²⁹ Kristjanson, P., Reid, R.S., Dickson, N., Clark, W.C., Romney, D., Puskur, R., MacMilan, S., Grace, D. 2009. Linking international agricultural research knowledge with action for sustainable development, *Proceedings of the National Academy of Science, USA* 9(13): 5047-5052.
- ³⁰ Howells, J. 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation, *Research Policy*, 35,715-728.
- ³¹ Klerkx, L. and Peter, G. 2012. The Role of Innovation Brokers in Agricultural Innovation Systems, Thematic Note 4, Module 3, Investment in Extension and Advisor Services as Part of Agricultural Innovation Systems, In The World Bank. 2012. Agricultural Innovation Systems: An Investment Source Book, Agricultural and Rural Development Department.
- ³² Ekboir, J. and Rajalahti R. 2012. Coordination and Collective Action for Agricultural Innovation. Module 1 Overview, In The World Bank. 2012. Agricultural Innovation Systems: An Investment Source Book, Agricultural and Rural Development Department.
- ³³ World Bank 2006. Enhancing Agricultural Innovation: How to go beyond the strengthening of research systems, Washington DC, The World Bank, ARD.
- ³⁴ FAO. 2012. Corporate Strategy on Capacity Development, Food and Agricultural Organisation of the United Nations, Rome.
- ³⁵ Mangheni, M.N. 2011. A review of case studies on targeting women advisory service providers in capacity development programmes-Final Report, Uganda, A consultancy report prepared for African Forum for Agricultural Advisory Services
- ³⁶ GFRAS. 2012, June. Fact sheet on Extension Services. Lindau: GFRAS.
- ³⁷ UNDP. 2008. Capacity Development Practice Note, United Nations Development Programme, New York.
- ³⁸ Sulaiman, R.V. and Hall, A.J. 2002. An Innovation Systems Perspective on the Restructuring of Agricultural Extension: Evidence from India, *Outlook on Agriculture* 31 (4) pp 225-233.
- ³⁹ Leeuwis, C. and van den Ban, A.W. 2004. Communication for Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extension (3rd Edition), Chichester, UK: Wiley.
- ⁴⁰ Swanson, B.E. and Rajalahti, R. 2010. Strengthening Agricultural Extension and Advisory Services, Washington DC, The World Bank, ARD Paper 45.
- ⁴¹ FAO. 2010. Corporate Strategy on Capacity Development, Rome: Food and Agricultural Organisation of the United Nations.
- ⁴² Datta, A., Shaxson, L. and Pellini, A. 2012. Capacity, Complexity and Consulting: Lessons from Managing capacity development projects, London: Overseas Development Institute.
- ⁴³ Blagescu, M. and Young, J. 2006. Capacity Development for Policy Advocacy: current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations, Working Paper 260, London: Overseas Development Institute.
- ⁴⁴ Wandschneider, T. and Ngo, K.Y. 2006. Guide to Agricultural Marketing Extension with special reference to Vietnam, Module 2, (Supporting Collective Action for Market Access), CIAT, Helvetas-Vietnam and SDC.
- ⁴⁵ El Wafa, M.A. and Samy, M. 2012. Reframing the Agricultural Technical School (ATS) System in Egypt, Paper presented at the International Workshop on Investing in and Strengthening Agricultural Innovation Systems, 1 June 2012. Washington DC, World Bank.
- ⁴⁶ Stratas, R. July 2011. Investing in Future Agricultural Entrepreneurs and Innovators, Briefing Paper. Accra, Ghana: Engineers without Borders.
- ⁴⁷ Pressing, J. 2012. INCAGRO: Developing a Market for Agricultural Innovation Services in Peru, Innovative Activity Profiles 3, Module 3, Investment in Extension and Advisor Services as Part of Agricultural Innovation Systems, In The World Bank. 2012. Agricultural Innovation Systems: An Investment Source Book, Agricultural and Rural Development Department.
- ⁴⁸ Sulaiman, R.V. 2012. Extension Plus: New Roles for Extension and Advisory Services, Thematic Note 3, Module 3, Investment in Extension and Advisor Services as Part of Agricultural Innovation Systems, In The World Bank. 2012. Agricultural Innovation Systems: An Investment Source Book, Agricultural and Rural Development Department.
- ⁴⁹ www.g-fras.org
- ⁵⁰ www.g-fras.org/en/knowledge/neuchatel-initiative
- ⁵¹ www.meas-extension.org/
- ⁵² Berg, E. and the United Nations Development Programme. 1993. Rethinking Technical Cooperation: Reforms for Capacity Building in Africa, New York, United Nations Development Programme.
- ⁵³ Fukuda-Parr, S., Lopes, C. and Malik K. 2002. Institutional Innovations for Capacity Development, Fukuda-Parr, S., Lopes, C. and Malik, K. (eds). Capacity for Development: New Solutions to Old Problems, Earthscan and UNDP, UK.
- ⁵⁴ Otoo, S., Agapitova, N. and Behrens, J. 2009. The Capacity Development Results Framework: A strategic and results-oriented-approach to learning for capacity development. Washington DC, The World Bank.
- ⁵⁵ European Union. 2005. Institutional Assessment and Capacity Development; Why, what and how? Reference Document 1 Tools and Methods series.
- ⁵⁶ Fukuda-Parr, S., Lopes, C. and Malik, K. 2002. Institutional Innovations for Capacity Development, Fukuda-Parr, S., Lopes, C. and Malik, K. (eds). Capacity for Development: New Solutions to Old Problems, Earthscan and UNDP, UK.
- ⁵⁷ Datta, A., Shaxson, L. and Pellini A. 2012. Capacity, complexity and consulting: Lessons from Managing capacity development projects, London: Overseas Development Institute.
- ⁵⁸ Aide Memoire, Final Implementation Support Mission for The Ethiopia Rural Capacity Building Project (IDA42010; TF90085) April 22 to May 7 2012.
- ⁵⁹ Rice, E.B. 1999. Capacity Building in the Agricultural Sector in Africa, Precip, Spring 1999. Number 180, World Bank Operations Evaluation Department.
- ⁶⁰ Moussa Z. 2006. Case Study on Communication for Development in Sustainable Agricultural and Rural Development in the Near East: capacity Building, Training and Networking for mainstreaming ComDev, Draft Prepared for the Technical Consultation on Communication for Development in the Near East: Experiences, Issues and perspectives.
- ⁶¹ Rice, E.B. 1999. Capacity Building in the Agricultural Sector in Africa, Precip, Spring 1999, Number 180, World Bank Operations Evaluation Department.

Contact

Forum mondial pour le conseil rural (GFRAS)
 Eschikon 28
 8315 Lindau, SUISSE
 Téléphone: +41 (0)52 354 97 64
 Fax: +41 (0)52 354 97 97
 Email: info@g-fras.org
 Site Web: www.g-fras.org

