



Renforcer les Systèmes d'Innovation agricole au Nord  
Cameroun (ReSI-NoC)

Accompagnement des niches d'innovation dans le Nord Cameroun

# Manuel de facilitation

pour l'accompagnement des  
innovations agrosylvopastorales

© 2024 CIFOR-ICRAF



Le contenu de cette publication est soumis à une licence des Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Manuel de facilitation pour l'accompagnement des innovations Agrosylvopastorales.

Lignes directrices méthodologiques sur l'attitude et les principes pour les actions de soutien dans les NI.  
CIFOR-ICRAF, 36p.

Bogor, Indonesia: CIFOR ; Nairobi, Kenya: ICRAF.

CIFOR

Jl. CIFOR, Situ Gede

Bogor Barat 16115

Indonesia

T +62 (251) 8622622

F +62 (251) 8622100

E [cifor@cifor-icraf.org](mailto:cifor@cifor-icraf.org)

ICRAF

United Nations Avenue, Gigiri

PO Box 30677, Nairobi, 00100

Kenya

T +254 (20) 7224000

F +254 (20) 7224001

E [worldagroforestry@cifor-icraf.org](mailto:worldagroforestry@cifor-icraf.org)

[cifor-icraf.org](http://cifor-icraf.org)

# Manuel de facilitation pour l'accompagnement des innovations agrosylvopastorales

## Citation

Pougoué E. B. S., Mathé S., Degrande A., Ngomé P.T., Tchuenga G.T., Boukoua H. S., 2024. Accompagnement des niches d'innovation dans le Nord Cameroun-partie 4. Manuel de facilitation pour l'accompagnement des innovations agrosylvopastorales. Lignes directrices méthodologiques sur l'attitude et les principes pour les actions de soutien dans les NI. CIFOR-ICRAF, 36p.

Le projet ReSI-NoC vise à renforcer les systèmes d'innovation agro-sylvo-pastorales économiquement rentables, écologiquement durables et socialement équitables dans la région du Nord Cameroun.

Nous contacter :

Derrière Usine Bastos, Yaoundé-Cameroun  
PO Box : 16317 Yaounde  
Tel: +237 222 21 50 84 | 222 22 74 51 | 699 98 16 58  
Email: [cifor.cameroon@cifor-icraf.org](mailto:cifor.cameroon@cifor-icraf.org) | [icraf-aht@cifor-icraf.org](mailto:icraf-aht@cifor-icraf.org)

## TABLE DES MATIERES

<b>Préambule</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Une vue conceptuelle et théorique de la dynamique de groupe</b> .....	<b>7</b>
1.1. Clarification de quelques concepts relatifs à l'accompagnement .....	8
1.1.1. Accompagnement.....	8
1.1.2. Facilitation et animation.....	9
1.1.3. Formation : pédagogie et andragogie.....	12
1.2. Les préceptes de succès d'une dynamique de groupe .....	13
1.2.1. La disposition des membres .....	13
1.2.2. La prise de paroles .....	13
1.2.3. Un climat convivial, apaisé et doux .....	14
1.2.4. La globalisation des points de vue sans indexation .....	14
1.2.5. Un arbitrage impartial des arguments et points de vue .....	14
1.2.6. Validation consensuelle sur les règles de bonne conduite .....	14
<b>II. La facilitation : un outil pour l'accompagnement des NI</b> .....	<b>16</b>
2.1. Les caractéristiques et les mots clés d'un bon facilitateur.....	17
2.2. La place du discours dans le métier de facilitation.....	19
<b>III. Facteurs clés pour l'accompagnement des NI au Nord Cameroun</b> .....	<b>21</b>
3.1. Positionnement en lien avec la proposition des éléments clés .....	22
3.2. Eléments essentiels pour l'accompagnement des niches sélectionnées .....	22
3.2.1. Répartition des rôles au niveau du staff .....	22
3.2.2. Les analyses des activités envisagées et budgétisation .....	23
3.2.3. Le suivi évaluation des activités .....	24
3.2.4. La célébration des « <i>champions</i> » .....	25
3.3. Une sonnette d'alarme : prudence à prendre lors de l'accompagnement .....	25
<b>Conclusion</b> .....	<b>27</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>28</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>29</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Qualités d'un bon facilitateur .....	17
Tableau 2 : Les clés de succès d'un bon facilitateur .....	18
Tableau 3: Structure de la feuille de route .....	23
Tableau 4: Structure du plan d'action de la niche.....	24
Tableau 5: Points essentiels pouvant influencer négativement l'accompagnement.....	25

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : L'accompagnement dans le contexte Nord Cameroun : dilemme bien-être versus préservation .....	9
Encadré 2 : Facilitation et animation : pratique complexe au Nord Cameroun.....	11
Encadré 3 : Mise en valeur des préceptes d'animation/facilitation : au Nord Cameroun .....	15
Encadré 4 : Place du discours dans un contexte où les conflits d'usage sont permanent.....	20

## PRÉAMBULE

La facilitation est une activité qui consiste à « *rendre facile* » l'aboutissement d'un événement ou d'un phénomène. Dans un cas spécifique, elle se développe en alternative ou complément à la formation des adultes. Elle valorise des pratiques qui visent à créer un flux porteur d'énergie collective, utilisant le meilleur de chaque compétence individuelle dont l'agrégation constitue une compétence collective. Elle s'inscrit dans un processus de coaching qui consiste à renforcer les capacités des producteurs à atteindre leur but ([Agrinatura et FAO, 2020](#)).

La performance de l'activité de facilitation dans un projet, un programme dépend fortement du dispositif mis en place pour impulser le changement. Ce dispositif devra s'adosser sur les techniques de partages d'expériences, de transferts de bonnes pratiques, de cocréation mutuelle, concertée et participative entre les diverses parties prenantes impliquées de près ou de loin dans la mise en œuvre des actions.

Dans cette perspective, un dispositif d'accompagnement ne peut être efficace que si les éléments qui le constituent sont bien décrits et compréhensibles par les accompagnateurs, les bénéficiaires et dans une certaine mesure le grand public. L'une des contraintes majeures de l'accompagnement réside dans le processus de transmission, la manière dont le savoir, savoir-faire et savoir-être sont combinés afin de créer une dynamique collective au sein des communautés.

Le projet « *Renforcer les systèmes d'innovation au Nord Cameroun (ReSINoC)* » a réalisé un diagnostic participatif impliquant plusieurs catégories d'acteurs (porteurs d'innovation, communautés, ...). A l'issue de cette activité, bons nombres de goulots d'étranglements ont été identifiés suivant les niches d'innovation sélectionnées pour être accompagnées. Avec les acteurs porteurs desdites initiatives innovantes, des programmes d'accompagnement ont été co-construits et élaborés de façon consensuelle afin de garantir un accompagnement efficace notamment au niveau des niches d'innovation (à travers le plan d'action des niches) et également au niveau du projet (à travers la feuille de route des facilitateurs du projet).

Ce manuel a été conçu comme un outil pour orienter et faciliter l'accompagnement par les projets au profit des communautés cibles. Son but est d'améliorer les savoir-faire de facilitation des participants, afin de les doter des connaissances nécessaires pour bien diriger des discussions destinées à encourager le partage de connaissances locales, mais aussi de nouvelles idées pouvant émerger dans leur communauté respective. Ces savoir-faire seront aussi utiles et appropriés dans d'autres domaines liés au développement centré sur les personnes.

Le présent guide est constitué de 03 parties. Le cadrage conceptuel et théorique de la dynamique de groupe est abordé dans la première partie. La deuxième partie présente l'approche de facilitation dans une logique d'outil d'accompagnement. Quant à la dernière, elle va aborder les facteurs clés relatifs à un accompagnement efficace des innovations au Nord Cameroun.

# **I. UNE VUE CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE**

## 1.1. Clarification de quelques concepts relatifs à l'accompagnement

### 1.1.1. Accompagnement

Pour Mottaz (2012), l'accompagnement est un concept qui existait dans le champ des soins palliatifs dans les années 1960-1970 (Verspiere, 1984). Il va prendre son essor et envahir le champ professionnel dans les années 1990 (Paul, 2004), dans des domaines d'activité variés comme la santé, le social, l'éducation..., ce qui augmente la difficulté d'en cerner le sens et ne permet pas actuellement de le considérer comme stabilisé.

Accompagner, selon le Petit Robert, dictionnaire de la langue française, 2004, c'est : « *Se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui. Conduire, escorter, guider, mener.* »



Paul (2012) distingue deux types d'accompagnement et ayant chacun une double visée. Le premier est un accompagnement dit « *accompagnement/maintien* » à dominante sociale et relationnelle, impliquant d'assurer une présence auprès d'une personne dans une situation existentielle. Le second est un « *accompagnement/visée* », consistant à dynamiser cette personne dans la réalisation d'un projet. Par ailleurs, tout accompagnement est doté d'une double visée : l'accompagnement « *productif* » (à *visée productive*) se décide comme investissement et s'apprécie comme résultat, et l'accompagnement « *constructif* » (à *visée constructive*) se réalise dans le projet d'autonomisation du porteur et s'apprécie comme enrichissement.

La réussite de l'accompagnement est conditionnée par la facilitation et/ou l'animation élément essentiel d'un dispositif d'appui.

### Encadré 1 : L'accompagnement dans le contexte du Nord Cameroun : dilemme bien-être versus préservation

*Au Nord Cameroun, les populations vivent majoritairement des activités agricoles (productions végétale et animales). Pourtant, le territoire est couvert à plus de 45% des aires protégées (03 parcs nationaux et plus d'une vingtaine de zones d'intérêt cynégétiques). Lesdites activités ont des conséquences dévastatrices sur les ressources naturelles. Cette situation plonge les communautés de même que les acteurs au développement dans un dilemme (promotion du bien-être des communautés versus la préservation des ressources naturelles). Le plus grand défi de l'accompagnement est d'amener les communautés à améliorer leur bien-être tout en préservant leur écosystème. Dans la cadre du projet ReSINoC, un accent a été mis sur ces deux dimensions (bien-être versus préservation).*

*D'un côté pour les objectifs d'amélioration du bien-être notamment la sécurité alimentaire, les activités de production agricole à travers les expérimentations in situ basées sur les cultures annuelles notamment les céréales (maïs, sorgho, riz), les légumineuses (arachide), la production des fourrages (niébé fourrage, sorgho fourrage, Brachiaria, stylosanthes) ont été promues au sein des centres de ressources mis en place par le projet. Les semences desdites variétés sont issues du dispositif expérimental de l'IRAD et la finalité a été de faciliter son introduction et son adoption avec les itinéraires techniques y afférentes. A l'issu de ces activités, les communautés se sont positionnées sur les variétés qui correspondent le mieux aux exigences agroclimatiques de leurs localités.*

*De l'autre côté, pour l'objectif de protection de l'environnement, des activités de formation des formateurs leaders communautaires ont été organisées assorties des pratiques sur le terrain. Les techniques de multiplication végétative (greffage, marcottage) ont été pratiquées (sur les espèces les plus prisées) et capitalisées par les communautés.*

*L'une des difficultés rencontrées dans l'accompagnement au Nord Cameroun est le niveau de participation des femmes qui reste encore limité malgré les efforts observés. La barrière culturelle reste et demeure un grand défi. Pour lever le verrou, il faut davantage mettre un accent sur la sensibilisation des hommes en promouvant les projets dédiés aux couples.*

#### 1.1.2. Facilitation et animation

La facilitation et l'animation sont deux approches qui peuvent être utilisées dans les contextes de travail en équipe, de formation ou de développement personnel (Lureault, 2022). Parfois, l'un est utilisé à la place de l'autre et leur compréhension prête à confusion.

La facilitation est une action qui vise à rendre un groupe dynamique. Pour Schwarte (1994), la facilitation est un processus au cours duquel une personne intervient pour aider un groupe à améliorer son efficacité à identifier et résoudre des problèmes, prendre des décisions, s'engager collectivement dans l'action.



Au sens de [Clarke et al. \(2004\)](#), « la facilitation est l'art, n on pas de mettre des idées dans la tête des gens, mais au contraire de pousser ceux-ci à exprimer leurs idées. Pour [Lureault \(2022\)](#) la facilitation, se réfère à l'art d'aider un groupe à atteindre des objectifs précis en rendant plus aisé la communication, la coopération et la prise de décision.

Elle est perçue comme une action délibérée qui vise à améliorer l'interaction et les rapports entre des individus, des organisations et leurs structures sociales, culturelles et politiques par un processus de gestion de réseau, l'apprentissage social et la négociation ([Leeuwis et Aarts, 2011](#)). Le facilitateur est un guide impartial qui accompagne le groupe dans le processus de réflexion, de décision, en utilisant des techniques appropriées (écoute active, questionnement, recadrage, ...).

Quant à l'animation, elle se réfère à l'art de mettre en vie un groupe en suscitant l'intérêt et l'engagement des participants ([Lureault, 2022](#)). L'animation stimule l'ambiance générale du groupe et la dynamique de l'événement, en utilisant des techniques de divertissement, de motivation, de créativité, etc. L'objectif de l'animation est de susciter l'enthousiasme et l'engagement des participants, pour rendre l'événement plus agréable et plus productif. L'accent ici est mis sur la vivacité des participants impliqués dans un groupe qui à la fin les amène à déployer le meilleur d'eux-mêmes afin de mieux partager leurs expériences et en retour d'assimiler pour celles des autres participants.



Effet de la facilitation et/ou de l'animation sur l'ambiance et la bonne humeur dans la dynamique de groupe

Bien que ces deux approches (facilitation et animation) aient des points communs, elles ont également des différences importantes. La principale différence entre l'animation et la facilitation réside dans le rôle et les responsabilités du facilitateur ou de l'animateur. L'animateur joue un rôle *plus actif et directif* (planification et mise en œuvre des activités, en animant les échanges et en veillant à ce que les participants atteignent les objectifs fixés) alors que, le facilitateur, joue un rôle *plus passif et moins directif* (en accompagnant les participants dans leur réflexion et leur prise de décision, en les aidant à résoudre les problèmes et les conflits) en leur offrant un cadre logique et structuré pour leur travail en équipe ([Lureault, 2022](#)). En somme, l'animation vise à créer une dynamique positive et interactive dans le groupe, tandis que la facilitation vise à favoriser l'autonomie, la responsabilité et la créativité des participants, en leur offrant un cadre de réflexion sécurisé.

Le facilitateur se situe à un cran beaucoup plus élevé et stratégique quant au niveau de responsabilité tandis que l'animateur est davantage opérationnel et est à un niveau hiérarchique inférieur que le premier. Un facilitateur doit disposer des qualités d'un bon animateur pour pouvoir concilier aux savoirs et savoir-être qu'il possède, les aptitudes d'un savoir-faire indispensable pour l'accompagnement des groupes diversifiés.

Cependant, le facilitateur au même titre que l'animateur concourent au transfert de la bonne humeur dans un groupe afin que les objectifs visés soient réalisés. Ils aident tous ensemble à intégrer dans les projets

la démarche de cocréation avec le recul nécessaire et non partisan.



Deux principales approches de facilitation sont distinguées. D'un côté « approche dialogue » [cercles de paroles, forums ouverts / Open Space, «World Café», «fish bowls»...] et de l'autre « approche atelier » [Innovation Games, User Story Mapping, Event Storming, Design Personas]. Les détails pour le contenu de certaines approches sont présentés ci-dessous.

### **Encadré 2 : Facilitation et animation : pratiques complexes au Nord Cameroun**

*La facilitation et l'animation ont été mobilisées au Nord Cameroun dans le cadre du dispositif du projet ReSINoC. Le contexte socio-culturel fortement ancré sur les us et coutumes sont fortement à considérer dans un processus de développement. Quelques éléments de mise en œuvre de la facilitation et de l'animation sont présentés ci-dessous.*

#### **La facilitation au niveau stratégique**

*La facilitation a consisté à apporter un coup de pouce à la réalisation des objectifs du projet. En plus du Facilitateur d'Innovation (IF) recruté dès l'entame du projet pour apporter son soutien au dispositif dans ce sens, tous les autres cadres du projet s'y sont impliqués (notamment le Junior Scientiste. Plusieurs tâches ont été réalisées en guise de facilitation. On peut noter entre autre i) création des partenariats et la mise en réseau avec les responsables des autres projets porteurs d'innovation ; ii) La mobilisation des communautés à s'impliquer et à participer aux activités du projet ; iii) L'organisation des visites de terrain, des missions multiples des cadres du projets et autres experts issus des institutions partenaires membres du consortium de mise en œuvre du projet de sensibilisation des communautés ; iv) L'organisation de divers ateliers et réunions en lien avec les activités du projet (atelier consultatif, atelier synergie-interprojet, atelier de restitution des résultats du diagnostic, atelier de planification annuelle, etc.). L'une des contraintes ayant émaillé la mise en place de ces activités de facilitation a été la maîtrise limitée de la langue locale. Pour y faire face, à chaque fois, le Facilitateur d'Innovation bien ancré dans les réalités locales avec une maîtrise prononcée du Fulfuldé (langue locale) a été fortement impliqué et a joué un rôle opérationnel important dans la traduction*

*Les opérations de facilitation se sont situées plus au niveau stratégique et ont contribué à orienté l'opérationnalisation des activités notamment par l'animation.*

### L'animation: son opérationnalisation dans le projet

Quant à l'animation, elle s'est située dans une logique beaucoup plus opérationnelle. L'animation a été le principal outil mobilisé pour la réalisation des diverses activités dont la préparation efficace a été faite par la facilitation. Lors des visites de terrain notamment les deux missions exploratoires ayant permis de confronter l'opinion des communautés sur les informations obtenues en amont (sur l'effectivité les initiatives innovantes promues) avec les porteurs d'innovation, les techniques d'animation ont été mobilisés. Pour les visites de terrain (mobilisé pour la collecte des données et l'appui conseil et sensibilisation, ...) au sein des communautés de même que pour les ateliers, l'animation a été réalisée à travers les échanges individuels et collectifs (focus group, échange individualisé avec certains leaders), les présentations (exposé et PowerPoint), les travaux de groupe suivi des restitutions, et des débats (phases questions réponses).

Cependant, la principale difficulté a été la participation des femmes qui bien que encourageant restent en limitée. Des sensibilisations ont été accentuées afin de réduire cette exclusion de la femme rurale au Nord Cameroun.

#### 1.1.3. Formation : pédagogie et andragogie

La formation est l'éducation intellectuelle et morale d'une personne qui se prépare à l'exercice d'un métier ou qui veut améliorer ses compétences dans l'exercice d'une activité dans laquelle elle est déjà impliquée. Elle peut être considérée comme un processus d'apprentissage offrant des aptitudes théoriques (savoir, connaissances livresques) et/ou professionnelles (savoir-faire et savoir-être). Elle est basée sur deux ancrages selon que la cible est jeune (pédagogie) et/ou adulte (andragogie).



La pédagogie est la science de l'enseignement, elle sert de base à tout apprentissage pour les plus jeunes, comme pour les plus âgés, bien que très critiqué dans ce dernier cas. Elle consiste à éveiller au maximum l'intérêt et la curiosité de l'apprenant, pour qu'il puisse apprendre en toute sérénité.



Le terme « pédagogie » a été différencié de « l'andragogie » par l'Américain Malcolm Knowles qui considérait l'andragogie comme la pédagogie pour adulte.

En revanche, l'andragogie est la science de l'apprentissage aux adultes et sert, aujourd'hui, de base à de nombreuses formations professionnelles.



Elle prend en compte la psychologie des adultes pour créer des cours attractifs et adaptés à leurs personnalités. Elle est plus appropriée dans le cadre de la facilitation ou de l'animation d'un groupe d'adultes ayant pris la résolution d'apprendre ou de se faire former de façon mutuelle.

## 1.2. Les préceptes de succès d'une dynamique de groupe

Le succès relatif à l'accompagnement de la dynamique organisationnelle est conditionné par un ensemble de préceptes qui favorisent son éclosion. Il existe des principes simples de dynamisation de groupe pouvant être utilisés partout et dans n'importe quels contextes ou circonstances. En cas de rencontre (réunion, regroupement), ils servent de guide et font toujours du bien au collectif. En les utilisant, on remarque assez vite qu'ils nous évitent de retomber systématiquement sur de fréquents écueils tels que les interventions intempestives, les « grandes gueules » parlant fort et interrompant les autres, les silences de ceux qui ne disent rien mais n'en pensent pas moins, etc. (Lavigne, 2011). Parmi ces préceptes, on peut mentionner entre autres : i) *La disposition des membres* ; ii) *La prise de paroles* ; iii) *Un climat convivial, apaisé et doux* ; iv) *La globalisation des points de vue sans indexation* ; v) *Un arbitrage impartial des arguments et points de vue* ; vi) *Validation consensuelle sur les règles de bonne conduite* ; etc.

### 1.2.1. La disposition des membres

La disposition des participants lors d'une réunion de groupe est essentielle pour sa réussite. En milieu rural par exemple où les gens vivent en solidarité, la disposition circulaire est généralement recommandée et adaptée.



Pour Lavigne (2011), le **cercle** est à la base de nombreuses cultures, c'est une forme millénaire de rencontre qui favorise les conversations respectueuses ; un dispositif égalitaire qui permet une rotation du leadership, un partage de paroles, des responsabilités et permet de voir le groupe comme un ensemble cohérent et uniformisé.

### 1.2.2. La prise de paroles

La parole est primordiale pour une dynamique de groupe car comme clame la pensée Sartrienne<sup>1</sup>, « *les mots issus des paroles sont comme des pistolets chargés* ». Il est important que les membres ou participants se sentent concernés, et la parole à eux donnée est un élément galvanisant, stimulant le désir de participer en s'y impliquant réellement. Elle doit respecter un certain ordre, surtout de façon organisée sans anarchie.

<sup>1</sup> <https://www.studocu.com/fr/document/lycee-general/pratiques-sociales-et-culturelles/jp-sartre-les-motssont-des-pistolets-charges/10464061>

Pratiquer le tour de parole (avec un *bâton de parole*) oblige non seulement ceux qui ont la parole difficile à faire un effort pour s'exprimer, mais incite ceux qui ont le « *sang chaud* » à retourner plusieurs fois leurs arguments dans leur tête avant de pouvoir les exprimer. Souvent, pendant ce délai (de transmission du bâton), ils se rendent compte que leur intervention n'était pas d'une nécessité absolue ou qu'elle a finalement été exprimée par quelqu'un d'autre.

### **1.2.3. Un climat convivial, apaisé et doux**

L'atmosphère qui règne lors d'une rencontre conditionne l'atteinte des objectifs visés. Le vacarme, le brouhaha doivent être évités. Ils éloignent les participants de la finalité en alimentant la distraction. Le calme doit prévaloir, la douceur dans la prise de parole imposée de façon consensuelle et devrait être un réflexe qui s'impose naturellement à tous. Mais, ceci dépend de la capacité du facilitateur ou de l'animateur à l'impose surtout en douceur.

Laisser la place au silence, car il permet de laisser mûrir sa pensée et d'augmenter la qualité de ce que l'on aurait dit de façon trop rapide. On est souvent surpris de son effet. Certains groupes s'imposent une respiration profonde avant la prise de parole. Ce délai permet à ce qui a été dit d'atterrir et à ce qui va être dit de subir une dernière maturation afin de décoller (Lavigne, 2011).

### **1.2.4. La globalisation des points de vue sans indexation**

Pour une bonne réussite de la dynamique de groupe, il faut éviter de personnaliser ou de personnifier les débats surtout sur des thématiques sensibles. Il faut plutôt avoir l'art de placer la parole au centre. Lorsque quelqu'un parle, il s'adresse au groupe, en « *donnant* » sa parole au centre. L'indexation de la parole sur un individu peut généralement créer la tension pire lorsqu'elle a une connotation négative. Elle met alors en péril la stabilité du groupe.

Il est préférable que les individus ne s'interpellent pas directement entre eux ; que l'interpellation soit généralisée, que tout le monde se sente concerné. On renforce ainsi le sentiment collectif, et on évite les « *dialogues* » et l'utilisation du « *tu* ». La communication doit être douce, non-violente et intégratrice.

### **1.2.5. Un arbitrage impartial des arguments et points de vue**

Le jugement de valeur est très néfaste pour une dynamique de groupe. Il crée la frustration et inhibe l'enthousiasme des participants à s'exprimer. Il est primordial de promouvoir les échanges, de faire en sorte que les opinions s'additionnent au lieu de se combattre. En d'autres mots, créer un climat de coopération et éviter la compétition. Cette ambiance encourage et fait émerger la créativité de chacun.

### **1.2.6. Validation consensuelle sur les règles de bonne conduite**

« *L'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite est liberté* ». Le succès du dialogue dans un groupe dépend dans une certaine mesure des règles de bonne séance consensuellement adoptées par les membres. Elle donne la possibilité à chaque membre d'avoir connaissance des sanctions qui peuvent en découler après un quelconque dérapage.

Dans un groupe, la première étape est de le « sécuriser ». Pour cela, il est indispensable d'établir des règles de fonctionnements (ponctuels ou durables), et de bien les respecter. Un animateur sera souvent nécessaire, et sera le gardien du cercle et des règles. Si les individus sentent que les règles sont trop fragiles et ne seront pas bien respectées, la confiance peut s'évanouir rapidement et la compétition refaire surface, ce qui menacerait grandement le succès du groupe.

Ces instruments sont utilisés pour améliorer les dynamiques de groupes. Cependant, leur efficacité est fortement dépendante de la stratégie d'accompagnement et de facilitation.

### **Encadré 3 : Mise en valeur des préceptes d'animation/facilitation : au Nord Cameroun**

*Le contexte socio-culturel fortement ancré sur les us et coutumes sont fortement à considérer dans un processus de développement. Le respect de quelques préceptes qui régissent les activités d'animation contribue grandement à la réussite et l'atteinte des objectifs visés. Lors des activités d'animation, un accent particulier a été mis sur les éléments présentés ci-dessous.*

***La disposition des membres** : pour briser la barrière culturelle et stimuler le dialogue entre homme et femmes. Pour faciliter les échanges lors des différentes rencontres (réunions, atelier, visite, ...) la disposition en « cercle » a été privilégiée. La prise de paroles (de façon ordonnée et responsable). Vu le fait que les femmes soient toujours en retrait lors des rencontres communautaires au Nord Cameroun, les « **cercles de paroles** » ont été utilisés pour briser la glace et créer un climat de convivialité entre les participants (hommes et femmes). Cette approche permet de briser les barrières socioculturelles et la hiérarchie pouvant exister dans le milieu (les femmes sont intégrées dans le même cercle que les hommes, les autorités traditionnelles présentes participent également au jeu sans s'en apercevoir, ...). Aussi, l'approche atelier a-t-elle été mobilisée pour la restitution des résultats et également lors de la planification, les variantes, le diagnostic planification et mise en œuvre des activités, en animant les échanges et en veillant à ce que les participants atteignent les objectifs fixés).*

*En outre, un **climat convivial, apaisé et doux** a généralement été promu lors des différentes rencontres. Le message a été porté sur le bienfondé d'un dialogue mutuel entre homme et femmes au sein d'une communauté. Il a été démontré aux hommes que les sociétés dans lesquelles le point de vue des femmes et leur implication dans la prise de décision sont effectifs, sont celles qui se sont rapidement développées. Généralement, il a été rappelé avec insistance que le fait que la femme soit impliquée ne signifie pas qu'elle va jouer le rôle de l'homme encore moins prétendre prendre ou occuper sa place. Ceci a participé davantage à rassurer les hommes et a créé ce climat de convivialité.*

*La **globalisation des points de vue sans indexation ou incrimination** a été mise en avant. Dans le Nord Cameroun, l'image de l'homme et également de la femme doit rester et demeurer saine. Les gens s'y attachent énormément. Ils évitent de la voir heurter ou salir. A cet effet et conscient de cela, lors des rencontres d'animation, nous y avons accordé un intérêt particulier. Sans vouloir blesser les sensibilités, les interventions des participants ont été arbitrées de façon impartiale et sans prise de position aucune. Nous avons mis en avant le fait que le point de vue de tout le monde est important. Ce qui a facilité les interventions sans réserve des participants.*

*La principale difficulté ici a été la réserve observée au niveau des femmes en présence des hommes. Pour y faire face, un accent a été mis premièrement sur la sensibilisation afin de les stimuler à réagir. Aussi, pour certains sujets, des rencontres ont-elles été organisées séparément entre les hommes et les femmes. Et nous avons observé que les femmes y ont été plus libres et ouvertes à réagir.*

## **II. LA FACILITATION : UN OUTIL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES NI**

Il existe aujourd’hui des techniques qui aident les équipes et leur organisation à développer leurs capacités d’autogestion ou de gouvernance, ou bien à décupler leur créativité. Elles plongent dans « l’inconscient » des groupes, c’est-à-dire qu’elles s’intéressent aux forces internes qui les traversent, aux non-dits, aux émotions, etc. (Lavigne, 2011). Elles favorisent la coopération en créant un climat de sécurité et de confiance. Elles sont fondées sur la transmission et le partage des savoirs, savoir-faire et savoir-être, à travers la facilitation.

## 2.1. Les caractéristiques et les mots clés d’un bon facilitateur

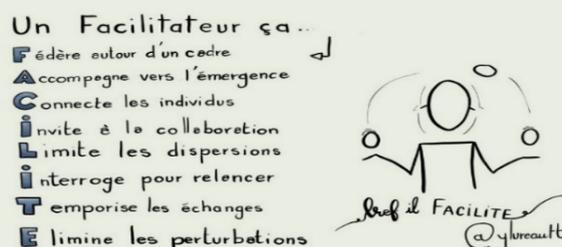
Le processus de facilitation est déployé par une personne que l’on nomme facilitateur (ou animateur). Un bon facilitateur est celui qui possède des qualités personnelles et des savoir-faire qui lui permettent d’encourager les membres d’un groupe à participer à une discussion ou à une activité (Clarke *et al.*, 2004). Ce dernier doit avoir les caractéristiques suivantes.

**Tableau 1 : Qualités d’un bon facilitateur**

Qualités intrinsèques importantes pour la réalisation efficace du travail de bon facilitateur	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Être humble</li> <li>❖ Être généreux</li> <li>❖ Être patient</li> <li>❖ Être compréhensif</li> <li>❖ Être ouvert aux autres</li> <li>❖ Avoir l’art d’encourager</li> <li>❖ Faire participer tout le monde</li> <li>❖ Rendre les autres capables (un habilitateur)</li> <li>❖ Pouvoir s’adapter au contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Soutenir les connaissances de tous</li> <li>❖ Être sensible aux besoins des autres</li> <li>❖ Être désireux de tirer les leçons d’erreurs</li> <li>❖ Être dynamique, un motivateur</li> <li>❖ Savoir bien écouter</li> <li>❖ Être doué pour résumer les idées des autres</li> <li>❖ Avoir de l’assurance</li> <li>❖ Savoir bien communiquer et transmettre</li> <li>❖ Accepter la différence</li> </ul>
Synthèse des qualités d’un bon facilitateur	
<p>Même sans détenir toutes ces qualités, un bon facilitateur doit pouvoir trouver le juste équilibre entre bien savoir écouter et bien communiquer, entre être patient et être dynamique. Si certains savoir-faire et techniques peuvent être appris puis appliqués, l’élément le plus important est l’aptitude du facilitateur à valoriser les idées de chaque membre du groupe, de manière que tous se sentent encouragés. Ceci affecte la façon dont le groupe entier travaille ensemble et ce qu’il va réaliser.</p>	

Source : Clarke *et al.* (2004), p21.

En outre, un aspect essentiel à ne pas perdre de vue est que, le facilitateur devra être accepté par tous les membres du groupe, il est neutre sur le fond et ne doit pas avoir un pouvoir sur la prise de décision. C’est dans cette logique que Lureault (2022) conclut que :



Cependant, Le Guillou (2018) distingue les clés de succès d’un bon facilitateur résumées ci-dessous (tableau 2).

**Tableau 2 : Les clés de succès d'un bon facilitateur**

	Clés de succès	Description du contenu
01	Préparer l'espace	Disposer d'un espace de manière que tout le monde se voit. Évitez les espaces vides. Préférez des dispositions en cercles ou en U pour faciliter les prises de paroles, donner confiance. N'hésitez pas à inviter le groupe à se lever pour échanger en cercle debout (revitaliser l'atmosphère).
02	Présenter clairement l'objectif de l'échange	Lors d'une rencontre avec un groupe, il faut que le facilitateur ait une idée claire et une bonne maîtrise de l'objectif global et si possible des objectifs spécifiques. Ceci devra l'aider à orienter les échanges dans ce sens afin de mieux animer la séance. Se rassurer que le groupe a bien compris les objectifs («Est-ce clair pour vous ?»)
03	Lancer la dynamique	Stimuler le groupe tout en se rassurant que les participants sont intéressés. (Ne pas hésiter à demander : «Est-ce que ça vous <i>intéresse</i> ?»)
04	Être dans une attitude d'écoute et de curiosité permanente	Chercher à comprendre l'autre sans jugement. Posez-vous la question lors des prises de paroles de ce qui vous rend curieux de la personne ou de son point de vue. Utilisez le « <i>Pourquoi</i> » ou le « <i>Que voulez-vous dire par là</i> » sans modération.
05	Ayez un regard circulaire	Regardez tout le monde. N'ayez pas peur de regarder chaque personne dans les yeux. Tournez régulièrement la tête. Faites-les comprendre que vous-êtes ensemble.
06	Solliciter au maximum la participation	Faites parler tout le monde même les plus silencieux ou timides. Lors des tours de paroles, donnez des temps de parole identiques à chacun (par ex 1 min ou 2 min en chronométrant). Certains utiliseront ce temps pleinement, d'autres non. Mais donner également la parole crée la confiance.
07	Poser des questions ouvertes	Les questions ouvertes invitent à réfléchir. C'est ce que vous cherchez à créer en tant que facilitateur. Fini les questions en « <i>oui</i> » ou « <i>non</i> » ou les questions contenant déjà des éléments de réponses. Utilisez des questions simples et percutantes : «qu'en pensez-vous ?» quoi d'autre ? «qui d'autre ?»
08	Reformuler régulièrement	En tant que faire se peut, reformuler pour bien poser les choses, les décisions, et redonner du rythme. N'hésitez pas à vous exprimer de la sorte : « Je vais reformuler pour être certaine d'avoir bien compris votre point de vue. » Ou « Je vais reformuler, dites-moi si je me trompe. »
09	Parler avec assurance	Parler avec une voix enjouée, rythmée pour créer une dynamique de groupe qui perdure dans le temps et leur transmettre de l'énergie. C'est l'énergie du facilitateur qui en fait un allié intéressant.
10	Conclure clairement	Faites des synthèses en reformulant les décisions et les prochaines étapes. Faites en sorte de clore une facilitation en demandant à chacun ce qu'il retient ou le petit pas qu'il souhaite mener pour avancer et grandir tous ensemble.

Source : Le Guillou (2018), <https://www.turn-on.fr/blog/qu-est-ce-que-la-facilitation>.

## 2.2. La place du discours dans le métier de facilitation

Le message porté par le facilitateur est primordial dans le processus de transmission et de co-construction avec la cible considérée. Ainsi, la manière avec laquelle le facilitateur communique devra être basée sur une approche discursive efficace. Son discours est sensé être bien élaboré et adéquat à la population visée. Il doit pouvoir trouver les astuces pour mieux les contextualiser. Ce discours devra être élaboré en tenant compte de l'orientation donnée à la réunion d'animation.

Le discours tenu par le facilitateur doit contribuer à libérer les discussions constructives, mais, pas les débats responsables sans queue ni tête qui éloignent des objectifs escomptés. Du point de vue des sciences sociales, le discours fait référence aux pratiques sociales (par exemple, les modes de structuration du savoir), et du côté des sciences du langage, le discours est l'usage communicationnel du langage, à la fois dans la co-construction du sens par des sujets sociaux, et dans les pratiques sociales et discursives (Johansson, 2000).



Un facilitateur, dans une situation où il tient un discours adéquat au contexte et aux enjeux, fédérateur, conciliant, ...



Van Dijk (2002) envisage le discours comme « un événement de communication [...], les gens utilisent la langue pour communiquer des idées ou des croyances, et font que des événements sociaux deviennent plus complexes ». Dans ce sens, pour Maingueneau (1996), « tout discours peut être défini comme un ensemble de stratégies d'un sujet, dont le produit sera une construction caractérisée par des acteurs, des objets, des propriétés, des événements sur lesquels il s'opère ». Il existe un enjeu entre l'émetteur du discours, son récepteur et le contexte social (Zaldua, 2006). De ce point de vue, le facilitateur doit pouvoir rendre possible ce défi.

Ainsi, le rôle du facilitateur consiste à s'assurer que le groupe avance dans une dynamique constructive et non dans des débats : il questionne, demande pourquoi, fait des liens et met en exergue des connexions entre les interventions, reformule et synthétise pour faire avancer l'équipe. A travers son discours, le facilitateur doit pouvoir avoir la capacité d'utiliser adéquatement ses talents oratoires, de les adapter à une situation déterminée qui fera que le public cible puisse les comprendre et mieux les orienter afin de cerner la situation décrite.

Le discours tenu devra être calqué sur le contenu de la thématique qui est censée être abordée. Par exemple, le contenu d'une réunion d'animation qui porte sur la « promotion des pratiques de l'agriculture durable (AD) » devrait être articulé sur ces différentes composantes qui sont supposées être le fil conducteur de ladite animation. On mettra en avant les pratiques de production respectueuses de la biodiversité comme l'agroécologie, l'agroforesterie, la gestion de l'eau et de la fumure organique, l'agriculture de conservation, ... Le facilitateur devra mieux se préparer en affûtant son discours de sorte qu'il soit en adéquation avec les éléments théoriques sur l'AD et la réalité vécue par le groupe cible pour lequel l'animation est destinée.

Etant donné que le discours est essentiel pour la facilitation, il est intéressant pour le facilitateur de détenir un nombre de savoirs et de connaissances pour atteindre ses objectifs.

#### **Encadré 4 : Place du discours dans un contexte où les conflits d'usage sont permanent**

*Le Grand Nord du Cameroun notamment la région du Nord, est caractérisée par une limitation des ressources naturelles. La population galopante, l'afflux des troupeaux de bœufs issus des autres régions (Extrême-Nord, Adamaoua) et des pays voisins (Tchad, Nigéria,...) est source de tensions sociales. Le discours et le message qui va avec doivent être soigneusement préparés afin d'éviter l'enlisement de la situation.*

*Dans le cadre du projet ReSINoC, les activités de terrain en vue de promouvoir la sensibilisation des communautés sur une gestion participative et concertée des ressources ont mis un accent sur le contenu du discours dont la principale caractéristique a été son côté fédérateur, unificateur, atténuateur de potentiels tensions. Deux cas sont illustrés ici : le discours autour de la gestion des conflits et le discours autour des pratiques agricoles.*

##### **Un discours autour de la gestion des conflits**

*Les séances d'animations lors du diagnostic mettant aux prises les agriculteurs et les éleveurs principaux acteurs se sont gérés avec beaucoup de tact. Le conflit agropastoral autour de la gestion des ressources reste et demeure permanent et très difficiles à résoudre. Le discours développé s'est bâti sur le « **vivre-ensemble** ». Lors des sensibilisations, nous avons fait comprendre davantage aux acteurs impliqués qu'ils sont condamnés à mener une vie commune. Des exemples de mariages intergroupes (groupe des agriculteurs généralement sédentaires et groupe des éleveurs qui sont en majorité des Peuls transhumants) ont été pris pour mieux structurer le discours fédérateur et d'apaisement. Ces mariages sont désormais, une réalité de sorte que si une tension finit par aboutir à un conflit ouvert et violent, c'est la même communauté qui serait en train de s'entretuer. Le plus important est de l'atténuer. L'atténuation passe par l'apaisement.*

##### **Un discours autour des pratiques agricoles**

*Comme le dit un adage, « L'Agriculture est la science des localités ; fort de ce point de vue, le producteur a toujours une bonne raison de faire ce qu'il sait mieux faire ». La promotion des pratiques de production devra se faire avec beaucoup de maturité. Dans la mise en œuvre des activités dans le cadre du projet ReSINoC, nous n'avons pas adopté des positions tranchées sur les pratiques que nous considérons d'un point de vue livresque comme « **meilleures** ». Dans notre discours tenu, il a été mis en avant le fait que les producteurs sont un réservoir de connaissances qu'il faut capitaliser afin de mieux les orienter à les utiliser à bon escient. Dans notre rôle d'animateur et au-dessus de notre expérience, nous avons pris en considération ces éléments en affichant une posture d'humilité, en allant puiser dans les expériences des producteurs ce qui y est appréciable.*

*Notre discours a été construit de sorte qu'on a généralement évité de porter un jugement de valeur a priori sur les pratiques des paysans, mais tout au contraire de considérer que ces pratiques sont l'adaptation des techniques aux conditions agronomiques et socio-économiques auxquelles sont confrontés les agriculteurs. Lors du diagnostic réalisé et de la proposition concertée des solutions pour le plan d'exécution il a été donc absolument indispensable de comprendre les fondements de ces pratiques, d'identifier les intérêts des paysans et les points de blocage de leur système, afin d'être capable de co-construire avec eux des solutions de développement adaptées.*

*L'une des difficultés ici a été notre niveau de connaissances sur certaines pratiques endogènes avec lesquelles nous n'avions pas été familiarisés auparavant. Pour y faire face, nous avons dû améliorer nos connaissances sur certaines pratiques socioculturelles en approfondissant les échanges avec les communautés afin de mieux cerner la réalité au Nord du Cameroun.*

### **III. FACTEURS CLÉS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES NI AU NORD CAMEROUN**

### 3.1. Positionnement en lien avec la proposition des éléments clés

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet ReSINoC, l'objectif est de renforcer les systèmes d'innovation agro-sylvopstorale au Nord Cameroun. A cet effet, pour garantir l'atteinte de cet objectif escompté, il est essentiel de mobiliser à bon escient une bonne stratégie dans le but de garantir son succès.

A la suite du diagnostic qui a été marqué par une caractérisation des initiatives innovantes et une sélection des niches susceptibles d'être soutenues, des programmes d'accompagnement ont été élaborés avec la participation des toutes les parties prenantes impliquées. Ces programmes ont reflété plus ou moins la réalité relative aux différents besoins des communautés bénéficiaires dont il nécessite d'y apporter une meilleure satisfaction.

Le succès de l'accompagnement dépend fortement de la stratégie envisagée. Cependant, la question qui peut sous-tendre le fil conducteur de notre positionnement est la suivante : quels sont les facteurs clés qui peuvent garantir une meilleure réussite dans la mise en œuvre des activités relatives à un accompagnement durable ?

### 3.2. Eléments essentiels pour l'accompagnement des niches sélectionnées

Le succès dans l'accompagnement des niches est conditionné par un ensemble d'éléments dont les plus importants peuvent porter entre autres sur : *i) la répartition des rôles ; ii) les analyses des activités envisagées la budgétisation ; iii) le suivi-évaluation ; iv) la célébration des champions.*

#### 3.2.1. Répartition des rôles au niveau du staff

La définition des rôles est très importante pour l'efficacité dans la réalisation des feuilles de route et du plan d'action. Les tâches sont réparties à trois niveaux :

##### ❖ Au niveau stratégique (Facilitateur)

Le niveau stratégique considéré ici est le projet. Ici, le junior scientifique devra assurer la mise en œuvre de la feuille de route. Il doit s'assurer que les activités prévues sont réalisées à bon escient. Il coordonne la mise en œuvre au niveau de toutes les niches retenues (03 niches pilotes et 05 nouvelles niches). Il a également pour tâche d'estimer les budgets des différentes activités et préparer la logistique nécessaire.

Par ailleurs, il devra avoir un regard en ce qui concerne le plan d'action des niches. Il devra travailler en appui au relais communautaire qui a été chargé d'assister les membres dans la réalisation de leur plan.

##### ❖ Niveau intermédiaire (Animateur ou point focal)

Le niveau intermédiaire se situe entre les communautés et le niveau stratégique (le projet). A ce niveau, c'est l'animateur ou le point focal qui assure les tâches. Il a été retenu parmi les chercheurs de l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD) qui est l'une des organisations du consortium de mise en œuvre du projet. Il assure le *lead* de 03 niches sur 08 mais avec le regard du permanent du facilitateur.

Il assiste le facilitateur dans la réalisation des activités en veillant à la bonne mise en œuvre de la feuille de route des niches qui lui ont été confiées.

##### ❖ Niveau niche (Relais communautaire)

Au niveau des communautés notamment dans les niches, c'est le relais communautaire choisi à cet effet qui assure le *lead*. Il apporte un appui aux membres de la niche en veillant à la mise en œuvre effective du plan d'action. Il joue le rôle de suivi des activités et rend compte directement au projet par l'entremise du facilitateur.

### 3.2.2. Les analyses des activités envisagées et budgétisation

Les activités ont été programmées à deux niveaux. Les activités à réaliser par le facilitateur (junior scientifique) et celles à réaliser par les membres des niches (portées par le relais communautaire).

#### a) La feuille de route

La *feuille de route* ou *plan d'exécution* est pilotée par le facilitateur (Junior scientifique) chargé d'accompagner les activités dans les niches d'innovation. Elle est composée des actions à entreprendre et de leur description ; des activités y afférentes et des produits/livrables attendus ; des commentaires (le cas échéant) et des exercices à laisser aux membres du groupe en lien avec chacune des activités y afférentes.

Ce plan présente globalement le canevas de mise en œuvre des activités au sein des NI, prend en compte les axes d'intervention (situation de services) propres à toutes les actions à entreprendre dans chacune il tient compte de deux principaux éléments à savoir : i) Actions en lien avec les 03 NI pilotes ; ii) Actions en lien avec la coordination. Chaque niche d'innovation aura son plan d'exécution<sup>2</sup>.

**Tableau 3: Structure de la feuille de route**

Axes d'exécution	Actions	Activités	Produits/ Livrables	Description/Coûts de l'activité
<b>Actions en lien avec les NI pilotes</b>				
<b>Actions en lien avec la coordination et la clôture</b>				

Les activités par niche devront être minutieusement budgétisées assortie du nombre de mission de terrain. Une priorité devrait être apportée aux 05 autres niches dont les activités n'y ont pas encore débutées. Quant aux 03 niches pilotes, un suivi rigoureux du plan d'action est fortement recommandé avec un coaching individualisé de relais communautaire.

Il est important de souligner avec insistance que :

- ❖ Tous les documents clés produits (fiche de description, trajectoire, plan d'action du niche, arbre à problème, cartographie des acteurs, etc..) seront compilés dans un document, imprimés, reliés et remis aux acteurs de la NI. Ceci servira de base de travail pour le développement de la niche... Il s'agit du « livret de la niche ».
- ❖ Attention ! Tous ces documents produits doivent être présentés et validés avec les acteurs des niches avant toute impression.

<sup>2</sup> Il est important de rappeler que lors de la réflexion qui avait été menée au départ, l'équipe avait pensé à un plan d'exécution commun à toutes les NI (y compris les actions en lien avec les 05 nouvelles NI). Cependant, il a été jugé pertinent d'élaborer un plan d'exécution spécifique à chaque niche (8 NI au total).

- ❖ Le rôle de facilitateur est de faciliter la mise en place des actions prévues dans la niche en aidant les membres de la niche à structurer la façon dont ils veulent opérer pour pouvoir se développer, en les coachant et en renforçant les capacités fonctionnelles au sein de la niche. Il s'agit des « *soft skills* » qui renvoient à des capacités allant au-delà des aspects techniques. L'appui qui est proposé par ReSi-Noc a pour but de favoriser l'autonomisation des acteurs de la niche et de renforcer le savoir-être plutôt que le savoir-faire.
- ❖ Chaque facilitateur aura la charge de trois niches. Cela ne veut pas dire qu'il travaille seul. Il faut régulièrement échanger avec les autres facilitateurs pour obtenir des conseils et favoriser l'harmonisation du travail réalisé sur le terrain. Il faut aussi que le facilitateur assiste aux réunions de l'équipe pour rendre compte des situations rencontrées.

Les feuilles de route ou plan d'exécution des 03 niches pilotes élaborés sont en annexes 1, 2 et 3 respectivement pour la niche karité pro-biodiversité, la niche transhumance et la niche plateforme agroécologique.

## b) Le plan d'action

Quant au *plan d'action de la niche d'innovation* (tableau 04), il est porté par les communautés avec la présence d'un animateur communautaire qui assure le *lead*.

**Tableau 4: Structure du plan d'action de la niche**

ACTIONS (précises et observables à réaliser par les acteurs)	Tâches/ Opérations	Principal responsable	Partenaires impliqués	Résultats attendus / Indicateurs	Ressources nécessaires (finance., mat., hum.)	Calendrier des travaux de l'année considérée (en mois)																
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					

Les détails relatifs à l'élaboration du plan d'action sont consignés dans le livrable 5 (L.5) en lien avec la sous-composante 1 à savoir le diagnostic des niches d'innovation.

### 3.2. 3. Le suivi-évaluation des activités

Le projet n'a pas prévu un poste de responsable du suivi-évaluation. Il serait difficile dans cette situation d'assurer en quiétude le niveau de réalisation de l'activité. Pour pallier le problème, un dispositif de contrôle devrait être envisagé à chaque niveau. Au niveau du projet, la feuille de route a prévu des activités de monitoring portées par le facilitateur. Au niveau des niches, les membres vont jouer ce rôle pour la mise en œuvre du plan d'action, avec l'appui du relais communautaire.

### 3.2.4. La célébration des « *champions* »

Il ne s'agit pas ici de célébrer les *champions* comme dans le cadre des jeux olympiques, mais d'orga-

niser une cérémonie de clôture des activités pendant laquelle, les « *success story* » seront capitalisés. Cette rencontre va offrir l'opportunité aux pratiques éprouvées qui pourront être susceptibles de « *up scaling* ».

Aussi, lors de cette rencontre, l'idée sera également de partager avec les différentes parties prenantes les résultats obtenus dans le cadre de cette activité de recherche-action ayant une particularité<sup>3</sup> différente à ceux des autres projets/programmes passés dans la région. Le livret de la niche qui a été élaboré avec un certain nombre de livrables (trajectoire de l'innovation, fiche d'identification de l'innovation, arbre à problème de la niche, ...) sera remis aux niches d'innovation.

Ces documents serviront d'archives et permettront aux projets futurs de s'y référer afin de continuer l'accompagnement et d'éviter un éternel recommencement ou de reproduire ce qui avait préalablement été réalisé.

La remise des parchemins aux membres des niches qui se sont démarqués tout au long du processus est également essentiel pour la promotion de l'émulation au sein de la communauté. Elle stimule potentiellement les autres à l'adhésion des futurs projets.

### 3.3. Une sonnette d'alarme : prudence à prendre lors de l'accompagnement

Il est primordial pour la mise en œuvre des activités programmées tant dans la feuille de route que dans le plan d'action de tenir compte de certains aspects qui pourraient inhiber leur mise en œuvre. Ils se situent bien au niveau des communautés qu'au niveau du projet et de ses partenaires porteurs. La synthèse illustrée dans le tableau ci-dessous (tableau 05).

**Tableau 5 : Points essentiels pouvant influencer négativement l'accompagnement**

Points de méfiance	Description	Précaution
La volonté du projet à ne pas apporter un appui modeste pour l'accès aux ressources	La plupart des activités programmées dans les plans d'action sont plus tournées vers les aspects organisationnels, ce qui correspond le plus aux attentes du projet. Mais quelques activités en lien avec l'accès aux ressources ne seront pas financées par le projet, ce qui pour nous pose un véritable problème dans l'accompagnement. Il serait difficile pour les communautés de trouver des partenaires pouvant le faire.	-Il est judicieux pour le projet ReSINoC de prioriser les ressources sollicitées par niches et d'apporter un appui pour les plus importantes et pressantes.  -Par la suite, renforcer les capacités des membres de la niche à pouvoir trouver les sources alternative (tel que planifié d'ailleurs dans les plans d'action comme activité : recherche de financement).

<sup>3</sup> La quasi-totalité des projets passés se sont limité à l'accompagnement soit en intrant, soit en renforcement des capacités. Le projet ReSINoC s'est positionné en apportant quelque chose de nouveau dans son dispositif. L'essentiel a été basé sur la documentation des actions et initiatives passées promues par ces acteurs. Cet aspect constitue l'une des particularités de ReSINoC.

<p>Eviter de programmer les activités pendant les périodes des travaux champêtres</p>	<p>Les membres impliqués dans les niches d'innovation sont en majorité des agriculteurs et agricultrices. Pendant la saison agricole, ils/elles consacrent la majeure partie de leur temps à la réalisation des opérations culturales au sein de leurs exploitations. Programmer une activité de terrain en ce moment serait contre-productif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien négocier les dates à l'avance avec les communautés</li> <li>- Certaines activités pénibles les envisagés après les récoltes (novembre à Mai)</li> <li>- Ne pas imposer les rendez-vous</li> </ul>
<p>La non-participation/ implication effective des acteurs porteurs lors de la réalisation des activités à elles destinées dans le plan d'action des niches</p>	<p>La niche s'inscrit dans une logique de partenariat d'acteurs. Alors, le risque de non implication des acteurs porteurs pour la réalisation des activités à elles réservées plane et n'est pas à négliger.</p> <p>Certains acteurs au regard de leur cahier de charge saturé pourraient être indisponibles. Il faudrait en tenir compte.</p>	<p>-Les plans d'action bien qu'ils soient pour les niches devra être effectivement suivis par le projet qui devra assurer une veille stratégique. Il devra être partagé avec tous les acteurs impliqués dans les activités planifiées. -Le projet ReSINoC devra se rassurer que le relais communautaire soit en contact avec l'acteur porteur et devra à l'avance les mettre en contact.</p>
<p>La possibilité de non réalisation de toutes les activités prévues dans la feuille de route et dans le plan d'action</p>	<p>Les activités planifiées dans la feuille de route et le plan d'action sont toutes pertinentes et viennent répondre de façon spécifique aux besoins des communautés. Cependant, il existe le risque de ne pas toutes les mettre en œuvre vu le temps imparti.</p>	<p>-Une priorisation des activités à réaliser en particulier celles de la feuille de route est nécessaire pour gommer ce point de méfiance.</p> <p>-En plus de cela, à la suite de ladite priorisation, il faudrait solliciter l'appui d'un consultant pour la réalisation d'autres activités</p>
<p>La lenteur des superviseurs à valider les missions (planifiées et connues d'avance) est un risque qui pèse sur la réalisation de la feuille de route et du plan d'action</p>	<p>Bien que la mission soit connue à l'avance, on a assisté à une lenteur dans la validation de la mission qui conditionne l'élaboration du dossier technique à soumettre au service de finance. Vu le nombre d'activités par niche, si le problème n'est pas résolu, la réalisation des activités va empathie.</p>	<p>-La validation des missions devrait se faire avec diligence (une fois que l'équipe se soit accordée sur sa réalisation).</p> <p>-Le dossier à soumettre au finance peut être anticipé le temps que le staff finalise les documents relatifs à la mission (TDR affiné, plan de facilitation, autres documents utiles)</p>

Il faut aussi bien rappeler de manière permanente aux acteurs de niches (communautés, porteurs et autres acteurs) que l'objectif est de renforcer les capacités à s'organiser en tant que groupe et non pas de diffuser ou promouvoir de nouvelles techniques ou technologies. Pas d'investissement financier.

## CONCLUSION

La facilitation est une activité qui permet de créer un environnement propice pour un accompagnement efficace. Cette activité nécessite la mobilisation des techniques d'animation. En outre, l'opérationnalisation de l'accompagnement dépend fortement de plusieurs autres aspects qui d'un point de vue empirique inhibe l'atteinte des objectifs. En clair, les rôles devraient être bien repartis en tenant en compte le niveau de prise de décision (niveau stratégique, niveau intermédiaire, niveau niche/communautaire) ; les activités envisagées devraient être bien analysées et budgétisées ; le dispositif de suivi-évaluation des activités devrait être envisagé aux différents niveaux ; et enfin le projet devra penser à la célébration des « champions ». Leur non-prise en compte pourrait entraver les résultats escomptés.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Agrinatura et FAO. (2020).** Partenariats de niche d'innovation : un guide du processus de coaching. CDAIS, 32p.

**CADREMPLOI (2022).** *Savoir, savoir-être, savoir-faire : différences et exemples.*  
<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/savoir-savoir-etre-savoir-faire>

**Clarke S., Blackman R. et Carter I. (2004).** *Manuel des savoir-faire de facilitation Partenaires pour Interaction en Langues locales, Information, Éducation et Ressource.* 84p. Tearfund, 100 Church Road, Teddington, Middlesex, TW11 8QE Site internet : [www.tearfund.org/tilz](http://www.tearfund.org/tilz), 84p.

**Lavigne P. (2011).** *Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective.* [http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/pablo - outils de facilitation.pdf](http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/pablo_-_outils_de_facilitation.pdf)

**Le Guillou A. (2018).** *Facilitation Qu'est-ce que la facilitation ? Les 10 clés d'un bon facilitateur.* 27 août 2018 · Facilitation. <https://www.turn-on.fr/blog/qu-est-ce-que-la-facilitation>.

**Leeuwis, C., Aarts, N. (2011).** *Rethinking communication in innovation processes: creating space for change in complex systems.* Journal of Agricultural Education and Extension, 17(1): 21-36.

**Lureault Y. (2022).** *Quelle est la différence entre l'animation et la facilitation ?* Insuffle. <https://www.insuffle.com/quelle-est-la-difference-entre-lanimation-et-la-facilitation/>.

**Mottaz A-M. (2012).** Accompagnement. Dans : Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières : 2ème édition* (pp. 42-43). Toulouse: Association de Recherche en Soins Infirmiers. <https://doi.org/10.3917/arsi.forma.2012.01.0042>

**Schwartz R. (1994).** *The skilled Facilitator Practical Wisdom for Developing Effective Groups.* Wiley, 12 mai 1994 - 336 pages.

**ANNEXES**

**Annexe 1: Plan de facilitation de la NI karité pro-biodiversité**

<b>Axes d'exécution</b>	<b>Actions</b>	<b>Activités</b>	<b>Produits/Livrables</b>	<b>Description/Coûts de l'activité</b>
<b>Actions en lien avec les 03 NI pilotes</b>	Co-construction du plan d'action	Réflexions de l'équipe restreinte sur la structure et le contenu du plan d'action	-Plan d'action final	
		Validation finale du plan d'action avec les communautés	-Compte-rendu des réunions de réflexion -Rapport de mission en lien avec la validation	
	Finalisation et validation de la fiche d'identification	Présentation du contenu de la fiche aux communautés	-Fiche d'identification de l'innovation	
		Collecte de nouvelles informations pour l'amélioration de la fiche, si nécessaire		
		Validation finale de la fiche avec les communautés	-Rapport des différentes missions	
	Finalisation et validation des trajectoires	Présentation de la trajectoire amendée à l'équipe restreinte à la suite du retour de la communauté	-Trajectoire de l'innovation	
		Validation finale de la trajectoire	-Compte-rendu de la réunion -Rapport de mission en lien avec la validation	
	Elaboration de l'arbre à problèmes	Recherche bibliographique sur la documentation relative à l'élaboration de l'arbre à problèmes	-Arbre à problèmes -Compte-rendu de la réunion -Rapport de mission en lien avec la validation	
		Elaboration des lignes directrices de l'arbre à problèmes		
		Réflexions de l'équipe restreinte sur la structure et le contenu de l'arbre à problèmes		
		Collecte de nouvelles informations pour enrichir le contenu de l'arbre à problèmes		
		Validation de l'arbre à problèmes avec les communautés		

	Facilitation à la structuration de la niche	Facilitation pour la constitution d'un bureau	-Rapport de mission	
		Facilitation dans la désignation d'un relais communautaire		
	Renforcement des capacités sur des thématiques spécifiques à chaque NI (leadership, gestion des exploitations, vie associative, ...)	Formations sur les bonnes pratiques pro-biodiversités 3 : formation des engrais biologiques et de leur utilisation autour des parcs de karité	-Rapports de formations	
		Formations sur les bonnes pratiques pro-biodiversités 4 : formation sur la Régénération Naturelle Assistée		
		Formation sur la dynamique de groupe et le financement 1 : Formation sur l'élaboration d'un plan stratégique, l'exécution et le suivi d'un plan d'action pour tous les membres		
		Formation sur la dynamique de groupe et le financement 2 : formation sur les textes réglementaires (statut, règlement intérieur) des coopératives		
		Formation sur la dynamique de groupe et le financement 3 : formation sur les capacités organisationnelles (leadership, gestion des conflits, construire des partenariats)		
		Formation sur la dynamique de groupe et le financement 4 : formation sur les sources de financement et l'utilisation des fonds obtenus pour les membres du bureau		
		Formations sur les bonnes pratiques pro-biodiversités 4 : formation sur la Régénération Naturelle Assistée		
		Formation sur la dynamique de groupe et le financement 1 : Formation sur l'élaboration d'un plan stratégique, l'exécution et le suivi d'un plan d'action pour tous les membres		
		Formation des transformateurs sur l'élaboration des comptes de résultat et d'exploitation de la transformation du karité (analyse de la rentabilité coût-bénéfice de la filière karité)		
		Formation de producteurs, productrices, bergers, élèves, écoliers, ...sur la multiplication végétative de karité		
		Formations théoriques et pratiques ( <i>in situ</i> ) sur les techniques de multiplication des plants de karité		

Conseil/Appui technique sur les thématiques spécifiques (Diagnostic et diffusion des résultats en lien avec l'innovation, formation technique en salle/ champ, ...)	Elaboration d'une fiche technico-économique : documentation du processus de transformation artisanale du beurre de karité	-Fiche technique -Mémoires des étudiants -Rapports des différents ateliers de restitution des résultats	
	Encadrement des travaux d'un étudiant sur l'étude de faisabilité de la mise en place d'une forêt communautaire au Sud du parc		
	Suivi de la rédaction d'un mémoire wsur « analyse des différents procédés de transformation du karité au Nord Cameroun »		
	Ateliers de présentation des résultats (forêt communautaire et procédés de transformation du karité) aux parties prenantes		
Facilitation de l'accès aux ressources/ équipements	Identification/choix et aménagement d'un hangar (Ndanki) servant de point de vente du karité (hors du site de la coopérative) pour faciliter la vente groupée des graines de karité	-Rapports des prestataires en lien avec les différentes ressources et équipements	
	Formulation de demande pour l'accès aux petits matériels et équipements de collecte et transformation (10 villages impliqués)		
	Facilitation de l'accès au matériel de transport, porte-tout, brouette)		
	Facilitation de l'accès au matériel de cuisson et de transformation (fûts de chauffage, bâches, ...)		
	Aménagement/Construction de 03 aires de séchage à Falingo, Faranza et Sassa-Mberci		

<b>Actions en lien avec la coordination et la clôture</b>	Coordination (stratégique et opérationnelle) des activités dans les NI pilotes	Révision du plan stratégique et élaboration du plan d'action de juin 2024 - mai 2025	-Plan d'action	
	Evaluation de l'évolution et de la mise en œuvre des activités dans les 03 NI pilotes	Suivi de la mise en œuvre des activités	-Rapports de missions	
	Remise des résultats/livrables (documents issus du travail avec les NI) aux différentes NI	Organisation de l'atelier final	Le livret de chacune des niches élaboré	

Annexe 2 : Plan de facilitation de la NI transhumance

Axes d'exécution	Actions	Activités	Produits/Livrables	Description/ Coûts de l'activité
<b>Actions en lien avec les 03 NI pilotes</b>	Co-construction du plan d'action	Réflexions de l'équipe restreinte sur la structure et le contenu du plan d'action	-Plan d'action final	
		Validation finale du plan d'action avec les communautés	-Compte-rendu des réunions de réflexion -Rapport de mission en lien avec la validation	
	Finalisation et validation de la fiche d'identification	Présentation du contenu de la fiche aux communautés	-Fiche d'identification de l'innovation	
		Collecte de nouvelles informations pour l'amélioration de la fiche, si nécessaire	-Rapport des différentes missions	
		Validation finale de la fiche avec les communautés		
	Finalisation et validation des trajectoires	Présentation de la trajectoire amendée à l'équipe restreinte à la suite du retour de la communauté	-Trajectoire de l'innovation -Compte-rendu de la réunion	
		Validation finale de la trajectoire	-Rapport de mission en lien avec la validation	
	Elaboration de l'arbre à problème	Recherche bibliographique relative à l'élaboration de l'arbre à problèmes	-Arbre à problèmes -Compte-rendu de la réunion -Rapport de mission en lien avec la validation	
		Elaboration des lignes directrices de l'arbre à problèmes		
		Réflexions de l'équipe restreinte sur la structure et le contenu de l'arbre à problèmes		
		Collecte de nouvelles informations pour enrichir le contenu de l'arbre à problèmes		
		Validation de l'arbre à problèmes avec les communautés		
	Facilitation à la structuration de la niche	Facilitation pour la constitution d'un bureau	-Rapport de mission	
		Facilitation dans la désignation d'un relais communautaire		

	Renforcement des capacités sur des thématiques spécifiques à chaque NI (leadership, gestion des exploitations, vie associative, ...)	Formation sur les problématiques d'innovations en lien avec le thème : « <i>L'innovation dans le contexte du Nord Cameroun : quelles stratégies pour la pérennité/durabilité des ressources agropastorales dans la commune de Lagdo ?</i> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapports de formations</li> <li>-Rapports de visite</li> <li>-Rapports de mission</li> </ul>	
		Sensibilisation sur les bonnes pratiques de gestion participatives et harmonieuse des RN (pâturages, piste à bétail, ...) et équipements ( <i>hurum</i> , point d'eau, etc.) au profit des agriculteurs et éleveurs		
		Formations des bergers sur les « <i>Techniques de production des fourrages très appréciés par les bêtes (Brachiaria, sorgho fourrager, niébé fourrager, stylosanthes)</i> »		
		Visites d'échange et de partages d'expériences à Tchamba (Groupe Tango) sur les stratégies endogènes de gestion communautaire et apaisée de la transhumance		
		Rencontre de partages d'expériences sur les stratégies endogènes de production et de conservation des stocks de fourrage entre les Bergers/ Agroéleveurs		
		Sensibilisation des populations environnantes du hurum sur les bonnes pratiques de gestion participatives et harmonieuse des RN (pâturages, piste à bétail, ...) et équipements (pistes à bétails, hurum, point d'eau, etc.) entre les agriculteurs et éleveurs		

	Conseil/Appui technique sur les thématiques spécifiques (entretien des équipements/infrastructures, formation technique en salle/champ, Diagnostic et diffusion des résultats en lien avec l'innovation ...)	Facilitation de la concertation entre les communautés impliquées pour une bonne gestion des infrastructures	-Compte-rendu de réunions	
	Facilitation de l'accès aux ressources	Relance/Viabilisation du centre de collecte du lait	-Rapports des prestataires en lien avec les différentes ressources et équipements -Compte-rendu de réunions	
		Identification des spéculations (céréales, légumineuses, plantes fourragères, ...) de fourrages sollicités par communautés (Bergers et Agriculteurs)		
		Facilitation/allocation des semences aux communautés (Bergers, Agriculteurs) pour les différentes variétés sollicitées		
		Dotation du comité de gestion du <i>hurum</i> en petit matériel pour les opérations culturales		
		Appui du comité dans la mise en place d'un espace de fourrage au sein du <i>hurum</i>		

<b>Actions en lien avec la coordination</b>	Coordination (stratégique et opérationnelle) des activités dans les NI pilotes	Révision du plan stratégique et élaboration du plan d'action de juin 2024 - mai 2025	-Plan d'action	
		Réflexion avec l'Exécutif communal et le PRODEL pour une stratégie de revitalisation durable du <i>hurum</i> de Laïndé-Gouna	-Compte-rendu de réunions	
	Evaluation de l'évolution et de la mise en œuvre des activités dans les 03 NI pilotes	Suivi de la mise en œuvre des activités	-Rapports de missions	
	Remise des résultats/livrables (documents issus du travail avec les NI) aux différentes NI	Organisation de l'atelier final	Le livret de chacune des niches élaboré	



Ce document a été réalisé grâce à l'appui financier de l'Union Européenne.



organisations de mise en œuvre :



Les informations présentées dans cette publication, tant sur le fond que sur la forme, ne sont en aucun cas l'expression de l'opinion du CIFOR-ICRAF, de ses partenaires et bailleurs de fonds à l'égard du statut juridique des pays, territoires, villes ou régions ou de leurs autorités ou de la délimitation des frontières ou périmètres géographiques.





---

# Manuel de facilitation

pour l'accompagnement des innovations agrosylvopastorales