

**Plan d'Orientation Stratégique
Inter-réseaux développement rural 2024-2028**

(Version du 15 janvier 2024)

Le nouveau Plan d'Orientation Stratégique (POS) d'Inter-réseaux Développement rural (IR) couvre la période 2024-2028. Après une large revue documentaire, dont les évaluations précédentes d'IR, des échanges ont été organisés avec les membres d'IR, son équipe technique et ses partenaires. Au cours de l'élaboration du POS, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale ont été consultés sur les orientations proposées.

1. Expressions clefs

→ Les acteurs et actrices du Développement Agricole et Rural (DAR)

- Ce sont les personnes et les organisations qui participent à la mise en œuvre d'outils et de méthodes d'ingénierie sociale du développement des territoires ruraux et des filières agrosylvopastorales et halieutiques (ASPH). Les membres d'IR et d'autres personnes et organisations contribuant aux activités du réseau, sont - ou ont été par le passé - des acteurs et actrices du DAR.

→ La gestion des connaissances (GC)

- De manière générale, la GC est un processus contribuant à l'atteinte des objectifs d'une organisation par la mobilisation d'outils et de méthodes permettant d'identifier, de collecter, de structurer, de valoriser et partager les connaissances produites. Le renforcement des capacités en GC du personnel d'une organisation contribue au bon déroulement de ses activités : la conduite des projets et programmes est facilitée dans ses différentes phases, le capital d'expériences et de pratiques est mieux valorisé et partagé en interne comme en externe, la qualité des services et des publications est améliorée.

→ La gestion des connaissances pour le Développement Agricole et Rural (GC-DAR)

- L'IR s'intéresse aux informations et connaissances portant sur le DAR en Afrique, en allant des savoirs paysans aux productions des chercheurs, des techniques et des pratiques agricoles (production, stockage, transformation et commercialisation) à la gouvernance des organisations, des stratégies locales aux politiques nationales et régionales. Le traitement de ces informations et connaissances qui sont produites par un réseau diversifié d'acteurs du DAR, consiste à les identifier - les capter, à sélectionner certaines d'entre-elles pour les valoriser ou capitaliser les expériences auxquelles elles sont liées, les analyser - les contextualiser pour animer des débats et coéditer des publications.

2. Éléments de contexte

Le contexte externe à IR sur le Développement rural en Afrique de l'Ouest et du centre ne peut être décrit ici de manière exhaustive. On retiendra seulement que les économies et sociétés rurales ainsi que les systèmes agricoles en Afrique connaissent des transformations d'une ampleur et d'une vitesse inédites dans l'histoire des régions. Les moteurs en sont démographiques, économiques, commerciaux, politiques, techniques et environnementaux. La majorité de ces changements sont inquiétants du fait de leurs effets sociaux et environnementaux. Les réalités actuelles font légitimement craindre que ces transformations ne bénéficient pas aux exploitations familiales agricoles, génèrent voire aggravent des inégalités territoriales, économiques et sociales, exacerbent les tensions intercommunautaires autour des usages et partages des ressources et contribuent à la transmission à la prochaine génération d'un capital naturel encore davantage fragilisé.

En tant que réseau pluri-acteurs, européens et africains, organisations de la société civile elles-mêmes réseaux de partenaires, IR peut rendre à la communauté du DAR des services utiles au renforcement de leurs capacités d'action sur le terrain, de dialogue multi-acteurs et d'influence sur les politiques agricoles et rurales. Ainsi IR peut de fait jouer un rôle en faveur des changements, transformations du monde agricole et rural en fonction des demandes des acteurs et actrices.

Les quelques éléments de contexte synthétisés ci-dessous sont choisis pour l'éclairage qu'ils pourront apporter aux choix effectués par l'organisation en termes de vision, de mission et d'orientations stratégiques.

2.1 Contexte externe

- **Des changements politiques majeurs** sont en cours en Afrique de l'Ouest et du Centre depuis 10 ans, en particulier dans les zones sahéliennes et soudano-sahéliennes : dialogues politiques nationaux et processus démocratiques difficiles, tensions entre communautés, rébellions, coups d'État, transitions longues, etc. affectent la sécurité des biens et des personnes, entravent les déplacements, ralentissent les investissements publics, et finalement obèrent le développement économique de certains pays. Combinés aux effets du changement climatique, ces diverses crises pèseront longtemps sur les populations rurales, et imposent des dialogues multi-acteurs territoriaux, nationaux et sous-régionaux.
- **La « localisation de l'aide » se renforce**, entendue comme une orientation stratégique des PTF visant à accroître le rôle des organisations du Sud reconnues pour leurs compétences dans la formulation puis la maîtrise d'ouvrage des projets et programmes de DAR.
- **L'importance de la GC** dans les projets et programmes pour améliorer la gestion de l'aide et son impact.
- **Des inégalités entre acteurs du DAR dans la GC** en matière de ressources et de capacités, pour faire – faire faire et se former, et aussi pour produire des publications techniques et scientifiques sur leurs pratiques de DAR.
- **L'absence de financements dédiés à la GC appliquée au DAR** permettant un accompagnement des acteurs francophones dans la réflexion méthodologique, l'appui-conseil, l'accompagnement et la formation (Le CTA, acteur majeur dans ce domaine pour les pays ACP pendant plus de 30 ans, a fermé début 2020).
- **L'accès aux ressources informationnelles du web et les échanges en réseau sont renforcés et facilités** par une réduction de la « fracture numérique », combinée à une appropriation croissante des applications et logiciels de traitement des informations ;

cela favorise aussi l'intermédiation directe entre les PTF et les organisations gestionnaires de l'aide.

- **L'accès facilité à des systèmes d'intelligence artificielle (IA) générative de contenus** va impacter de manière générale les activités de traitement de l'information. Les usages de ces systèmes et leurs effets dans la gestion des connaissances sont déjà observables ; les IA pourraient enrichir les pratiques de GC dans un domaine comme le DAR si les acteurs et actrices peuvent s'approprier leurs fonctionnalités.
- **Des thèmes de réflexion et d'actions s'imposent pour les prochaines années**, nécessitant une documentation et une mise en commun des pratiques - des « retours d'expériences » ; ces thèmes sont portés par des organisations régionales, des agences de développement et des membres d'IR ; ils sont orientés entre autres par des stratégies de lutte contre le changement climatique, de renforcement de la résilience des populations, de transition vers des pratiques agroécologiques, des approches sensibles au genre (femmes – jeunes) et de la réduction des conflits sur les usages des ressources naturelles des territoires ruraux

2.2 Contexte interne

- **La régularité et la qualité des produits d'IR** sont les points forts reconnus et appréciés par les acteurs du DAR concernant les publications et autres supports d'information d'IR ; ils résultent des savoir-faire de l'équipe technique (ET) et de ses capacités à mobiliser un réseau très diversifié de contributeurs.
- **Cohérence du positionnement sur le DAR** : les positions d'IR sur le DAR s'inscrivent dans des enjeux majeurs partagés par une large partie de la communauté des acteurs impliqués, dont ses membres.
- **Difficultés induites par le modèle économique** : le modèle « prestations complétant les subventions » s'avère difficilement soutenable, car entraînant des difficultés récurrentes en termes de trésorerie et d'équilibre comptable, et contraignant une partie de l'ET à fonctionner comme des prestataires de services, avec des charges de travail importantes et une position de « concurrent » vis-à-vis de certains membres et autres acteurs du DAR. L'adéquation entre les besoins des acteurs du DAR, membres d'IR ou non et les services d'IR est fonction des ressources financières mobilisables.
- **Faiblesse du dispositif de renforcement de capacités** : affiché comme un axe stratégique du précédent POS, le renforcement des acteurs du DAR dans la gestion des connaissances (production, capitalisation, valorisation) s'est limité à des activités orientées par le « faire avec les acteurs du DAR », sans réflexion méthodologique sur les pratiques de GC et sans production d'outils pour le renforcement (à l'exception des travaux et publications sur la valorisation).
- **Unité et diversité des membres d'IR** : ils partagent dans l'ensemble des valeurs sur le DAR que l'on retrouve dans la charte du réseau, mais ils sont très différents en matière de statuts, de dimension, de métiers et d'histoire commune avec l'IR. Cette diversité s'exprime aussi en termes de ressources affectées à la GC. Ces facteurs influent sur la difficulté de mobiliser les membres pour contribuer aux productions d'IR et générer ainsi des connaissances communes, tout en étant potentiellement une force pour Inter-réseaux et ses partenaires.

3. Vision et mission

3.1 La vision d'IR dans 10 ans

Dans 10 ans, **le renforcement des capacités de gestion de connaissances des acteurs du DAR en AOC**, auquel IR aura contribué, leur aura permis de jouer un rôle déterminant dans la transformation des territoires ruraux et des filières agricoles pour un monde meilleur, dans lequel les exploitations agricoles familiales tiendront toujours une place centrale.

3.2 La mission d'IR

IR renforce les capacités d'acteurs et actrices du DAR pour qu'ils s'approprient des outils et méthodes de GC en particulier dans les domaines suivants : veille informationnelle et stratégique, production collaborative et coédition de publications, valorisation des connaissances, documentation et capitalisation d'expériences, animation de débats et de mises en perspective.

IR propose une démarche d'**apprentissage par la pratique au travers de partenariats (avec des membres et des non-membres)** portant sur la production et la mise à disposition d'informations et de connaissances. Ces partenariats organisent des partages, des échanges, des dialogues ouverts entre des acteurs et actrices ayant des positions, visions différentes.

Il est dans la mission même d'IR de veiller à ce que ses membres soient associés aux choix et aux traitements des thèmes traités. Les priorités spécifiques des membres et les intérêts partagés sont pris en compte, au regard du contexte de crises multi-sectorielles que connaît le monde rural en AOC.

4. Plan d'Orientation Stratégique 2024 - 2028

- Les **trois axes d'orientation stratégique** retenus sont :
 - Gérer en réseau des informations et des connaissances sur le DAR ;
 - Renforcer des acteurs du DAR dans la gestion des connaissances ;
 - Renforcer la coordination entre les membres d'IR et élargir le réseau à de nouveaux partenaires.
- L'ensemble des orientations proposées et des activités suggérées sont conditionnées par la capacité du réseau et de ses membres à mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires, et par le contexte fluctuant de l'aide au développement rural.
- La mise en place, le suivi et l'évaluation de plans d'actions opérationnels permettront les ajustements, voire les révisions de ces orientations.

4.1 Gérer en réseau des informations et des connaissances sur le DAR

→ Développer une approche intégrée

Le cœur de métier d'IR est le traitement des informations et des connaissances issues d'un réseau d'acteurs du DAR pour les diffuser via des publications et sur son site web.

L'orientation stratégique proposée à travers cet axe vise à consolider les acquis d'IR en les intégrant dans une approche de gestion des connaissances en réseau se construisant autour de fonctions et de processus mises en œuvre par l'IR. Cinq fonctions principales sont identifiées :

- La veille informationnelle et stratégique ;
- La valorisation de l'information ;
- La production de contenu ;
- La capitalisation d'expériences ;
- La mise en réseau des acteurs du DAR.

Deux processus transversaux contribuent à la mise en œuvre de ces fonctions :

- L'animation de réseaux regroupant plusieurs personnes, organisations, intéressées à partager et à confronter leurs approches et leurs expériences à travers différents outils : réunion - atelier et webinaire, *mailing list* et forum électronique, communauté de pratiques, etc.
- L'édition collaborative de contenus permettant à plusieurs acteurs du DAR de contribuer ensemble aux différentes étapes de la production d'une publication (note, article, bulletin, etc.) intégrant le cadrage initial, la rédaction, la révision et la validation.

La réalisation d'un numéro de *Grain de sel* illustre la combinaison de ces deux processus : une animation par l'IR d'un réseau de personnes-ressources impliqué aux différents stades d'édition du numéro, depuis le cadrage général de la thématique, son rubriquage, l'identification des auteurs, le travail collectif de commentaires et de relectures des articles. Le processus éditorial en lui-même devient l'occasion de partager à la fois les outils de travail, le temps et les responsabilités d'animation.

→ Poursuivre un traitement raisonné des thématiques

La veille informationnelle reste une activité majeure d'IR ; elle permet un suivi organisé de plusieurs thèmes, par une recherche automatisée sur le web et par des *inputs* directs du réseau d'acteurs ; elle permet de repérer des ressources (publications, informations) et de sélectionner les plus pertinentes. Le marquage par mots clefs et la rédaction d'un contenu

descriptif (curation) permet de valoriser les ressources identifiées sur le site web d'IR et dans les bulletins de veille.

Le traitement d'un thème repose sur un investissement dans la durée, un ensemble d'activités se rattachant à différentes fonctions et processus (activités regroupées sous le nom de « cycle thématique ») qui permettent le choix des thèmes traités, le type de traitement qui en est fait et sa programmation. En dehors des thèmes traités dans le cadre de « partenariats contractuels » (cf. axe 3), on peut distinguer 3 catégories de thèmes à prendre en compte :

- **Des thèmes « transversaux »** qu'imposent le contexte ces 5 prochaines années et qui sont partagées par de nombreux membres, les organisations régionales et les agences de développement, comme l'approche « genre sensible » et pro-jeunes, les crises sécuritaire-alimentaire-sanitaire, l'adaptation aux changements climatiques, la transition agroécologique, le rôle des organisations de la société civile rurale dans la démocratie participative, etc.
- **Des thèmes d'intérêt partagé** par plusieurs acteurs, identifiés par une veille sur les activités des membres et d'une sélection d'acteurs majeurs du DAR (cf. axe 3), ou par un processus participatif associant les membres.
- **Des thèmes prospectifs**, susceptibles de constituer des enjeux clés du DAR dans les prochaines années, permettant d'anticiper des risques et des changements émergents, et aussi de repérer des usages et des pratiques innovantes.

4.2 Renforcer les acteurs du DAR dans la gestion des connaissances

→ Apprécier la place de la gestion des connaissances pour les acteurs du DAR

Les capacités ciblées pour être renforcées chez les acteurs du DAR sont les fonctions que l'IR intègre dans son approche de gestion des connaissances en réseau : veille informationnelle et stratégique, valorisation de l'information, production de contenu, capitalisation d'expériences et mise en débat. L'objectif, exprimé dans la vision d'IR, est que ce renforcement permette d'accroître la mise en commun et la valorisation d'expériences issues de praticiens du développement.

Dans ce processus l'IR propose une démarche d'apprentissage par la pratique dans la mise en œuvre d'activités de GC. En conséquence, IR se rapprochera d'organisations qui, parmi ces membres et dans son environnement proche, ont une expérience dans ce domaine ; elles seront sollicitées pour accompagner IR en s'impliquant dans la démarche d'apprentissage et l'élaboration de supports méthodologiques à destination d'acteurs et actrices du DAR.

Les bénéficiaires seront les membres d'IR et d'autres acteurs du DAR qui manifesteront l'intérêt de s'impliquer dans une démarche partenariale de GC (Cf. Axe 3). Les membres de l'équipe technique d'IR devront disposer d'une base de connaissances théoriques et pratiques sur les fonctions et processus de GC en réseau. Ils bénéficieront pour cela de formations théoriques et pratiques. Les administrateurs et administratrices qui le souhaitent pourraient aussi bénéficier de ces formations.

→ Agir en faveur d'un plaidoyer pour la gestion des connaissances :

- **Effectuer un travail de veille pour repérer et cartographier les organisations qui intègrent dans leurs activités : i) le renforcement des capacités, la formation ou l'accompagnement des acteurs du DAR, ii) des pratiques et méthodes de gestion des connaissances pour le DAR en général, et sur les fonctions et processus propres à IR en particulier ;**

- **Initier une réflexion en réseau - et/ou contribuer à des réseaux existants** - portant sur des expériences pratiques, les outils et méthodes avec lesquels elles sont mises en œuvre ;
- Élaborer progressivement et de manière collaborative des supports méthodologiques décrivant par la pratique les fonctions et les processus transversaux associés aux activités d'IR. On pourra s'appuyer sur une capitalisation des expériences récentes d'IR tout en intégrant dans les activités à venir une analyse de son déroulement méthodologique. Le guide de valorisation de l'information, déjà réalisé, peut servir d'exemple pour la méthode mise en œuvre en amont de sa réalisation et sa structuration.
- Intégrer dans la réflexion et l'action des innovations et en particulier les évolutions amenées par l'intelligence artificielle.

4.3. Intensifier la coordination entre les membres d'IR et élargir le réseau à de nouveaux partenaires

Cet axe stratégique est justifié par des éléments externes, en particulier les changements géopolitiques majeurs en cours en Afrique de l'Ouest et du Centre et le renforcement de la « localisation de l'aide ». Il répond aussi à des préoccupations internes à IR. Trois orientations sont proposées :

➔ **Formaliser les partenariats**

- **Réaliser un suivi rapproché d'une sélection d'acteurs clefs** : pour élargir le portefeuille d'activités en partenariat avec différentes catégories d'acteurs du DAR, une sélection d'entre eux doit être établie – et mise à jour régulièrement –, identifiés comme contributeurs potentiels à la réalisation des objectifs d'IR. Un suivi régulier des activités, de l'actualité de ces acteurs permettra de connaître leurs thématiques prioritaires, leurs projets en cours et en construction, les informations et connaissances qu'ils produisent. Pour être exploitable par l'équipe technique et les instances de gouvernance, les résultats de ce suivi seront compilés puis édités sur un support partageable.
- **Organiser une prospection et des interactions accrues avec des acteurs clefs du DAR** ; planifiées et suivies elles permettront de favoriser une co-construction de partenariats avec l'IR en amont du démarrage d'activités potentielles. Une prospection active doit être accompagnée par la distribution de supports de communication institutionnelle adaptés valorisant IR, ses outils, pratiques et résultats, ainsi que son offre de services.
- **Généraliser une approche contractuelle du partenariat**, en poursuivant ceux avec différents acteurs du DAR sur la base de réponses communes à des appels d'offres ou de contrats de gré à gré, en se fixant quelques prérequis du type :
 - ✓ Les activités réalisées par IR s'inscrivent dans les orientations stratégiques de l'organisation et les informations et connaissances issues du travail d'IR sont pour l'essentiel valorisées et partagées dans le réseau ;
 - ✓ IR s'engage en priorité sur des contrats dont le montant des prestations et la durée de réalisations s'avèrent « soutenables » pour l'équipe technique et le modèle économique de l'organisation.
- **Proposer des partenariats spécifiques aux membres qui en manifestent l'intérêt**, en s'inspirant du modèle d'accord-cadre expérimenté par l'IR avec les réseaux d'OP et d'autres membres, mais en qualifiant, quantifiant et planifiant plus précisément la demande du membre au regard des capacités de IR.

➔ **Mettre en place des représentations du réseau**

- **Favoriser le portage d'activités d'IR par ses membres** pour permettre de les associer plus étroitement à la mise en œuvre d'activités au nom du réseau dans leur pays d'implantation, comme l'organisation de réunions ou d'ateliers sur une thématique traitée par le réseau, la promotion des activités et produits d'IR, la recherche de contributeurs et la prospection de partenariats contractuels nationaux et régionaux.
 - **Envisager l'implantation de représentations d'IR auprès de membres dans les pays** où se concentrent plusieurs membres du réseau. Cela peut se formaliser à minima par une simple délégation de représentation d'IR à un membre, combinée au portage régulier d'activités. Cela peut aussi permettre d'héberger un personnel dédié aux activités d'IR. Si des partenariats contractuels locaux se concrétisent, le recrutement de personnel et la location d'un local dédié pourrait être envisagés, en s'inspirant des leçons tirées de l'expérience du bureau de Ouagadougou.
 - **Limiter l'extension géographique d'IR à des pays où des membres institutionnels ont des implantations durables** ou des représentants s'il s'agit de réseaux ou de plateformes comme INADES-Formation, RiFAR, RESCAR-AOC, etc.
- ➔ **Investir dans le renforcement des ressources humaines à la disposition d'Inter-réseaux**
- Ajuster le format de l'équipe aux évolutions d'IR : renforcement des compétences, répartitions des personnels, nombre de personnes dans l'équipe
 - Rechercher la complémentarité des compétences à la fois au sein de l'équipe d'IR mais aussi avec les équipes des organisations membres et des consultant·e·s associé·e·s.
- ➔ **Investir dans des outils performants de pilotage en réseau**
- Pour pallier les contraintes propres à la conduite des activités d'IR par des personnels et des membres distants voire limités dans leurs déplacements et renforcer l'efficacité de leurs activités respectives, il faudra poursuivre l'investissement **dans l'acquisition, le paramétrage et la maintenance d'outils numériques** performants répondant aux besoins spécifiques d'IR, conçus pour être alimentés, animés et consultés à distance par les personnes autorisées.
 - **Une veille permanente sur les avancées technologiques** (Intelligence Artificielle Générative, etc.) utiles potentiellement pour les acteurs du DAR sera menée. Cela aura une utilité pour le fonctionnement d'IR mais aussi pour ses membres via des processus d'apprentissage conduisant à la maîtrise de ces innovations.

Les agricultures d'Afrique de l'Ouest et du Centre, dans toute leur diversité, se transforment. Sous pression (le climat, la démographie, les politiques économiques...), mais aussi par la volonté des acteurs du DAR, au premier rang desquel·les les paysan·nes. La puissance de résistance et de propositions de leurs organisations et de leurs partenaires dépend de leurs capacités à produire, partager et utiliser les connaissances nécessaires à des transformations positives. Les orientations stratégiques présentées dans le POS 2024-2028 permettront à IR de contribuer à renforcer les acteurs du DAR dans leurs capacités à acquérir, actualiser, gérer, partager, discuter toutes les connaissances à mobiliser contre les inégalités, la précarité, la pauvreté et l'insécurité et pour les droits humains des femmes et des hommes des communautés rurales.