



Plan régional de gestion des savoirs et de la communication

Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA)



Table des matières

1. Contexte, Justification, Cadre conceptuel et méthodologique.....	3
1.1. Le concept de savoir	7
2. Approches de gestion des savoirs du PRIMA	7
2.1. Etat des lieux de la gestion des savoirs	8
2.2. Identification des savoirs au niveau régional.....	10
2.3. Collecte des savoirs.....	10
2.4. Formatage des savoirs et stockage.....	11
2.5. Acteurs impliqués et approches de diffusion des savoirs.....	11
2.6. Analyse de la situation : problèmes de communication et besoins des acteurs.....	14
3. Aspects Communication du PRIMA	14
3.1. Stratégie et Activités clés de communication.....	15
3.2. Actions Prioritaires (6-12 mois)	20
3.3. Actions à Moyen Terme (1-2 ans).....	20
4. Plan d'Actions	20
5. Risques et mesures d'atténuation	21
6. Indicateurs de Suivi et d'Évaluation	21
7. Budget Prévisionnel.....	22
8. Conclusion	23
8.1. Fiche de projet de la dimension régionale du Programm.....	24
9. ANNEXES	24
9.1. 9.2.Thématiques de capitalisation identifiées pour le PRIM.....	27
9.2. 9.3.Définition des indicateurs de suivi du plan.....	28
9.3. 9.4.Définition de savoir et connaissance.....	28
9.4. 9.5.Eléments pour la mise à jour de l'indicateur n°21	29
9.5. Maîtriser la Gestion des Savoirs	32

1. Contexte, Justification, Cadre conceptuel et méthodologique



Les marchés agricoles transfrontaliers en Afrique de l'Ouest se caractérisent par une forte interdépendance entre les pays de la région. Certains sont excédentaires en production agricole tandis que d'autres sont déficitaires, ce qui rend indispensable un commerce intra-régional fluide pour assurer l'équilibre des disponibilités alimentaires. Toutefois, malgré les accords de la CEDEAO visant à favoriser la libre circulation des produits, des barrières commerciales persistent. Les restrictions aux frontières, les taxes informelles et les contrôles excessifs freinent les échanges et compliquent l'accès aux marchés pour de nombreux acteurs. Par ailleurs, les infrastructures logistiques restent limitées. Le manque de routes adaptées, l'insuffisance des centres de stockage et l'absence de plateformes logistiques modernes entravent la fluidité des transactions commerciales et augmentent les coûts de transport. Cette situation est aggravée par une forte volatilité des prix, souvent

influencée par les variations climatiques, les chocs économiques et les fluctuations de l'offre et de la demande. L'instabilité des marchés rend difficile la planification des activités agricoles et expose les producteurs à des risques financiers importants.

Enfin, l'accès à l'information constitue un autre défi majeur. Les acteurs du secteur disposent de peu de données actualisées sur les prix, les stocks disponibles et les tendances du marché. Ce déficit d'information empêche une prise de décision éclairée et limite les opportunités commerciales, accentuant ainsi les inégalités entre les différents acteurs du marché agricole régional.

Pour contribuer à proposer des solutions durables aux défis relevés plus haut, la CEDEAO coordonne la mise en œuvre depuis 2022 avec l'appui financier du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et le Fonds OPEP pour le développement international

(OFID¹), le Programme régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA).

Mis en œuvre actuellement au Bénin et au Togo, avec une coordination régionale (UniR-AT) basée à l'ARAA/CEDEAO, le PRIMA vise à : soutenir la transformation durable de l'agriculture familiale au Bénin et au Togo en améliorant les performances des pôles commerciaux sous-régionaux et des couloirs de transport transfrontaliers tout en favorisant l'entrepreneuriat rural pour les jeunes et les femmes, et en intégrant pleinement les petits exploitants dans les marchés nationaux et sous-régionaux. Dans ce dispositif, le but de l'UniR-AT² est d'assurer une coordination régionale renforcée ainsi qu'à appuyer les activités de dialogue politique nécessaires à une meilleure intégration régionale des marchés agricoles en s'assurant que les Organisations Professionnelles nationales et régionales des chaînes de valeurs agricoles sont parties prenantes des discussions. Pour plus d'information sur le PRIMA, consulter l'annexe 1 de ce document. La CEDEAO joue un rôle central pour renforcer la fluidité du commerce agricole et favoriser l'intégration régionale.

L'un des premiers axes d'intervention porte sur la surveillance des corridors commerciaux qui se fera avec le soutien aux politiques régionales d'intégration des marchés et du commerce des produits agricoles à travers des campagnes de sensibilisation et d'information. Ces actions visent à renforcer la connaissance des acteurs sur les instruments réglementaires régissant le commerce intra-régional, notamment ceux de la CEDEAO et de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf).

Une autre activité clé de la CEDEAO, est liée à la conduite d'initiatives de plaidoyer aux fins d'inciter les autorités nationales à appliquer les politiques de libre circulation des produits agricoles, en conformité avec le Schéma de Libéralisation des Échanges de la CEDEAO et les dispositions réglementaires de l'Union douanière régionale.

La CEDEAO participe activement au dialogue politique régional en facilitant la présence des acteurs aux événements régionaux et en organisant des réunions de haut niveau avec les ministères sectoriels des pays concernés. En parallèle, le programme prévoit la mise en place d'espaces d'échanges et de consultations destinés aux acteurs du commerce agricole. Ces espaces servent de cadre de rencontres et d'interactions entre petits exploitants, organisations paysannes, femmes, jeunes et autres groupes sociaux impliqués dans la gestion des marchés.

À travers ces actions, la CEDEAO joue un rôle moteur dans la facilitation du commerce agricole en Afrique de l'Ouest, en assurant une meilleure coordination entre les États membres et en encourageant l'adoption de mesures favorisant l'intégration des marchés agricoles régionaux.

Dans ce rôle, la CEDEAO et les pays génèrent des connaissances et des savoirs pour non seulement faciliter leurs activités mais aussi pour servir à d'autres initiatives et projets dans le même domaine.

Pour mieux jouer son rôle dans le cadre du PRIMA, l'ARAA/CEDEAO à travers l'UniR-AT entend se doter d'une stratégie régionale de gestion des savoirs et de la communication basée sur celles des pays et aligner sur les stratégies de la CEDEAO et du FIDA. Malgré l'engagement des institutions régionales, des gouvernements nationaux, des organisations professionnelles agricoles et des partenaires techniques et financiers dans la mise en œuvre du programme, des marges d'amélioration subsistent en ce qui concerne l'existence et l'opérationnalisation d'un cadre structuré et harmonisé pour la diffusion cohérente des savoirs et des informations liés aux activités. Cette situation nuit à la compréhension des enjeux du PRIMA par les parties prenantes et freine l'adhésion des acteurs clés aux objectifs d'intégration des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest.

1 OFID: OPEC Fund for International Development
2 UniR-AT : Unité Régionale d'Assistance Technique

Dans ce contexte, il est essentiel de mettre en place un plan régional de gestion des savoirs et de la communication afin d'assurer une meilleure visibilité du programme et de favoriser une appropriation par l'ensemble des parties prenantes. Une approche régionale permettrait de mieux coordonner les initiatives de communication à tous les niveaux et d'harmoniser les messages clés à destination des producteurs, commerçants, décideurs politiques et institutions partenaires et aussi de satisfaire à leurs besoins en savoirs. En renforçant la diffusion d'informations et des savoirs sur les opportunités offertes par l'intégration des marchés agricoles, un tel plan contribuerait à accroître la participation des acteurs et à lever certains freins liés à la méconnaissance des cadres réglementaires, des dispositifs d'appui et des infrastructures existantes.

Par ailleurs, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), qui soutient activement le programme, recommande l'adoption d'un plan régional de gestion des

savoirs et de la communication, structuré pour garantir un suivi efficace des activités et assurer un meilleur ancrage des résultats obtenus. La mise en place d'un dispositif de gestion des savoirs et de la communication, adapté est donc une nécessité pour renforcer l'impact du PRIMA, mobiliser les parties prenantes et maximiser les retombées du programme en matière d'intégration régionale des marchés agricoles.

Il faut noter que l'élaboration du plan régional de gestion des savoirs et de la communication du PRIMA, a été faite dans un cadre conceptuel et méthodologique basé sur les objectifs du PRIMA tout en privilégiant l'implication des acteurs nationaux et régionaux.

En ce qui concerne, le cadre conceptuel, l'élaboration du plan régional de gestion des savoirs et de la communication du PRIMA a reposé sur un ensemble de concepts clés visant à renforcer l'efficacité, la visibilité et l'appropriation du programme par l'ensemble des parties prenantes.



Le plan régional considère la gestion des savoirs comme un processus structuré et dynamique permettant de collecter, organiser, capitaliser, partager et valoriser les connaissances issues de la mise en œuvre du PRIMA. Il vise à transformer les expériences en ressources utiles pour la prise de décision,

l'innovation, la reproduction des bonnes pratiques et le renforcement des politiques d'intégration des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest.

En outre, le plan régional a adopté une approche de communication pour le développement, centrée sur la participation

des acteurs, l'appropriation des messages et le changement de comportement. Il permet de renforcer le dialogue, la sensibilisation et le plaidoyer autour des enjeux du commerce agricole régional et de l'intégration des marchés tout en promouvant l'inclusion sociale et le dialogue entre les différents niveaux d'intervention pour une meilleure appropriation des résultats.

Dans un contexte marqué par une forte interdépendance entre les pays de la région en matière de production et de commerce agricoles, le plan a adopté une approche régionale et intégrée. Il a pris en compte les politiques communes de la CEDEAO, de l'UEMOA et de la ZLECAf, tout en valorisant les initiatives nationales et les expériences locales.

En ce qui concerne, l'aspect méthodologique, l'élaboration du plan régional de gestion des savoirs et de la communication s'est appuyée sur une démarche méthodologique structurée, participative et alignée sur les objectifs du programme PRIMA.

Tout a commencé par une revue approfondie des défis liés à la gestion des marchés agricoles régionaux (barrières commerciales, infrastructures limitées, volatilité des prix, déficit d'information) qui a permis d'identifier les besoins en matière de communication et de gestion des savoirs. Cette analyse a mis en évidence l'absence d'un cadre structuré de coordination et de diffusion des informations entre les acteurs au niveau régional. Cette analyse qui a permis de faire une cartographie des acteurs impliqués a été réalisée pour clarifier les rôles et les responsabilités dans la production, la circulation et l'utilisation des savoirs. Cette étape a permis d'assurer une représentation équilibrée des différentes catégories d'acteurs au sein du dispositif

stratégique.

Autre étape essentielle, c'est l'organisation d'un atelier technique ayant regroupé les spécialistes de la communication et de suivi-évaluation du PRIMA (PRIMA Togo, PRIMA Bénin, ARAA). Cette rencontre qui a permis aux experts d'exploiter les plans de gestion des savoirs et de la communication de PRIMA Togo et du PRIMA Bénin a été un véritable focus-group et un échange d'expérience pour doter le PRIMA d'un document régional consensuel et opérationnel. L'élaboration du plan a reposé sur une approche inclusive et participative, à travers la consultation d'acteurs clés du programme, l'analyse de leurs attentes et le recueil de leurs propositions. Cette approche vise à garantir l'adhésion des parties prenantes et à favoriser une mise en œuvre concertée et coordonnée.

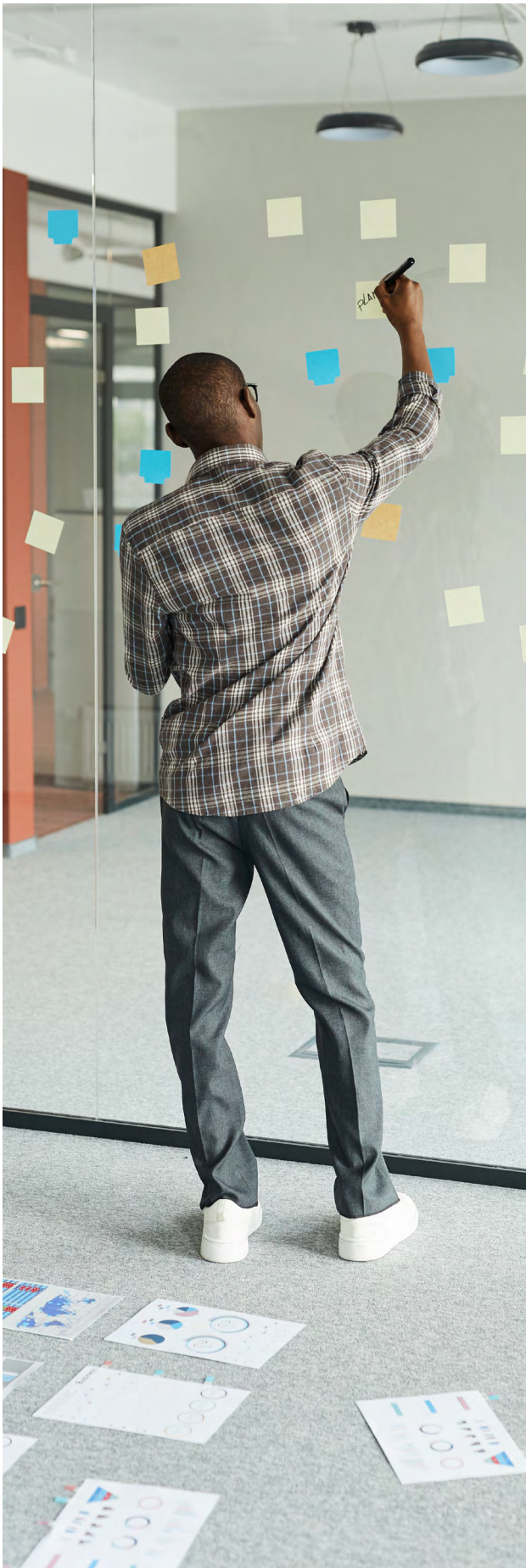
Pour finir le plan de gestion des savoirs et de la communication s'aligne sur les grandes orientations régionales de la CEDEAO, de l'UEMOA et de la ZLECAf en matière d'intégration économique, de sécurité alimentaire et de libre circulation des produits agricoles et de communication. Il prend également en compte les recommandations des partenaires techniques et financiers, notamment le FIDA, en matière de gestion des savoirs, de capitalisation et de communication orientée sur les résultats.

Pour que le plan régional soit opérationnel, un dispositif institutionnel et technique est proposé pour accompagner sa mise en œuvre incluant des mécanismes de coordination régionale, des outils numériques de gestion de l'information, des activités de renforcement des capacités, ainsi qu'un système de suivi-évaluation avec des indicateurs de performance.



2. Approches de gestion des savoirs du PRIMA

2.1. Le concept de savoir



Selon le Dictionnaire Larousse, le savoir est l'ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité, acquises par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience. En d'autres termes le savoir est l'ensemble des connaissances, des informations et des compétences qu'une personne acquiert par l'étude, l'expérience ou l'apprentissage. Il peut être théorique (comme les lois scientifiques, les faits historiques) ou pratique (comme savoir cuisiner, conduire, écrire un article).

Dans le cadre du PRIMA, le savoir désigne l'ensemble des informations, compétences et expériences accumulées par les acteurs du programme, qu'il s'agisse d'institutions, de chercheurs, de producteurs ou d'autres parties prenantes. Une gestion efficace des savoirs permet non seulement d'optimiser les interventions, mais aussi d'assurer une diffusion et une appropriation des bonnes pratiques à travers la région.

Ainsi la gestion des savoirs est un processus essentiel pour capitaliser, partager et utiliser efficacement les connaissances produites dans le cadre du programme régional d'intégration des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest.



2.2. Etat des lieux de la gestion des savoirs



L'identification des savoirs constitue une étape stratégique dans la gestion des savoirs au niveau régional, tant pour le Bénin que pour le Togo. Au Bénin, à travers le ProCaR, l'accent est mis sur la collecte et la capitalisation des bonnes pratiques issues de la mise en œuvre des projets actifs tels que PADMAR, PADAAM et PRIMA. Le pays dispose d'un riche potentiel de savoirs et d'innovations enracinés dans les dynamiques locales, nourri par les radios communautaires, les coopératives agricoles et l'expertise des techniciens de terrain (TSM et FaP). Les animateurs et techniciens du ProCaR, en contact direct avec les coopératives, jouent un rôle clé dans la détection et la documentation des savoirs endogènes, renforçant ainsi la base de connaissances utile pour améliorer les interventions. Au Togo, le dispositif mis en place dans le cadre du ProMIFA et du PRIMA-Togo vise à intégrer l'identification des savoirs dans toutes les activités du programme. Des outils structurants comme l'Agenda d'apprentissage permettent d'orienter la

capitalisation, tandis que les produits tels que les fiches de bonnes pratiques facilitent la diffusion des connaissances. De plus, les groupes thématiques d'apprentissage offrent des espaces collaboratifs pour connecter les acteurs et valoriser les savoirs endogènes autour d'intérêts nationaux communs. Enfin, les ateliers bilan d'autoévaluation, organisés avec l'implication des bénéficiaires, des autorités locales et du MAEDR, contribuent à mettre en lumière les thématiques prioritaires et à enrichir continuellement le processus d'apprentissage.

La collecte des savoirs constitue une étape essentielle pour rendre les connaissances repérées exploitables et utiles à l'apprentissage institutionnel. Au Bénin, dans le cadre du ProCaR, ce processus débute par l'identification et l'analyse des actifs intangibles afin d'anticiper leurs usages futurs. L'Unité Suivi & Évaluation joue un rôle central en systématisant et transmettant la documentation (rapports, notes techniques) à

l'Unité Gestion des savoirs et communication, qui assure ensuite la diffusion. D'autres unités spécialisées, telles que celles en charge du suivi environnemental et du ciblage genre, jeunes et nutrition, contribuent également en capitalisant les informations spécifiques à leurs domaines. Les techniciens et animateurs sur le terrain collectent et formalisent les pratiques locales, tandis que les partenaires de mise en œuvre produisent des notes de capitalisation exploitées par le Responsable Gestion des Savoirs, Capitalisation et Communication (RGSC). L'ensemble de ce dispositif garantit que les savoirs identifiés soient transformés en produits de capitalisation structurés et accessibles. Au Togo, la démarche adoptée dans le cadre du ProMIFA et du PRIMA-Togo repose sur deux dimensions complémentaires : « collecter » et « connecter ». La collecte se fait à travers des outils de capitalisation qui permettent de codifier, stocker et extraire les savoirs pour les rendre explicites et disponibles. Un système de suivi des bonnes pratiques et des innovations est prévu, alimentant une base de données qui compile les informations essentielles sur les bénéficiaires, les mécanismes de financement, les accompagnements techniques, ainsi que les résultats obtenus. Cette base permettra non seulement d'identifier les tendances à moyen terme pour certains indicateurs clés, mais aussi de mettre en valeur les bonnes pratiques, les leçons apprises et les success stories. Ainsi, la collecte au Togo ne se limite pas à un simple archivage, mais s'inscrit dans une logique d'analyse et de mise à disposition stratégique des connaissances.

Le formatage et le stockage des savoirs représentent une étape déterminante pour assurer leur utilité et leur pérennité. Au Bénin, dans le cadre du ProCaR, ce processus comprend la formalisation des savoirs afin de les rendre exploitables par l'organisation, ainsi que leur validation collective et itérative. L'Unité Gestion des savoirs et communication garantit l'assurance qualité des productions telles que les fiches de capitalisation, guides techniques, supports audiovisuels et bulletins semestriels. Des trames de fond précises sont utilisées pour standardiser les fiches et faciliter la comparaison des expériences. Par ailleurs, la gestion d'une banque d'images et la mise à jour régulière du site web du ProCaR offrent des canaux structurés pour le stockage et la diffusion des informations. Au Togo, le dispositif mis en place dans le cadre du ProMIFA et du PRIMA-Togo repose sur une approche intégrée de codification et de diffusion des savoirs. La stratégie prévoit la constitution d'une base de données factuelles alimentée par divers produits de capitalisation et supports de communication (dépliants, livrets, documentaires, affiches, gadgets et supports audiovisuels). L'Assistant en communication assure le contrôle qualité et la validation des messages diffusés, en veillant à leur actualisation et à leur pertinence. Les contenus sont structurés à la fois par maillon des chaînes de valeur (appui, production, transformation, mise en marché) et par thématiques (entrepreneuriat rural, diffusion d'informations, apprentissage et partage de savoirs), ce qui permet une valorisation ciblée et cohérente des connaissances générées.



La diffusion et le partage des savoirs sont au cœur des dispositifs mis en place au Bénin et au Togo, avec pour finalité d'améliorer les performances des acteurs et de créer de la valeur ajoutée. Au Bénin, le ProCaR mobilise une diversité d'acteurs : l'Unité Gestion des savoirs et communication pilote le processus et assure la qualité des productions, tandis que les unités spécialisées, les techniciens et animateurs de terrain, ainsi que les radios communautaires contribuent activement à l'alimentation et à la dissémination des connaissances. La diffusion s'appuie sur une pluralité de supports et d'approches : fiches de capitalisation, bulletins semestriels, magazine interne, productions audiovisuelles, brochures techniques, expositions, foires aux savoirs et communautés de pratiques. Les canaux numériques (site web, réseaux sociaux) et les émissions radiophoniques en langues locales renforcent l'accessibilité et l'appropriation des savoirs par les différents publics cibles. Au Togo, le ProMIFA et le PRIMA-Togo mettent en œuvre une stratégie de diffusion

qui articule communication institutionnelle, mobilisation sociale et inclusion citoyenne. Le dispositif associe le Responsable Suivi Évaluation et Gestion des savoirs, l'Assistant en communication, l'équipe projet, les points focaux institutionnels, les médias et les organisations paysannes. L'approche repose sur des outils variés : supports imprimés, spots radio et TV, campagnes digitales sur les réseaux sociaux, mais aussi méthodes traditionnelles telles que chants, danses et contes. La dimension « connecter » permet de relier les acteurs aux savoirs à travers des ateliers d'échanges, la mise en ligne des résultats sur les plateformes nationales et régionales (dont l'ARAA), et des partenariats avec les radios locales. Cette approche inclusive vise non seulement à accroître la visibilité du programme et de ses résultats, mais également à promouvoir l'apprentissage collectif, la sensibilisation citoyenne et la valorisation des savoirs endogènes.

2.3. Identification des savoirs au niveau régional

L'identification des savoirs repose sur une cartographie des connaissances existantes et des sources potentielles d'information. Il est important de mentionner que l'identification des savoirs doit être en adéquation avec les besoins des acteurs, comme étape préalable cruciale à la collecte des informations. Les principales catégories de savoirs concernées incluent :

- ✓ Les politiques et réglementations relatives à l'intégration des marchés agricoles ;
- ✓ Les innovations technologiques et organisationnelles favorisant l'accès aux marchés ;
- ✓ Les bonnes pratiques en matière de production, de transformation et de commercialisation des produits agricoles ;
- ✓ Le dispositif d'information sur les flux commerciaux des pays et de la CEDEAO ;
- ✓ Les expériences de mise en œuvre des projets d'intégration des marchés dans la région.

Leur identification se fait par les acteurs locaux, nationaux (Togo, Bénin), régionaux (CEDEAO, UEMOA, IITA, IFPRI, CORAF, etc.) et internationaux. Les PRIMA nationaux et les ministères jouent un rôle crucial dans la centralisation des innovations locales avant leur remontée au niveau de la CEDEAO, qui assure ensuite la diffusion régionale et au-delà. Il faut aussi prendre en compte le benchmarking et les bonnes pratiques ainsi que les groupes d'experts et panels thématiques (Task force).

2.4. Collecte des savoirs

La collecte des savoirs implique plusieurs mécanismes, notamment :

- Des enquêtes et interviews avec les acteurs clés ;
- L'analyse documentaire des rapports, études et publications existantes ;
- L'organisation d'ateliers et de séminaires d'échanges de connaissances ;
- L'exploitation des données issues des plateformes numériques et des systèmes d'information sur les marchés agricoles.

Il existe aussi la systématisation de la collecte de données par les outils (questionnaires, entretiens, etc.) au fil de l'eau et les ateliers multi-acteurs, des focus groupes et la veille documentaire et l'analyse des publications.

2.5. Formatage des savoirs et stockage



Une fois collectés, les savoirs doivent être structurés et stockés de manière accessible et exploitable. Cela passe par le formatage sous plusieurs formats :

- ✓ Format Papier : fiches de capitalisation, Brochures, affiches,
- ✓ Format audio : podcast, documentaires sonores
- ✓ Format audiovisuel : films documentaires, capsules Productions radiophoniques (émissions grand public)
- ✓ Format photo : photo
- ✓ Format numérique.

Le stockage se fait à travers des Plateformes web régionales (drive, e-learning, MESCOPS) et nationales (Togo, Bénin), les Banques de données sectorielles des Institutions nationales et régionales ou internationales à travers des médiathèques en ligne et les réseaux de partage et forums collaboratifs.

La durabilité des acquis sera garantie par l'ancrage institutionnel des outils et systèmes au niveau des ministères et des cadres de concertation des corridors (CCC). Les solutions doivent s'intégrer aux systèmes existants des institutions hôtes pour perdurer au-delà de la vie du projet. Les ministères et les CCC doivent en outre développer des synergies avec autres partenaires.

2.6. Acteurs impliqués et approches de diffusion des savoirs

La production des savoirs constitue une étape fondamentale dans les stratégies de gestion des connaissances au Bénin comme au Togo, mobilisant une diversité d'acteurs allant des bénéficiaires aux unités techniques spécialisées. Au Bénin, dans le cadre du ProCaR, les producteurs de savoirs incluent d'abord les bénéficiaires

(populations rurales, coopératives, porteurs de projets), véritables sources primaires des pratiques, expériences et innovations issues de leur vécu quotidien. Les techniciens spécialisés (TSM) et facilitateurs polyvalents (FaP) jouent un rôle clé dans l'identification, la systématisation et la documentation des savoirs locaux, tout en organisant des visites d'échanges entre producteurs pour stimuler l'apprentissage collectif. Les unités thématiques (S&E, environnement, genre et nutrition) et les partenaires de mise en œuvre contribuent par leurs données et notes de capitalisation, exploitées ensuite par le Responsable Gestion des Savoirs, Capitalisation et Communication (RGSC). Enfin, les radios communautaires, en plus de diffuser les connaissances, sont considérées comme de véritables espaces de production de savoirs et d'apprentissage collectif. Au Togo, la dynamique est similaire dans le cadre du ProMIFA et du PRIMA-Togo, où la production des savoirs repose sur l'implication des ménages ruraux, exploitations agricoles familiales, micro-entreprises agricoles, organisations professionnelles et paysannes,

principaux générateurs de bonnes pratiques et de leçons apprises. Les institutions de recherche, services techniques et structures de vulgarisation apportent un appui scientifique et méthodologique, favorisant l'émergence de modèles de développement agricole. L'équipe projet, composée du Responsable suivi-évaluation et gestion des savoirs et de l'assistant en communication, encadre le processus à travers des outils tels que l'agenda d'apprentissage, les groupes thématiques et les ateliers bilan d'auto-évaluation, en lien avec les autorités locales et le MAEDR. Enfin, la société civile, le secteur privé et les organisations de producteurs participent activement à l'analyse des besoins en information, renforçant la pertinence et la valeur ajoutée des savoirs produits et capitalisés.

Au Bénin, dans le cadre du ProCaR, les consommateurs de savoirs se retrouvent à différents niveaux de l'intervention, allant des bénéficiaires directs aux décideurs stratégiques. Les populations rurales, coopératives et porteurs de



projets constituent la cible principale : ils s'approprient les innovations, participent aux échanges entre producteurs et utilisent les supports techniques pour améliorer leurs pratiques agricoles. Les techniciens et animateurs, bien qu'acteurs de la production, consomment aussi les savoirs à travers les formations et les interactions de terrain. Les unités thématiques exploitent les données collectées pour enrichir leurs analyses et produire des supports de capitalisation, tandis que les partenaires techniques, financiers et les institutions gouvernementales mobilisent les enseignements pour alimenter leurs plaidoyers et politiques. Enfin, les radios communautaires jouent un double rôle, en tant que relais de diffusion et consommatrices de contenus fournis par le ProCaR pour produire des émissions interactives en langues locales. Au Togo, les programmes ProMIFA et PRIMA-Togo structurent leurs consommateurs de savoirs en trois catégories. Les cibles primaires regroupent les ménages ruraux, exploitations agricoles, micro-entreprises et organisations paysannes, qui recherchent

activement des informations sur les appuis techniques, le financement, les innovations et les bonnes pratiques, diffusées via des canaux variés comme les radios locales, la presse ou les rencontres d'échanges. Les cibles secondaires, composées de partenaires de mise en œuvre, autorités locales, institutions financières, services techniques et médias, consomment ces savoirs pour renforcer leurs capacités et relayer les informations au grand public. Enfin, les cibles tertiaires « gouvernements, bailleurs de fonds et organisations régionales » utilisent les résultats capitalisés pour orienter le dialogue politique, les choix stratégiques et les réformes sectorielles. À cela s'ajoute l'équipe projet elle-même, qui consomme les savoirs issus du suivi-évaluation et des diagnostics pour améliorer sa performance, soutenir l'innovation et favoriser la mise à l'échelle.

Pour maximiser l'impact des savoirs collectés, leur diffusion doit être adaptée aux différents publics cibles.



Dans le cadre du PRIMA, les acteurs impliqués aux niveaux national et régional sont :

- ✓ Les Unités de coordinations régionale et nationales ainsi que les partenaires de mise en œuvre au niveau local (ITRA, ICAT, CCI Togo, CTOP, DGR, CGE, PASCiB, CCIB commerçants...) et organisations régionales (ROPPO, AOCTAH et les plateformes nationales des producteurs (PNOPPO, CTOP, ReJPAH-AOS³)
- ✓ Les Institutions régionales : CEDEAO (Directions du Commerce, Agriculture...), UEMOA, CILSS (INSAH), ROPPO, AOCTAH et autres organisations sous-régionales.
- ✓ Les Gouvernements nationaux : Ministères du commerce, de l'agriculture et des infrastructures.

3 ReJPAH-AOS : Réseau des Journalistes pour la promotion des produits agrosylvopastoraux et halieutiques en Afrique de l'Ouest et au Sahel

Plusieurs canaux peuvent être mobilisés :

- ✓ Communication de masse
 - ✓ Canal audiovisuel : radios, télévisions,
 - ✓ Canal numérique : sites web, réseaux sociaux
 - ✓ Réseaux de diffusion des chambres de commerce, services des douanes, de la police, de la gendarmerie, les faitières (transporteurs)
 - ✓ Presses écrites
 - ✓ Systèmes d'alerte et plateformes de veille des prix agricoles (diffusion en temps réel des tendances du marché).
- ✓ Communication de groupe
 - ✓ Communautés de pratiques : Des groupes de personnes partagent leurs savoirs, informations et expériences sur des thématiques spécifiques.
 - ✓ Ateliers et séminaires : Ces rencontres favorisent l'apprentissage collectif.
 - ✓ Capitalisation des expériences : Les savoirs, pratiques et innovations locales sont décrits et formalisés.

En mettant en place une stratégie efficace de gestion des savoirs, le programme régional d'intégration des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest pourra renforcer la diffusion des connaissances et améliorer la coordination des interventions, contribuant ainsi à une meilleure intégration des marchés et à une plus grande résilience des systèmes alimentaires de la région.

3. Aspects Communication du PRIMA

3.1. Analyse de la situation : problèmes de communication et besoins des acteurs

La communication autour du Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA) rencontre plusieurs défis qui entravent la visibilité et l'appropriation des initiatives mises en œuvre. Ces problèmes se traduisent par un déficit de diffusion des informations essentielles, une faible coordination entre les acteurs impliqués et une absence de stratégie claire pour valoriser les résultats du programme.

Parmi les principales lacunes en communication, on note l'absence d'un dispositif structuré permettant de centraliser et de partager efficacement les informations sur l'évolution du programme. Les différents acteurs, qu'ils soient institutionnels, privés ou issus de la société civile, ne disposent pas toujours de canaux adaptés pour accéder aux données actualisées sur les actions en cours, les opportunités offertes par l'intégration régionale des marchés agricoles et les réglementations en vigueur. De plus, la communication reste souvent limitée aux cercles institutionnels, excluant

de fait certains acteurs clés comme les organisations paysannes, les commerçants et les consommateurs. Cette insuffisance entraîne une faible sensibilisation des bénéficiaires finaux et freine l'engagement des parties prenantes. En outre la sensibilisation des décideurs demeure encore insuffisante sur le bien-fondé de la mise en œuvre des réglementations régionales pour accroître le commerce intrarégional.

Face à ces défis, les besoins des acteurs et partenaires en matière de communication sont multiples. Il est essentiel de mettre en place une stratégie de communication régionale cohérente, intégrant des outils adaptés à chaque groupe cible. Cela inclut la production de supports d'information accessibles, l'organisation de campagnes de sensibilisation sur l'importance de l'intégration des marchés et la création d'espaces d'échange interactifs pour favoriser le dialogue entre les acteurs.

Un autre besoin crucial est l'amélioration du mécanisme de retour d'information ou

le mécanisme de gestion des plaintes, de faire remonter les défis rencontrés et de permettant aux organisations paysannes, aux commerçants et aux autorités nationales bénéficier d'un appui adapté.



3.2. Stratégie et Activités clés de communication

3.2.1. Objectifs Communication

Objectif Général

Renforcer la visibilité du PRIMA et l'engagement des parties prenantes pour sensibiliser les décideurs aux enjeux du commerce transfrontalier des produits agricoles et la valorisation des bonnes pratiques.

Objectifs Spécifiques

- ✓ Faciliter la circulation de l'information et les échanges entre acteurs de mise en œuvre du PRIMA aussi bien dans les pays qu'au niveau régional.
- ✓ Informer les acteurs du marché agricole et le grand public sur les activités et résultats du programme.
- ✓ Sensibiliser les décideurs et partenaires sur les enjeux de l'intégration des marchés agricoles.
- ✓ Mobiliser les parties prenantes pour favoriser leur implication active.
- ✓ Valoriser les succès et bonnes pratiques issues de la mise en œuvre du PRIMA

3.2.2. Axes de communication

1. Sensibilisation et plaidoyer

- Renforcer les échanges d'information entre les acteurs de mise en œuvre du PRIMA.
- Promouvoir l'importance de l'intégration des marchés agricoles pour la sécurité alimentaire et la résilience des systèmes alimentaires en Afrique de l'Ouest.
- Mettre en avant le rôle des politiques régionales et des acteurs institutionnels (CEDEAO, UEMOA, CILSS, etc.).
- Mobiliser l'engagement des décideurs politiques, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers.

2. Valorisation des impacts et des réussites

- Partager des cas de succès des initiatives d'intégration des marchés (ex. : corridors commerciaux, plateformes numériques de mise en relation des acteurs).
- Illustrer comment l'harmonisation des règles commerciales facilite la circulation des produits agricoles.
- Témoignages des acteurs bénéficiaires (producteurs, commerçants, consommateurs).

3. Diffusion d'informations stratégiques et techniques

- Communiquer sur les évolutions des réglementations et politiques commerciales agricoles au niveau régional. Des guichets d'information en langues locales (gérés par la Chambre de Commerce et d'Industrie au Bénin) et des conventions avec des radios communautaires sont prévus pour prendre en compte la problématique linguistique notamment l'illettrisme et les barrières linguistiques des acteurs du commerce transfrontalier.
- Promouvoir les outils et mécanismes d'intégration : bourses agricoles, systèmes d'information sur les marchés (SIM), normes et standards de qualité.
- Informer sur les infrastructures et les investissements favorisant l'intégration (routes, plateformes logistiques, marchés de gros).

4. Engagement et participation des parties prenantes

- Créer des espaces d'échange entre les acteurs de mise en œuvre et les partenaires (forums, dialogues publics-privés, groupes de travail).
- Développer des stratégies de communication digitale pour toucher les jeunes entrepreneurs agricoles et les PME agroalimentaires.
- Encourager les médias à jouer un rôle de relais pour porter les messages du programme.

5. Communication de crise et gestion des risques

- Anticiper et gérer les perceptions négatives sur les marchés agricoles intégrés
- Répondre aux crises en informant les parties prenantes sur les mesures prises

3.2.3. **Publics Cibles**

1. Acteurs internes

Les acteurs internes de mise en œuvre du PRIMA ont pour rôle collectif d'assurer la planification, la coordination, l'exécution et le suivi des activités du programme, chacun selon son mandat institutionnel et son niveau d'intervention. Ils sont constitués de :

- Les coordinations nationales du Bénin et du Togo
- Les principaux acteurs de mise en œuvre au niveau des pays
- L'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA)
- Le ROPPA et les autres institutions régionales évoluant dans le commerce régional
- Le point focal du PRIMA au niveau du FIDA

2. Institutions régionales et intergouvernementales

Elles ont pour rôle d'élaborer les cadres réglementaires et politiques pour l'intégration des marchés agricoles. Elles assurent la coordination et le suivi des initiatives régionales, facilitent l'harmonisation des politiques commerciales et douanières entre les pays membres, mobilisent des ressources pour la mise en œuvre du programme et renforcent les capacités des acteurs nationaux et régionaux. Elles ont également pour rôle de renforcer les actions de plaidoyer (levées des entraves et des barrières, rétrocession des fonds à l'ARAA, anticiper sur la mise à échelle du PRIMA). Il s'agit de :

- Organisations régionales : CEDEAO, UEMOA, ZLECAf
- États membres bénéficiaires du PRIMA (Bénin et Togo)

3. Acteurs politiques

Ils adoptent et mettent en œuvre les politiques publiques favorisant l'intégration des marchés. Ils veillent à la mise en conformité des réglementations nationales avec les cadres régionaux, facilitent la mise en place d'infrastructures de marché telles que les routes, entrepôts et plateformes numériques, et soutiennent les initiatives favorisant la libre circulation des produits agricoles. On peut noter :

- Les Décideurs politiques : chefs de gouvernement, parlementaires, sénateurs, cadres, etc.
- Les Ministères concernés : Agriculture, Commerce, Industrie des États membres

4. Secteur privé et acteurs économiques

Ils investissent dans les infrastructures de commercialisation et de transformation agricole. Ils participent à la dynamisation des chaînes de valeur régionales, développent des solutions de financement adaptées aux besoins des producteurs et commerçants, et facilitent l'agrégation de l'offre ainsi que l'accès aux marchés régionaux et internationaux. Ce sont :

- Les Entreprises agroalimentaires (production, transformation, exportation)
- Les Banques nationales de développement (soutenant le commerce agricole)
- Les Banques commerciales et organismes de microfinance
- Les Organisations du secteur privé

5. Partenaires techniques et financiers

Ils plaident pour des politiques agricoles et commerciales inclusives et durables. Ils soutiennent la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation, assurent le financement et l'assistance technique pour le renforcement des capacités des acteurs locaux, et sensibilisent sur les opportunités et défis liés à l'intégration des marchés agricoles. Il s'agit de :

- Chambres nationales de commerce et d'industrie et d'agriculture
- Autorités douanières et fiscales
- Agences spécialisées dans la promotion des exportations
- Associations et ONG (ex. Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest)
- Partenaires au développement (FIDA, OFID et autres)
- Organisations de producteurs
- Médias

6. Acteurs de recherche

Ils produisent et diffusent des données sur les marchés agricoles, la production et la consommation. Ils développent des innovations technologiques pour améliorer la compétitivité des acteurs, appuient la formulation de politiques basées sur des preuves scientifiques et économiques, et renforcent les capacités des acteurs à utiliser l'information pour la prise de décision.

- Universités
- Centres de recherches (IFPRI, AKADEMIYA2063)

7. Public large : Grand public

Le grand public regroupe les consommateurs finaux qui bénéficient de l'amélioration de l'offre et de la compétitivité des produits agricoles. Il est impliqué dans la sensibilisation et l'adoption des bonnes pratiques de consommation durable, ainsi que dans la participation aux débats et au plaidoyer en faveur de politiques d'intégration efficaces.

3.2.4. Messages Clés

Messages de mobilisation des acteurs internes

- Votre rôle est essentiel dans la réussite du PRIMA. En tant qu'acteurs de mise en œuvre, vous êtes les relais stratégiques pour assurer la coordination, la cohérence et l'efficacité des actions sur le terrain.
- Votre implication, vos initiatives et votre sens de la responsabilité sont des atouts majeurs pour la réussite du programme.
- Le respect des délais, la qualité des livrables, la transparence et le partage d'informations sont des conditions indispensables pour garantir le succès du PRIMA et renforcer la confiance entre toutes les parties prenantes.
- Le PRIMA est une initiative collective qui ne peut réussir qu'à travers une synergie forte entre toutes les institutions impliquées.

Messages informatifs

- Le PRIMA facilite la mise en place d'un marché agricole régional dynamique et inclusif.
- Le programme renforce la transparence et l'accès à l'information sur les marchés agricoles pour les producteurs, commerçants et consommateurs.
- Des outils et plateformes innovantes sont développés pour améliorer la collecte et la diffusion des données sur les marchés agricoles.
- Le PRIMA contribue à la réduction des coûts de transaction et à une meilleure fluidité du commerce intra-régional.
- Le PRIMA est un projet participatif qui engage les producteurs, les commerçants, les transformateurs et les consommateurs dans la transformation des marchés agricoles.

Messages de sensibilisation

- L'intégration des marchés agricoles est essentielle pour assurer la sécurité alimentaire et la stabilité économique en Afrique de l'Ouest.
- Une harmonisation des politiques commerciales et réglementaires est nécessaire pour lever les barrières au commerce agricole.
- Le développement des infrastructures de marché (routes, plateformes logistiques, stockage) est un levier clé pour renforcer la compétitivité régionale.
- Une coopération renforcée entre États membres et institutions régionales est indispensable pour une intégration efficace des marchés agricoles.
- L'implication des organisations professionnelles agricoles et des acteurs privés est essentielle pour garantir des échanges commerciaux fluides et équitables.
- Les jeunes et les femmes ont un rôle clé à jouer dans le développement d'un marché agricole régional inclusif et durable.
- Les plateformes multi-acteurs mises en place permettent un dialogue constructif pour surmonter les défis de l'intégration régionale.
- Des initiatives réussies montrent que la digitalisation des marchés améliore la transparence et la compétitivité des acteurs agricoles.
- La suppression des barrières tarifaires et non tarifaires a déjà permis d'accroître les échanges commerciaux entre plusieurs pays.
- Des partenariats stratégiques ont été établis pour renforcer les investissements dans les infrastructures de marché et la transformation agroalimentaire.
- L'expérience du PRIMA démontre que l'intégration des marchés agricoles est un moteur de croissance inclusive et de résilience face aux chocs climatiques et économiques.
- Un accroissement des investissements des pays et du régional est un gage de contribution de croissance économique dans les pays et ainsi bâtir une Afrique de l'Ouest plus résiliente, plus unie, et plus prospère.

Outils/Canaux	Description	Cibles
Canaux internes classiques	Notes circulaires et lettres officielles : pour les communications formelles entre les coordinations nationales, l'ARAA, la CEDEAO, le FIDA et autres partenaires. Rapports d'avancement et de mission : documents réguliers pour le suivi-évaluation.	Acteurs internes de mise en œuvre du PRIMA
Canaux internes numériques	Plateforme collaborative (Teams, SharePoint, Nextcloud, etc.) : pour partager en temps réel documents, plannings, comptes rendus. Groupes de messagerie instantanée (WhatsApp, Telegram) : pour les échanges rapides entre équipes pays et régionales. Visioconférences (Zoom, Teams, Google Meet) : pour réunions régulières, ateliers à distance, coordination. Emails institutionnels : avec listes de diffusion par groupes (coordonnateurs, communication, M&E, etc.).	Acteurs internes de mise en œuvre du PRIMA
Réseaux sociaux	Facebook, Twitter, LinkedIn de l'ARAA exploités pour partager actualités et témoignages	Grand public, producteurs, médias
Page web PRIMA sur le site web de l'ARAA	Création ou mise à jour d'un espace dédié sur le site de l'ARAA	Grand public, bailleurs
Autres Canaux numériques	Webinaires, vidéos éducatives et vidéos explicatives	Grand public, producteurs, médias
Newsletter	Envoi régulier d'informations aux partenaires et parties prenantes ; newsletter électronique	Institutions, bailleurs, médias
Articles de presse	Publications dans les médias spécialisés et généralistes ; Journaux et magazines agricoles	Public large
Radio et télévision	Spots et reportages sur les activités du PRIMA, Conférences de presse	Communautés rurales, producteurs
Supports imprimés	Plaquettes, affiches et panneaux d'affichage dans les zones rurales, infographies sur le programme ; brochures, bulletins d'information	Partenaires, producteurs
Événements	Ateliers, conférences, foires agricoles ; Réunions communautaires ; Visites de terrain et démonstrations	Gouvernements, acteurs du marché, société civile
Mécanisme de retour d'information ou mécanisme de gestion des plaintes	Système ou un processus visant à recevoir, enregistrer, traiter et répondre de manière transparente, équitable et efficace aux plaintes, préoccupations ou doléances résultant de la mise en œuvre des activités du PRIMA, permettant ainsi aux parties prenantes de dénoncer des abus, des insuffisances ou des préjudices pour obtenir une réparation ou la cessation d'un fait préjudiciable	Parties prenantes

4. Plan d'Actions



4.1. Actions Prioritaires (6-12 mois)

- Publication du premier bulletin d'information semestriel (Juin 2025)
- Organisation de deux campagnes digitales sur la dimension régionale du PRIMA (Juin et octobre 2025).
- Mise en place de plateformes collaboratives internes (groupes Whatsapp, Sharedrive) pour faciliter les échanges d'information entre acteurs de mise en œuvre du PRIMA
- Production de contenus multimédias (vidéos, podcasts, interviews) à diffuser sur la page dédiée au PRIMA dans le site web de l'ARAA (Juillet à décembre 2025).
- Création de partenariats avec les médias pour une couverture régulière : Campagnes médiatiques (radio, télévision). Continue
- Dynamiser la page web du PRIMA avec des mises à jour régulières (avril 2025).
- Utiliser les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn) de l'ARAA pour partager des succès stories et des résultats. (Continue)
- Produire des supports de communication (brochures, dépliants, affiches) en français et dans les langues locales.
- Utiliser les médias locaux (radio, télévision) pour diffuser des émissions éducatives.

4.2. Actions à Moyen Terme (1-2 ans)

- Mettre en place des comités de communication locaux pour faciliter le dialogue.
- Organiser des visites de terrain pour les médias et les partenaires.
- Publier des rapports d'activités et des bulletins d'information réguliers
- Mise en place d'une veille médiatique pour suivre les retombées
- Évaluation des impacts de la communication
- Suivi et capitalisation des bonnes pratiques en communication régionale.
- Adaptation des stratégies en fonction des retours

5. Indicateurs de Suivi et d'Évaluation

■ Indicateurs de performance :

- Les indicateurs de performance ci-dessous permettent de mesurer l'efficacité des actions de communication du PRIMA.
- Il est prévu des évaluations semestrielles pour ajuster le plan selon les résultats obtenus.

Indicateurs	Cibles	Fréquences
Nombre d'articles publiés	10 par an	Trimestrielle
Engagement sur les réseaux sociaux	100 000 interactions/an	Mensuelle
Nombre de mentions dans les médias	20 par an	Trimestrielle
Nombre de participants aux événements	500 par an	Annuelle
Niveau de satisfaction des parties prenantes	A définir	

6. Risques et mesures d'atténuation



■ Risques :

- Se contenter des médias couvrant les villes et capitales
- Difficultés à atteindre les zones rurales.
- Budget insuffisant pour les activités de communication.

■ Mesures d'atténuation :

- Diversifier les canaux de communication avec une forte implication des médias locaux pour enrichir le contenu de leurs programmes.
- Collaborer avec des partenaires locaux pour toucher les zones reculées.
- Rechercher des financements complémentaires.

7. Budget Prévisionnel



- Production de supports de communication (brochures, affiches, etc.) : **10 000 000 FCFA**
- Campagnes médiatiques (radio, télévision, réseaux sociaux) ; Publicité et promotion : **10 000 000 FCFA**
- Gestion des aspects communication au cours d'événements (ateliers, séminaires, foires) : Forfait : **5 000 000 FCFA**
- Renforcement des relations avec les médias et relations publiques : Forfait **5 000 000 FCFA**
- Évaluation et suivi : Pour mémoire (Budget de suivi évaluation (au cours des enquêtes et études spécifiques, y inclure des questions pour l'évaluation des actions de communication))

Total estimé : 30 000 000 FCFA

8. Conclusion

La mise en place d'un plan régional de gestion des savoirs et de la communication pour le Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA) est essentielle pour garantir une meilleure appropriation du programme par les acteurs du secteur agricole et le grand public. En améliorant la diffusion de l'information, en renforçant la sensibilisation des décideurs et partenaires, et en valorisant les résultats et bonnes pratiques, cette stratégie contribuera à lever les obstacles à l'intégration régionale des marchés agricoles.

Une communication structurée et adaptée aux différents publics permettra de mobiliser les parties prenantes autour des objectifs du PRIMA et de favoriser une dynamique d'échange et de collaboration. En s'appuyant sur des outils modernes et interactifs, elle garantira une visibilité accrue du programme et un suivi efficace de son impact.

Enfin, pour assurer la pérennité de cette démarche, il est crucial de mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation permettant d'adapter en continu les actions de communication aux besoins des acteurs et aux évolutions du programme. En s'engageant dans cette voie, le PRIMA pourra pleinement jouer son rôle dans la promotion d'un marché agricole ouest-africain intégré, dynamique et résilient.

9. ANNEXES

9.1. Fiche de projet de la dimension régionale du Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA)

Titre du projet	Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA)	
Les dates	Signature de l'accord de don	14 février 2023
	Mise en vigueur	14 février 2023
	Date d'achèvement	31 mars 2028
	Date de clôture	30 septembre 2028
	Durée du projet	6 ans
Objectifs	<p>Objectif général (But) : Assurer une coordination régionale renforcée ainsi qu'à appuyer les activités de dialogue politique nécessaires à une meilleure intégration régionale des marchés agricoles en s'assurant que les Organisations Professionnelles nationales et régionales des chaînes de valeurs agricoles sont parties prenantes des discussions. L'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA) de la CEDEAO offre un meilleur encrage institutionnel régional, une meilleure durabilité des actions ainsi qu'une possibilité de mise à l'échelle du Programme dans l'espace CEDEAO. La dimension régionale du PRIMA réside donc résolument dans sa capacité à réaliser des opérations qui ne pourraient se faire autrement qu'au niveau régional.</p> <p>Objectif de développement spécifique du don : Permettre au programme d'intégrer l'approche régionale (qui est au cœur du PRIMA) en appui à la transformation durable de l'agriculture familiale dans les zones transfrontalières Togo-Bénin.</p>	
Résultats attendus	<p>Les résultats attendus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> La fourniture d'informations et de données techniques factuelles sur le fonctionnement des marchés de demi-gros et leur intégration dans les corridors commerciaux sous-régionaux couvrant les zones transfrontalières entre le Bénin et le Togo, afin d'alimenter le dialogue politique au niveau régional, conformément aux politiques et stratégies régionales prioritaires ; L'amélioration de l'efficacité et de l'impact des actions du programme en termes économiques, environnementaux et sociaux grâce à l'engagement citoyen et à l'autonomisation des organisations de producteurs (OP) au niveau régional ; La mise en place cohérente et efficace d'instruments techniques et opérationnels prioritaires (planification, mise en œuvre, coordination, gestion, S&E, KM) nécessaires pour que le programme PRIMA applique une approche régionale globale et appropriée. 	

<p>Composante n°1 : Intégration régionale des échanges</p>	<p>Volet 1.1 : Surveillance des corridors commerciaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation d'une étude de base sur les circuits de commercialisation, les flux transfrontaliers des produits agropastoraux, et les barrières au commerce ; ▪ Mise en place de dispositifs de surveillance des flux transfrontaliers des produits agrosylvopastoraux reliant les principaux marchés dans les corridors d'intervention entre le Bénin et le Togo, en s'appuyant sur les résultats de l'étude de base. <p>Volet 1.2 : Appui aux politiques régionales d'intégration des marchés et du commerce des produits agricoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités de sensibilisation et d'information pour améliorer la connaissance des acteurs sur le fonctionnement du commerce intracommunautaire des produits agricoles et alimentaires (instruments réglementaires de la CEDEAO et de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), contraintes, niveau de réseautage des opérateurs) ; ▪ Activités de plaidoyer afin de permettre l'application des politiques de libre circulation des produits agricoles et alimentaires de la CEDEAO, de la ZLECAf au sein des politiques nationales. Elles visent à amener les autorités à différentes échelles à prendre et mettre en oeuvre des mesures appropriées pour opérationnaliser les prescriptions du Schéma de Libéralisation des Echanges de la CEDEAO / UEMOA, les dispositions réglementaires de l'Union douanière de la CEDEAO / UEMOA et de la ZLECAf ; ▪ Production de bulletins d'analyse et de notes d'orientation, du suivi et de l'évaluation de l'impact de l'ensemble des instruments de facilitation des échanges de la CEDEAO et de la ZLECAf, sur la base des données collectées ; ▪ Participation au dialogue politique au niveau régional à travers la participation des différents acteurs aux événements régionaux (CEDEAO, UEMOA, CILSS, ZLECAf, etc.) et l'organisation de réunions de haut niveau des ministères sectoriels des pays engagés dans le projet régional. <p>Volet 1.3 : Participation des réseaux d'organisations professionnelles des chaînes de valeurs agricoles (OP) et autres organisations de la société civiles (OSC) au dialogue politique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogue politique sur l'intégration régionale des échanges auprès des autorités et ciblé autour des mesures et instruments ; ▪ Capitalisation et valorisation des initiatives et expériences au sein du réseau des marchés territoriaux ; ▪ Capitalisation et valorisation des initiatives et expériences des réseaux d'OP et OSC en agroécologie ; et ▪ Ateliers régionaux d'échanges – valorisation et mutualisation des produits de capitalisation.
<p>Composante n°2 : Engagement citoyen</p>	<p>Volet 2.1 : Mise en place d'espaces d'échanges et de consultations aux profits des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'espaces de réunions, de consultations, d'échanges interactifs et d'éducation citoyenne au profit des petits exploitants et de leurs organisations, des femmes et des jeunes, et de tous les groupes sociaux impliqués dans la gestion des marchés ; <p>Volet 2.2 : Mise en place d'un mécanisme de retour d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un mécanisme de retour d'information pour nourrir la réflexion et l'auto-évaluation sur la participation des OP et des OSC aux plateformes ; ▪ Déploiement de la méthodologie « l'œil du Paysan » du Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) et autres expériences de contrôle citoyen développées par la Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et de producteurs agricoles (CTOP) notamment au Togo en synergie avec d'autres organisations de la société civile ; ▪ Dissémination des leçons apprises et bonnes pratiques d'engagement citoyen par le biais du module de l'Université Paysanne sur la transition agro écologie ;

<p>Composante n°3 : Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs.</p>	<p>Premier programme régional du FIDA en Afrique de l'Ouest destiné à stimuler le commerce agricole régional pour créer des emplois pour les femmes et les jeunes, augmenter les revenus et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des ruraux pauvres.</p> <p>Volet 3.1 : Gestion du Projet et appui institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA) assure la coordination des activités avec son sein une Unité Régionale d'Appui Technique régionale (UniR-AT) en étroite collaboration avec les pays dans la mise en œuvre des activités. Cette équipe de l'ARAA assure l'arrimage des activités aux priorités de la politique agricole régionale, les instruments régionaux et continentaux de facilitation du commerce. Pour les activités qui leur incombent, les OP et les OSC pourront être contractualisés par le PRIMA. ▪ Les autorités de haut niveau (ministères concernés) se réuniront régulièrement pour suivre les progrès et éventuellement identifier les principaux défis de politique sectorielle qui pourront être résolus conjointement dans le cadre régional de la CEDEAO, de l'UEMOA et de la ZLECAf. ▪ L'ARAA cherchera à développer des synergies avec les institutions régionales, continentales et mondiales – ainsi qu'avec d'autres partenaires déjà engagés dans les domaines d'intervention du Programme afin d'assurer une meilleure efficacité des interventions vis-à-vis des bénéficiaires. ▪ Pilotage du programme : l'orientation stratégique et la supervision globale du programme seront assurées par un Comité de Pilotage Conjoint (CoPiC) co-présidé par les Ministres en charge de l'agriculture du Bénin et du Togo, et le Commissaire de la CEDEAO aux Affaires Economiques et à l'Agriculture. Le mandat du CoPiC sera: (i) de constituer une plateforme de dialogue entre les gouvernements du Bénin et du Togo, la CEDEAO et les parties prenantes clés de la mise en œuvre du programme; (ii) d'assurer une mise en œuvre du programme conforme et cohérente avec les politiques régionales d'intégration des marchés et de commerce des produits agricoles; (iii) de valider le plan de travail et le budget annuel conjoint consolidé du programme; et iv) d'entériner les rapports d'activités du programme. <p>Volet 3.2 : Suivi-évaluation et gestion des savoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des ateliers et missions de suivi-évaluation comme des réunions de coordination trimestrielle, des missions de supervisions et de suivi des bailleurs et, des missions de revue à mi-parcours et d'achèvement ; ▪ Réalisation des études thématiques et l'enquête finale ; ▪ Documentation, communication et partage des expériences entre les pays et les principales parties prenantes ; ▪ Développement des produits de connaissance clés, des ateliers de capitalisation et de partage d'informations ;
<p>Budget</p>	<p>Budget prévisionnel : 5 000 000 Dollars US</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Don Pays-rétrocédé : 2 000 000 USD ▪ Don Régional FIDA : 2 000 000 USD ▪ Don Régional OFID : 1 000 000 USD (non disponible)
<p>Partenaire financier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les Gouvernements du Bénin et du Togo ▪ Le Fonds international de développement agricole (FIDA) ▪ OPEC Fund for International Development (OFID) ou Fonds de l'OPEP pour le développement international
<p>Rôles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le PRIMA est mis en œuvre par trois entités à savoir l'Unité de Gestion du PRIMA Bénin ; l'Unité de Gestion du PRIMA Togo et l'Unité Régionale d'Assistance Technique (UniR-AT) à l'ARAA / CEDEAO ▪ L'UniR-AT assure Coordination régionale du Programme et est hébergée au sein de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA) de la CEDEAO dont le siège est à Lomé au Togo
<p>Indicateurs clés et cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30% d'augmentation des valeurs et volumes d'échanges de produits agricoles entre les deux pays ▪ 10% d'augmentation des contributions nationales dans les échanges intra-communautaires de produits agricoles (en valeurs) ▪ 30% de réduction du nombre de barrières non tarifaires ▪ 30% d'augmentation de l'alignement sur le régime de commerce régional (TEC, SLE CEDEAO) ▪ 9 Cadres de concertation par corridor créés ▪ 10 produits de savoirs pertinents en matière de politiques réalisés ▪ 30 processus / comités / cadre de concertation de politique sectorielle dans lesquelles les OP participent

9.2. Thématiques de capitalisation identifiées pour le PRIMA

Les discussions entre les membres du panel des participants à l'atelier technique d'élaboration du plan ont permis de proposer des thématiques clés pour la capitalisation du programme PRIMA. Ces thématiques seraient essentielles pour capitaliser sur les acquis du programme et produire des connaissances utiles pour l'ensemble de la région.

Sur la base des échanges faits, il a été suggéré les thématiques de capitalisation ci-après :

■ **Thématique au niveau régionale :**

- Gestion des plaidoyers sur l'intégration des marchés (Effets attendus)
- Démarche de Planification conjointe
- Sessions de sensibilisation conjointe au niveau des postes frontaliers
- Organisation des visites d'échange entre les deux pays (CEP, rencontres CCIB-CCIT, Petites mécanisation, etc.)

■ **Nationale**

- Mise en œuvre et fonctionnement des PFM (mise en place et mode de gestion des marchés)
- Financement et accompagnement des initiatives entrepreneuriales
- Mise en œuvre et fonctionnement des CGEP
- Mise en œuvre et fonctionnement des CEP
- Mise en place et fonctionnement des organisations de gestion des espaces aménagés
- Déploiement de la petite mécanisation
- Mise en œuvre et fonctionnement des CCC,
- Introduction et adoption de technologies innovantes (à définir)
- Autres expériences locales réussies.

Pour certaines idées de thématique, il a été constaté qu'il serait difficile de les lier à des activités du programme. Il a été retenu que ces thématiques fassent objet d'étude. Il s'agit de :

- La stratégie de transformation de l'agriculture familiale tirée par les marchés du PRIMA et ses effets sur la durabilité et la résilience des systèmes de production et sur la diminution de la pauvreté en milieu rural
- Evaluation des rôles des dispositifs de suivi des flux et des barrières au commerce des produits agro-sylvopastoraux dans l'influence des politiques et stratégies de facilitation des échanges transfrontaliers des produits agro-sylvopastoraux
- Analyse comparée de la mise en place et du mode de gestion des pistes et des aménagements hydroagricoles dans les deux pays
- Effet de la réfection des marchés sur l'accroissement des volumes de flux sur les marchés
- Approche d'extrapolation pour améliorer la précision des résultats du dispositif de suivi des flux et des barrières au commerce mis en place au regard de sa faible couverture des frontières surtout informelles

9.3. Définition des indicateurs de suivi du plan

Indicateurs	Définitions	Cibles	Mesure de la valeur réalisée
Nombre d'articles publiés	Les articles à publier sont relatifs prioritairement aux bulletins d'information à élaborer dans le cadre du dispositif de suivi des flux. Chaque pays aura à produire 4 bulletins trimestriels et l'ARAA 2 bulletins semestriels soit 10 articles publiés par an	10 articles / an	Les documents des bulletins
Engagement sur les réseaux sociaux	Somme des interactions (likes, commentaires, partages, réactions) générées par les publications sur les plateformes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.) au cours d'une année civile.	10 000 interactions / an	Total annuel des interactions mesurées via les outils d'analyse natifs des plateformes (ex : Insights Facebook, Analytics Twitter) ou des logiciels de gestion de réseaux sociaux (ex : Hootsuite, Sprout Social).
Nombre de mentions dans les médias	Nombre de citations ou références au projet dans les médias traditionnels (presse écrite, radio, télévision) et numériques (sites d'actualité, blogs spécialisés) au cours d'une année civile	20 mentions / an	Décompte manuel ou via des outils de veille médiatique (ex : Google Alerts, Meltwater) des articles, reportages ou émissions mentionnant explicitement le nom du projet ou ses activités.
Nombre de participants aux événements	Nombre total de participants aux différentes activités organisées par les trois entités (PRIMA Pays et ARAA) du programme	500 par an	Décompte sur les listes de présence des activités organisées par les trois entités (PRIMA Pays et ARAA) du programme au cours de l'année
Retours des parties prenantes (enquêtes de satisfaction)	Mesure du niveau de satisfaction des parties prenantes (producteurs, communautés locales, partenaires) quant aux activités et résultats du projet, évaluée via des enquêtes structurées.	À définir	Analyse des réponses à des questionnaires standardisés (échelle de Likert, questions ouvertes) ou focus groups, avec un taux de réponse minimal de 70 % des parties prenantes identifiées. Les données sont traitées via des outils comme Kobocollect ou Excel pour calculer des scores moyens et identifier les tendances

9.4. Définition de savoir et connaissance

En français, la distinction entre "savoir" et "connaissance" est subtile mais importante.

■ Le savoir :

C'est l'ensemble structuré des connaissances, informations et compétences acquises par l'étude, l'expérience ou l'apprentissage. Le savoir est donc plus global, il englobe à la fois la théorie (faits, lois, concepts) et la pratique (savoir-faire, habiletés).

Exemple : Le savoir scientifique inclut les lois de la physique, les théories de la biologie, les méthodes de recherche, etc.

■ La connaissance :

C'est une information particulière, précise que l'on a assimilée et comprise. Elle est plus ciblée et spécifique que le savoir. La connaissance est donc un élément constitutif du savoir.

Exemple : Connaître que l'eau bout à 100°C à pression atmosphérique normale est une connaissance.

■ En résumé :

Le savoir = un ensemble organisé (global, structuré, intégrant théorie et pratique).

La connaissance = une brique spécifique de cet ensemble (un fait, une information ou une

compréhension précise).

Pour élaborer cette définition de la différence entre "savoir" et "connaissance" dans le contexte de la gestion des savoirs, nous nous sommes appuyés sur une combinaison de sources académiques et professionnelles qui font autorité dans ce domaine :

- **Ouvrages et articles de recherche en gestion des connaissances :** Des travaux de chercheurs renommés tels que Karl Sveiby, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, et d'autres qui ont exploré la nature de la connaissance dans les organisations. Ces sources mettent en lumière la distinction entre connaissance tacite et explicite, et la manière dont elles sont gérées.
- **Publications d'organisations spécialisées :** Les publications de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), de l'UNESCO, et d'autres institutions qui étudient l'économie du savoir, le capital intellectuel et l'apprentissage organisationnel.
- **Revues académiques :** Des revues telles que le Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Research & Practice, et Harvard Business Review (pour les aspects managériaux) publient des recherches qui affinent notre compréhension de ces concepts.
- **Manuels et guides pratiques :** Des ouvrages destinés aux professionnels de la gestion des connaissances, de la capitalisation et de l'intelligence économique, qui proposent des cadres de référence et des méthodologies pour distinguer, organiser et exploiter le "savoir" et la "connaissance" en entreprise.

En croisant ces différentes sources, il est possible de synthétiser une définition qui rend compte à la fois de la complexité théorique de ces concepts et de leur pertinence pratique dans le contexte de la gestion des savoirs.

9.5. Éléments pour la mise à jour de l'indicateur n°21 du cadre logique du PRIMA : Nombre de produits de savoirs pertinents en matière de politiques réalisés (Politique 1)

L'opérationnalisation d'un indicateur consiste à le rendre mesurable de manière claire et objective. Pour cet indicateur spécifique du PRIMA, cela implique de définir ce qu'est un "produit de savoir pertinent en matière de politiques" et de déterminer comment le suivre et le comptabiliser.

▪ Définition

Dans le contexte du PRIMA, un "produit de savoir pertinent en matière de politiques" est un résultat tangible issu des activités de gestion des connaissances, de suivi-évaluation, d'études ou de capitalisation du programme, qui a pour but d'informer, de documenter ou d'influencer le dialogue politique aux niveaux national ou régional. Ces produits transforment les expériences, données et analyses du programme en ressources utiles pour les décideurs, les organisations de producteurs (OP), la société civile et d'autres parties prenantes impliquées dans la promotion de l'intégration régionale des marchés agricoles. La pertinence de ces produits est déterminée par leur capacité à nourrir les discussions politiques, à identifier des lacunes réglementaires ou des obstacles au commerce, à documenter des bonnes pratiques ou des leçons apprises utiles pour l'amélioration des politiques publiques régionales et nationales.

▪ Précision méthodologique

Pour opérationnaliser cet indicateur, il faut définir précisément les types de produits qui seront comptabilisés et les critères de validation de leur "pertinence en matière de politiques".

- 1. Identification des types de produits de savoir :** Les sources identifient plusieurs types d'outputs qui peuvent être considérés comme des produits de savoirs pertinents en matière de politiques dans le cadre du PRIMA :
- Études et analyses sur les aspects transfrontaliers et sous-régionaux, les corridors commerciaux, les flux de produits agricoles, les obstacles au commerce et les lacunes réglementaires.
 - Produits de capitalisation des expériences et des leçons apprises du programme, particulièrement celles pertinentes pour l'intégration régionale, les politiques sectorielles ou le plaidoyer.
 - Notes de synthèse, rapports ou briefs analytiques préparés pour alimenter le dialogue politique ou les efforts de plaidoyer.
 - Matériaux d'information et de sensibilisation basés sur les acquis du programme et visant à améliorer la connaissance des acteurs sur le commerce intracommunautaire et à lever les obstacles au commerce.
 - Résultats d'enquêtes ou analyses du système de suivi des flux transfrontaliers qui sont formalisés et diffusés pour éclairer les politiques.
- 2. Détermination des critères de pertinence en matière de politiques :** Un produit est considéré comme pertinent en matière de politiques s'il répond à un ou plusieurs des critères suivants :
- Il a été spécifiquement commandé ou produit dans le but d'éclairer un dialogue politique, une décision stratégique ou une action de plaidoyer identifiée dans le cadre du programme.
 - Son contenu analyse ou documente des aspects directement liés aux politiques publiques régionales ou nationales affectant l'agriculture familiale, l'intégration des marchés ou le commerce transfrontalier dans les zones d'intervention du PRIMA (Bénin-Togo et espace CEDEAO).
 - Il fournit des données factuelles, des analyses rigoureuses ou des leçons apprises qui peuvent informer de manière objective les décideurs ou les acteurs impliqués dans les processus de formulation ou d'ajustement des politiques.
 - Il est validé par les experts ou les parties prenantes concernées (comme les OP, les autorités nationales/régionales, l'ARAA, le FIDA) comme étant utile et pertinent pour les discussions politiques ou le renforcement des politiques d'intégration. L'indicateur mentionne que les études et produits de connaissance générés doivent être pertinents pour le dialogue sur la politique régionale, ce qui implique une forme d'évaluation de cette pertinence.
- 3. Mécanisme de suivi et de validation :** Le suivi et l'évaluation (S&E) du programme, notamment au niveau régional assuré par l'UniR-AT, sont responsables de la consolidation des indicateurs du cadre logique. L'UniR-AT, qui loge au sein de l'ARAA, est également chargée de la gestion des savoirs et de la capitalisation. Le ROPPA, en partenariat stratégique avec l'UniR-AT, contribue aussi à la documentation et à la diffusion des expériences et produits de connaissance.

- Les UGP nationales et l'UniR-AT produiront et identifieront ces produits.
- L'UniR-AT, dans le cadre de son rôle de coordination régionale, de S&E et de gestion des savoirs, assurera la compilation et la validation de ces produits. Un processus de validation pourrait impliquer l'examen par des experts ou la présentation/utilisation des produits dans des espaces de dialogue politique pertinents (comme les réunions de dialogue politique, les cadres de concertation).
- Un registre ou une base de données gérée par l'UniR-AT dans le cadre du système de gestion des savoirs, sera utilisé pour lister et archiver les produits validés comme pertinents, en documentant leur type, leur contenu et la justification de leur pertinence politique.
- Le comptage se fera annuellement, comme indiqué dans le cadre logique pour les produits de savoir. Le nombre total de produits validés au cours de la période de reporting sera enregistré par l'UniR-AT.

■ Exemples concrets liés au PRIMA

Basé sur les activités prévues et la nature du programme, des exemples concrets de produits de savoirs pertinents en matière de politiques pourraient inclure :

1. L'étude de base sur les circuits de commercialisation, les flux transfrontaliers des produits agropastoraux et les barrières au commerce. Cette étude est explicitement mentionnée comme base pour la mise en place de dispositifs de surveillance et comme information clé pour le dialogue politique.
1. Des notes d'analyse ou des rapports synthétiques basés sur les données collectées par les dispositifs de surveillance des flux transfrontaliers, soulignant par exemple l'impact de certaines réglementations informelles ou formelles sur le commerce.
2. Des publications ou des présentations documentant les leçons apprises de l'accompagnement de la transformation durable de l'agriculture familiale, notamment sur l'adaptation au changement climatique et leur contribution aux politiques sectorielles nationales.
3. Des rapports ou des briefs issus des activités de capitalisation des expériences des OP et OSC en agroécologie ou sur les marchés territoriaux, visant à éclairer le plaidoyer pour des politiques agricoles plus durables.
4. Des analyses des lacunes réglementaires ou des obstacles non tarifaires au commerce identifiés dans les corridors Bénin-Togo, avec des recommandations spécifiques pour les autorités nationales et régionales (CEDEAO).
5. Des études de cas ou des capitalisations sur l'implication réussie des organisations de producteurs dans les espaces de dialogue politique ou de décision, documentant les méthodologies employées (comme "l'œil du Paysan" du ROPPA ou le contrôle citoyen de la CTOP) et les résultats obtenus.
6. Des rapports d'analyse sur la pertinence des études et produits de connaissance générés pour le dialogue sur la politique régionale, assurant la qualité et l'utilité de ces produits.

Ces produits seraient suivis, validés et compilés par l'UniR-AT en collaboration avec les UGP nationales et le ROPPA, dans le cadre du système de suivi-évaluation et de gestion des savoirs du PRIMA. Leur comptabilisation annuelle contribuerait à mesurer l'atteinte de l'objectif de production de connaissances utiles pour le dialogue politique, un élément clé de l'approche régionale et de la durabilité du programme.

9.6. Maîtriser la Gestion des Savoirs, la Capitalisation et la Production de Connaissances

Cette annexe vise à fournir une compréhension structurée et détaillée de la gestion des savoirs, de la capitalisation et de la production de connaissances, en s'appuyant sur les sources fournies

1. Introduction

La gestion des connaissances (Knowledge Management) est un mode d'organisation et une démarche managériale essentielle pour toute organisation souhaitant prospérer dans l'économie actuelle. Elle englobe la production, la collecte, l'organisation, le stockage et la diffusion du savoir et du savoir-faire, produits et circulant au sein de l'entreprise, dans le but d'éviter leur déperdition. Au cœur de cette démarche se trouvent la capitalisation des connaissances et la production de nouvelles connaissances, deux processus intrinsèquement liés qui permettent de valoriser le capital immatériel de l'organisation et d'améliorer sa performance.

2. Gestion des Savoirs (Knowledge Management)

La gestion des connaissances est définie comme un mode d'organisation et une démarche managériale visant la production, la collecte, l'organisation, le stockage et la diffusion du savoir et du savoir-faire au sein d'une organisation afin d'éviter leur déperdition. Cette démarche s'articule généralement autour de quatre étapes clés :

- **Découvrir** (ou produire): Identifier et générer de nouvelles connaissances.
- **Traiter** : Documenter et structurer les connaissances découvertes ou produites. La capitalisation intervient principalement à cette étape en formalisant les savoirs et savoir-faire.
- **Stocker** : Centraliser les connaissances traitées dans des bases de données ou d'autres systèmes de gestion des connaissances.
- **Partager** : Diffuser les connaissances stockées auprès des collaborateurs ou des clients afin de faciliter leur accès et leur utilisation.

Pour une stratégie de gestion des connaissances réussie, il est crucial d'assurer que la plateforme hébergeant la base de connaissances repose sur une technologie conviviale et soit construite en tenant compte de l'expérience de l'utilisateur. Il est également important d'intégrer des fonctionnalités facilitant la recherche, la navigation, le suivi des mises à jour et le partage d'idées entre les utilisateurs.

L'adoption du management des connaissances apporte de nombreux avantages, notamment la réduction des coûts des projets, la réduction du temps de recherche d'information, l'orientation des collaborateurs vers des bases de connaissances communes et approuvées, l'amélioration de la productivité, la réduction du temps de résolution des problèmes, et l'accélération de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Un facteur de réussite essentiel pour la gestion des connaissances est la culture du savoir au sein de l'entreprise. Une culture d'entreprise ouverte au savoir, basée sur la confiance, la collaboration et l'ouverture, favorise le traitement efficace des connaissances et améliore les performances de l'entreprise. Les dirigeants ont un rôle clé à jouer en montrant l'exemple et en cultivant ces valeurs.

3. Capitalisation des Connaissances (Knowledge Capitalization)

La capitalisation des connaissances vise à sauvegarder les connaissances acquises et détenues par les experts, principalement les savoir-faire et les retours d'expérience, dans le but de les partager et de les réutiliser. Il est important de noter que l'on dit « capitaliser sur les connaissances » plutôt que « capitaliser les connaissances », car les connaissances ne sont pas un objet.

Le processus de capitalisation implique :

- L'explicitation des connaissances : Rendre les connaissances tacites (difficilement transmissibles) explicites à travers la documentation ou d'autres formes de formalisation.
- La formalisation des connaissances : Structurer et organiser les connaissances explicitées sous une forme ou une autre (documents, procédures, bases de données).
- La mise à disposition des connaissances : Intégrer les connaissances formalisées dans un livre de connaissances ou un système informatique de gestion des connaissances.
- Les actions de capitalisation permettent d'éviter la perte de connaissances lors du départ d'experts ou avec le temps, et de faciliter la formation de nouveaux employés. Capitaliser des connaissances nécessite de définir les compétences propres à l'entreprise. La capitalisation peut se faire de différentes manières : en continu, lors de jalons de projets, lors de retours d'interventions, etc... Différentes méthodes de capitalisation existent, telles que :
- La capitalisation par interview : Un cognitifien ou un gestionnaire de connaissances mène des entretiens avec les experts pour recueillir et formaliser leurs connaissances.
- L'auto-capitalisation par les collaborateurs eux-mêmes : Chaque collaborateur formalise ses propres connaissances.
- Le tutorat ou compagnonnage : Transmission des connaissances par l'interaction directe et l'apprentissage sur le terrain.
- La création d'espaces de partage : Mise en place de plateformes collaboratives (wikis, blogs, réseaux sociaux d'entreprise) pour faciliter l'échange et la documentation des connaissances.
- La mise en place de communautés de pratiques : Groupes de collaborateurs partageant des intérêts communs et échangeant leurs connaissances et expériences.

Le passage de l'oral à l'écrit est souvent la première étape de la capitalisation. Les supports de capitalisation peuvent être variés, allant des supports techniques peu élaborés (supports papier, cahiers de laboratoire) aux supports technologiques basés sur les technologies de l'information (Intranet, bases de données, logiciels de gestion électronique de documents - GED). L'Intranet est un outil particulièrement utilisé pour faciliter le transfert d'informations et, dans certains cas, de connaissances. Les logiciels de Knowledge Base sont des outils de plus en plus nécessaires pour stocker, organiser et diffuser les connaissances capitalisées.

La capitalisation socialisée des connaissances met l'accent sur le partage, la coproduction et la gestion de l'évolution du savoir, tout en assurant la préservation et la réutilisation des connaissances. Elle repose sur une gestion collective de l'acquisition, de la circulation, de la mémorisation et de la valorisation des connaissances.

4. Production de Connaissances (Knowledge Production)

La production de connaissances est la première étape du cycle de gestion des connaissances. Elle consiste à documenter la connaissance de manière rationnelle et à l'explicitier pour qu'elle puisse être comprise et utilisée concrètement. Cette connaissance peut être à la fois explicite (facilement communicable) et implicite ou tacite (basée sur l'expérience et le savoir-faire individuel).

La production de connaissances peut se faire à travers différentes activités :

- L'activité scientifique et la recherche et développement (R&D): Mener des études, des tests et des expérimentations pour générer de nouvelles informations et connaissances. Les laboratoires de recherche jouent un rôle clé dans la production, la diffusion et la capitalisation de savoirs spécifiques.
- La capitalisation des connaissances tacites : Transformer les savoir-faire et les expériences individuelles en connaissances explicites partageables. Les travaux d'Ikujiro Nonaka ont souligné l'importance de cette transformation pour la création de valeur dans les organisations.
- L'apprentissage collectif : Les connaissances prennent leur sens dans des apprentissages collectifs adaptés aux raisonnements de l'action et aux relations organisationnelles.
- L'utilisation des retours d'expérience : Analyser les réussites et les échecs pour identifier les leçons apprises et les intégrer dans les connaissances de l'organisation.
- L'exploitation des informations externes : La veille informationnelle et la surveillance de l'environnement permettent d'acquérir de nouvelles connaissances.
- La culture du savoir joue un rôle indirect mais crucial dans la production de connaissances. Un environnement où le partage et la collaboration sont encouragés favorise l'émergence de nouvelles idées et la création de connaissances collectives. Les technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) et l'analyse de données peuvent également enrichir la production de connaissances en identifiant des tendances et des corrélations insoupçonnées.

5. Interrelation des Concepts

La gestion des savoirs, la capitalisation et la production de connaissances sont étroitement liées et interdépendantes :

- La production de connaissances alimente le processus de capitalisation. Les nouvelles connaissances créées ou identifiées doivent être formalisées et sauvegardées pour être réutilisées.
- La capitalisation rend les connaissances disponibles et accessibles pour l'ensemble de l'organisation, ce qui peut stimuler la production de nouvelles connaissances par la combinaison et l'application des savoirs existants.
- Une gestion des savoirs efficace englobe et orchestre ces deux processus, en mettant en place les structures, les outils et la culture nécessaires pour la création, la formalisation, le stockage et le partage des connaissances.

6. Conclusion

La maîtrise de la gestion des savoirs, de la capitalisation et de la production de connaissances est essentielle pour les organisations souhaitant optimiser leur fonctionnement, innover et maintenir un avantage concurrentiel. En mettant en place des processus clairs de capitalisation, en favorisant une culture du partage et en tirant parti des outils technologiques appropriés, les entreprises peuvent transformer leur capital immatériel en un véritable levier de performance et de croissance à long terme. Il est important de considérer que la mise en place d'une telle démarche est un projet à long terme qui nécessite l'adhésion et l'implication de tous les collaborateurs.