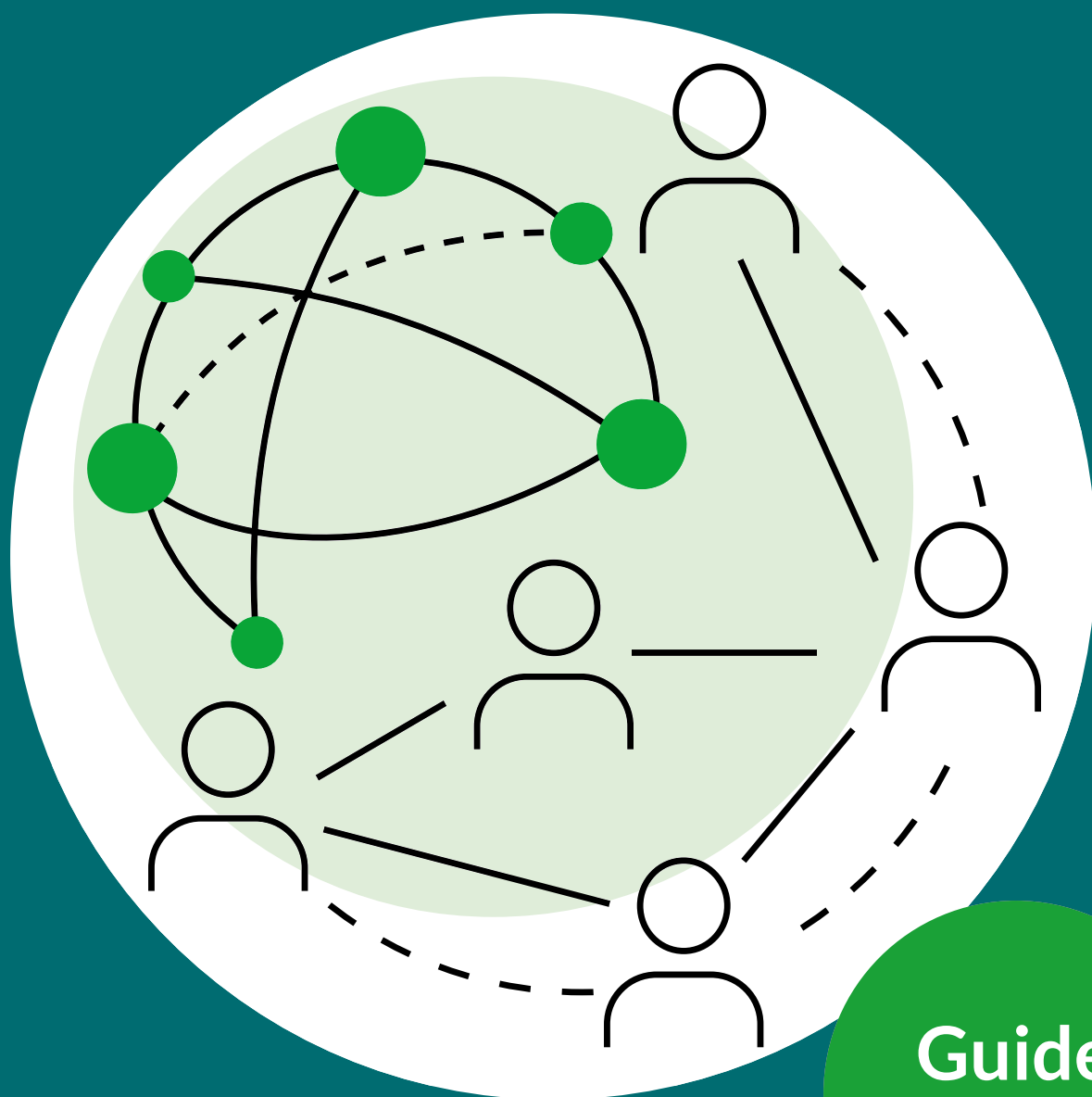


Se connecter

Version 1.0



**Guide
pratique**

NAVIGUER SUR LE CHEMIN DE L'INNOVATION

Ce « guide pratique » explore le processus de co-innovation en commençant par la création d'une idée, qui peut être générée en réponse à une opportunité ou un challenge nécessitant une action.

Le projet multi-acteurs **LIAISON** (Better Rural Innovation : Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) a étudié les moyens d'accélérer l'innovation dans l'agriculture, la sylviculture et les secteurs connexes en travaillant en partenariat avec divers acteurs. Ce guide explore les premières phases du travail en collectif, notamment la **génération d'idées**, les **moyens d'accéder aux réseaux** afin de créer un partenariat pour la co-innovation, et les questions concernant le **financement**.



TOUT COMMENCE PAR UNE IDÉE

Quel peut être l'élément déclencheur d'une idée nouvelle qui bénéficierait de la co-innovation ?

Une idée de co-innovation ne surgit pas de nulle part. Elle peut, par exemple, venir de :

- Une **personne** ou une organisation (un *acteur*);
- Un **partenariat formel** tel qu'un consortium de projet;
- Un **partenariat informel** tel qu'un cluster ou un réseau;
- Un **appel à propositions** sur un certain sujet par un organisme de financement.

En d'autres termes, l'émergence de l'idée peut précéder ou suivre celle du partenariat. Les études de cas réalisées dans Liaison ont permis d'identifier différentes origines. Une idée peut ainsi, par exemple, être :

- Identifiée par un acteur en réponse à son propre besoin, à un enjeu technique/sociétal ou à une opportunité (comme par exemple dans le cas de l'exploitation *Magners Farm*);

- Identifiée par différents acteurs grâce au partage d'informations et de connaissances sur un sujet d'intérêt commun (par exemple, *Arena Skog*);
- Dégrossie par les acteurs grâce à un programme de soutien à l'innovation tel que le *RISS Programme*;
- Développée comme l'étape suivante d'un processus de co-innovation existant ou achevé, cela inclue la commercialisation d'une « invention » (par exemple, le projet H2020 *TRUE*).

Quelle que soit l'origine, c'est la manière dont le groupe accepte d'agir sur cette idée qui est déterminante.

Comment impliquer les autres autour de l'idée ?

Avant de commencer à mettre en place l'idée, il y a généralement un temps dédié à la faire évoluer et à échanger avec d'autres des options potentielles pour la faire progresser. Cette étape initiale de questionnement soulève souvent des enjeux internes qui peuvent aider à affiner l'idée et à mieux identifier les impacts ou les prochaines étapes nécessaires. À ce stade, il est également possible d'identifier qui est déjà intéressé par ce sujet, qui est actif dans ce domaine et s'il est possible de se joindre à un groupe existant.

Le démarrage de toute action de co-innovation nécessite une motivation et une **curiosité** partagée, un désir de **coopérer**, et/ou une volonté de **changer ou d'améliorer**. Se rassembler autour d'objectifs communs aidera chacun à se mettre d'accord sur la meilleure façon de procéder. Pour cela, il faut élaborer une stratégie et identifier le cadre nécessaire à sa réalisation. Selon les besoins de chacun ou du groupe, il existe une grande diversité de connaissances et d'expertise disponibles qui peuvent être mises à profit pour :

- Développer un partenariat à partir de réseaux existants ou via un service de soutien à l'innovation;
- Apporter de nouvelles connaissances et de l'expertise issues de diverses sources pour aider à développer l'idée;
- Transformer un collectif informel existant en un partenariat plus formel (par exemple, avec un statut

juridique) afin de coopérer plus efficacement;

- Soutenir le processus de travail en groupe pour identifier une idée ensemble et développer/créer un plan d'actions.

OUTIL DE LIAISON

Protocole de Disney creative strategy – aide les groupes à identifier des solutions créatives et pratiques en analysant un problème à l'aide de différents points de vue (outsiders, rêveurs, réalisateurs et critiques).

EXPLORER LES RÉSEAUX POUR TROUVER LES BONS PARTENAIRES

Comment se connecter au mieux aux réseaux d'innovation ?

Il y a de nombreux avantages à se connecter et à collaborer avec un « réseau d'innovation ».

Il existe différentes formes de réseaux d'innovation dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture et du développement rural. Ils rassemblent des acteurs ayant des intérêts et/ou des problèmes communs afin de partager des connaissances et de développer ensemble des solutions correspondant à leurs enjeux et opportunités. Ces réseaux présentent différentes échelles et formalités. Ils se composent de nombreux types d'acteurs ruraux - producteurs et transformateurs, experts et non-experts, ONG et administrations gouvernementales, chercheurs et conseillers. Tous ont des objectifs communs et un intérêt mutuel à coopérer, à partager des ressources et à co-créer ensemble.

Il peut être difficile d'identifier ces réseaux et d'y avoir accès. Identifier et trouver les bonnes opportunités de mise en réseau peut prendre du temps. Pour les personnes moins connectées ou les petites organisations, il peut être compliqué de connaître les opportunités ou d'entrer en contact avec les personnes qui disposent des informations nécessaires. Cela peut être très frustrant, surtout lorsque vous savez que des opportunités existent (par exemple, pour demander un financement) mais que vous ne savez pas comment y accéder !

LIAISON a identifié des exemples d'acteurs cherchant de manière proactive des opportunités par le biais d'appels de fonds pour accéder à des réseaux. Dans le projet *Food Heroes*, un partenaire a spécifiquement décidé de rejoindre le projet afin d'avoir accès à d'autres réseaux et donc d'autres opportunités de

collaboration futures.

Un moyen très efficace d'identifier et de se connecter aux réseaux existants est de participer aux journées d'information organisées par les « points de contact » des programmes de financement nationaux, régionaux ou internationaux. De nombreux organismes de financement disposent également d'une section « Trouver un partenaire » sur leur site web afin de faciliter la mise en relation des candidats intéressés.

Quels sont les avantages de la participation à des projets multi-acteurs ?

Transformer une idée en réalité n'est pas une mince affaire, surtout dans le cas de projets complexes. L'identification et l'implication des partenaires pertinents pour transformer un concept initial en un plan réalisable peuvent aider ou bloquer un projet. Il est donc important d'évaluer les avantages d'un « nouvel » acteur ou d'une « nouvelle » organisation – à la fois de son point de vue et de celui du projet (ce qu'il peut apporter au groupe). LIAISON a identifié les avantages suivants à la participation à un projet multi-acteurs :

- Accès à de vastes réseaux (de personnes et d'organisations);
- Introduction à d'autres projets;
- Connection avec un large éventail d'acteurs à travers l'Europe (et dans le monde);
- Accès à des financements externes, en particulier pour les organisations plus petites ou moins établies;
- Accès au soutien d'autres partenaires avec la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences et capacités.

OUTIL DE LIAISON

Speed boat – utilise l'analogie « Nous sommes tous sur le même bateau ! » pour rassembler les participants et définir les acteurs, les objectifs du projet, et identifier les forces, les limites et les risques individuels et collectifs.

Quelle est la meilleure façon d'identifier les personnes avec lesquelles collaborer ?

Identifiez dès le départ les utilisateurs finaux des résultats du projet et établissez des liens avec eux. Cela permettra de définir qui doit être impliqué dans le processus de co-innovation pour obtenir les meilleurs productions. Interrogez et échangez avec ces utilisateurs potentiels au cours de la phase de création

du projet. Cela vous aidera à identifier les questions qu'ils souhaitent voir abordées et à comprendre leurs attentes et besoins. Cela mettra également en évidence tout rôle potentiel qu'ils pourraient jouer dans le projet.

Les évaluateurs et les financeurs peuvent considérer comme une bonne idée d'inclure activement des partenaires nouveaux et moins expérimentés dans un projet afin d'acquérir de nouvelles connaissances et d'essayer de nouvelles façons de travailler ensemble. Le développement de liens avec des conseillers dans l'agriculture, la sylviculture et les secteurs connexes peut être bénéfique pour diffuser des solutions innovantes et forger de nouvelles relations. Dès le départ, les partenariats doivent évaluer comment la coopération profitera le plus au projet, en particulier lorsque des coûts sont prévus.

Comment contacter et collaborer avec des groupes « plus difficiles à atteindre » ?

Les projets multi-acteurs bénéficient de partenariats diversifiés avec un large éventail de compétences complémentaires. Cependant, il n'est pas toujours facile de s'engager avec les partenaires les plus adaptés ou pertinents. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles certains individus, groupes ou organisations sont plus difficiles à impliquer que d'autres et il est important d'explorer les limites existantes face à cette collaboration. Travailler avec un intermédiaire de confiance peut aider à surmonter ces obstacles une fois qu'ils ont été identifiés. Il sera nécessaire d'accompagner avec patience les nouveaux partenaires qui n'ont jamais participé à ce type de projet auparavant pour les aider à naviguer et à comprendre ces nouvelles manières de travailler en collectif. La confiance devra être développée, surtout lorsqu'il s'agit de réunir des partenaires aux motivations très différentes.

Dans le cas du projet *Tous Paysans*, il a été constaté que l'accompagnement et les conseils d'animateurs extérieurs neutres étaient essentiels pour i) développer des relations ouvertes au sein du partenariat et ii) établir une base de confiance sur laquelle le reste du projet a été construit et qui a aidé à surmonter les difficultés rencontrées.

L'élaboration d'une stratégie totalement inclusive dès le départ peut contribuer à garantir une participation active de membres qui, autrement, pourraient rester en retrait et ne pas avoir l'occasion d'apporter une contribution précieuse.

Le ciblage efficace des groupes « plus difficiles à atteindre » lors de la diffusion est examiné plus en détail dans le **Guide Pratique : IMPACTER**.

Quelle est la meilleure façon d'assurer un engagement efficace des partenaires ?

LIAISON a identifié trois étapes spécifiques pour assurer la réussite de la création de groupes de projets ou de consortiums multi-acteurs :

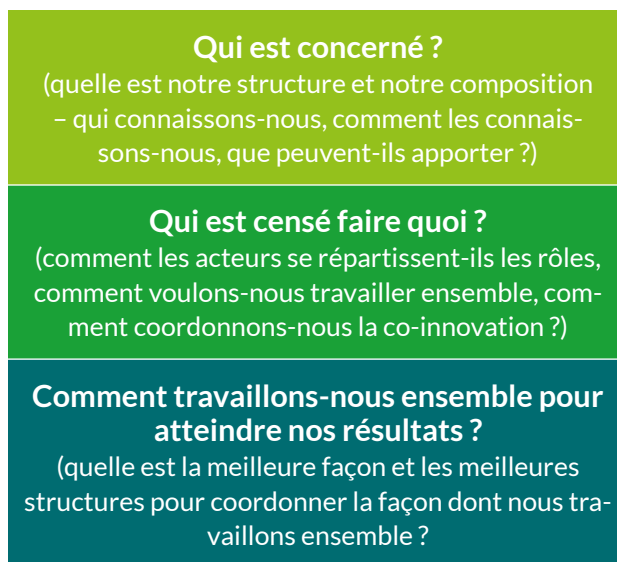


Figure 1 Éléments pour établir un groupe de co-innovation

En réalité, ces trois étapes se chevauchent au cours du processus de co-innovation car elles sont mutuellement dépendantes. LIAISON a également identifié que le type de financement affecte la manière dont les partenariats se forment. Par exemple, il peut exister des critères d'éligibilité des partenaires et/ou des actions, des possibilités de commercialisation de l'innovation ou des obligations de diffusion. Il est important d'en être conscient et d'envisager l'impact potentiel de ces exigences lors de la formation d'un partenariat.

La façon dont cela peut être géré efficacement est explorée plus en détail dans le **Guide Pratique : PARTENARIATS CONNECTÉS**.

ACCÉDER AU FINANCEMENT ET S'ENGAGER AUPRÈS DES FINANCEURS

Quel rôle les organismes de financement peuvent-ils jouer dans les projets de co-innovation multi-acteurs ?

LIAISON a identifié que les relations et l'implication avec les financeurs (ou organismes de financement) varient selon les projets. Certains financeurs, tels que les autorités de gestion nationales ou régionales, les organismes de subventions, ont un point de contact direct avec le groupe financé et un lien avec le projet se forme au fil du temps.

L'établissement d'une relation avec le financeur dès le départ et le maintien d'une bonne communication peuvent contribuer à améliorer les projets de co-innovation. En tant que bénéficiaire d'un financement, il y aura des exigences et des conseils à respecter. Prendre le temps de comprendre les structures internes et les exigences d'un organisme de financement peut être utile tout au long du processus et particulièrement en cas de conflit ou de modification des actions.

Il est important de prendre le temps de comprendre le cadre et les conditions avant de demander un financement. Les demandes peuvent être complexes et prendre du temps. Interpréter ce qui est demandé et comment le projet s'inscrit dans le cadre est une première étape utile. Parfois, cela nécessitera d'adapter l'idée initiale ou de prendre la décision de diviser le projet en plusieurs étapes tout en gardant le cap sur l'objectif à long terme.

Quelle est la meilleure option de financement pour l'action prévue ?

Souvent, un appel à projet dans le cadre duquel l'idée peut rentrer est annoncé. Un coordinateur ou le groupe mobilisera un partenariat autour de cet appel à projet. En fait, de nombreuses idées ne sont concrétisées qu'après l'apparition d'un financement. Par conséquent, les idées innovantes seront adaptées ou développées en détail, une fois le financement identifié. Cela aide à mettre en place le cadre et les ressources nécessaires à la poursuite de la co-innovation.

Dirigé par un financeur (généralement public)

- ↑ Répondre à un appel à projet sur un sujet ou un thème particulier
- Identifier une idée/un besoin en réponse à une opportunité de financement
- Concrétiser une idée lorsqu'une opportunité de financement est apparue
- Faire suite à un projet ou un partenariat antérieur
- Autofinancer entièrement ou en grande partie le partenariat de co-innovation.
- ↓ Concevoir un programme dépendant de la recherche d'une source de financement

Financement recherché (combinaison de sources)

Figure 2 Facteurs influençant l'accès aux sources de financement pour les projets de co-innovation

Par ailleurs, un membre peut être spécifiquement inclus dans un partenariat parce qu'il contribue au financement. Il est possible de rechercher un financement auprès d'une banque ou d'autres sources de prêt, d'interagir avec une source de financement publique ou privée pour obtenir un financement ou de recevoir une offre de financement d'un programme de financement (pas en réponse à un appel à projet).

LIAISON a étudié une série d'exemples de ce type, notamment :

- Un prêt de micro-finance – *Magners Farm*;
- Un financement privé ou un autofinancement – *10-Frame Beehive*;
- L'appui d'un service d'aide à l'innovation pour trouver une source de financement adaptée à leurs capacités – *24 Hours Hops*.

Il peut parfois être nécessaire d'obtenir un cofinancement pour le projet, ce qui doit également être pris en compte et correctement planifié. Le choix d'un financeur adapté, des conditions de financement et des partenaires publics, semi-publics ou privés peut avoir un impact significatif sur le succès des projets.

Et n'oubliez pas que tous les partenariats multi-acteurs n'attendent un financement externe pour faire avancer une idée ou un projet.

Quel soutien est disponible pour la recherche et l'identification des possibilités de financement ?

Les partenariats multi-acteurs peuvent avoir accès à différentes aides pour faciliter l'identification et l'accès au financement. Le niveau et le type d'appui, de conseil et d'orientation diffèrent toutefois considérablement selon les organismes de financement, les périodes de financement et les régions.

Les appuis possibles sont :

- Des **consultants** spécialisés dans le financement qui vous aideront à trouver le financement ou la combinaison de financements la plus appropriée;
- Des **retours** sur la conception de la méthodologie ou du plan de travail;
- Un **appui administratif** avant le projet ou pendant la procédure de demande;
- Un appui à la **communication** et à la diffusion;
- L'**identification** et le lien avec des **réseaux** pour échanger des idées entre projets;
- Une **modération** en cas de conflit;
- Une **expertise** pour évaluer l'impact ou le processus d'innovation.

Il est important de prendre le temps de comprendre ce qui est disponible dans votre région. Les conditions de financement et les critères d'éligibilité peuvent également varier d'un endroit ou d'une filière à l'autre, de sorte que toute source de financement doit faire l'objet d'une étude approfondie.

Mettre en place le bon processus

Les partenaires doivent déterminer qui est le mieux placé pour coordonner la rédaction de la proposition lors d'une demande de subvention ou d'un plan d'action. Cette personne ou cette équipe peut ou non être la même que celle qui coordonne le processus de co-innovation. Il s'agit de trouver la meilleure personne pour chaque rôle. Un savoir-faire antérieur en matière de demande de subvention est généralement très utile pour les subventions plus complexes, et un dossier de demande de subvention réussi peut susciter la confiance des organismes de financement. Les partenaires apprendront à se connaître et identifieront les acteurs les plus aptes à prendre la tête du projet et, si nécessaire, chercheront cette compétence en dehors du groupe pour les appuyer, ce qui peut entraîner un coût supplémentaire. Des relations déjà existantes et une bonne communication avec l'organisme de financement, en particulier entre les partenaires principaux, placeront le partenariat dans une meilleure position lors de la candidature.

Ne supposez pas qu'un premier rejet signifie la fin : la proposition de projet peut être améliorée et soumise à nouveau, surtout si elle est soutenue par un contact relais, ou si de bonnes relations sont en place avec le financeur.

PRENDRE L'AVANTAGE

Comment se préparer aux rôles de coordination dans la co-innovation ?

Dans la conduite de tout partenariat multi-acteurs, il est important de prendre en considération les facteurs suivants pour former le meilleur partenariat pour la co-innovation :

- Connaître les ressources et capacités des partenaires, et être conscient de la manière dont les différences peuvent affecter les performances des partenaires ainsi que celles du consortium dans son ensemble;
- Identifier la manière la plus efficace de combiner les compétences et les capacités existantes;
- Identifier comment créer des opportunités d'apprentissage et de renforcement des capacités parmi les partenaires;
- Réfléchir à la manière dont les partenaires les plus fragiles pourraient bénéficier des compétences et de l'expérience des autres pour mobiliser pleinement leurs propres capacités;
- Partager, si possible, la responsabilité des tâches, et répartir le ou les rôles de coordination entre les partenaires;
- Définir un calendrier clair et réaliste incluant la délégation des tâches de coordination;
- Être attentif à l'impact potentiel – positif ou négatif – que des événements ou des faits extérieurs au projet pourraient avoir sur les actions et élaborer des stratégies pour y faire face.

Il peut être utile de développer un cadre pour la collaboration dès le départ (c'est une exigence de certains financeurs). Cela permettra de faciliter l'implication des partenaires et de créer une cohésion de groupe par la suite. Une bonne planification et une bonne coordination du projet, notamment au stade de l'élaboration et de la demande de financement, sont cruciales pour éviter ou réduire le potentiel de conflits ultérieurs. Cela peut également aider à identifier d'autres opportunités et atouts (par exemple, des possibilités de collaboration, des sources de financement supplémentaires) et à anticiper les risques concernant les actions (obstacles juridiques et bureaucratiques, manque de ressources, de capacités ou de motivation des parties prenantes).

Pour en savoir plus, consultez le
Guide Pratique : PLANIFIER.

Quels sont les potentiels challenges à relever ?

Tous les partenariats multi-acteurs doivent être prêts à relever des challenges en cours de route. Certains sont détaillés ci-dessous :

Des exigences en lien avec le financement	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilité de l'appel à projet • Responsables de projet non disponibles • Exigences dans la rédaction des rapports • Charge administrative
Des contraintes liées à la capacité d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de performance • Charges de travail conflictuelles • Manque de confiance • Changements de personnel • Ressources et capacités limitées
Des limites liées à la dynamique du consortium	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à traiter les différences/désaccords • Différents objectifs selon les partenaires • Manque de compétences ou de motivation de certains partenaires. • Défis liés à la diversité et à l'inclusion

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION



Quand faut-il commencer à mesurer l'impact ?

Dans les projets comportant des processus de co-innovation complexes et dynamiques, l'évaluation peut jouer un rôle central en aidant à la prise de décision à chaque étape. Les actions d'évaluation sont fondamentales et utiles au-delà de la simple mesure du succès ou de l'échec d'une initiative. Si ces actions sont menées de manière continue, elles peuvent aider le groupe à prendre des décisions, en particulier s'il est nécessaire d'apporter des modifications au plan ou aux actions pour garantir les impacts souhaités.

Pour que le partenariat multi-acteurs puisse démontrer son succès (soit à lui-même, soit aux financeurs), il est important de considérer l'évaluation comme un aspect nécessaire de l'innovation et de l'intégrer dans le plan d'action. Il est nécessaire d'être clair dès le début sur les objectifs et l'impact souhaité. Avant le lancement du projet, des stratégies d'évaluation peuvent être élaborées pour mesurer l'impact tout au long de la durée de vie du projet, de sorte que des ajustements puissent être apportés pour atteindre les objectifs. Les partenaires doivent garder à l'esprit la nécessité d'une évaluation tout au long du projet. L'établissement d'un cadre clair de suivi et d'évaluation comme première tâche de coordination permet de s'assurer qu'il est intégré dans toutes les actions.

OUTIL DE LIAISON

Timeline – fournit un espace pour que le groupe réfléchisse sur l'avancement du projet et ajuste le plan si besoin. Cela peut servir de catharsis et permet de faire des ajustements en fonction de la réalité.

Pour plus d'informations sur ce sujet, voir le
Guide Pratique : PLANIFIER.

À PROPOS DES « GUIDES PRATIQUES » DE LIAISON

LIAISON a élaboré cinq « guides pratiques » pour aider les acteurs à prendre part à des initiatives de co-innovation. Dans le cadre de ces guides, un « acteur » est toute personne cherchant à prendre part ou à fournir un soutien direct aux partenaires dans des initiatives ou des projets de coopération qui innove à travers des processus participatifs.

LIAISON (Better Rural Innovation: Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) est un projet multi-acteurs qui a été financé dans le cadre du PEI Agri, une initiative lancée par la Commission européenne en 2012 dont l'objectif est de favoriser une agriculture et une sylviculture compétitives et durables qui « réalisent plus et mieux avec moins ».

L'innovation interactive rassemble une diversité d'acteurs publics et privés de l'innovation (agriculteurs, conseillers, chercheurs, entreprises, ONG, etc.) possédant des connaissances et des expériences complémentaires dans l'évaluation, la co-création et la diffusion de solutions pratiques aux besoins réels des agriculteurs et des forestiers. Ces besoins découlent des problématiques quotidiennes auxquelles sont confrontés les agriculteurs, les forestiers et les entreprises rurales. Les innovations générées par une approche interactive peuvent fournir des solutions bien adaptées au terrain et plus faciles à mettre en œuvre.

LIAISON a créé un guide sur l'utilisation des méthodes participatives pour la co-innovation, ainsi qu'une boîte à outils d'évaluation et d'analyse d'impact.

Les informations contenues dans ce guide ne sont données qu'à titre d'information générale. Les lecteurs sont invités à vérifier toute information par rapport aux réglementations ou aux méthodes de travail en vigueur dans leur propre pays. Toute utilisation de ces informations se fait à vos propres risques.



Ce projet est financé par le programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention n° 773418. La responsabilité des informations et des points de vue exposés dans ce document incombe entièrement aux auteurs.

Se connecter

Planifier

Partenariats sains

Partenariats connectés

Impacter

Ces guides mettent en évidence ce que nous avons appris des actions et des études de cas dans LIAISON. L'objectif est d'aider tous ceux qui utilisent ces méthodes à améliorer la manière dont ils co-innovent dans le domaine de l'agriculture, de la sylviculture et du développement rural.

Le guide **SE CONNECTER** a été rédigé par Helen Aldis, Ana Allamand et Simone Osborn avec les contributions de Liz Bowles, Christèle Couzy, Evelien Cronin, Andrew Fieldsend, Amandine Menet, Susanne von Münchhausen et Eleonore Pommier. Nous tenons également à remercier les partenaires du projet LIAISON qui ont réalisé les études de cas citées dans ce guide.

