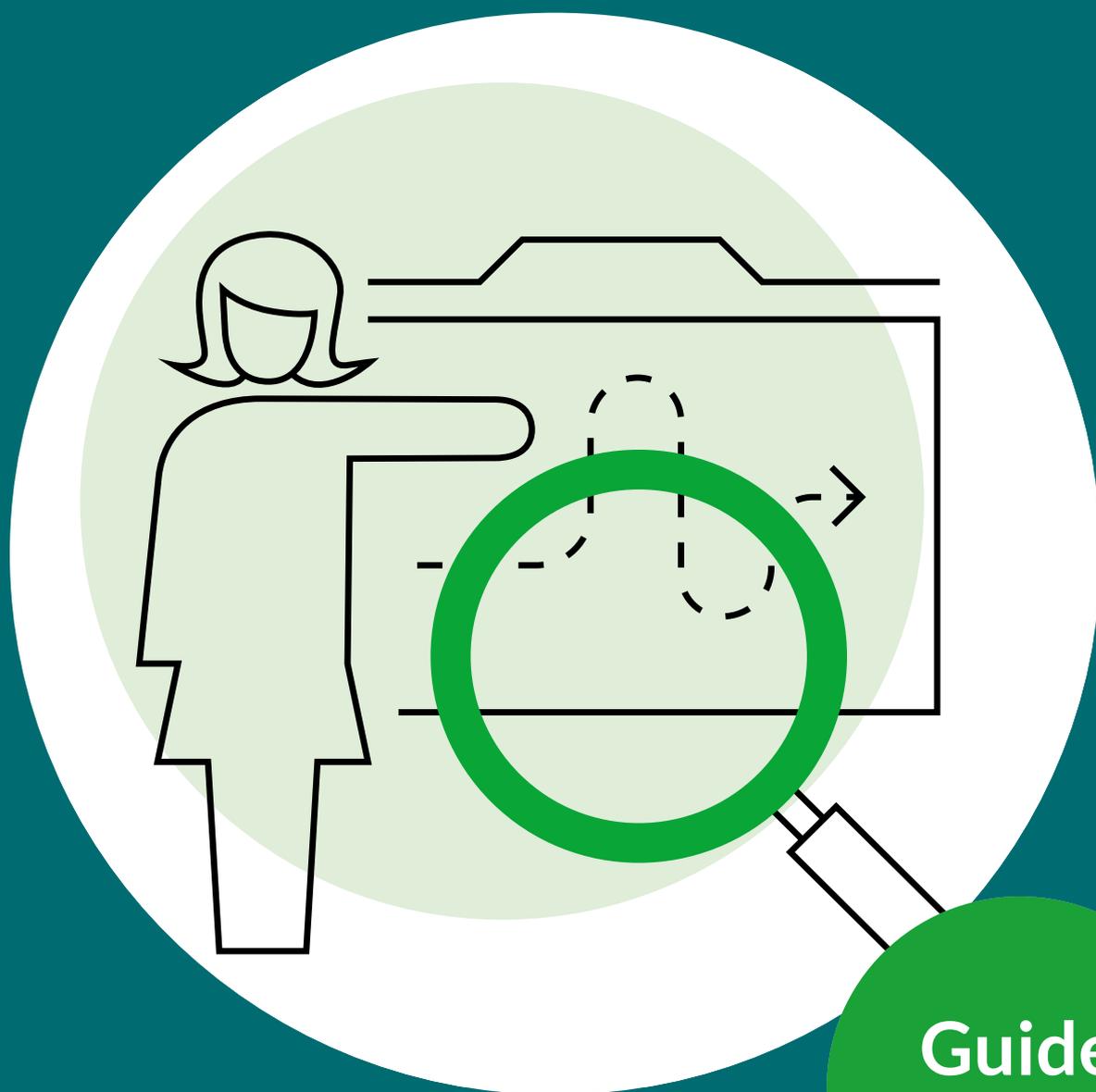


# Planifier

Version 1.0



**Guide  
pratique**

# CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT

Ce « Guide pratique » explore les moyens d'établir efficacement des partenariats multi-acteurs pour collaborer dans des projets d'innovation.

Le projet multi-acteurs **LIAISON** (Better Rural Innovation : Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) a étudié les moyens d'accélérer l'innovation rurale en travaillant en partenariat. LIAISON a exploré divers partenariats, certains formels (par exemple, établis par un accord juridique) et d'autres informels. De nombreux exemples de moyens efficaces de travailler collectivement dans un partenariat de co-innovation – l'approche dite de l'innovation interactive – sont présentés dans le **guide SE CONNECTER : Guide Pratique**.

Ce guide pratique s'appuie sur les résultats de la LIAISON pour examiner comment construire une base solide en travaillant ensemble autour d'une **vision commune**, en établissant une **structure de groupe** et de **leadership**, en adoptant des **rôles et des responsabilités clairs et bien adaptés**, en **favorisant la confiance et une bonne communication** et en planifiant **le suivi et l'évaluation**.

## UNE VISION PARTAGÉE

### Comment l'appropriation de l'idée dès le départ peut-elle améliorer les résultats et les impacts ?

Se réunir pour répondre à un challenge ou à une problématique particulière nécessite d'adopter un processus de co-innovation dès le départ. Le caractère formel ou informel de ce processus dépend du groupe et de ce qu'il souhaite accomplir, ainsi que des exigences du financeur (qu'il soit connue ou en cours de recherche). C'est le rôle du leader de construire de bonnes relations de travail dès le début. Elles peuvent permettre une communication efficace entre les partenaires pendant toute la durée de la co-innovation et au-delà.

Les études de cas examinées dans LIAISON ont permis d'identifier plusieurs façons de définir les objectifs d'un projet ou d'une action, notamment :

- Un **cadrage initial** pour identifier des objectifs qui sont ensuite détaillés par un groupe plus restreint;
- Une définition des **objectifs** dirigée par une équipe moteur (par exemple, des partenaires expérimentés) avec quelques temps de consultation des autres partenaires.

- Une **approche collective** avec une contribution substantielle de tous les partenaires à la définition des objectifs;
- Un **partenaire dominant** qui dirige le processus;
- Certains partenaires choisissent de ne pas participer et **laissent les autres** prendre la responsabilité;
- Une **consultation des utilisateurs potentiels** dans les premières étapes de la définition des objectifs;
- Une **contribution ou orientation** du financeur public ou privé.

Il est important de maintenir la motivation et l'adhésion de chacun par rapport à un objectif commun. LIAISON a recueilli des informations sur la meilleure façon de procéder lorsque différents membres du partenariat ont des opinions divergentes. Diverses méthodes peuvent être utilisées pour amener les partenaires à participer au processus de co-innovation. Ces méthodes participatives permettent une participation active en aidant chacun à exprimer et à partager ses idées, ses craintes, ses attentes, ses accords et ses désaccords de manière plus approfondie, et ainsi à convenir d'objectifs communs pour le projet. Cela peut prendre du temps et demande une bonne animation. Mais si cela est fait efficacement, cela favorise la compréhension mutuelle et aide à établir la confiance, le fondement essentiel de tout partenariat.

Travailler dans des groupes issus de contextes différents (par exemple des chercheurs, des universitaires, des ONG, des agriculteurs et des forestiers) implique de rassembler diverses façons de penser et de faire en matière de résolution de problèmes, de gestion du temps, de planification et d'exécution des tâches. Travailler efficacement dans un partenariat multi-acteurs demande de la pratique, du temps et de l'expérience. En unissant les forces, il est possible non seulement d'atteindre des objectifs communs, mais aussi de développer une compréhension mutuelle pour renforcer la confiance, apprendre, agir et parvenir à des compromis.

« Une joyeuse bande travaillant bien ensemble et s'amusant beaucoup, créant de nouvelles connaissances et une nouvelle vision, de nouveaux outils, de nouveaux produits et développant une marque de fabrique au sein du projet, ce qui a été très amusant ». Citation d'un responsable de work package d'un organisme de recherche public.

L'engagement des utilisateurs prévus de l'innovation à ce stade précoce de la planification et de la conception contribue à améliorer l'adoption des résultats finaux. Les groupes peuvent bénéficier d'une planification de leur engagement avec d'autres agriculteurs et forestiers dès le début et d'une ouverture à une participation et un engagement efficaces dès le départ.

Pour en savoir plus sur l'engagement des acteurs, voir le **Guide pratique : PARTENARIATS CONNECTÉS**.

### Que faire si l'on veut s'écarter du plan initial ?

Les projets de co-innovation ne suivent pas toujours exactement les plans établis au départ. Cependant, en l'absence de plan, il est très difficile d'identifier et d'évaluer comment et pourquoi les actions changent et se développent au fur et à mesure de la progression. Trouver un équilibre entre un plan inflexible et la capacité de réagir aux imprévus qui se présentent au cours du projet peut avoir un impact majeur sur les résultats et les réalisations.

Il est nécessaire de disposer d'un plan d'actions détaillé dès le début, mais des ajustements sont toujours possibles. Cependant, ils doivent être justifiés par rapport à l'objectif global du projet, et il sera nécessaire de négocier tout changement avec le financeur. Dans le cas d'un financement public, cela peut nécessiter un processus d'amendement formel, qui peut prendre du temps à la fois pour le partenariat et l'organisme de financement.

De nombreux financeurs demandent désormais une liste des risques potentiels dans l'appel à projet. Cet outil peut s'avérer très utile pour identifier les raisons qui pourraient amener le groupe à s'écarter du plan d'actions, et les occasions où il doit adapter le plan initial. En comprenant ces raisons et en connaissant les leviers, le groupe peut suivre l'avancée du projet et identifier les leçons apprises en cours de route.



### Quel est le meilleur type de coordination ?

Il n'existe pas de modèle unique défini/réplicable pour la coordination de partenariats multi-acteurs, mais il existe des caractéristiques essentielles qui peuvent améliorer les méthodes de travail en collaboration. Lorsque des groupes se forment autour d'une idée, d'un projet ou d'une action, il est essentiel que l'individu ou l'équipe qui prend la tête du groupe puisse faire preuve de :

- **Compétences humaines** pour gérer les divergences d'opinion et faciliter la prise de décision;
- **Compétences techniques** pour le développement d'approches innovantes;
- **Compétences fonctionnelles** pour impliquer les partenaires dans le processus de co-innovation, comme par exemple :
  - Développer un **fonctionnement de groupe dans le long terme**;
  - Comprendre les **intérêts et les motivations des partenaires**;
  - Parler des « **langues différentes** » (science, pratique, administratif, etc.);
  - **Animer/modérer** des ateliers d'innovation, des réunions et autres actions de co-innovation;
  - Guider l'**auto-évaluation** et la réflexion critique et y participer;
  - Informer (communication, **diffusion**).

*A cela s'ajoute l'ouverture d'esprit et la confiance en soi, la confiance dans les autres et la capacité à inspirer.*

### OUTILS DE LIAISON

**Creating a needs register** – aide les acteurs à comprendre la diversité des besoins de chacun.

**Causes and effects tool** – utilisé pour construire des hypothèses permettant de relier les actions aux résultats. Il est particulièrement utile pour identifier et planifier les résultats attendus des projets.

**Hot topics tool** – permet de créer une cohérence au-delà des frontières professionnelles et disciplinaires dans le but de créer des collaborations au sein d'équipes multi-acteurs autour de « sujets brûlants » d'intérêt commun.

### Quel est le meilleur style de management pour la co-innovation ?

Un groupe doit réfléchir à la meilleure approche de management pour atteindre ses objectifs. Certains groupes décideront qu'une structure informelle est

suffisante pour mener à bien leurs actions. D'autres auront besoin d'une approche plus formelle qui définira de manière beaucoup plus détaillée la façon dont le groupe travaillera ensemble. Parfois, le degré de formalité sera influencé par le financement reçu et certaines règles et exigences en matière de suivi. La définition de ces méthodes de travail dans la réponse à l'appel à projet établit **les règles de base** de la façon dont le groupe travaillera ensemble.

Travailler ensemble de manière efficace nécessite d'être ouvert et inclusif. Cela peut s'avérer plus difficile au sein de partenariats plus formels réalisant des projets plutôt que des réseaux et des clusters d'innovation. La création d'un environnement favorable à tous les membres du groupe peut aider chacun à contribuer et à s'impliquer. Cela peut favoriser une culture de confiance mutuelle où l'équilibre entre les règles et la spontanéité est atteint.

Par exemple, *Nod Verde* est une initiative de hub sur les problématiques d'alimentation, en Roumanie. Le partenariat a développé un plan d'actions formel mais était ouvert à de petits ajustements internes. Cela s'est avéré particulièrement utile lors de la collaboration avec d'autres hubs, qui ont établi des accords informels fondés sur la confiance mutuelle. Bien que cet exemple soit axé sur une relation interentreprise, il peut être reproduit dans d'autres situations.

Quel que soit le type de management retenu, il sera important de décider si le leadership collectif doit être encouragé, dans quelle mesure le partenariat veut être inclusif et participatif, ou si, pour atteindre l'objectif, une approche de management plus directive est nécessaire. LIAISON a constaté que les partenariats avec un leadership « hiérarchique » clair peuvent fonctionner efficacement, tout comme ceux avec une approche plus collective. Ce qui est important, c'est la capacité à s'écouter mutuellement et à créer l'ouverture nécessaire pour que les partenaires puissent partager leurs idées ou avoir un espace pour l'expérimentation et l'exploration.

## OUTILS DE LIAISON

**Actor/Participant ID** – peut être utilisé pour effectuer une évaluation des différents acteurs, de leurs motivations et de leurs attentes en matière de participation, ainsi que de leurs compétences et de leurs rôles au sein du projet.

## Tous les partenariats devraient-ils avoir un accord écrit ?

Chaque partenariat devrait envisager de réserver du temps pour discuter et convenir d'une structure de gouvernance. Cela peut aider à l'organisation, la structuration et le partage du leadership, et est particulièrement bénéfique pour les projets complexes avec de grands consortiums (tels que ceux financés par Horizon Europe). Les partenaires doivent être prêts à consacrer beaucoup de temps pour que tout se passe bien dès le début.

Ceci est important car chacun doit avoir la possibilité de s'adapter aux méthodes de travail du consortium, qui peuvent être nouvelles pour certains, comme l'exigence de transparence et de communication ouverte par exemple. Pour y parvenir, le coordinateur doit être capable de transmettre une vision globale de la manière dont le consortium travaillera ensemble. Il a la responsabilité de créer et maintenir un lien entre tous et d'être clair sur les rôles et les responsabilités de chacun. Il doit également faire preuve d'une certaine flexibilité et laisser une liberté d'adaptation et d'évolution, un facteur essentiel dans les projets d'innovation.

Souvent, lorsqu'un large panel d'acteurs se réunit pour innover, c'est pour créer un projet destiné à s'attaquer à une problématique particulière ou à répondre à un appel à projet. Ce dernier requiert généralement un accord de consortium dans le cadre des critères de financement. La conclusion d'un accord, aussi informel soit-il, est une bonne pratique car elle permet à chacun de savoir clairement ce qu'il s'est engagé à faire et quel est son rôle dans la réalisation du projet. **La liste** suivante présente les facteurs pouvant être utilisés pour s'assurer qu'un partenariat fonctionne aussi efficacement que possible.

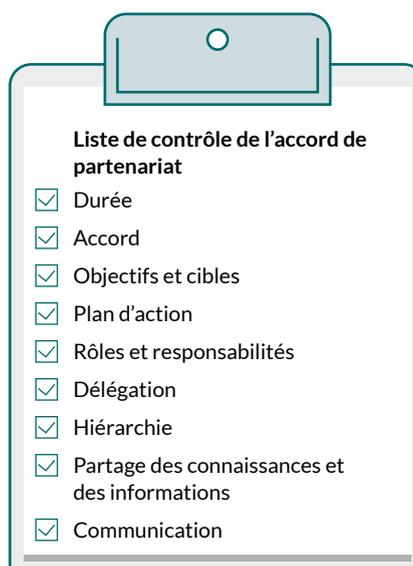


Figure 1 Liste de contrôle de l'accord de partenariat

**Durée** : Y a-t-il un calendrier fixe ou le groupe est-il prêt à voir où mènent les discussions et les actions ? Des actions continues sont-elles envisagées ?

**Accord** : Y a-t-il besoin d'un accord de consortium formel ou un engagement à la collaboration plus flexible est-il souhaitable ?

**Objectifs et cibles** : Sont-ils fixés par consensus ou proposés, par exemple, par un groupe de travail et acceptés par tous les partenaires ? Des délais et des tâches clairs et spécifiques sont-ils nécessaires pour tous ou conserve-t-on la liberté de définir soi-même l'action pour atteindre les objectifs ?

**Plan d'action** : Les idées et les adaptations doivent-elles être mises en œuvre au fur et à mesure qu'elles se présentent ou sont-elles clairement établies et définies dès le départ ? L'accent est-il mis sur les actions pratiques ou le travail est-il spécifié autour de productions claires et définies ?

**Rôles et responsabilités** : Sont-ils clairement définis et partagés ? Certains partenaires ont-ils des tâches spécifiques et des rôles principaux ?

**Gestion du travail** : Tous les partenaires partagent-ils le travail ou les partenaires principaux assument-ils la majeure partie ?

**Hiérarchie** : Tous les partenaires sont-ils égaux ou un chef de file est-il désigné avec une équipe de projet centrale ?

**Partage des connaissances et des informations** : Faut-il adopter une approche formelle sur la base du « besoin de savoir » ou maintenir un partage informel ?

**Communication** : Existe-t-il un accord pour que la communication se fasse ouvertement et librement entre les partenaires, ou existe-t-il des tâches de communication définies et planifiées à l'avance ?

Une attention particulière doit être accordée à la manière d'engager et de formaliser la participation d'acteurs extérieurs au groupe. Si cela doit arriver, il sera nécessaire d'être clair sur la manière dont ces acteurs collaboreront avec le groupe, sur leur rôle dans le projet et sur la répartition du travail. Faites toujours savoir que leur engagement est important et apprécié.

Pour en savoir plus sur la manière d'impliquer des personnes extérieures au partenariat, consultez le **Guide Pratique : PARTENARIATS CONNECTÉS**.

## LES MOTIVATIONS À COLLABORER

### Comment les partenariats peuvent-ils garantir que chacun apporte sa pleine contribution ?

Lorsqu'un groupe multi-acteurs se forme, il est nécessaire de prendre en compte tous les aspects qui peuvent contribuer à améliorer l'efficacité du partenariat. Il s'agit notamment d'un management de projet solide ainsi que d'une bonne coopération entre tous afin de reconnaître et de valoriser les compétences complémentaires. Les approches efficaces identifiées par LIAISON sont les suivantes

- Prendre en compte les besoins du projet et trouver différents partenaires qui possèdent à la fois les compétences techniques et non techniques requises pour atteindre les objectifs du groupe;
- Reconnaître et apprécier la motivation des partenaires ainsi que les compétences et l'expérience qu'ils apportent;
- Ne pas sous-estimer le temps et les autres ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions planifiées en veillant à ce que chacun connaisse clairement la contribution attendue;
- Être suffisamment flexible et aménager de l'espace et du temps pour les échanges entre partenaires, en particulier lorsqu'ils viennent d'horizons différents et ont des niveaux d'expérience variés. Toutes les personnes impliquées doivent se familiariser les unes avec les autres et établir une relation de confiance entre elles.

Les grands consortiums (regroupant plus de 10 organisations partenaires) peuvent bénéficier de la formation d'un groupe principal pour maintenir une vision stratégique globale. Ce groupe peut attribuer des tâches spécifiques à d'autres membres en fonction des actions, des tâches et des résultats.

Travailler avec des partenaires issus d'une collaboration précédente peut apporter une réelle valeur ajoutée au processus d'innovation, car de bonnes relations de travail auront généralement déjà été établies. Malgré tout, il est important de réfléchir à qui pourrait apporter de nouvelles perspectives, idées et méthodes de travail au partenariat. S'assurer que les nouveaux partenaires se sentent bienvenus et inclus dès le départ en leur permettant de faire connaissance avec les autres de manière informelle peut contribuer à stimuler leur implication et leur confiance. Cela vaut également si un nouveau partenaire se joint au cours du projet pour combler une lacune qui a été identifiée.

Il existe plusieurs outils que les groupes peuvent

utiliser pour aider à identifier les acteurs susceptibles d'être intéressés et motivés pour participer. Ces outils sont inclus dans la boîte à outils LIAISON.

### Pendant combien de temps un partenariat doit-il fonctionner ensemble ?

Les partenariats se forment souvent pour la première fois autour d'une opportunité de financement. Si certains partenaires seront mobilisés pour toute la durée du projet ou au-delà, d'autres n'auront qu'un rôle à court terme. C'est notamment le cas des financeurs et des sponsors ou des experts qui apportent leur contribution technique ou leur expertise à un certain stade du processus de co-innovation.

La façon dont chaque groupe choisit de collaborer et de continuer à travailler ensemble par la suite devrait toujours être discutée. Souvent, lorsque des groupes se réunissent pour innover, c'est pour s'attaquer à un problème particulièrement difficile ou à un enjeu sociétal important. Il se peut que l'activité initialement prévue ne permette de résoudre que partiellement ce problème.

Pour plus de détails sur l'intérêt de maintenir une vision à long terme au-delà de la durée d'un programme de financement ou d'un projet, voir le **Guide Pratique : IMPACTER**.

### Comment identifier et inviter les acteurs et organisations pertinents dans la collaboration ?

Les étapes suivantes peuvent contribuer à la création d'un consortium solide et efficace :

**Première étape** – Former un noyau dur de partenaires. Ce groupe est généralement constitué d'individus qui se sont réunis autour d'une problématique ou d'une idée commune et ont lancé le processus de co-innovation. Il peut s'agir de l'idée d'un individu ou de l'initiative d'un groupe ou d'un réseau.

**Deuxième étape** – Utiliser différentes stratégies pour créer votre consortium :

- Utiliser les **réseaux** connus des partenaires pour identifier les membres potentiels;
- Construire un **partenariat** autour d'acteurs ou d'organisations avec lesquels vous avez déjà travaillé, que vous connaissez, ou qui ont une expertise dans le domaine concerné (assurez-vous de parvenir à une compréhension commune de leurs forces et de ce qu'elles peuvent offrir);

- S'adresser aux **groupes ou réseaux existants** dans les filières, constitués autour d'objectifs et de stratégies spécifiques à long terme;
- Rechercher de **nouvelles relations** là où aucun partenaire n'a collaboré auparavant, peut-être par le biais d'événements pertinents ou en les identifiant par des réseaux connus;
- Si possible, demander l'aide ou **les conseils du financeur** ou, le cas échéant, de son service de soutien à l'innovation, mis en place pour aider les groupes d'innovation à préparer un projet.

**Troisième étape** – évaluer les rôles potentiels au sein du consortium en fonction des compétences individuelles ou organisationnelles (voir la section Aptitudes et compétences).

**Quatrième étape** – Les ajouts de dernière minute, en particulier dans les grands consortiums, peuvent présenter des difficultés tant dans les premières étapes que tout au long du futur projet. Une planification minutieuse dès le départ peut réduire les risques que des tâches soient confiées à des partenaires qui n'ont pas les aptitudes et les compétences nécessaires pour les accomplir. Si de tels ajouts sont inévitables, le groupe doit être conscient que cela présente des risques et doit envisager des éléments pour y remédier. Il peut s'agir d'obtenir un soutien supplémentaire de la part d'autres participants lors de la planification et des premières étapes de la mise en œuvre, afin d'aider à renforcer les capacités et les compétences du ou des partenaires.

### Quels critères peuvent être utilisés pour sélectionner les partenaires ?

Plusieurs facteurs impactent la sélection des partenaires, en lien avec leur capacité à fournir les moyens physiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs du partenariat, ainsi que de l'équilibre des compétences requises. Parfois, la composition du partenariat est déterminée par les exigences du financeur, par exemple la recherche d'une expertise scientifique spécifique ou l'engagement direct avec des exploitations par exemple, plutôt que par l'intermédiaire d'une coopérative d'agriculteurs.

Les connaissances et l'expérience dont un groupe a besoin ne se limitent pas à la capacité technique des partenaires. Elles comprennent également leurs réseaux, qui peuvent être sollicités afin de recruter d'autres partenaires ou de diffuser les résultats. Un autre facteur important pour déterminer l'aptitude des acteurs ou des organisations à rejoindre un consortium est leur intérêt et leur motivation à prendre part

au processus de co-innovation. Les facteurs à prendre en compte sont les suivants :

- Force de travail;
- Capacité à travailler dans un partenariat diversifié;
- Réputation;
- Accès aux réseaux;
- Volonté de coopérer au développement ou à l'expérimentation d'une solution innovante;
- Des antécédents en matière de neutralité, de crédibilité et de fiabilité;
- Compétences en matière de communication (langage adaptée aux cibles, langue étrangère).

LIAISON a constaté que l'organisation d'événements pour échanger des idées peut encourager la communication et l'identification collective de solutions potentiellement innovantes, tout en étant un moyen efficace d'apprendre à se connaître dès les premières étapes. Cela est particulièrement important si les membres du groupe ne se connaissent pas bien.

*Arena Skog* est un pôle d'innovation norvégien travaillant sur la filière bois et la sylviculture. Afin d'explorer des idées pour de nouvelles constructions urbaines en bois, il a organisé des événements dédiés où les membres du cluster ont présenté des enjeux, des solutions et des points de vue afin de co-crée des idées de évolution. Ce processus d'apprentissage mutuel a été développé par le biais de discussions et de présentations dans des groupes informels lors des réunions de projet, afin de fournir l'occasion de présenter et de discuter ouvertement des problèmes et des réalisations des différentes phases du projet.

## OUTILS DE LIAISON

**Stakeholder associated risk analysis** – utilisée pour évaluer l'impact des acteurs impliqués dans le projet et leur rôle et responsabilités dans le processus.

**Database of actor categories** – utilisée pour identifier les motivations des partenaires et les regrouper sous des thèmes.

## APTITUDES ET COMPÉTENCES

### Comment identifier et faire correspondre efficacement les compétences et les connaissances pour répondre aux besoins du groupe ?

L'adéquation de tout partenaire potentiel aux tâches prévues dans un projet doit être soigneusement évaluée. Il s'agit notamment d'examiner les tâches à accomplir et de trouver les bons partenaires pour remplir ces rôles. Il est souvent plus facile de travailler avec une personne motivée mais ne possédant pas toutes les connaissances techniques qu'avec une personne possédant les connaissances nécessaires mais qui n'est pas particulièrement intéressée ou motivée par le partenariat de co-innovation.

« Les partenaires du projet ont été soigneusement choisis pour leur nature amicale, travailleuse et généreuse. Lors de la sélection des chefs de projet, la nature de l'individu était un critère essentiel, c'est-à-dire une personne avec laquelle il est facile de travailler (par exemple, personnalité non agressive, flexible et dévouée) et capable d'instaurer la confiance » Citation d'un participant à LIAISON



Quelle gamme de compétences et d'expériences permet d'obtenir une innovation interactive efficace ?

Un partenariat efficace s'appuiera sur l'expertise de l'ensemble des membres du groupe, tant d'un point de vue technique que pratique. Cela garantit la complémentarité des compétences au sein du consortium. Ces compétences peuvent concerner :

- Capacités administratives et de coordination;
- Connaissances et expérience en matière de recherche, y compris la capacité de mener des essais;
- Esprit d'entreprise et désir d'innover;
- Connaissances pratiques et expérience sur des sujets pertinents;
- Connaissance et expérience de l'agriculture et/ou de la sylviculture, par exemple en matière de filière, d'environnement ou de questions sociales;

- Expérience de la gestion d'entreprise et du commerce;
- Compétences en matière de diffusion et de marketing;
- Connaissance et expérience locales, ainsi que compréhension du secteur;
- Expérience des méthodes d'échange de connaissances, d'apprentissage entre pairs, de démonstration à la ferme, etc.

Il se peut que les chercheurs et les agriculteurs/forestiers ne permettent pas de rassembler l'entière connaissance de la filière. Dans ce cas, des partenaires tels que les entreprises de transformation alimentaire, les hôtels et restaurants, les compagnies des eaux et les associations de consommateurs peuvent apporter des compétences supplémentaires, tout comme les conseillers et consultants.

Un des problèmes rencontrés lors du lancement de projet est l'absence de tuteurage entre des personnes très compétentes et respectées impliquées dans la préparation de la proposition mais pas dans le projet par manque de temps et leurs collègues impliqués dans le projet. N'oubliez pas qu'il ne suffit pas de réunir les connaissances nécessaires lors du montage, il faut aussi s'assurer de leur disponibilité dans le projet ! Si ce problème ne peut être évité, les équipes concernées doivent mettre en place une procédure efficace de transfert et de mentorat ou de soutien par les pairs afin de garantir que la valeur de leur contribution au travail du groupe ne soit pas perdue.

### Quel est l'impact de la participation à des partenariats multi-acteurs sur l'individu ?

LIAISON a examiné l'impact que la collaboration avec divers acteurs et organisations peut avoir sur les personnes impliquées. Le fait de se connecter peut donner du pouvoir à différentes personnes de manières diverses et parfois inattendues. Cela peut modifier les relations, notamment dans les projets qui valorisent les acteurs de terrain, développent de nouvelles entreprises ou transforment les pratiques agricoles. Cela peut également faire découvrir aux acteurs des compétences qu'ils n'avaient pas utilisées ou comprises jusqu'alors. Cet échange de connaissances et de savoir-faire peut contribuer à renforcer le rôle d'un individu dans le processus d'innovation, encourager l'apprentissage, faire découvrir de nouveaux réseaux, instaurer la confiance et développer un esprit de collaboration en général.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### Comprendre les caractéristiques et les circonstances de l'autre

Comme pour tout partenariat, il est important de comprendre les habitudes et les attitudes de tous ceux qui participent directement aux actions du projet, ainsi que leurs contextes et les contraintes pratiques qui pourraient limiter leur pleine participation au processus de co-innovation.

L'adhésion à un partenariat, même pour travailler à un objectif commun clairement défini, nécessite la reconnaissance des facteurs limitant les capacités des individus et des différentes organisations à participer. Il peut s'agir du temps, de la capacité à participer aux réunions, de l'accès aux ressources naturelles, techniques ou financières, etc. Il est important de comprendre et de reconnaître ces enjeux afin d'éviter tout malentendu et d'encourager la liberté d'expression. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'agriculteurs et de forestiers qui peuvent être plus contraints en termes de temps ou de ressources et qui peuvent avoir besoin d'aide pour garantir leur implication.

### S'engager avec les agriculteurs et les forestiers

LIAISON a étudié un large éventail de projets, initiatives et réseaux de co-innovation impliquant des agriculteurs et des forestiers en tant qu'utilisateurs finaux des productions. Ces acteurs ont un intérêt pour le projet, mais ne sont souvent pas pleinement et efficacement impliqués dans le développement de l'idée ou du projet, à moins d'être spécifiquement contactés par des organisations telles que les associations d'agriculteurs qui les représentent.

Le partenariat doit être clair sur la façon dont il prévoit de s'engager avec ces groupes et de les valoriser pour obtenir les meilleurs résultats. Les activités portent-elles sur l'innovation menée par les agriculteurs ou leur rôle consiste-t-il à fournir des conseils d'experts ou d'autres formes de consultation ?

## LEADERSHIP EFFICACE

### Quelle est la manière la plus efficace de diriger un partenariat multi-acteurs ?

Il est important d'être clair sur le rôle du leadership au sein de tout consortium. Comment le partenariat va s'en saisir ? Peut-il être partagé ou concentré sur un acteur ou une organisation principale ? Comment les décisions seront-elles prises, les actions menées et les acteurs externes consultés.

Quelle que soit l'option retenue, elle exige une maturité individuelle et collective pour construire un environnement de travail efficace permettant de partager les responsabilités, d'interagir efficacement, de gérer les conflits et d'atteindre collectivement les objectifs.

Pour plus de détails sur le leadership efficace, consultez le **Guide Pratique : SE CONNECTER**.

### Un partenariat multi-acteurs peut-il réussir sans un coordinateur dédié ?

Le rôle du coordinateur est de rassembler les nouveaux membres du groupe, de gérer le partenariat et de faciliter le dialogue au sein du consortium. Ce rôle est basé sur la compréhension et l'utilisation de méthodes participatives pour lier les partenaires afin qu'ils participent au processus de co-innovation. Ces méthodes permettent également de faciliter la collaboration entre les partenaires et l'animation d'événements de groupe ou d'échanges au sein du partenariat et avec les acteurs externes. Il est conseillé de nommer un coordinateur dédié, expérimenté pour travailler avec des partenariats multi-acteurs.

Pour plus de détails sur le rôle du coordinateur, voir le **Guide Pratique : PARTENARIATS SAINS**.

## LE SUIVI ET L'ÉVALUATION



### Comment les processus de suivi et d'évaluation soutiennent-ils et éclairent-ils la prise de décision ?

Un suivi et une évaluation pertinents dès le départ peuvent constituer une source permanente d'informations susceptibles d'aider à la prise de décision à différentes étapes du projet.

Ces informations sont également importantes pour mettre en évidence et documenter les résultats positifs et les réussites du groupe et l'activité en cours de route. Elles peuvent contribuer à alimenter les réflexions, à identifier et à traiter les problèmes et les faiblesses avant qu'ils ne deviennent critiques. Cela permet également de mettre en évidence les problèmes avant qu'ils n'aient un impact négatif sur les actions.

Pour bien comprendre l'évolution du projet et agir en conséquence, il est donc recommandé au partenariat de définir collectivement des règles en matière de suivi et d'évaluation pour les actions et le partenariat, et ce dès le début du projet. Cela peut fournir des informations précieuses pour développer des idées de changements ou de nouvelles actions afin d'améliorer le projet, ou collaborer à nouveau ensemble à l'avenir.

### Intégrer l'évaluation dans le processus de co-innovation

Le processus d'évaluation des projets de co-innovation est potentiellement complexe et dynamique. Compte tenu de l'interaction de multiples acteurs, l'évaluation joue un rôle encore plus central dans l'aide à la prise de décision. Il est utile que les coordinateurs de projet et les responsables de tâches entreprennent périodiquement des procédures d'auto-évaluation afin d'aider tous les partenaires à prendre conscience du déroulement du processus de co-création, à identifier comment l'améliorer et à faire face à d'éventuelles modifications. Voici quelques facteurs qui peuvent améliorer l'efficacité de ce processus :

- Choisir des outils permettant une évaluation appropriée du processus de co-innovation;
- Analyser et adapter l'évaluation aux besoins du consortium, à ses objectifs et à son plan d'actions.
- Créer ou utiliser des outils d'auto-évaluation simples et faciles à comprendre;
- Prendre le temps de renforcer les capacités des acteurs en matière d'évaluation en les encadrant et en les aidant à mener eux-mêmes l'évaluation;
- Faire appel à un facilitateur externe compétent lorsque l'équipe ne possède pas une expertise suffisante pour les exercices d'évaluation.

### Comment intégrer des méthodes efficaces de suivi et d'évaluation lors de la conception des actions ?

Il existe quelques étapes indispensables pour qu'un groupe développe et adapte sa stratégie d'évaluation pendant la durée du projet :

- **Reconnaître et convenir** collectivement de la valeur et des avantages d'un processus d'évaluation;
- **Identifier** ce qui doit être suivi, quand et par qui;
- **Etablir la meilleure façon** d'évaluer les structures ou les processus en choisissant des outils et des méthodes adaptables et efficaces;
- **Partager** les résultats régulièrement pour **éclairer** la prise de décision au fur et à mesure de l'avancement du projet;
- Si nécessaire, s'assurer que **les résultats de l'évaluation sont facilement accessibles** aux membres pendant toute la durée du projet pour qu'ils puissent donner leur avis (et pas seulement à la toute fin, lorsque cet avis ne servira qu'à développer les actions futures).

L'évaluation devrait faire partie intégrante de tout projet dès sa phase de construction. Un système de suivi tout au long du projet et réalisé par les partenaires peut contribuer de manière significative au processus d'innovation. Il peut fournir des informations pertinentes pour appuyer la prise de décision et l'amélioration continue, ce qui augmente la probabilité d'atteindre les objectifs du groupe. C'est pourquoi, lors de la conception du plan d'action, les groupes doivent envisager la manière dont l'évaluation sera gérée pendant et à la fin du projet.

Lors de l'élaboration des actions, il est important de garder à l'esprit que le suivi et l'évaluation dont ont besoin les partenaires au niveau du projet peuvent différer des exigences du financeur ou des autorités de gestion. Par conséquent, s'engager avec des services d'accompagnement pour trouver le bon outil et

mesurer les résultats pour le bon public est une bonne idée dans ces premières étapes.

Il existe une série d'outils, de méthodes et de conditions connexes à prendre en compte et à adapter lors de l'élaboration d'une stratégie d'évaluation qui peut être sélectionnée pour tout projet de co-innovation. Les participants peuvent accéder à la boîte à outils interactive LIAISON et sélectionner les outils et approches quantitatifs et/ou qualitatifs les mieux adaptés au suivi et à l'évaluation des activités de co-innovation, à l'analyse de la dynamique de groupe et à l'évaluation des principaux jalons et résultats.



## 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 PLANIFIEUR 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 Éléonore Pommier. Nous tenons également à remercier les partenaires du projet LIAISON qui ont réalisé les études de cas citées dans ce guide.

