

Partenariats sains

Version 1.0



**Guide
pratique**

COLLABORATION ACTIVE ET TRAVAIL COLLECTIF

Ce « Guide pratique » identifie certains des principaux enseignements de LIAISON qui peuvent aider à améliorer la qualité de la collaboration, de la communication et de la coordination dans les partenariats multi-acteurs.

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.

Les partenariats dynamiques et actifs favorisent les échanges. Un facteur de réussite commun à ces partenariats est le véritable sentiment d'implication et d'accompagnement ressenti par les participants. Les partenariats réussis doivent donc avoir une bonne compréhension des méthodes participatives pour faciliter les échanges entre les acteurs et reconnaître et valoriser les différences et la diversité de tous les membres du consortium. Ce guide pratique explore les compétences et les éléments à prendre en compte pour une coordination efficace afin d'instaurer la confiance et de mener à bien des projets de co-innovation.

UNE CO-CRÉATION EFFICACE

Quelles sont les qualités requises d'un bon leader pour les projets de co-innovation ?

Un leader efficace est la force motrice essentielle pour coordonner un partenariat multi-acteurs. Le guide « SE CONNECTER » de LIAISON a identifié les compétences nécessaires aux coordinateurs de projet multi-acteurs. Il s'agit de compétences techniques « dures » et de compétences fonctionnelles « douces » (nécessaires pour travailler efficacement en partenariat), ainsi que de la capacité à guider les partenaires, à s'engager et à communiquer avec différents publics.

Outre ces compétences, il est également important que le leader (qu'il s'agisse d'un individu ou d'une équipe) incarne la manière de travailler que le partenariat a choisi. Cela inclut :

- L'enthousiasme et la confiance dans le processus de co-innovation;
- L'ouverture et l'accueil des points de vue divergents;
- La curiosité et un bon sens de l'humour;

- La motivation et la capacité à apprécier des environnements de travail variés;
- La mise en place d'une communication et une collaboration transparentes et inclusives;
- La gestion efficace et positive des désaccords lorsqu'ils surviennent en adoptant un état d'esprit axé sur la recherche de solutions;
- L'envie de rencontrer et de passer du temps avec les membres du consortium;
- Déléguer et partager le management
- Co-ordonner les tâches.

Comment éviter de se laisser submerger par la gestion quotidienne d'un projet ?

Il incombe au coordinateur de suivre et de maintenir le partenariat sur la bonne voie. En gérant efficacement les actions du groupe, le coordinateur peut s'assurer que les objectifs du projet sont atteints.

La gestion de projet implique des processus complexes : la planification, l'organisation, la gestion du budget, le suivi, les tests et la mise en œuvre. Avoir une vision globale du processus est essentiel pour s'assurer que tous les partenaires connaissent clairement leurs rôles et responsabilités, ainsi que qui fait quoi.

Pour plus d'informations sur la création d'une vision commune, consultez le Guide Pratique : **PLANIFIER.**

Dans quelle mesure une bonne coordination est-elle le résultat d'une animation expérimentée ?

Les projets de co-innovation nécessitent un leadership et une animation efficace pour tirer le meilleur parti de chacun. Il s'agit d'un travail d'équipe. L'animation contribue à garantir l'implication et la participation active de chacun. Elle assure que chacun contribue pleinement au processus de co-innovation. L'animation participative peut être définie de manière très générale comme « l'acte d'aider les autres à mettre en œuvre un processus sans s'impliquer soi-même

dans ce processus ». Toutefois, LIAISON a constaté que les tâches et les compétences en matière d'animation varient considérablement d'un groupe à l'autre. Par exemple, les compétences requises pour travailler avec une initiative à court terme menée par des agriculteurs sont différentes de celles nécessaires pour coordonner un projet multi-acteurs à long terme avec des partenaires internationaux.

Pour plus de conseils sur l'animation des projets de co-innovation, voir le **GUIDE LIAISON SUR LES MÉTHODES PARTICIPATIVES DANS LES INITIATIVES DE CO-INNOVATION**.

COMMENT TRAVAILLER ENSEMBLE

Quels sont les facteurs qui contribuent à maximiser le succès des partenariats de co-innovation ?

Grâce à son analyse, LIAISON a identifié un certain nombre de facteurs de réussite qui contribuent à une collaboration efficace et au bon fonctionnement des partenariats multi-acteurs (cf. Figure 1)

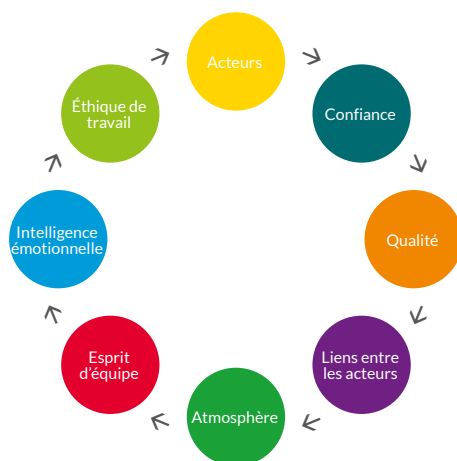


Figure 1 Facteurs de réussite de LIAISON pour une collaboration efficace

Pour former un partenariat multi-acteurs qui fonctionne bien en collectif, le coordinateur (ainsi que les responsables de tâches concernés) doit favoriser la confiance au sein du partenariat et considérer que chacun est la clé du succès du groupe. Il doit recruter et engager des partenaires ayant les compétences, les comportements et un niveau élevé d'intelligence émotionnelle nécessaires au groupe. Il faut ensuite forger un esprit d'équipe et organiser le travail en collectif.

Il est essentiel que les coordinateurs gardent en tête qu'ils ne peuvent pas tout faire eux-mêmes et

qu'ils soient prêts à déléguer des activités spécifiques à d'autres partenaires. Déléguer est un moyen efficace d'apprendre à connaître chaque membre du partenariat, de reconnaître et valoriser leurs points forts, de partager les connaissances et d'aider les autres à gagner en compétences.

Comment la confiance peut-elle être efficacement instaurée au sein d'un partenariat ?

Les actions suivantes peuvent être utilisées pour favoriser la confiance et soutenir des méthodes efficaces de travail en partenariat :

- Créer une atmosphère ouverte et conviviale;
- Impliquer les futurs utilisateurs dans tout le processus de développement;
- Écouter et recueillir les contributions et les idées tout au long du projet;
- Créer un espace de dialogue ouvert où chacun peut exprimer ses besoins sans crainte;
- Encourager tous les participants à se considérer comme des collègues plutôt que comme des concurrents;
- Créer une proximité sociale et spatiale pour favoriser l'interconnaissance des participants;
- Organiser des ateliers et des visites sur le terrain où chacun peut échanger ses expériences.

Avec tous ces facteurs en place, un partenariat solide et efficace peut être créé.

OUTILS DE LIAISON

Méthodes des groupes cumulés – aide les groupes à construire progressivement des connaissances et des accords, en commençant par l'échange en petits groupes qui, à la fin du processus, aboutissent à des accords à l'échelle de l'équipe entière.

Existe-t-il des facteurs particuliers qui renforcent les partenariats de co-innovation ?

La façon dont un partenariat travaille ensemble et les caractéristiques des individus impliqués peuvent avoir un impact considérable sur ce que le groupe réalise. LIAISON a constaté que les caractéristiques et les méthodes de travail suivantes peuvent contribuer à une collaboration réussie :

- **Les compétences humaines** de l'individu ou de l'équipe qui dirige le processus de co-création

peuvent faire une grande différence (positive ou négative) dans la qualité du processus d'innovation et de ses résultats.

- La co-innovation est meilleure/plus rapide lorsque la collaboration est **initiée par des personnes qui seront les utilisateurs** finaux, car :
 - (a) la co-innovation est généralement le résultat d'un « besoin »/« motivation » clair de travailler ensemble ;
 - (b) si la **motivation** n'est pas uniquement liée au besoin, la « **volonté de réussir** » est également un facteur important pour assurer un partenariat sain et créatif ; et
 - (c) certains membres des partenariats pour l'innovation sont plus **orientés vers les résultats** que d'autres et auront tendance à pousser le processus plus rapidement.
- **Les relations existantes** entre les partenaires avant le projet sont un atout. Plus les participants se connaissent à l'avance (surtout s'il existe un historique de bonnes relations de travail) plus la confiance sera grande au sein du groupe et plus les membres seront prêts à prendre des risques ensemble.
- **La clarté de la communication** entre les personnes qui travaillent ensemble, surtout concernant l'organisation du travail collectif, est essentielle pour une co-innovation efficace. Plus précisément, il est très utile de :
 - (a) convenir de « règles d'implication claires » établies avant le début des opérations;
 - (b) veiller à ce que ces « règles » soient appliquées de manière cohérente et transparente;
 - (c) établir un protocole clair pour le respect des règles dès le début du projet.

Des réunions fréquentes (en face à face ou en ligne) aident à maintenir la dynamique d'un groupe, tout comme les visites sur le terrain qui peuvent être utiles pour motiver et faciliter la participation. Favoriser la recherche d'idées en dehors du groupe pour fertiliser ou stimuler le processus de co-innovation, comme les visites d'échange entre projets ou pays, peut être efficace pour réaliser des échanges entre pairs et peut être très bénéfique pour stimuler la créativité.

La crise de santé publique Covid-19 a eu un impact significatif sur la capacité des partenariats à se réunir selon des méthodes habituelles, éprouvées et testées. Les restrictions imposées aux déplacements et aux rassemblements publics/privés ont entraîné des changements importants dans la façon dont les groupes pouvaient travailler ensemble. Si certaines activités en plein air, comme les essais à la ferme par exemple, étaient encore possibles, la plupart des partenariats multi-acteurs ont dû s'adapter à une collaboration

presque entièrement virtuelle. L'impact de cette nouvelle façon de travailler n'a pas encore été pleinement évalué. Il est probable qu'il y ait eu des avantages concernant l'efficacité et l'implication des membres du groupe et des parties prenantes externes, mais aussi de nombreux inconvénients.

Comment créer une culture de partage et de coopération ?

Il a été prouvé que la création d'une culture de partage et de coopération apporte de nombreux avantages aux partenariats multi-acteurs. Cela peut être réalisé de différentes manières :

- **Créer un espace** d'échange : offrir des options et des moments distincts pour partager et travailler. Plus le groupe est diversifié, plus ces espaces sont essentiels pour favoriser la coopération et renforcer la cohésion du groupe. Cependant, pour être efficace, cela nécessite une bonne animation;
- Encourager **les échanges directs** autant que possible, car cela permet de faire tomber les barrières et d'accélérer les actions collectives dans le partenariat;
- **Définir collectivement le processus de prise de décisions et en évaluer la pertinence régulièrement;**
- Savoir **déléguer** au bon moment et être explicite sur la répartition des responsabilités.

Chaque membre d'un partenariat d'innovation a quelque chose de précieux à apporter au projet, et il est important que chaque membre comprenne les contributions uniques que chacun apporte. Il convient d'accorder une attention particulière à la façon dont chaque membre aime travailler. Lorsque les disciplines professionnelles varient, par exemple entre les chercheurs et les agriculteurs, prenez le temps d'envisager dès le départ les meilleures façons de travailler ensemble. Pour les projets multinationaux, il est également important de tenir compte des différents fuseaux horaires lors des réunions virtuelles.

Qu'est-ce qui peut entraver le processus de co-innovation ?

Même si les acteurs s'efforcent de collaborer aussi efficacement que possible, ce n'est pas si facile. Il faut faire preuve de détermination et d'ouverture d'esprit pour faire face aux problèmes lorsqu'ils se présentent. Les partenariats multi-acteurs peuvent être confrontés à différents challenges en cours de route, notamment à des moments de stress lorsque les délais sont proches ou que le projet rencontre des difficultés. Les comportements suivants peuvent alors se manifester :

- **Jeux de pouvoir** : abus de pouvoir, prise de pouvoir ou formation de sous-groupes;
- **Attitudes négatives** : entrave au progrès;
- **Manque de reconnaissance** : ignorer les autres, exclure certains membres du groupe;
- **Insultes verbales**;
- **Communication exclusive** : conduisant à des conflits ou à l'exclusion de certaines personnes des discussions.

S'attaquer de manière proactive à ces problèmes est la meilleure façon de les résoudre. Cela peut se faire de différentes manières :

- **Sensibiliser** : indiquer clairement à tous les partenaires comment et à qui faire part de leurs préoccupations ou leurs plaintes;
- **Utiliser les compétences et l'expérience** du groupe pour rappeler à chacun l'importance d'être ouvert et de partager les problèmes lorsqu'ils se présentent;
- **Créer un espace neutre et sûr** avec une procédure claire pour présenter ses questions;
- **Identifier des membres en charge des questions de genre et d'égalité afin de fournir un soutien et des conseils à toutes les personnes concernées.**

La résolution rapide et efficace des conflits peut être facilitée par l'appui d'un médiateur extérieur. Tout groupe qui prévoit de travailler ensemble doit être ouvert à la possibilité que des conflits surgissent à tout moment et discuter dès le début de la manière dont ils seront abordés, car ils représentent un risque important. Il peut être utile de définir clairement les processus de résolution des problèmes à suivre dans le cadre d'un accord formel ou écrit sur les méthodes de travail en commun.

Tous les partenariats devraient-ils avoir une structure de gouvernance formelle ?

Il y a des avantages et des inconvénients à adopter des structures de gouvernance très formalisées dans les projets multi-acteurs. En fin de compte, cela dépendra des contraintes de l'appel à projet ou du financeur. Il ne faut pas partir du principe que plus le projet est important, plus la structure de gouvernance doit être formalisée. Il existe divers degrés de formalisation dans les projets de co-innovation, quelle que soit leur taille, afin de maintenir tous les membres dans la même direction et au même moment. Cela doit être clair pour tous.

Dans la phase d'établissement de tout partenariat multi-acteurs, il est important d'être clair sur les moyens de travailler ensemble et de prendre le temps

d'évaluer correctement l'ensemble des possibilités. La capacité du groupe à collaborer activement dépendra de son ouverture et de son réalisme par rapport ce qui sera nécessaire dès le départ. Cela résultera de la confiance et des structures en place pour évaluer, revoir ou identifier périodiquement quand les choses doivent changer.

Pour en savoir plus sur la gestion des étapes de la planification, consultez le **Guide Pratique : PLANIFIER.**

Les projets de co-innovation ont-ils besoin d'un plan d'action ?

Il est recommandé aux partenariats d'élaborer un plan d'action clair dans lequel toutes les tâches du projet sont attribuées aux acteurs pertinents. Cela permet de garder tout le monde sur la bonne voie et de savoir clairement qui fait quoi et quand, ce qui rend le rôle du coordinateur plus simple et plus efficace. Des difficultés peuvent survenir lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu et il faut toujours prévoir une certaine souplesse pour modifier et ajuster les actions en fonction de l'évolution des besoins et du contexte.

Les partenaires doivent toujours être prêts à faire face à des écueils au sein du groupe, avec les financeurs ou même avec les acteurs intéressés par le projet. L'astuce consiste à s'attaquer au problème et à mettre en place les changements requis, en déléguant ces nouvelles tâches aux membres du groupe compétents pour mener à bien l'action. Disposer d'un plan de gestion des risques détaillé peut également être utile.

L'ensemble du partenariat peut-il participer à la prise de décision ?

Diverses méthodes participatives peuvent être utilisées pour aider chacun à s'impliquer activement dans le projet. Ces méthodes permettent également de s'assurer que les décisions prises par le partenariat reflètent pleinement les différentes opinions de tous les membres. Le coordinateur peut toujours rester maître de la décision, mais il peut le faire en consultation avec les autres membres du groupe, et d'une manière claire et transparente, avec une communication efficace pour tous.

Il faut veiller à bien clarifier le processus de prise de décision au sein du partenariat, en particulier pour les membres qui ne connaissent pas l'approche participative. L'adaptation à ces nouvelles conditions exige de la patience et de la persévérance.

Voir le **GUIDE LIAISON SUR LES MÉTHODES PARTICIPATIVES DANS LES initiatives de co-innovation.**

Que se passe-t-il si les discussions sont trop jargonneuses ?



Un certain nombre d'études de cas LIAISON ont souligné combien il peut être difficile d'utiliser un langage technique de manière appropriée et efficace. Un partenariat multi-acteurs implique, par nature, des personnes issues de milieux et de disciplines très différents. Même s'ils sont déterminés à atteindre le même objectif, le jargon peut rendre la collaboration difficile.

Il est recommandé de souligner ce problème potentiel au sein du partenariat dès le départ. Tous les partenaires doivent avoir conscience que tout le monde ne connaîtra pas certains termes techniques ou pratiques discutés et utilisés. Les participants doivent donc s'efforcer de simplifier leur mode de communication et chacun doit se sentir libre de demander des éclaircissements. Par exemple, les agriculteurs peuvent être très techniques en parlant de leurs pratiques, les chercheurs ne parviennent pas toujours à rendre les résultats scientifiques lisibles pour un public plus large, et les acteurs de la filière peuvent se concentrer sur leurs propres pratiques commerciales ou sur les besoins de leurs clients, ce qui n'est pas toujours compris par les autres partenaires.

UNE CO-CRÉATION EFFICACE

Quelle est la meilleure façon de gérer les différences entre les acteurs ?

Dans les projets multi-acteurs, les participants sont divers, que ce soit en termes d'expériences personnelles ou professionnelles, ou en raison de l'intérêt qu'ils portent aux résultats du projet. La première étape d'une coopération efficace consiste à reconnaître

ces différences et à les inclure dans la méthode de travail.

Pour les projets multi-acteurs travaillant avec des agriculteurs, de nombreux aspects pratiques spécifiques doivent être pris en compte. Cela peut être le cas lorsque des actions de recherche sont menées à la ferme, ou lorsque l'objectif est de créer une nouvelle opportunité commerciale.

La durée des actions et projets peut également ne pas convenir à la fois aux habitudes des chercheurs et des agriculteurs. Les chercheurs travaillent souvent sur des projets pluriannuels avec des objectifs à long terme, alors que le travail des agriculteurs est rythmé par les saisons et les travaux de l'exploitation. Ces différences d'état d'esprit peuvent avoir un impact sur le calendrier du projet et sur la façon de travailler ensemble.

« Il est parfois difficile de faire coïncider deux « mondes » très différents : langage différent, modèles commerciaux différents, vision différente de la propriété intellectuelle... Pour réussir la co-création, il faut rassembler ces mondes et créer une ouverture. » Citation d'un participant à la LIAISON.

Dans les partenariats multi-acteurs, les différences culturelles peuvent se présenter de différentes manières. Au sein d'un groupe d'agriculteurs, il peut y avoir différents types de systèmes, différents liens avec la filière, ainsi que des variations entre les agriculteurs plus traditionnels et les pionniers. Le succès de l'implication des agriculteurs peut être lié à la façon dont ils ont été connectés et impliqués dans les réseaux au-delà de leur zone locale. Prendre le temps de comprendre l'expérience qu'ils ont acquise en travaillant avec d'autres, ainsi que leur appétit et leur volonté de s'impliquer dans de nouvelles méthodes de travail, peut aider à identifier les meilleures façons de collaborer.

OUTILS DE LIAISON

Empowerment Appraisal – utilisé pour évaluer le degré d'autonomie d'un acteur dans un processus d'innovation interactive, et pour prendre des mesures afin d'améliorer la participation autonome.

Gender Appraisal – aide à évaluer la présence de préjugés et à soutenir une participation autonome et diversifiée.

Satisfaction Survey (internal) – utile pour déterminer le niveau de satisfaction des acteurs d'une action

Appraisal of Group Dynamics – évalue la confiance, la volonté de partager des informations et le bien-être social général dans le groupe.

Ground Rules : Identification of Opportunities and Challenges of Agreement-Based Cooperation – identifie les règles concernant les différents acteurs et aide à établir des règles de base pour aider le groupe à travailler ensemble.

LIAISON a identifié que la capacité et la volonté de co-créer dépend du contexte culturel. Par exemple, les discussions avec les acteurs de la région méditerranéenne ont montré comment les facteurs suivants ont limité la co-innovation et le transfert de connaissances :

- Une culture limitée de l'esprit d'entreprise;
- Les difficultés à mobiliser des acteurs avec les compétences « non techniques » nécessaires pour travailler efficacement en collectif;
- Une structure de soutien minimale pour rassembler les agriculteurs;
- Une fragmentation des possibilités d'échange de connaissances dans les zones rurales.

Pour les acteurs du nord-ouest de l'Europe, où il existe déjà une forte tradition de coopération entre agriculteurs et forestiers et des communautés diverses confiantes dans leur identité et leurs cultures locales, LIAISON a constaté qu'il est moins difficile de s'unir autour d'une idée et d'un objectif commun.

L'absence d'un environnement favorable et efficace peut constituer un obstacle majeur au lancement et à la réussite des projets de co-innovation. Cette différence s'amplifie encore lorsqu'on travaille avec des groupes multinationaux.

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION



Quelle est la meilleure façon de gérer et de s'adapter au changement ?

L'auto-évaluation régulière est une approche importante à utiliser dans les projets de co-innovation. Il est essentiel de comprendre la manière dont les partenariats multi-acteurs travaillent ensemble pour réaliser, adapter et développer des activités.

Favoriser l'adaptation permet de résoudre les problèmes à mesure qu'ils se présentent et aux partenaires d'ajuster la méthodologie de co-innovation qu'ils ont adoptée.

Les groupes doivent être prêts à s'adapter à des conditions changeantes, tant internes qu'externes au projet. L'impact des contraintes externes, telles que les ressources financières, les limites de temps, l'aide disponible, les aptitudes et les compétences, etc. peuvent perturber le bon fonctionnement d'un partenariat. Néanmoins, il n'est pas toujours possible de maintenir une auto-évaluation constante et proactive. Il est donc important d'être pragmatique tout en surveillant les progrès réalisés par rapport aux délais, aux indicateurs clés de performance (ICP) et aux résultats convenus.

Existe-t-il des outils permettant de mesurer et de contrôler l'efficacité de la collaboration d'un partenariat ?

LIAISON a développé une boîte à outils interactive qui contient une série d'outils et de méthodes qui peuvent être utilisés et adaptés par les groupes pour suivre et évaluer leurs performances. Ceux-ci peuvent être adoptés à des étapes clés et planifiés pendant toute la durée de l'activité ou comme une activité ponctuelle au début.

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 innovent 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 **PARTENARIATS SAINS** 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.

