

Impacter

Version 1.0



**Guide
pratique**

LE PARTAGE, LA DIFFUSION ET LA CRÉATION D'UN HÉRITAGE

Ce « guide pratique » explore les moyens de maximiser l'utilisation et l'impact des résultats et des réalisations des projets de co-innovation.

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. La transformation et le changement dans ces domaines sont le résultat d'actions et d'interactions entre diverses personnes réunies et impliquées dans le processus de génération, d'échange et d'utilisation des connaissances. La participation à des projets de co-innovation multi-acteurs est un processus qui a des répercussions plus larges : elle entraîne des changements culturels, de valeurs et de comportements au sein du groupe et au niveau individuel. Ce guide pratique présente les avantages d'une **stratégie de diffusion** claire, détaillée et bien planifiée pour les résultats et les solutions innovantes développés par ces projets. Il montre comment les groupes d'innovation peuvent **prendre en compte l'impact** dans leurs actions de co-innovation et met en évidence la manière dont il peut être **mesuré et évalué**.

PLANIFIER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION EFFICACE

Bien faire les choses dès le départ : la base du changement

L'innovation et les connaissances résultant du processus de co-innovation d'un groupe seront partagées et intégrées au sein du partenariat, mais elles auront un impact bien plus important si elles influencent ou inspirent également d'autres personnes en dehors du projet. Cela nécessite à la fois une planification et l'implication des bonnes personnes dès le début et tout au long du projet.

OUTILS DE LIAISON

Journey mapping and impact stories – permettent de traduire les expériences d'apprentissage par la co-innovation, présentées d'une manière qui peut être facilement comprise par d'autres.

Dès le départ, il est important de créer un plan de communication qui cible les utilisateurs potentiels et d'autres acteurs en mesure d'influencer la prise de décision et les changements de pratiques. Le plan doit aborder la manière dont les résultats seront partagés, comment ces nouvelles pratiques, idées ou recherches ont vu le jour, ce qui a été appris en cours de route et leurs avantages pratiques.

Modèles efficaces de diffusion

Le partage des idées et des résultats avec un public plus large nécessite des ressources : du temps et du personnel. Il est intéressant de mettre en place des actions dédiées à la diffusion. Dans certains cas (notamment pour les projets à grande échelle), il s'agit d'une exigence spécifique du financeur. Cependant, les projets de taille plus réduite peuvent avoir plus de mal à générer la dynamique nécessaire pour communiquer avec les ressources disponibles. L'établissement de liens avec d'autres initiatives existantes, ou la formation de nouveaux réseaux d'innovation peut aider dans ce cas.

L'un des principaux enjeux consiste à parvenir à une écoute efficace, c'est-à-dire à encourager les membres du groupe à faire l'effort et à prendre le temps d'écouter les points de vue, les expériences et les idées des autres. Les gens se sentent plus en confiance dans un groupe où ils se sentent écoutés.

Il existe des moyens pour améliorer le partage et la diffusion des connaissances. Par exemple, les « réseaux d'innovation axés sur la pratique » et les « groupes d'innovation d'agriculteurs » peuvent contribuer à développer la co-innovation au sein d'un consortium et à la prolonger au-delà.

Les études de cas de LIAISON ont révélé différentes manières d'atteindre cet objectif, par exemple :

- *Tous Paysans* a impliqué les acteurs dès le début du processus et a créé une vidéo et un dépliant pour aider à partager la méthode participative et ses résultats.
- *AgroCycle* a mis au point une « plateforme éducative » complète à destination des apprenants, pour partager ses messages clés.
- *Food Heroes* a adopté une approche novatrice en

matière d'engagement en débutant le projet par un évènement au cours duquel le projet a été présenté au public.

- *10-Frame Beehive* a utilisé les réseaux sociaux pour la diffusion.

OUTILS DE LIAISON

Actor/role identification (ID) and personas – understanding our stakeholders: comprendre nos acteurs peut accroître la compréhension de la variété culturelle.

Pour plus d'informations, consultez le **Guide Pratique : PARTENARIATS CONNECTÉS**.

Intégrer les résultats des initiatives de co-innovation lors d'échanges de connaissances existantes.

Un moyen efficace de partager les expériences d'un projet avec un public plus large est d'impliquer les agriculteurs et les autres acteurs dès le début, y compris dans la construction du projet. Cela leur donnera un sentiment d'appartenance et les motivera à adopter les résultats du projet ensuite.

Comme le montre le « Pour plus d'informations, consultez le **GUIDE PRATIQUE DES Partenariats connectés** », le processus de co-innovation peut être enrichi par des idées provenant de l'extérieur du groupe. Un consortium peut tirer profit d'une collaboration avec des acteurs externes pertinents, tels que des associations d'agriculteurs ou de consommateurs, qui sont désireux de soutenir sa stratégie de communication. Les réseaux d'agriculteurs, en particulier, peuvent aider à diffuser rapidement les connaissances sur le terrain.

Pour certains types d'innovation, comme une nouvelle pratique, des **ambassadeurs** peuvent aider à diffuser l'innovation au sein d'un groupe cible spécifique. Un **ambassadeur** est une personne qui a déjà acquis une certaine crédibilité auprès du groupe cible. L'implication de ces personnes peut être une stratégie efficace pour susciter une implication plus large et obtenir un impact à long terme.

Pour plus d'informations, consultez le **Guide Pratique : PARTENARIATS CONNECTÉS**.

FAIRE LA DIFFÉRENCE : COMMENT FACILITER L'ADOPTION D'UN PRODUIT ?

Fixer des objectifs (et des limites) pour la diffusion des résultats des projets de co-innovation

Les projets multi-acteurs doivent déterminer jusqu'où et à quelle échelle ils souhaitent que les productions soient diffusées. Parfois, cela sera prédéterminé par le financeur, qui aura un point de vue sur le niveau de changement ou l'impact souhaité. Par exemple, Moore et al. (2015) a identifié trois approches pour obtenir un impact des innovations sociales : le « scaling up, le scaling out, le scaling deep ».

- Le « scaling-out » consiste à augmenter le nombre de personnes qui sont incitées à adopter une nouvelle pratique ou technologie.
- Le « scaling-up » fait référence au changement des institutions au niveau des politiques, des règles et des lois.
- Le « scaling-deep » implique de changer les relations, les valeurs culturelles et les croyances.

Il ne faut pas négliger l'importance de ces éléments pour obtenir un changement et une transformation efficace. Il ne s'agit pas d'un processus unidirectionnel, car les connaissances circulent tout au long d'un processus de co-innovation géré efficacement. Cela permet de créer et de faire évoluer les résultats tout au long du projet et d'affiner les solutions techniques, organisationnelles ou sociales innovantes qui peuvent être partagées avec les groupes cibles.

Le projet LIAISON a mis en évidence des différences dans la manière dont les partenariats de co-innovation s'efforcent d'atteindre cet objectif. Tous les partenariats ne cherchent pas à favoriser un changement plus large, et peuvent avoir des objectifs plus limités, mais tout aussi importants.

Les « meilleures » stratégies de diffusion et d'appropriation des connaissances et des innovations

Tous les partenariats ne visent pas les 3 étapes détaillées précédemment, mais leur impact sera plus grand s'ils en adoptent une ou plusieurs. Il existe des stratégies que les partenariats peuvent adopter pour partager les connaissances et les innovations qu'ils ont générées afin de les rendre plus largement disponibles.

Voici quelques exemples identifiées par le projet LIAISON :

- Le « **scaling-out** » met l'accent sur la reproduction d'innovations réussies dans différentes communautés (ou « niches ») dans le but de diffuser ces résultats à un plus grand nombre de personnes. Cette approche s'est avérée particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de traiter des questions spécifiques au contexte qui affectent le système que l'on tente de changer. Par exemple, l'initiative *Agrolora* a travaillé avec les syndicats des eaux et les agriculteurs pour y parvenir.
- De nombreuses initiatives, telles que *Programa de Sustentabilidade de Vinhos do Alentejo*, *Arena Skog*, *L'Atelier Paysan* and *10-Frame Beehive*, ont fait leurs marques en travaillant pour que les réglementations soient modifiées, ou en s'efforçant d'influer sur les politiques. Le niveau politique a sans doute « l'impact le plus important » car il a le pouvoir de changer les « règles du jeu ».
- Les stratégies de « **scaling-deep** » sont liées au fait qu'un changement durable n'est possible que lorsque le cœur et l'esprit des gens, leurs valeurs et leurs pratiques culturelles, ainsi que la qualité de leurs relations, sont transformés. Ce concept a souvent émergé dans les études de cas, bien que souvent de manière implicite. Par exemple, l'étude de cas *Nod Verde* a contribué à changer l'état d'esprit des producteurs qui ont commencé à s'engager dans des groupes afin de vendre directement aux consommateurs, tout en favorisant une meilleure compréhension et un plus grand soutien des producteurs parmi les consommateurs.

Il convient de souligner que, parfois, l'effort nécessaire ne vaut pas la peine pour des projets limités dans le temps ou manquant de ressources.

Facteurs qui contribuent à la réussite de la diffusion des résultats

Bien que la diffusion puisse être intégrée dans un projet en tant qu'objectif officiel, il est toujours nécessaire de mettre en place une action ciblée pour partager les résultats une fois qu'ils sont connus. LIAISON a identifié quatre facteurs de réussite dans la diffusion des résultats :

- **Ouverture** : transparence sur les sources et les hypothèses de base de tous les résultats et informations diffusés par le projet;
- **Clarté** : fournir des informations claires, veiller à ce que la mise en œuvre soit simple et éviter le jargon dans la mesure du possible;
- **Motivation** : trouver un intérêt commun, un besoin

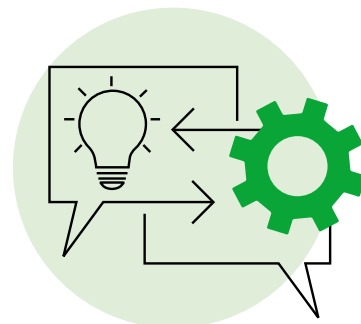
ou un objectif spécifique, comme la volonté de contribuer à l'économie locale ou la mise en réseau pour promouvoir le résultat et renforcer l'impact du projet;

- **Ressources** : partage du risque ou des coûts financiers, mise en place de procédures et de ressources pour aider les autres par le biais de formations et de conseils sur l'utilisation de l'innovation.

Il est important de savoir que les utilisateurs potentiels d'une innovation peuvent passer par différentes phases avant de l'adopter avec succès. De plus, les gens auront des attentes différentes en termes de vitesse et d'ampleur de l'adoption de l'innovation et de ses impacts probables. Par exemple, les agriculteurs peuvent adopter de nouvelles pratiques de manière progressive en apportant de petits changements. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour réaliser un investissement important ou qu'ils souhaitent limiter la prise de risques. Pour toute entreprise, il est important de disposer d'éléments concrets pour décrire les avantages (et des coûts) probables d'une solution ou d'un produit innovant.

Il est essentiel, pour améliorer l'assimilation des résultats du projet, d'impliquer les bonnes personnes dès le début du projet : par exemple, les partenariats où les agriculteurs et leurs associations n'ont pas été initialement impliqués ont des difficultés pour diffuser leurs résultats sur le terrain. La boîte à outils LIAISON contient des outils permettant de cartographier le réseau qui sera nécessaire autour d'un projet de co-innovation. Ils peuvent aider à identifier le « bon » type d'acteurs à impliquer.

Obstacles éventuels au partage des résultats et à l'adoption de nouvelles idées



Un groupe peut améliorer la communication en réfléchissant à la manière dont il adapte et présente son message et les informations pertinentes pour le rendre accessible et intéressant pour ses publics cibles. Ce faisant, il est important d'être conscient que certains

obstacles doivent être identifiés et surmontés.

Par exemple, si une action nécessite un investissement, l'accès au financement sera une clé pour son adoption. Les groupes devraient consacrer du temps à explorer les sources de financement. Par conséquent, l'accès au financement peut souvent s'avérer être une étape supplémentaire et imprévue au sein du projet.

Consultez le **Guide Pratique : SE CONNECTER**.

Il peut également y avoir des barrières culturelles et de communication qui rendent difficile la transmission des messages et donc l'adoption d'une innovation. C'est à ce moment-là que l'implication des utilisateurs finaux potentiels dans le processus de co-innovation peut porter ses fruits, car elle permet d'identifier leurs besoins réels et d'y répondre, et donc de surmonter tout obstacle potentiel à la diffusion.

L'adoption de certaines innovations peut être ralentie, voire bloquée, par des questions réglementaires et juridiques. Dans certaines des études de cas examinées par LIAISON, la stratégie consistant à inciter le plus grand nombre de personnes à reproduire l'innovation a permis de rendre cette dernière plus visible et a contribué ainsi à influencer les institutions pour qu'elles envisagent de changer leur approche. Pour des exemples de ce type, voir *Programa de Sustentabilidade de Vinhos do Alentejo* et *L'Atelier Paysan*.

Un manque de confiance dans les perspectives et les besoins d'une entreprise, ou un certain scepticisme quant à la valeur de l'innovation peuvent également entraver les projets. Cette résistance peut souvent être surmontée si l'on voit d'autres personnes l'adopter avec succès.

OUTILS DE LIAISON

Gender appraisal and empowerment appraisal – il s'agit d'outils utiles pour évaluer la présence de préjugés et soutenir une participation autonome et diversifiée.

RÉPONDRE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX

Identifier l'impact au niveau des systèmes



L'analyse approfondie de 32 études de cas par LIAISON a permis d'identifier quelques facteurs clés pour déterminer l'impact d'un projet. Il est apparu que les agriculteurs et les forestiers, en particulier, avaient du mal à comprendre l'étendue de l'impact d'une innovation qu'ils avaient créée ensemble. Ci-dessous quelques-unes des raisons de cette difficulté :

- Il peut être difficile de reconnaître et d'apprécier la valeur d'une action pour l'ensemble de la communauté, qui n'est pas nécessairement directement impliquée dans l'innovation.
- Il est difficile de faire évoluer les mentalités et d'encourager l'ouverture face au changement.
- Les avantages économiques peuvent être plus faciles à évaluer (et plus immédiats) que les autres avantages (c'est-à-dire environnementaux et sociétaux).
- Si les gens peuvent comprendre que certaines actions et certains changements peuvent, par exemple, atténuer l'impact sur le climat, ils ne valorisent pas suffisamment leur rôle personnel dans cette contribution.

Il est important de prendre le temps d'identifier et de comprendre les différents contextes et objectifs des acteurs, ainsi que de donner confiance aux agriculteurs et aux forestiers dans leur capacité à obtenir un impact considérable en travaillant ensemble.

Engager la future génération

Dans les études de cas explorées par LIAISON et dans les communautés rurales en général, il existe une préoccupation commune concernant la réticence à reprendre l'exploitation familiale.

Les projets d'innovation multi-acteurs, axés sur de nouvelles solutions, peuvent impliquer plus facilement

la nouvelle génération dans une collaboration avec des acteurs de terrain et de soutenir leur participation à des activités rurales. L'un des « projets ambassadeurs » de LIAISON, *Green Workshop Wendland*, s'est concentré sur cette question en invitant des étudiants à concevoir des ateliers dans le cadre d'une initiative visant à attirer des travailleurs qualifiés et des jeunes dans la région.

Lorsqu'on veut promouvoir l'attractivité des zones rurales, il est également important de tenir compte du genre et de la diversité.

OUTILS DE LIAISON

Appraisal of group dynamics – permet d'évaluer la confiance, la volonté de partager des informations et le bien-être social général dans un contexte de groupe.

REGARDER VERS L'AVENIR

Gérer efficacement un partenariat public/privé afin d'en maximiser l'impact.

Les partenariats public-privé visant à stimuler et diffuser l'innovation doivent comprendre dès le départ si les participants ont les mêmes attentes concernant la diffusion des résultats. Par exemple, un partenaire privé peut ne pas être intéressé par la diffusion d'une innovation en raison de problèmes de propriété intellectuelle (PI) et du risque de perdre un avantage concurrentiel. Il peut également y avoir des différences de culture organisationnelle, de capacités et de financement entre les partenaires privés et publics.

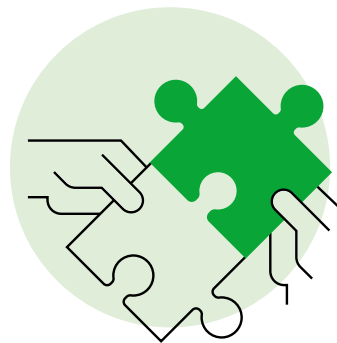
Les questions potentielles concernant la propriété intellectuelle doivent être abordées dès les premières étapes du développement du projet et une décision doit être prise sur la manière dont elles seront gérées. Cela permettra également de déterminer si certains types de financement sont plus appropriés ou non. Par exemple, les projets financés par des fonds publics peuvent exiger un accès libre aux produits et résultats. Dans certains cas, cela peut signifier qu'une personne ou une entreprise particulière préférera ne pas prendre part au projet.

Gestion des contraintes de temps pour la diffusion

De nombreux projets ne sont financés que pour deux ou trois ans et il est souvent difficile de montrer des résultats tangibles sur une période aussi courte, en

particulier lorsque le partenariat a été formé de toutes pièces pour le projet. C'est pourquoi il est important de ne pas exagérer les impacts attendus d'un projet. Même un succès limité peut ouvrir les portes à de futures collaborations et au développement ultérieur du partenariat.

Construire un partenariat durable



Il est parfois difficile de prévoir si un partenariat se poursuivra au-delà de la période initiale du projet (par exemple, la durée du financement). L'un des facteurs les plus importants pour améliorer la probabilité d'une collaboration future est l'instauration d'un climat de confiance. Les partenaires en viendront à compter les uns sur les autres pour respecter les délais et les engagements communs, même s'il y aura aussi des moments où ils seront en désaccord. Des règles de base en matière de communication et de collaboration, établies au début du partenariat, aideront à résoudre les conflits et à garantir une relation de confiance à long terme.

Pour en savoir plus sur le travail en partenariat, consultez le **Guide Pratique : PARTENARIATS SAINS**.

OUTILS DE LIAISON

Economic evaluation tools – il existe un large éventail d'outils, notamment l'analyse bénéfices-coûts, le retour sur investissement ou le retour social sur investissement. Chacun a ses avantages et ses inconvénients.

Scientometrics – mesures telles que le facteur d'impact, l'indice de citation scientifique, les mesures au niveau de l'auteur, les brevets, etc.

Altmetrics – comprennent (sans s'y limiter) les évaluations par les pairs, les citations sur Wikipédia et dans les documents de politique publique, les discussions sur les blogs de recherche, la couverture médiatique générale, les signets sur les questionnaires de

références tels que Mendeley et les mentions sur les réseaux sociaux, tels que Twitter.

Monitoring tool for (external) impacts – l'impact externe se réfère à la pertinence du projet par rapport aux enjeux sociétaux, aux objectifs politiques.

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION



Comment mesurer efficacement l'impact d'un projet de co-innovation ?

Le processus d'innovation lui-même et ses impacts à long terme sont des aspects essentiels de l'évaluation des projets de co-innovation. L'évaluation continue du processus peut aider le groupe à atteindre ses objectifs et ainsi augmenter les impacts finaux. Le processus de co-innovation peut également avoir un impact important en soi. Les impacts ne doivent pas être mesurés uniquement à la fin d'un projet, mais doivent être évalués tout au long du processus, de manière continue ou périodique et, idéalement, quelque temps après.

Certains impacts peuvent apparaître après la fin du projet. La prise de conscience de ces effets peut donner aux personnes impliquées une plus grande satisfaction et le sentiment d'avoir investi de l'argent et des efforts dans un partenariat fructueux.

Le projet LIAISON a permis de co-concevoir des évaluations avec différentes études de cas. Les approches utilisées se sont concentrées à la fois sur les processus et sur les relations entre les membres du groupe. Il en ressort que « l'apprentissage et l'évolution » des acteurs peuvent être un impact positif et bénéfique de la participation à un projet de co-innovation.

LIAISON a identifié le renforcement des capacités et des compétences des parties prenantes comme un domaine à améliorer. Il existe un certain nombre d'outils permettant d'améliorer ces aspects que l'on peut trouver dans la boîte à outils d'évaluation et d'analyse d'impact.

Mesurer efficacement les impacts à long terme

L'un des enjeux de la co-innovation consiste à évaluer le succès, ou non – des interactions et des processus entourant un projet, d'autant plus que les processus d'innovation sont difficiles à contrôler et que leurs résultats peuvent être inattendus. Les résultats tels que l'amélioration des relations et l'instauration de la confiance sont difficiles à quantifier. Cependant, une telle évaluation est nécessaire pour plusieurs raisons, notamment pour la conception de futurs projets et pour démontrer la valeur ajoutée aux financeurs.

Il n'est pas toujours facile d'identifier les changements générés par une intervention spécifique, car ils peuvent aussi être (en partie) le résultat d'influences extérieures. Les projets de co-innovation sont soumis à diverses influences internes ou externes au projet lui-même. De tels effets peuvent être difficiles à saisir dans le cadre des procédures standard d'évaluation des projets. En réponse à cela, LIAISON a développé une boîte à outils interactive pour aider les consortiums à planifier et à mettre en œuvre leurs stratégies de suivi et d'évaluation.

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 IMPACTER 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.

