

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

L'INNOVATION DANS LA
SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

JUIN 2012

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€

ECRIT PÉRIODIQUE | AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-12340 | IMPRIMÉ À TAXE RÉDUITE



éditorial

EDITEUR RESPONSABLE COLETTE ACHEROY
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
BELGIQUE

RÉDACTION STEPHANE BOULC'H
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

GESTION DES ABONNEMENTS ROSE MARTINEZ
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

GRAPHISME FREDERIC PIRON
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO DE COUVERTURE STEPHAN BONESS /
PANOS PICTURES

FORMULES D'ABONNEMENT
ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS,
VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

COORDONNÉES BANCAIRES
BELFIUS BD PACHECO 1000 BRUXELLES
SWIFT-BIC : GKCCBEBB
IBAN : BE730682 1270 4960
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS
ENVOYER DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT
POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE
À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

COTA ASBL
7 RUE DE LA REVOLUTION
1000 BRUXELLES
BELGIQUE
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

Capacités constructives

Innover, c'est d'abord prendre des risques ; donc, c'est choisir, et donc en partie sacrifier, renier et renoncer. Toute innovation suppose sinon une destruction préalable, même partielle, des acquis antérieurs, au moins leur contestation. Il n'y a pas d'innovation sans destruction. Encore faut-il qu'elle soit constructive.

Dans un autre registre, en 1942, l'économiste autrichien et notoirement libéral, Joseph Schumpeter, énonçait un concept qui présente des analogies avec ce raisonnement nihiliste : la destruction créative¹. Dans sa vision, toute innovation technologique importante implique l'obsolescence des technologies existantes, un renouvellement structurel de l'économie. Malheureusement, poussé à ses extrêmes, ce processus engendre des sacrifices techniques qui s'embarrassent peu de prévenance sociale. Nous serons nombreux à ne pas trouver cela constructif.

Dans la pensée capitaliste, l'innovation est sans scrupule parce qu'elle est motrice de croissance et de productivité ; autrement dit, dans cette lecture, d'un certain type de progrès et de... développement. Même si elle est critiquable, jusqu'à quel point cette vision s'insinue-t-elle dans nos propositions d'innovations (même techniques) ?

Qu'est-ce qui les motive ? L'amélioration de conditions de vie d'autrui ? La volonté de (se) mettre en conformité par rapport au modèle de croissance de notre société ? Par rapport à qui et à quoi pense-t-on innover ? L'aide sert-elle à innover ou à conformer ? A quel prix ?

Les offres de renforcement de capacités négligent trop souvent les aptitudes à innover politiquement et socialement. Parce qu'elles risquent de remettre en cause les conformismes et les équilibres établis ? Parce qu'elles sont potentiellement destructrices ? Parce qu'on n'est pas certain de nos capacités à transformer la contestation en rénovation ?

1. Dans l'ouvrage « Capitalisme, socialisme et démocratie » (http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/capitalisme_socialisme_demo/capitalisme.html).

» sommaire

- 3 POURQUOI S'INTÉRESSER À L'INNOVATION PAR LES ONG... ? (H. HADJAJ CASTRO)
- 6 FICHE-OUTILS
- 7 APPRENDRE ENSEMBLE POUR INNOVER. LE CAS DES PLATEFORMES MULTI-ACTEURS (PMA) (T. DEFOER, M-J DUGUÉ)
- 15 L'INNOVATION DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT : DE QUOI S'AGIT-IL ? (J-E BEURET)
- 20 LE COTA CE TRIMESTRE
- 21 LE RÉSEAU COMME MODALITÉ D'ACCOMPAGNEMENT ET DE CO-APPRENTISSAGE... (G. VANDERSTICHELE)
- 26 SUR LE THEME DU TRIMESTRE...
- 27 FINANCER L'INNOVATION... (J-E BEURET)



Pourquoi s'intéresser à l'innovation dans la coopération au développement?

Hédia Hadjaj-Castro*

Photo : Emmanuel Biste
Ou nous conduit l'innovation? - Alberta, Canada

La coopération favorise-t-elle le développement d'innovations ? Les critiques fusent depuis plusieurs décennies sur les résultats de l'aide, notamment sur son impact. Si une certaine unanimité existe pour défendre la nécessité d'innover dans la manière d'accompagner le développement, peu d'acteurs sont prêts à assumer les risques que cela implique, car l'efficacité de l'innovation est rarement valorisable sur le court terme.

Les ONG se sont longtemps présentées comme porteuses d'une plus-value spécifique sous prétexte d'une certaine proximité de terrain, de la flexibilité de leurs organisations. Mais les mécanismes de financement dans lesquels nombre d'entre elles se sont enfermées par nécessité de survie les poussent à se positionner de plus en plus comme exécutrices de schémas d'intervention prédéterminés plutôt qu'à rechercher l'innovation.

Actuellement la rhétorique des « bonnes pratiques » incite les organisations à regarder ce que les autres font, à les prendre comme

exemples à imiter, à se mesurer en relation avec les niveaux atteints par les autres acteurs du secteur (et même au-delà). Ceci entretient un certain conformisme et favorise la standardisation.

Aujourd'hui, comme le relèvent les derniers travaux du COTA sur les acteurs de la coopération, elles ne sont plus les seules à se présenter sous cette bannière. Les entreprises privées, les universités revendiquent également leur participation à l'innovation. La conférence de Busan consacre d'ailleurs le secteur privé dans son rôle de porteur d'innovation (« Nous sommes conscients du rôle essentiel que joue le secteur privé dans la promotion de l'innovation... »)¹.

Au-delà de la définition même de l'innovation, et de l'identité des acteurs porteurs d'innovation, un regard transversal sur ce qui se passe dans le secteur (benchmarking) souligne la nécessité de s'associer, collaborer, partager, diffuser pour innover.

1. <http://www.aideeffectiveness.org/busanhlf4/>

L'innovation la vraie, la pure

Dans le cadre d'une réflexion sur les outils de financement de l'innovation dans le secteur, le COTA relevait la difficulté à définir de manière consensuelle l'innovation : celle-ci est par nature multiple et processuelle ; il n'y pas une innovation mais des innovations. De l'innovation économique à l'innovation sociale telle que la revendiquent les ONG, le champ est large. D'autant plus que ce qui fait innovation au regard des uns ne le fait pas au regard des autres. Les définitions en circulation permettent de couvrir un large champ d'intervention. Trop large ?

Si d'une part on peut apprécier le fait qu'une définition large laisse de la place à la créativité (car effectivement, plus on restreint et on cadre une action, moins elle sera créative), on peut d'autre part s'inquiéter que, de manière tout à fait paradoxale et contre-productive, cela ne soit mis à profit pour faire financer des actions plutôt classiques soumises à un léger habillage cosmétique.

S'agit-il juste d'une fausse inquiétude ? Sur son blog, Ben Ramalingam² montre de manière tout à fait intéressante et nuancée que pour copier des innovations, il faut une certaine dose de créativité, soit pour les adapter à de nouveaux contextes, de nouveaux usages, soit pour les améliorer ou encore pour les développer davantage. Cela nous incite à penser que dans le système de la coopération, il est également important de maintenir un certain équilibre entre de la production d'innovation et la copie de formules toute faites avec la dose de créativité que celles-ci impliquent (adaptation à de nouveaux contextes, de nouveaux acteurs, de nouveaux secteurs,...).

Comment voir et apprécier l'innovation ?

Au-delà de la question de la définition, se pose la question de la capacité à identifier et interpréter l'innovation.

Il est probable, en effet, que beaucoup d'efforts d'innovation soient déployés qui ne sont pas suffisamment valorisés, ni au bénéfice de ceux qui portent ces innovations, ni au profit de ceux qui pourraient être concernés par cette expérience. Ceci découle en grande partie de la difficulté pour les promoteurs des innovations à combiner le travail d'intervention (au Sud tout comme au Nord) avec celui de réflexion critique et de systématisation de leur propre action. Cela dépend essentiellement d'un manque de ressources (ou résulte d'un choix de priorisation dans l'allocation de ces ressources sous la forme de compétences spécifiques, de temps, d'organisation...). La question est alors de savoir comment identifier et soutenir « la véritable innovation », celle qui est la plus risquée mais aussi la plus lente à émerger. L'innovation est par nature plus risquée, le risque étant finalement fort mal apprécié par les agences qui financent le développement.

Un autre obstacle conditionne la reconnaissance de l'innovation et se rapporte aux cadres de référence qui forgent notre capacité à en prendre conscience. Une étude sur les collaborations entre acteurs de la solidarité publiée par le COTA en 2010 pointait combien il était difficile de reconnaître et de comprendre la diversité des pratiques et des conceptions de l'aide qui existent en dehors des référents et grilles de lectures dominants la coopération internationale³. Si le principe de la diversité des engagements en faveur des pays en développement est une idée séduisante, certaines catégories d'acteurs peinent à faire reconnaître leur apport spécifique et leurs pratiques. Ces difficultés de reconnaissance sont aggravées par un manque flagrant de visibilité sur les plans social et institutionnel ; à cela s'ajoute le fait qu'on capitalise très peu sur leurs expériences, regardées *a priori* avec suspicion et répertoriées d'emblée dans les pratiques non-professionnelles ou rétrogrades.

Les questions de visibilité et de reconnaissance sont intéressantes parce qu'elles interrogent aussi notre faculté à percevoir la diversité, et de fait, la diversité des innovations.

Ce raisonnement amène la question suivante : les

2. <http://aidontheedge.info/2012/05/18/the-limitations-of-imitation/>

3. http://www.cota.be/SPIP/dw2_out.php?id=271

acteurs spécialisés ou conventionnels du secteur de l'aide sont-ils ouverts à des propositions d'innovations amenées par d'autres cercles que les leurs ? Du Sud ? D'autres formes d'activismes ou expressions de la société civile ? Il est intéressant de constater, à titre d'exemple, combien beaucoup d'ONG de développement agréées en Belgique sont déconnectées du reste du monde associatif du pays, des mouvements sociaux du Nord. On remarquera d'une façon générale la faible portée des collaborations admises avec des acteurs d'autres natures comme les villes et communes, les entreprises, les organisations de migrants, etc.⁴ Quelles passerelles de reconnaissance sont possibles dans ces conditions ?

Quelles conditions pour soutenir l'innovation ?

Comme le démontrent la plupart des articles de ce numéro, l'innovation dépasse l'invention en ce sens qu'elle s'inscrit dans un processus où la phase d'appropriation donne ses lettres de noblesse à une simple nouveauté. C'est d'ailleurs sur cette dernière phase que les agences se replient pour diminuer les risques en soutenant une innovation généralement déjà éprouvée et validée.

Pourtant la phase d'émergence de l'innovation reste indispensable et il reste difficile, dans ce système de coopération qui s'appuie sur des processus de plus en plus linéaires et déterministes, de trouver des soutiens à cette phase indéfinie dans le temps. C'est réellement du côté de la création des conditions propices à l'innovation qu'il faut s'orienter. Quelles sont-elles ? Comment identifier une organisation potentiellement innovante ? Quelles capacités collectives ou individuelles doit-elle rassembler ? De quelles spécificités faut-il tenir compte pour assurer ces conditions dans les pays partenaires ? Comment inciter à la créativité ?

Il est intéressant de rapporter le constat établi en 2009 dans le cadre d'une étude commanditée par l'ANALP sur l'innovation dans les actions

humanitaires internationales⁵. Le rapport relève que les organisations «humanitaires» prises en compte dans l'étude sont pour la plupart peu sensibles à la nécessité de stimuler une culture de l'innovation, que ce soit dans leurs sièges comme sur le terrain. Elles ne développent pas de mécanismes qui permettent d'intégrer et de réguler l'innovation. Et bien que des « bonnes pratiques » et de bonnes idées parviennent à émerger, celles-ci sont diffusées, mais rarement systématisées. Les innovations issues du terrain sont souvent davantage dues au hasard ou apportées par des accidents chanceux que le fruit d'avancées issues de décisions conscientes de prioriser et de gérer un processus innovant...

Dans son programme, le COTA soutient que c'est par la création d'espaces de partage de perspectives différentes (multi-acteurs), des réflexions et des expériences que l'innovation émerge. Comme le soulignent N. Alter et M. Poix « l'innovation est une activité collective. Elle repose sur la mobilisation des acteurs aux rationalités variées, souvent antagoniques. »⁶ C'est le processus d'apprentissage, de capitalisation des connaissances et des modalités d'échange des partenaires d'un même dispositif de travail. S'inscrire dans une démarche d'innovation incite donc à la concertation, à la négociation sur l'idée même d'innovation. Celle-ci relève plus de la recherche-action que de l'intervention planifiée. Innover c'est créer collectivement et rendre accessible...

* COTA

4. Qui ont sans doute aussi leur part de responsabilité, de faiblesse et leurs propres réticences.

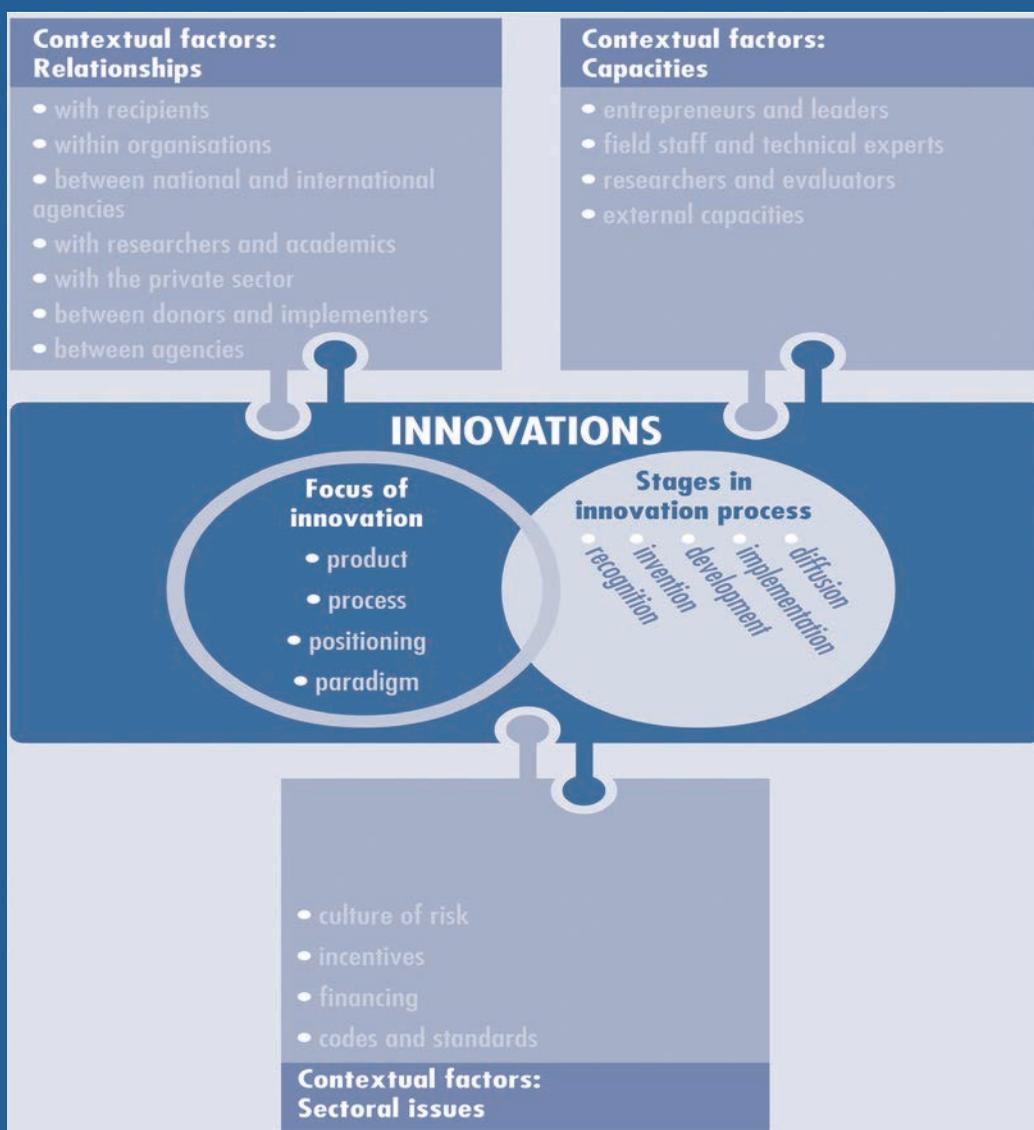
5. Ramalingam, Kim Scriven et Conor Foley, Innovations in International Humanitarian Action, ANALP Review of Humanitarian Action, p.77, juillet 2009 (<http://www.alnap.org/pool/files/8rhach3.pdf>).

6. Alter N., Poix M., 2002. Avant propos. In Alter N. (Dir.) Les logiques de l'innovation, Ed. La Découverte, Paris.

Fiche-outils

Accompagner l'innovation

Le modèle d'innovation résumé dans le schéma ci-joint est recommandé par Ben Ramalingam, Kim Scriven et Conor Foley¹ pour servir de base à la promotion, la diffusion et l'évaluation des innovations. Il ne suffit en effet pas, une fois l'innovation créée, de la diffuser. Encore faut-il veiller à la systématiser et à en accompagner l'intégration. Il est important de maintenir une attention permanente à l'innovation, cela à travers des objectifs explicites planifiés et des dispositifs d'évaluation sensibles aux innovations et qui permettent l'identification d'espaces innovants aussi bien sur les plans politiques que pratiques. Il convient en outre d'être attentif aux innovations existantes susceptibles d'être appliquées plus largement, être en mesure de vérifier si elles sont appropriées, mettre en place des expériences pilotes, soutenir les adaptations et diffuser des résultats positifs.



1. Dans « Innovations in International Humanitarian Action », ANALP Review of Humanitarian Action, juillet 2009, p. 78 (<http://www.alnap.org/pool/files/8rhach3.pdf>)



Apprendre ensemble
pour innover.
Le cas des plateformes
multi-acteurs (PMA) dans des
bas-fonds au Mali sud
*Toon Defoer, Marie-Jo Dugué**

Dans le cadre d'un projet de recherche-action axé sur le renforcement des liens entre recherche et acteurs de terrain auquel a participé le centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement (ICRA¹), des « situations porteuses d'innovation » ont été créées à travers la mise en place, dans des bas-fonds maliens, de plateformes et processus multi-acteurs. Pour l'ICRA, cette expérience est particulièrement significative car elle répond à son souci permanent d'enrichir et de renouveler sa propre approche d'appui à l'innovation.²

En Afrique de l'Ouest et au Mali sud en particulier, les bas-fonds ont longtemps été sous-utilisés. Ce sont des zones fertiles où l'eau est (relativement) abondante et la biodiversité importante.

1. International Centre for development-oriented Research in Agriculture, basé à Wageningen, les Pays-Bas. <http://www.icra-edu.org/>

2. Les idées exprimées dans ce document concernent spécifiquement le partage des expériences en matière de renforcement de capacités pour l'innovation et n'engagent pas les autres institutions impliquées dans le projet RAP.

Ces espaces rendent des services multiples et complémentaires qui se sont diversifiés au fil du temps : on y cultive notamment du riz en saison des pluies, on y pratique le maraîchage, le pâturage et l'abreuvement des animaux en saison sèche, la pêche (et parfois la pisciculture) et diverses autres activités allant de l'extraction de sable ou d'argile, à la pharmacopée, aux sacrifices rituels...

La raréfaction des ressources (eau, foncier), l'accroissement des besoins (croissance démographique, crise ivoirienne, crise du secteur cotonnier) et les changements climatiques en font des espaces de plus en plus convoités par des acteurs nombreux et divers. Ainsi, on observe une amplification de conflits (entre utilisateurs des ressources), auxquels les autorités locales (au niveau des villages et communes) ne sont généralement pas en mesure d'apporter des solutions durables.

Réalisation du potentiel agricole des zones de bas-fonds en Afrique sub-saharienne tout en conservant leurs services environnementaux (Projet RAP)

Depuis bientôt vingt ans, la Recherche aussi bien que les acteurs de développement cherchent à stimuler la mise en valeur des bas-fonds. Pourtant, on est encore loin de valoriser complètement la ressource qu'ils représentent, pour des raisons qui tiennent aux méthodes adoptées pour identifier les problèmes et pour développer et promouvoir des solutions mais également à des questions de dynamique sociale.

C'est dans ce contexte que le Projet RAP³ a été initié en 2009 pour une première phase de 2,5 ans. C'est un projet de recherche-action axé sur le renforcement des liens entre recherche et acteurs de terrain (pour améliorer la pertinence des recherches et la diffusion des résultats), sur la mise en place, dans des bas-fonds, de PMA, à la fois interlocuteurs légitimes pour la recherche et capables de renforcer la dynamique de mise en valeur et de contribuer à lever les différents obstacles « endogènes ».

Au Mali, les deux PMA initiées par des chercheurs de l'Institut d'économie rurale (IER) ont rapidement eu leur vie propre et se sont révélées comme des exemples très riches de processus d'innovation. Le rôle de l'ICRA a été d'appuyer spécifiquement la mise en place de ces plateformes et des processus multi-acteurs.

Ce qu'est ou n'est pas l'innovation selon l'ICRA

L'ICRA est une fondation indépendante, à but

non lucratif, dont la mission est le renforcement de capacités au service de la recherche et du développement agricole. Il s'agit de stimuler l'innovation rurale dans le Sud en renforçant les aptitudes de personnes et d'organismes de recherche, d'enseignement et de développement pour travailler ensemble et apprendre mutuellement.

L'ICRA renforce les capacités d'innovation en formant et en « coachant » des professionnels et des équipes interinstitutionnelles et multidisciplinaires.

Notre vision de l'innovation et du système d'innovation prend sa source dans la déception suscitée par le modèle conventionnel de transfert de technologie (Tdt). Dans ce modèle, la recherche est la principale pourvoyeuse de nouvelles connaissances et d'innovations censées devenir les principaux moteurs du développement après avoir été « transférées » aux producteurs. Les limites du modèle ont largement été démontrées dans les situations de nature et de problématiques complexes, caractérisées par de multiples parties prenantes⁴. Ces limites tiennent souvent à la priorisation des critères retenus pour développer l'innovation ou encore à la prise en compte insuffisante des conditions et contraintes locales. Par exemple, certaines variétés améliorées n'ont jamais été adoptées à grande échelle malgré leurs performances agronomiques indéniables parce qu'elles avaient négligé un caractère « secondaire » important pour une partie des utilisateurs comme la longueur de la paille. Un autre exemple est le faible emploi des engrais minéraux, alors que leur « rentabilité » est prouvée, mais qui ne sont pas disponibles sur le marché, ou à un prix inaccessible en l'absence de mécanisme de financement adapté. Dans ce contexte, notre mission initiale de renforcement de capacités au service du développement nous a incité à chercher des approches pour améliorer et intégrer les actions

3. Le projet RAP est financé par l'Union européenne (EU) et le Fond international pour le développement agricole (FIDA). Le projet est réalisé au Mali et au Bénin à travers un consortium avec AfricaRice, IITA, CIRAD, ICRA, WUR, IER, INRAB et FSA. Le projet est géré et coordonné par AfricaRice, basé au Bénin. Au Mali les activités, y compris celles de la mise en place et l'appui aux PMA sont coordonnées par l'IER, l'Institut d'économie rurale ; ICRA a spécifiquement appuyé la mise en place de PMA au Mali.

4. Engel, P.G.H. (1997). The social organisation of innovation. Amsterdam : Royal Tropical Institute.
Röling, N.G. and Wagemakers, M.A.E. (1998). Facilitating sustainable Agriculture. Cambridge : Cambridge University Press.

de tous les acteurs impliqués (production, transformation, commercialisation, recherche, appui-conseil, politique, financement, etc.).

Dans la conception promue par l'ICRA, l'innovation n'est pas synonyme d'« invention ». Cette dernière est en effet purement ou principalement technique ; elle inclut forcément une dimension technologique et s'arrête à la « mise au point ». Une invention, c'est par exemple une nouvelle décortiqueuse ou une nouvelle variété...

On dit parfois qu'une innovation c'est une invention qui a réussi ou qui est adoptée. De notre point de vue, l'innovation peut être basée en partie sur une invention, mais elle va au-delà du « produit » final. Pour nous, il s'agit de l'ensemble du processus de création, développement, adaptation, et diffusion d'une solution « nouvelle » ou différente d'un problème ou challenge. Ce processus implique forcément de multiples acteurs qui appliquent, améliorent, créent et échangent de nouvelles connaissances. Ainsi, il ne s'agit plus seulement du « produit » qui résulte de ce processus ; l'« aspect technologique » n'est qu'une des dimensions des résultats.

L'innovation est donc un processus d'apprentissage collectif qui implique plusieurs acteurs ou groupes d'acteurs concernés par un problème ou défi complexe. Ainsi, l'innovation intègre obligatoirement une dimension organisationnelle et sociale. Les résultats peuvent être multiples et d'ordre technique, organisationnel, social, institutionnel, politique, etc.

Les implications de cette vision⁵

Elles sont de quatre ordres :

1. Le processus d'innovation suppose d'abord d'intégrer les perspectives, connaissances et actions des différents acteurs (parties

prenantes) autour du « sujet⁶ qui les rassemble ». Pour qu'il y ait dynamique d'innovation, les différentes parties doivent réaliser que le problème ou défi est partagé par tous et être convaincues que les chances de succès sont plus grandes en impliquant d'une façon ou d'une autre tout acteur qui est concerné. Dans la pratique, c'est souvent une des parties (ou quelques-unes) qui prend conscience de la nécessité de s'unir et de travailler ensemble et qui doit réaliser un travail de conscientisation des autres. En général, au fur et à mesure de l'intégration des autres acteurs, le champ de la problématique ou du challenge s'élargit et les visions se complètent ; le problème ou challenge initial est souvent vu finalement comme une « porte d'entrée ». Il est évident que les intérêts et actions des acteurs ne se limitent pas à l'information ou la technologie mais comprennent généralement aussi d'autres domaines comme la politique, les finances, l'organisation, la gestion...

2. Un processus d'innovation s'accompagne d'un apprentissage social où les acteurs apprennent de leurs expériences et des actions concertées. Cet apprentissage porte sur les processus même d'interaction entre les acteurs, c'est-à-dire le comment travailler ensemble, la compréhension partagée des problèmes, la ré-interprétation et l'enrichissement de la vision (souvent limitée) du départ ; les façons de trouver ensemble, de négocier les solutions importent finalement autant, voire plus, que le résultat final, c'est-à-dire la solution au problème ou défi de départ. Cet apprentissage prend place aux niveaux individuel, organisationnel et institutionnel.

3. L'innovation et la recherche de solutions à un problème complexe de développement impliquent d'intégrer l'analyse, l'action et le changement dans différentes « dimensions »

5. Cette vision est basée sur le document conceptuel préparé pour ICRA et KIT pour FARA : Hawkins, R., W. Heemskerk, R. Booth, J. Daane, A. Maatmanb and EE Adekunle, 2009. Integrated Agricultural Research for Development (IAR4D). A concept paper for the Forum for Agricultural Research in Africa (FARA) Sub-Saharan Challenge Programme (SSA-CP). FARA, Accra, Ghana, 92 pp. (www.fara-africa.org).

6. Ce « sujet » peut se présenter comme une difficulté ou un problème à résoudre ou un défi ou challenge à relever ; dans la suite du texte nous parlerons de « problème » au sens général de « question à traiter ».

du développement. Il peut s'agir des dimensions environnementale (comme la biodiversité, la gestion des ressources naturelles), sociale (comme l'inclusion ou le genre), économique (comme l'intégration des producteurs au marché), mais aussi institutionnelle (comme la position des organisations de producteurs) et politique. A ces différentes dimensions correspondent en général différents groupes d'acteurs qui, tous, devraient être impliqués dans le processus d'innovation de manière à assurer un développement durable et une agriculture multifonctionnelle.

4. Pour être efficace, le processus d'innovation doit promouvoir le changement et renforcer l'apprentissage dans tout le système d'innovation impliquant différents niveaux d'organisation. Par exemple, un enjeu lié à la gestion des ressources naturelles implique différents niveaux spatiaux : la parcelle, l'exploitation, le bassin versant. Une question économique implique le produit, les différents stades de son développement, l'entreprise, la chaîne de valeur. Et la dimension sociale d'un problème impliquera probablement les niveaux individu, groupe, communauté, organisation, inter-organisation. L'innovation ne se limite donc pas à un seul niveau mais est de nouveau une combinaison «organique» et «dynamique» de ces différents niveaux.

Comment soutenir ou promouvoir l'innovation ?

Nous situant dans un contexte de développement, nous devons nous demander comment promouvoir pareil processus d'apprentissage collectif, autour d'un enjeu complexe et partagé, et qui guide la création, le développement, l'adaptation, et la diffusion de solutions nouvelles ou différentes, tout en intégrant différentes dimensions et niveaux d'organisation pertinents.

Pour y répondre, il convient préalablement de s'entendre sur ce qu'on peut appeler des situations porteuses d'innovation. Il s'agit d'un

problème ou enjeu, pour lequel il n'y a pas de solution évidente. Soit la solution (le « produit » pour traiter le problème) n'existe pas (ou pas encore) et donc il n'est pas question d'importer un produit ou une solution de l'extérieur dans le contexte local ; soit les acteurs ne sont pas en mesure de résoudre seuls le problème et l'alternative consiste à « importer » des produits tout faits (avec peu de succès en général).

Il s'agit donc d'un problème ou enjeu pour lequel les produits doivent être « co-construits » par les acteurs eux-mêmes. C'est ce qu'on appelle un enjeu ou contexte « complexe », impliquant plusieurs acteurs ou parties prenantes. Une partie externe doit alors intervenir pour faciliter ou catalyser le processus d'innovation, au moins au début du processus.

Faciliter ou catalyser un tel processus d'innovation aura davantage de chance de réussite si certaines conditions sont réunies ou se réalisent au cours du processus :

- tous les acteurs impliqués doivent être directement concernés et y trouver un intérêt; c'est indispensable à un engagement dans la durée ; ce qui n'exclut pas que « l'idée ou l'enjeu » est souvent introduit par une minorité « initiatrice, porteuse ou championne » ;
- il doit y avoir partage d'informations et de connaissances, communication ouverte avec prise de décision efficace (ce qui suppose une transparence suffisante et renforce la confiance – ce qui n'exclut pas et ne jette pas l'opprobre sur les agendas cachés) ;
- la participation des acteurs au processus repose sur un « moteur » ; on pense bien sûr à une motivation économique (les gens s'investissent d'autant plus qu'ils voient ce qu'ils ont à y gagner) mais le moteur peut être d'une autre nature : diminution des risques, meilleures conditions de vie ou de travail, dynamique sociale... ;
- il est important que les bénéfices (ou produits) résultant des engagements des acteurs ne se fassent pas attendre longtemps (pour éviter le découragement) et donc que l'on vise en premier lieu des solutions (produits) à

court terme et qui concernent tout le monde, tout en gardant les perspectives de solutions (produits) à plus long terme qui demandent des engagements ou investissements plus importants ;

- la présence d'un enjeu financier est souvent un facteur motivant mais facilite aussi un autofinancement, au moins partiel, du processus (celui-ci a un coût qu'il ne faut pas ignorer : frais de réunions, mise en œuvre de certaines actions...) - tout cela concourant à la durabilité de « l'aventure ».

Du fait que le processus d'innovation met en jeu la diversité des perspectives, connaissances, apprentissages, actions, dimensions et niveaux, une série de capacités doivent aider à catalyser effectivement l'innovation à plusieurs niveaux :

- individuel : interaction et engagement social, communication, travail en équipe, attitudes mentales, intelligence émotionnelle, autocritique, capacité à penser de façon stratégique et transdisciplinaire ;
- organisationnel : encouragement du travail en équipe, prise de décision, négociation, partage de l'information et de connaissance, gestion de conflit, partenariat, valorisation du co-apprentissage, gestion des connaissances pour promouvoir le changement... ;
- institutionnel (ou systémique) : plaider et engagement avec d'autres institutions, coordination et compétition, création d'un espace inter-organisationnel (tel que les PMA qui servent de support à cet article).

L'expérience montre que la facilitation des processus d'innovation passe en grande partie par le renforcement de capacités des acteurs dans les domaines cités ci-dessus. Ce renforcement de capacités, va au-delà de « simples » formations. Dans la pratique, les besoins sont identifiés de façon interactive, durant les phases initiales de la démarche d'accompagnement du processus d'innovation. Le renforcement même comprend, en général, plusieurs cycles d'apprentissage en trois phases, avec l'introduction/acquisition de nouvelles connaissances, la mise en pratique et la réflexion. Le rôle du facilitateur

est essentiel, notamment au début, mais il est évolutif : il change avec les besoins de l'espace multi-acteurs. Ce qui constitue en soi un enjeu d'innovation !

La démarche adoptée dans le projet RAP

La mise en place des PMA s'est faite de façon itérative : un premier atelier, facilité par des chercheurs de l'IER, a réuni des acteurs identifiés provisoirement. Ces derniers ont établi un premier diagnostic et réalisé une analyse des acteurs par bas-fond, ce qui a permis de dégager différents types et formes de relations entre ces acteurs, y compris des relations conflictuelles.

Une composition provisoire a été proposée pour chaque (une par bas-fond) PMA, avec représentation des différents acteurs. Durant un deuxième atelier, plusieurs axes de développement ont été formulés et, par la suite, les acteurs se sont accordés sur une vision partagée de l'avenir de chaque bas-fond. Les membres de chaque PMA se sont réunis régulièrement pour affiner le diagnostic, faire quelques changements dans leur composition et élaborer leurs plans d'action. Ils ont pour cela bénéficié de l'appui de facilitateurs (principalement des chercheurs), financés par le projet RAP. Cela a permis aux acteurs d'identifier des capacités à renforcer afin d'améliorer l'efficacité du processus d'apprentissage collectif et d'innovation. Il s'agit par exemple de capacités pour améliorer le fonctionnement interne des PMA (comme la gestion d'équipe, gestion de conflit, prise de décision), et pour renforcer les relations avec des partenaires (négociation, plaider, ...).

Les PMA se sont parallèlement engagées dans des activités diverses, à la fois pour développer des solutions techniques à des questions spécifiques en collaboration avec la recherche, mais également pour résoudre des conflits entre utilisateurs, pour innover dans le domaine économique, pour développer des partenariats avec des partenaires publics et privés.

Les principaux résultats

Les membres de chaque plateforme se sont fortement investis ; la représentation des différents groupes d'acteurs va bien au-delà des « utilisateurs principaux » que sont les agriculteurs. A côté de ces derniers, hommes (cultivateurs de pommes de terre) et femmes (rizicultrices), on trouve des éleveurs et des pêcheurs, mais il y a également des élus locaux (maires de communes) et des autorités traditionnelles (chefs de village, chefs de terre).

Ceci a permis de traiter puis de régler des conflits tenaces entre éleveurs et agriculteurs, (entre autres à travers la mise en place de couloirs de passage et l'installation de soles fourragères), mais également de réglementer la coexistence entre activités agricoles et artisanales (fabrication de briques).

Mieux, des problèmes ont été exprimés par des groupes d'acteurs au cours du processus et des solutions recherchées avant l'apparition de conflits proprement dits. Ainsi les hommes ont réduit le nombre de puisards creusés pour l'arrosage des pommes de terre car, pour les femmes, ces puisards entraînent une perte de surface et un danger en période de riziculture ; comme alternative les hommes ont initié (avec l'appui d'un partenaire technique et financier) d'autres formes d'arrosage par l'utilisation de motopompes sur forages.

Les PMA ont aussi permis à des groupes d'acteurs qui en sont membres de mieux se positionner et de redynamiser leur organisation et règles de fonctionnement. Ainsi, les pêcheurs se sont rendus compte du risque de surpêche et du besoin de mieux gérer les stocks de poissons dans les mares. Ils ont élaboré des permis de pêche avec l'implication des autorités locales, ce qui a consolidé à son tour leur association.

Les PMA ont contribué à stimuler les activités économiques en les rendant plus visibles. Les rizicultrices ont ainsi développé leurs activités collectives de stockage et d'étuvage, ce qui a permis à la coopérative de devenir un centre renommé de vente de riz de qualité.

Les PMA constituent également un lieu privilégié d'échange d'information. Non seulement entre acteurs de la PMA qui se réunissent régulièrement, mais également entre les PMA et villages, et entre villages et communes, à travers les comptes rendus des réunions envoyés à la mairie des communes.

Les enseignements à tirer en termes de développement

Les PMA sont des moteurs de développement en ce sens que ce sont à la fois des lieux :

- d'apprentissage et d'innovation : dans le cadre de leur vision commune du bas-fond et afin de prendre en compte les intérêts de tout un chacun, des dynamiques nouvelles sont à l'œuvre parce que des groupes d'acteurs se rencontrent avec l'objectif partagé de rechercher des solutions acceptables par tous (et non plus de l'emporter dans un conflit), comme exemple celles de réduire les puisards et de recourir aux motopompes comme alternative d'arrosage.
- de visibilité : non seulement il se passe des choses nouvelles, mais les acteurs « redécouvrent » également des réalités qu'ils ignoraient, ce qui favorise l'extension et renforce l'impact de certaines activités (l'économie d'un riz de qualité et le rôle de la coopérative des rizicultrices dans la chaîne de valeur riz).
- « d'empowerment » : les actions de renforcement de capacités dans un système multi-acteurs dépassent largement le modèle conventionnel de formation ; faciliter l'apprentissage horizontal et appuyer les acteurs à traiter ensemble leurs problématiques et challenges complexes et authentiques, consolide le groupe et contribue à renforcer la confiance, ce qui permet à leur tour aux différents sous-groupes de trouver un positionnement plus juste et donc de consolider leur position, par exemple, pour les pêcheurs, l'installation d'un permis de pêche.

Il faut souligner que les PMA sont le résultat d'un ajustement continu/ d'un processus et pas un groupe de personnes figé une fois pour toutes.

Cela n'empêche pas de parler d'institutionnalisation de ces plateformes.

Il s'agissait bien de « situations porteuses d'innovation » dans la mesure où il y avait des conflits à régler, des enjeux économiques et une dimension multi-acteurs incontournable du fait de la diversité des fonctions remplies par les bas-fonds.

Le processus a été initié à un moment favorable, peu après des élections locales ; les nouvelles équipes d'élus y ont vu une opportunité de mieux ancrer les plans d'action communaux par rapport aux besoins des acteurs, et d'associer les citoyens à ce travail de planification. En effet, les plans d'action des PMA ont servi pour l'élaboration des plans quinquennaux de développement socio-économique et culturel des communes (PDSEC) qui à leur tour donnent des opportunités de financement pour les activités planifiées par les PMA.

Ce caractère de « situation porteuse » s'est vérifié puisque une fois l'impulsion de départ donnée par le projet, la dynamique s'entretient. Ceci se traduit par la recherche de ressources propres (cotisations), le développement d'activités indépendamment de la recherche, la construction de nouveaux partenariats. Les innovations locales donnent également lieu à une multitude d'opportunités de co-innovation pour les services de recherche et développement. Ainsi, par exemple, l'arrosage par motopompe de la culture de pomme de terre évoqué plus haut va profondément changer l'agronomie et l'économie d'irrigation y compris l'emploi saisonnier nécessaire pour arroser.

De même, il serait pertinent d'accompagner les coopératives dans leur aventure en vue de prendre une position plus importante dans la chaîne de valeur riz et de renforcer leurs compétences en matière d'analyse et développement de stratégies concurrentielles.

Travailler ensemble et renforcer les capacités dans un contexte complexe et authentique prend du temps. La question du temps est détermi-

nante aussi bien du côté chercheurs-facilitateurs que des PMA. Pour répondre aux exigences des donateurs, et montrer le retour sur investissement, les chercheurs-facilitateurs doivent produire rapidement des résultats. En plus, les problématiques exposées par les PMA sont dans la plupart des cas bien loin des questions « classiques » de recherche. Il y a donc nécessité de reformulation et de « négociation » afin de trouver des intérêts des différentes parties et cela prend du temps. Les PMA sont souvent « pressées » pour matérialiser les actions. Mais partager les connaissances et perceptions pour arriver à une vision partagée et prendre des décisions ensemble, c'est-à-dire le renforcement des capacités, prend du temps.

Un autre point critique est la question de la pérennisation des PMA et de leur institutionnalisation qui inclut trois points principaux, évoqués ci-dessus : les moyens que la PMA est capable de mobiliser pour son fonctionnement mais surtout pour mettre en œuvre son plan d'action, la fonction d'animation et la question du statut à donner aux PMA qui doit concilier efficacité (ce qui suppose reconnaissance et légitimité) et flexibilité (pour que l'aspect dynamique soit préservé : une PMA « enkystée » n'aurait plus de raison d'être). Dans notre cas, les premières étapes sont encourageantes sur ce plan, mais le défi est permanent.

Sinima Sinima

Même dans un contexte favorable, le rôle de facilitation est à la fois essentiel et très délicat. Il s'agit de renforcer la dynamique d'un groupe et le co-apprentissage sans favoriser une catégorie d'acteurs. Il s'agit également d'animer un processus en recherchant l'autonomie de ceux qui y sont impliqués, de manière à faciliter le renforcement des capacités, à travers l'apprentissage par l'action, l'échange, l'appui à la réflexion. Or, les compétences nécessaires pour jouer ce rôle et la sensibilité pour « saisir » des opportunités d'appui et de recherches pertinentes en vue de renforcer les innovations locales sont encore rares, car les institutions de formation n'intègrent pas ces thématiques à leurs curricula.

MOOV-ON Productions a réalisé un film sur cette expérience⁷. Il s'intitule *Sinima sinima* (notre vision de l'avenir)⁸. L'expérience de co-développer le scénario et de co-réaliser le film a contribué au renforcement de capacités des PMA. Sur la base des rapports d'activités et discussions avec les facilitateurs, MOOV-ON a développé les grandes lignes du scénario. Ensuite, en collaboration avec les principaux facilitateurs de l'IER, ces scripts ont été révisés avec les deux PMA. Ceci a permis d'analyser ensemble l'histoire pour en extraire le plus important, les points forts, les points faibles, les difficultés et obstacles rencontrés. Les membres des PMA ont finalement décidé ce qu'ils voulaient montrer et ce qui constituent les éléments forts de leur réussite. De nouvelles informations, absentes des rapports, se sont révélées cruciales (des conflits anciens que les PMA ont permis de désamorcer). Tout ceci a « bouleversé » le script, l'a rendu plus « vrai » et il est finalement devenu le leur. Ensuite, les PMA ont choisi les « acteurs » et, ont développé les dialogues avec l'appui du facilitateur. Pour ce faire, ils ont dû reconstituer les « scènes » qu'ils avaient vécues. Durant le tournage, les idées des acteurs ont pu compléter l'histoire. Ce processus de co-développement du script et co-réalisation du film a aidé à mieux se comprendre et à améliorer la cohésion ; à per-

cevoir des différences d'opinion et de position, de même que des opportunités d'innovation. Les membres des PMA sont maintenant convaincus de leurs compétences d'analyse et ils sont capables de résumer leur histoire et de la raconter de façon visuelle et fascinante.

Le président de la PMA de Bamadougou, qui est impliqué dans la politique communale, est d'ores et déjà demandé dans d'autres villages de la commune pour promouvoir la mise en place de PMA. Pour lui, la vidéo sera un instrument d'appui. Les facilitateurs-chercheurs de l'IER maîtrisent maintenant la démarche de facilitation, et la promeuvent à grande échelle. La vidéo peut aider à faire cette promotion vis-à-vis des services d'appui, publics et privés. Elle peut être montrée dans les communes, dans les salles de fêtes, pendant des conférences et ateliers. Elle pourrait être utilisée pour promouvoir les PMA au niveau national et dans d'autres régions du Mali, quitte à le faire diffuser par la télévision nationale. AfricaRice, qui veut promouvoir la mise en place de PMA dans la sous-région, entend également la mettre à profit.

ICRA utilisera le film pour illustrer un cas concret de renforcement de capacités dans l'innovation et l'action des systèmes multi-acteurs.

* Membres de l'ICRA

7. MOOV-ON Productions a été contracté par AfricaRice pour faire ce film. <http://www.moovonproductions.org>

8. http://www.dailymotion.com/video/xpkydh_sinima-sinima-pma-en-action-bande-annonce_shortfilms.



Photo : Emmanuel Juste
Atelier de Ferrailleur, Dhaka, Bangladesh

L'INNOVATION DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Jean-Eudes Beuret*

Qu'est-ce que l'innovation dans les projets de développement ? Cette question se pose pour des ONG auxquelles des financeurs et partenaires reconnaissent une certaine capacité d'innovation, sans que ce terme n'ait le même sens pour tous...

Plusieurs décennies d'aide au développement ont largement montré les limites du transfert de technologies et de modèles organisationnels d'une société à une autre. L'investissement financier dans des infrastructures économiques a lui aussi montré ses limites, avec des bénéfices qui sont souvent loin d'être proportionnels aux investissements réalisés et une durabilité parfois douteuse des réalisations. Face à cela, les années quatre-vingt ont engendré le concept de recherche-développement et leurs démarches de réinvention permanente de solutions *ad-hoc*, nées d'un dialogue entre acteurs locaux et développeurs, testées *in situ*, puis diffusées. Ces démarches se sont souvent révélées coûteuses à mettre en œuvre, avec une diffusion difficile des solutions envisagées, mais ont ouvert des perspectives intéressantes.

Aujourd'hui, l'heure est à l'innovation.

Les ONG de développement disposent de moyens limités et les investissent au profit d'un faible nombre de bénéficiaires. Mais elles disposent d'une capacité d'intégration et de dialogue avec ces bénéficiaires qui leur permet de contribuer à la construction d'innovations locales.

L'innovation est-elle un mot alibi qui permettrait de justifier des dépenses importantes et un investissement immatériel peu en rapport avec le nombre de bénéficiaires réels ? Ou est-ce réellement un enjeu et le fondement de démarches aptes à produire des changements sociaux importants ?

Encore un mot plastique

Innovation est un mot qui appartient à la catégorie des mots plastiques¹, qualifiés ainsi car ils sont particulièrement malléables, avec « une

1. Pörksen, U (1990), *Plastictaal*, Utrecht : Het Spectrum

connotation positive en apparence anodine » et « une généralité et une utilisation dans différents contextes sans définition ». Cette absence de définition pose problème, notamment lorsqu'il s'agit de financer l'innovation : faut-il inventer de nouveaux procédés ou formes d'organisation pour innover ? Mettre en œuvre une technique encore jamais employée dans tel village alors qu'elle l'est dans le village voisin, est-ce innover ?

Les interprétations ayant cours dans la coopération au développement ou dans l'assistance humanitaire sont variées, tantôt floues, tantôt précises, en fonction de ce que les financeurs accordent ou non de l'importance à l'exercice de définition.

Les ONG proposent surtout des innovations organisationnelles et méthodologiques

La Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG (FISONG)², fonds mis en place par l'AFD en 2007, est un support très intéressant pour étudier et illustrer, sur un cas français, de quoi parlent les ONG de développement lorsqu'elles évoquent l'innovation et quels sont les projets qualifiés, voire « labellisés » *innovants* qui sont mis en œuvre.

L'étude que nous avons réalisée sur ce dispositif révèle d'abord que dans près d'un quart des propositions financées par ce fonds, l'utilisation du terme « *innovation* » *prête à discussion*. Dans les autres cas, il s'agit souvent d'innovations organisationnelles, avec notamment de nouveaux types de partenariats (par exemple des partenariats public-privé autour de la micro-assurance santé ou autour de coopérations transfrontalières), de nouvelles modalités de financement de services publics, des innovations qui portent sur des formes de participation des acteurs de base (par exemple, pour la gestion concertée de zones en bordure d'espaces protégés, ou encore la mise en place de nouveaux types de services

à des groupes sociaux en difficulté).

Viennent ensuite des innovations méthodologiques, en termes d'outils d'analyse d'une situation (par exemple, un diagnostic des vulnérabilités en milieu urbain en situation post-crise), de démarche globale d'intervention, de modalités d'action. On trouve enfin, mais plus faiblement représentées, d'une part l'exploration de nouveaux champs thématiques (avec par exemple un investissement exploratoire sur des maladies négligées ou des problématiques relatives aux droits sociaux, économiques, culturels...) ; d'autre part, des innovations qui se basent sur le transfert d'une technologie.

La majorité des propositions portent sur des innovations organisationnelles ou méthodologiques. Une analyse quantitative réalisée sur 58 propositions de thématiques pour l'innovation, fournies par les ONG en 2007, révèle que beaucoup portent sur des partenariats nouveaux (42%). L'innovation porte ensuite sur les démarches de traitement d'un problème (29%), puis sur les modalités et formes d'organisation permettant le renforcement de capacités locales (15%). Enfin, le transfert de nouveaux outils et technologies, l'exploration de thèmes nouveaux représentent chacun 7% des propositions.

Nous retrouvons les mêmes tendances dans les documents internes d'ONG qui s'intéressent à l'innovation. On constate ainsi que, dans toutes les actions innovantes données en exemple par Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF) dans ses derniers rapports, l'innovation organisationnelle occupe soit une place centrale, soit consubstantielle par rapport à l'innovation technologique. Il s'agit notamment d'organiser un véritable conseil à l'exploitation dans une approche d'aménagement des bassins-versants, de construire un dispositif pérenne de concertation et d'action pluri-acteurs pour une répartition équitable de la ressource en eau entre ville et campagne, de consolider une filière valorisant le lait local de très petits producteurs à l'échelle nationale, de renforcer une organisation paysanne en capacité de produire de manière durable et d'exporter des produits de qualité

2. <http://www.afd.fr/FISONG>

sur les marchés internationaux, de développer un service mobile et mixte de santé humaine et animale en zone nomade au Mali, cogéré par les chefferies, les collectivités et les structures de l'Etat, de consolider un modèle technologique adapté sur une filière bio-sécurisée de volailles et porcs et valoriser sa diffusion par la constitution de groupements d'intérêts, etc. L'innovation organisationnelle est chaque fois présente.

Lorsque les ONG définissent l'innovation

Certaines ONG s'attachent à définir l'innovation. AVSF la définit comme « la mise en œuvre d'une démarche et/ou d'une combinaison de techniques et méthodes pour :

- apporter une solution nouvelle face à un problème posé dans un contexte donné
- dans certains cas, contribuer à un changement d'échelle à partir d'une expérience validée à un niveau local »³.

Quant au CIDR, il définit l'innovation comme « une démarche nouvelle qui s'inspire de résultats concrets (la démarche est donc liée à une histoire) » ; « ses résultats doivent être testés et validés » ; « une innovation doit donner une nouvelle ampleur à une activité (en augmenter la portée) et/ou doit rendre un meilleur service à moindre coût » ; « une action n'est innovante que dans un contexte donné, avec un public donné et pour une période donnée »⁴.

Le CIDR distingue clairement l'innovation au niveau des projets d'une part, l'innovation dans la structure de l'ONG d'autre part : ce sont par exemple, dans son dernier plan stratégique, de nouvelles formes et moyens de management des connaissances, de nouvelles stratégies d'alliances avec des ONG du Sud, un « pack managérial » comprenant de grands principes de gestion des relations au sein du CIDR.

3. Rapport intermédiaire de la convention programme AFD-AVSF 2009-2011

4. Définition énoncée lors d'un entretien avec la direction du CIDR, dans le cadre de l'étude FISONG

Qu'est-ce que « l'innovation ONG » au regard des résultats de recherches sur l'innovation ?

Mettre en relation l'innovation ONG, telle qu'elle apparaît notamment dans l'étude des projets innovants soutenus par la FISONG, avec des définitions issues de travaux de recherche spécifiques, permet de mieux cerner le champ d'innovation considéré et d'identifier des questions que pose l'innovation telle qu'elle est envisagée par le système de la coopération.

La recherche distingue d'abord clairement l'innovation de l'invention. Selon Norbert Alter⁵ « l'innovation n'a que peu de choses à voir avec l'invention. Celle-ci représente une nouvelle donne, la création d'une nouveauté technique ou organisationnelle, concernant des biens, des services ou des dispositifs, alors que l'innovation représente l'ensemble du processus social et économique amenant l'invention à être finalement utilisée, ou pas ».

Les ONG peuvent parfois inventer des choses, mais elles s'investissent avant tout dans des innovations dont la dimension processuelle est très importante et doit être clairement considérée. Ces innovations passent par des processus d'apprentissage à caractère collectif.

Norbert Alter et Michel Poix⁶ soulignent le fait que « l'innovation est une activité collective. Elle repose sur la mobilisation d'acteurs aux rationalités variées, souvent antagoniques ».

Ils insistent sur « le rôle majeur joué par les processus d'apprentissage, de capitalisation des connaissances et des modalités d'échange entre partenaires d'un même dispositif de travail ». Au cœur de leurs activités innovantes, les ONG ne font pas autre chose qu'animer de tels processus, avec un travail important de mise en dialogue de contributions issues d'acteurs très

5. Alter N., 2002. L'innovation, un processus collectif ambigu. In Alter N. (Dir.) Les logiques de l'innovation, Ed. La Découverte, Paris.

6. Alter N., Poix M., 2002. Avant propos. In Alter N. (Dir.) Les logiques de l'innovation, Ed. La Découverte, Paris.

différents.

Enfin, la recherche distingue des innovations qui concernent le résultat (ou produit) alors que d'autres portent sur la manière d'y arriver (le procédé). Les ONG innoveraient rarement sur le produit ou le résultat de l'action de développement mais surtout sur les moyens d'y arriver, notamment sur les modalités organisationnelles. Ceci explique la place occupée par l'innovation méthodologique et/ou organisationnelle.

L'économie de l'innovation distingue des innovations technologiques et organisationnelles qui correspondent à la création d'un nouveau mode de production ou d'une nouvelle façon d'organiser la production. Dans le domaine du développement, Olivier de Sardan privilégie le transfert d'éléments nouveaux, avec cette définition : « toute greffe de techniques, de savoirs ou de modes d'organisation inédits (en général sous forme d'adaptations locales à partir d'emprunts ou d'importations) sur des techniques, savoirs et modes d'organisation en place »⁷. Cette définition ne nous satisfait pas car elle laisse peu de place à des innovations mûries localement, au fil de processus où les apports externes tiennent parfois plus de l'assemblage de contributions, de la traduction des apports des uns et des autres sous des formes susceptibles d'être mises en relation, de l'appui à la co-construction, que d'une « greffe ».

Des innovations sociales, inclusives

Par contre, la notion d'innovation sociale, ou inclusive, semble très pertinente pour cerner l'innovation ONG. Selon le Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)⁸, une innovation sociale est « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nou-

velles orientations culturelles ». Elle n'est pas le fait d'une autorité car son adoption implique des processus de concertation : elle « implique un processus de discussion, de transformation et d'adaptation nécessaire à son adoption ».

L'innovation sociale est aussi qualifiée d'inclusive et se définit par sa finalité qui vise son inclusion dans un environnement entrepreneurial, social, écologique, économique et humain. Qu'elle soit de nature technologique, organisationnelle, de produit ou de marché, elle est pensée collectivement en fonction de son impact sur son environnement et doit amener un bénéfice mesurable pour une collectivité. Issue d'un travail collectif, elle ne vise pas la brevetabilité, donc la plus-value, mais le partage et la libre transférabilité.

Dans cette même perspective sociale, la définition donnée par Arnaud Groff⁹, membre du comité d'experts « innovation » de l'Association Française de Normalisation (AFNOR)¹⁰, est intéressante. Elle met l'accent sur l'appropriation de l'innovation : « l'innovation est la capacité à créer de la valeur en apportant quelque chose de nouveau dans le domaine considéré tout en s'assurant que l'appropriation de cette nouveauté se fasse de manière optimale ». Cet auteur distingue trois piliers à l'innovation :

- la créativité (génération de nouveautés) ;
- la valeur (d'estime, d'usage et d'échange) ;
- la socialisation (maîtrise de la conduite du changement).

Cette définition soulève plusieurs questions : d'abord, celle de la capacité à être créatif, et des conditions nécessaires pour développer cette capacité (le système de financement de la coopération et les normes qui en découlent offrent-ils un cadre suffisamment souple pour favoriser cette créativité ?) ; ensuite, celle de la valeur accordée par les acteurs à une nouveauté (cette valeur dépend des acteurs et peut différer entre une ONG du Nord, des acteurs de la société civile au Sud, puis les populations supposées en

7. De Sardan J-P.O., 1995. Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social. Ed. Karthala, Paris, 221 p.

8. <http://www.crisis.uqam.ca/>

9. Groff A. 2009. Manager l'innovation, Ed. AFNOR, Paris, 178 p.

10. <http://www.afnor.org/>

bénéficiaire, les uns et les autres n'ayant pas les mêmes objectifs).

Ce qui est considéré comme innovant par les uns ne le sera pas par les autres : les sociologues de l'innovation tels que Michel Callon et Bruno Latour soulignent l'importance des controverses dans la génération de l'innovation, mais d'autres controverses porteront aussi sur ce qui est reconnu comme innovant par les uns et par les autres¹¹. La gestion de controverses et la concertation occuperont une place importante dans les processus d'innovation. Le point de vue des populations censées bénéficier des innovations est rarement mis en avant, de même que la valorisation des innovations locales. Cela reste un enjeu pour les ONG. C'est somme toute la phase d'appropriation locale qui permettra de valider/socialiser le caractère innovant d'une proposition et conduira à s'intéresser davantage au point de vue des acteurs locaux.

11. Callon M., Latour B. (Eds.) (1991) La science telle qu'elle se fait. Paris, La Découverte.

Considérer des processus d'innovation et favoriser la mise en réseau des parties prenantes

Si l'activité d'innovation des ONG ne se limite pas à la génération de nouveautés mais à leur construction collective, à leur appropriation et à leur inclusion dans un milieu social particulier, s'il s'agit d'innovations sociales basées sur des apprentissages collectifs, ceci signifie qu'aider les ONG à innover, c'est d'abord les aider à conduire des processus d'innovations complets. Ces processus demandent du temps, beaucoup plus de temps que la durée habituelle des projets. Leur conduite requiert des compétences particulières et un investissement humain important. Ils demandent également une capacité à mettre les acteurs (dans leur diversité) en réseau (tant au Nord qu'au Sud) pour favoriser le partage d'expérience, la capitalisation et créer les conditions de cette innovation.

* Agro-économiste, enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes, directeur du laboratoire de développement rural.

l'ex-æquo du COTA

Le blog des Echos du COTA



<http://echos.cota.be>

Parmi les espaces ouverts au public pour encourager les interactions avec et entre les lecteurs, ce blog est une des interfaces en ligne par laquelle nous rendons compte de la progression du processus éditorial, de l'évolution du contenu et de la forme de la revue, des réactions suscitées par les numéros antérieurs et les propositions de thèmes ou d'angles rédactionnels...

Il est destiné à encourager les lecteurs à réagir aux articles et discuter de leurs contenus. En plus de leur proposer de prolonger les réflexions proposées par la revue, nous voulons les impliquer davantage dans le déroulement du processus éditorial, dans son suivi, dans son évolution.

Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a réalisé les activités de consultance suivantes :

Des études :

- La finalisation de l'évaluation finale du projet ASIRRI (Appui aux irrigants et aux services aux irrigants) ; missions au Cambodge, au Mali, et en Haïti (Commanditaire : IRAM).
- La réalisation de l'évaluation à mi-parcours du projet « Promotion de micro-entreprises rurales dans la Wilaya de Tétouan à travers l'appui au secteur du micro-crédit » au Maroc (Commanditaire : Coopération Technique Belgique (CTB))
- La réalisation de l'évaluation du Programme « Renforcement des dynamiques socio-économiques en Province Cibitoke : PREDYSOC » au Burundi (Commanditaires : SOLSOC-ADISCO)
- Evaluation programme Nord / Sud 2009 – 2011 & appui formulation programme & AD 2012 – 2014 (Commanditaire: UniverSUD)
- Evaluation à mi-parcours du projet «Développement d'alternatives communautaires à l'exploitation forestière illégale», phase 2 (DACEFI-2) (Commanditaire: Nature+/WWF-Carpo/Laboratoire de foresterie tropicale et subtropicale de Gembloux Agro-Bio Tech)

Des appuis :

- La poursuite de l'appui de la démarche d'un groupe de travail ONG /collectivités territoriales françaises autour de l'analyse du changement (définition d'une stratégie ; suivi-évaluation des effets), en lien étroit avec le F3E (Commanditaire : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E)).
- La poursuite du coaching méthodologique pour l'organisation d'un séminaire portant sur les partenariats éducatifs du 10 au 13 juin 2012. (Commanditaire : Oxfam Magasins du Monde)
- Un appui-accompagnement au département « Intérieur » de Caritas International Belgique pour la conception et la rédaction d'un Plan Stratégique (Commanditaire : Caritas International Belgique)
- L'encadrement de porteurs de projets (Afrique, Haïti) dans le cadre du Programme FAST START de la Wallonie 2012 (Commanditaire : Agence Wallonne de l'air et du climat - AWAC)
- La poursuite de l'appui méthodologique au Projet d'Appui au plaidoyer agricole et à la structuration provinciale et nationale en RD Congo (AGRICONGO) (Commanditaire : TRIAS)

Des interventions dans des formations :

- La réalisation d'un cycle de formation : option « Environnement » dans le cadre de cycles d'information générale organisés par la CTB, en consortium avec ex-VODO, Groupe ONE et Green (Commanditaire : Coopération Technique Belgique (CTB)).



Photo : Geert Vanderstichele
Usagers de systèmes d'irrigation, Cambodge.

Le réseau comme modalité d'accompagnement et de co-apprentissage. L'exemple du projet Appui aux Irrigants et aux Services aux Irrigants (ASIrri)

Geert Vanderstichele*

Pour améliorer durablement l'exploitation des systèmes irrigués, le projet ASIrri a expérimenté une démarche d'accompagnement favorisant l'émergence d'innovations appropriées et appropriables en matière de prestation de services aux irrigants.

Financé par le FISONG¹, le projet a été mis en œuvre de 2009 à 2012, par un consortium d'ONG du Nord réunissant le GRET, AVSF et l'IRAM avec, au Cambodge, le Centre d'Etude et de Développement Agricole Cambodgien (CEDAC), au Mali, la Fédération des centres de prestation de services « Faranfasi So » et en Haïti, le mouvement social du sud-est d'Haïti « CROSE ».

Ainsi, simultanément, dans trois contextes différents, plusieurs modèles pilotes de services en appui aux irrigants ont été testés dans l'intention de développer des offres adaptées aux besoins spécifiques des usagers, et donc appropriées et viables.

Une démarche innovante en elle-même

Par innovation, l'Agence Française de Développement (AFD) « entend la recherche partagée, entre l'AFD et les ONG, de nouveaux modes d'intervention, procédés techniques, dispositifs organisationnels ou partenariats permettant de créer de nouvelles dynamiques et de jouer un rôle moteur dans un secteur précis du développement²»

L'objectif du FISONG étant de soutenir des innovations transposables dans l'action publique française, ce projet ASIrri intervient en soutien à des innovations méthodologiques dans le secteur de l'eau à partir d'un ensemble de services élaborés et testés localement dans le cadre de ce projet. Ces services ont été conçus sur base des besoins ressentis dans des phases antérieures d'appui à l'irrigation. Ils ont par la suite fait l'objet d'accompagnement pour leur transposition à une autre échelle.

1. cf. page 16

2. www.afd.fr

La combinaison de trois contextes différents permet de tirer des enseignements partageables et mis en débat entre partenaires d'intervention. Une des particularités novatrices du projet est de consacrer un volet entier à la mutualisation des expériences (échange des outils, méthodes de travail, ... entre pays) pour aboutir à des résultats capitalisables donnant ainsi une autre dimension aux innovations contextuelles.

Les points communs des trois contextes

Dans des contextes différents, les trois pays concernés avaient en commun que la totalité ou une partie de la gestion de l'irrigation des périmètres irrigués avaient été transférée aux associations des usagers de l'eau. Dans les trois cas, ces Transferts de la Gestion de l'Irrigation (TGI) se sont opérés dans des contextes institutionnels non-consolidés : absence de cadre légal ou cadre légal incomplet ou manque de moyens de l'Etat pour appliquer sa politique. La répartition des rôles entre les AUE (Associations d'Usagers de l'Eau) et les services de l'Etat qui les accompagnent n'est donc pas toujours très claire. A ces difficultés, il faut ajouter le fait que les infrastructures de la plupart des systèmes irrigués ne répondaient pas aux normes techniques, bien qu'à des degrés divers suivant les pays.

Ces points communs ont plaidé en faveur de l'application d'un même cheminement logique dans les trois pays (il n'y avait d'ailleurs qu'un cadre logique, même si on a tenu compte, bien sûr, pour la mise en œuvre, des spécificités locales). Il s'agissait :

- de mettre en place (Cambodge, Haïti) ou de renforcer (Mali) des Centres de Prestation de Services aux Irrigants (CPSI);
- de renforcer les capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des organisations d'irrigants ;
- d'élaborer des référentiels technico-économiques sur la maîtrise de l'eau et les stratégies d'accompagnement et de plaider à développer pour améliorer le soutien technique et financier aux organisations d'irrigants.

Les adaptations apportées à la logique commune

Au Cambodge, le projet ASIrri a mis en place l'Irrigation Service Center (ISC), un service « privé » impliquant une équipe de 7 à 8 personnes, entièrement dédiée à la prestation de services destinés aux Farmer Water Users Organizations (FWUCs), associations d'usagers à qui est dévolue la gestion de périmètres irrigués entiers (de 300 à 10.454 ha). L'ISC a été formalisé sous le statut d'ONG avec une gouvernance mixte (salariés, paysans et personnes ressources) et ses services sont payants bien que subventionnés actuellement.

Au Mali, la Fédération Faranfasi se fédère 5 centres de prestation de services (CPS) qui disposent de près de 400 organisations paysannes (OP) membres dans la zone de l'Office du Niger (environ 80.000 ha de superficie aménagée). Au niveau d'un CPS pilote (CPS de Molodo), la gamme de prestations déjà accessibles aux OP (gestion, comptabilité...) a été assortie de services en matière de gestion sociale de l'eau pour un échantillon de 17 OERT (Organisations d'entretien et d'exploitation des réseaux tertiaires). Ces services sont largement subventionnés mais une contribution est apportée par les OERT sous la forme de cotisations annuelles et de cofinancement de mini-réhabilitations (à hauteur de 10%).

En Haïti, des services d'appui-conseil à la gestion des associations d'usagers de l'eau sont proposés aux membres d'une fédération d'irrigants, la Coordination des Usagers pour le Développement du Sud-Est (CUDES) qui regroupe, dans ce département, 12 associations d'irrigants et fédérations (environ 3.000 ha pour l'ensemble des systèmes irrigués). Ces services sont subventionnés par le projet ASIrri (et depuis 2003 par différents bailleurs) à travers CROSE.

A travers la CUDES, ASIrri a également mis en place sur l'île des services complémentaires tels qu'une banque d'intrants et une centrale d'appui à la commercialisation des produits agricoles.

Un montage intéressant

Les trois ONG françaises se sont insérées dans cette dynamique de projet suivant un même cheminement logique, tout en conservant leurs propres systèmes de gestion opérationnelle, de suivi et leurs cultures partenariales. Ceci leur a permis de dépasser et de sortir de la logique d'une approche par projet isolé pour entrer dans une dynamique d'échange et d'apprentissage mutuel.

Le projet s'est inséré dans des dynamiques déjà en cours dans les trois pays (en matière d'appui au secteur de l'irrigation) et s'est greffé sur des partenariats anciens. Ces relations solides ont permis d'éviter les lenteurs habituelles inhérentes au démarrage des projets. Cela a également favorisé sa bonne performance lors de la mise en œuvre (notamment en termes d'efficacité et d'efficacité).

Dans les trois cas, les partenaires locaux ont assuré la maîtrise d'ouvrage des interventions avec des appuis (techniques, méthodologiques, suivi-évaluation) de leurs partenaires du Nord. Les inputs d'expertise ponctuelle de qualité de l'IRAM, du GRET et d'AVSF ainsi que le suivi rapproché assuré par AVSF sur place, de même qu'une série de stages (en particulier de l'IRC en Gestion Sociale de l'Eau) ont contribué de façon significative au diagnostic des réseaux et au développement de services pertinents et adaptés.

Dans les trois cas, les partenaires (Nord et Sud) ont cherché à renforcer les relations avec les acteurs locaux : il pouvait s'agir d'administrations locales, de communes ou de chambres d'agriculture suivant les cas.

Un échange sectoriel réussi entre les ONG et l'AFD

L'échange entre les ONG (du Nord d'abord), réunies en un « groupe de réflexion » thématique, a permis de mettre en place des services pertinents par l'expérimentation de modules techniques et socio-organisationnels et le

partage des conclusions.

L'IRAM a piloté les échanges entre les différents pays en organisant notamment des voyages croisés entre Maliens, Cambodgiens et Haïtiens. Ces voyages étaient articulés autour de grilles d'analyses comparatives Cambodge-Mali-Haïti. A la fin du projet, un atelier de travail interne a permis aux partenaires de tirer des leçons qui ont pu servir de base à un atelier final tri-pays, organisé le 21 mars dernier et rassemblant nombre d'autres acteurs spécialisés en gestion sociale de l'eau.

L'IRAM a encore contribué à la capitalisation et à l'archivage de l'ensemble des rapports, outils, manuels, documents de diagnostic de base et documents de référence qui ont été produits dans le cadre du projet dans les trois pays (sur un format en ligne).

La valorisation des savoir-faire spécifiques, combinée à des approches de proximité et l'exploitation des complémentarités existantes dans l'expertise sectorielle de l'AFD est un autre atout de ce montage. Le projet ASIrri (au Cambodge et surtout au Mali) a suscité un intérêt particulier de la part de l'AFD. Il a permis de mettre en œuvre et de tester des services en parfaite complémentarité et conformes aux souhaits de l'AFD. En effet, cette dernière y a perçu une opportunité de développer, à travers les ONG, des modèles alternatifs pour offrir des services de qualité aux irrigants dans une dynamique de libéralisation des services de l'eau.

Ces échanges sectoriels ONG-AFD ont eu lieu en France ainsi que dans les trois pays d'intervention. Sur le terrain, des échanges sectoriels plus larges entre AFD, autres bailleurs et acteurs locaux ont également eu lieu.

Des approches qui responsabilisent les centres de services et les associations d'usagers

Dans un contexte de TGI, les services offerts aux irrigants sont souvent pratiquement limités à ceux offerts par les services déconcentrés de l'Etat et ne répondent pas nécessairement aux

demandes ou aux besoins des usagers. De plus, on se soucie peu de l'appropriation de l'entretien/maintenance du réseau par ces usagers.

Dans le cadre de ce projet ASIrri, par contre, les services offerts répondaient à des besoins exprimés par les usagers et l'approche de contractualisation des services - au Cambodge un contrat pour chaque service ou ensemble de services et au Mali un contrat annuel - a conféré des engagements mutuels aux parties. Le « client » (au Cambodge) ou « l'adhérent » (au Mali) devait payer le service, et le fournisseur apporter satisfaction par des résultats clairs. L'évaluation du service à la fin du contrat a contribué également à cette appropriation.

L'opération test du projet ASIrri a surtout servi à identifier et développer des services de formation et d'appui-conseil valables pour les trois contextes différentes, basés sur un diagnostic préalable : organisation des associations d'usagers de l'eau, diagnostics agro-socio-économiques et hydrauliques, parcellaire et cartographie, médiation entre les acteurs... Elle a également permis de développer au Mali et au Cambodge un outil d'auto-évaluation organisationnelle (et de typologie) afin de renforcer progressivement les aspects organisationnels/institutionnels des associations d'usagers.

Les conditions de l'innovation

Cette expérience démontre que les conditions qui ont favorisé l'innovation sont :

- une très bonne connaissance mutuelle des partenaires (Nord-Nord et Nord-Sud) qui facilite le travail (relations de confiance, respect mutuel...);
- le soutien au travail en réseau (entre ONG) autour d'une même thématique "appui aux irrigants" avec des échanges et interactions multiples (acteurs de nature différentes qui échangent à partir de postures différentes ONG et AFD, Fédérations et Associations d'usagers, acteurs publics);
- une approche ouverte de l'innovation, suivant un même cheminement logique du pro-

jet dans des contextes différents, mais qui ne brise pas la créativité par une définition trop normée;

- une grande flexibilité et simplicité de l'outil financier FISONG qui permet de s'adapter en cours de route aux contraintes de terrain (ce qui va plutôt à l'inverse de la tendance actuelle de rigidité et de complexité des procédures des bailleurs de fonds) ;
- un grande flexibilité dans la mise en œuvre (pour la définition des services et du modèle institutionnel adapté au niveau du fournisseur de services...);
- la prise en compte de l'innovation comme un processus (qui part de l'émergence de l'« idée nouvelle » jusqu'à son appropriation et le changement d'échelle...).

Lors de l'atelier final du projet, certains ont souligné deux évidences (oubliées ?) qui pourtant redeviennent aujourd'hui des innovations importantes. D'abord ASIrri a replacé la gestion sociale de l'eau au cœur des questions d'irrigation trop souvent submergées de béton. Ensuite, ASIrri s'est autorisé à conduire des processus de recherche-action-formation, processus qui bien trop souvent sont contraints (interdits ?) par des procédures trop rigides imposées par des bailleurs de fonds.

Les défis pour l'avenir

Comment répliquer et/ou perpétuer la démarche ? C'est la question majeure qui se pose aujourd'hui. L'offre standard des services développés est en train d'être formalisée et capitalisée dans la forme de modules et de manuels. Les ateliers de partage, ont permis de mettre en lumière le souhait des ONG du Nord et du Sud de poursuivre la démarche d'échange et de travailler encore ensemble à l'amélioration et à l'extension des services proposés.

Mais la réponse ne coule pas de source. En tout cas, pas si on souhaite s'orienter vers une suite en tout point conforme à ce qui a été réalisé. D'abord sur le plan de la participation des partenaires du Sud dans la dynamique de capitalisation, car en dépit des dispositions prises pour

l'encourager, elle était moins évidente à mettre en place qu'entre partenaires du Nord. Le facteur « langue » a sans doute été une contrainte forte ainsi que les grandes différences de contextes et de montages institutionnels des centres de services. Ces échanges Sud-Sud ont effectivement mis du temps à se mettre en place. Il a fallu du temps pour dépasser l'incompréhension de l'autre liée à des contextes très différents et pour réfléchir de façon transversale sur des concepts. La question du financement est également très déterminante. A la fin du projet le package de services mis en place ne pourra subsister financièrement. En effet, la viabilité économique et financière des CPS est pour l'instant largement conditionnée par des appuis externes (même si au Cambodge, une part significative des frais sont payés par la clientèle).

On serait tenté de penser que les ONG promotrices de ce projet n'ont pas suffisamment pris en compte ou maîtrisé le financement pour la poursuite de l'offre des services ainsi que du changement d'échelle. On pourrait se demander si une innovation apportée à un secteur pour laquelle la viabilité n'est pas garantie est réellement justifiée, car une part importante du succès du processus d'innovation tient à son appropriation.

Les partenaires du projet justifient la situation par leur opposition au mythe de l'autofinancement des services à l'agriculture par les usagers. Ils déclarent rechercher plutôt des voies alternatives/complémentaires et l'atteinte de « petits équilibres financiers » : contribution des usagers aux services dans le cadre de contrats, subventions (Etats ou bailleurs) pour ce qui relève de services publics, implication des communes, mise en place de fonds d'entretien régionaux, etc.

Les partenaires du projet ne se sont d'ailleurs pas limités à la seule viabilité économique et financière en trois ans : ils ont aussi travaillé aux aspects de viabilité sociale, technique et institutionnelle/juridique. Dans le cas du Mali, la démarche ASlrrri est par exemple maintenant

portée par la Chambre d'Agriculture, ce qui devrait faciliter son extension.

Dans le cadre de ce projet, la viabilité et la réplification sont ainsi également conditionnées par l'acceptation et l'intégration de ce type d'offre de services aux irrigants dans les trois contextes institutionnels, au niveau de l'Office du Niger au Mali et au niveau des ministères responsables du secteur de l'irrigation au Cambodge et en Haïti. En trois ans, ces modèles de centres de services ont ainsi fait leur place au sein des institutions locales.

Autre point à souligner : lors de la mise en œuvre du projet, le lien entre niveau local et le travail de plaidoyer/lobbying en faveur de l'irrigation sur le plan national a progressé doucement. Plutôt qu'un véritable plaidoyer politique, les acteurs Sud ont d'abord cherché l'établissement d'un dialogue sectoriel local, la construction de partenariats dans le cadre de leurs actions pilotes, afin ensuite de pouvoir convaincre de la pertinence de leurs démarches. Il reste donc maintenant à passer à une phase de plaidoyer plus actif.

Ces expériences du projet ASlrrri pourraient servir à plaider en faveur d'un transfert réel de la gestion de l'irrigation aux associations d'usagers moyennant des dispositifs d'accompagnement adaptés, mais il faudrait alors que le processus d'innovation soit mené jusqu'au bout et jusqu'à l'appropriation par les institutions de l'Etat.

* Evalueur COTA pour l'évaluation finale du projet « ASlrrri » Appui aux Irrigants et aux Services aux Irrigants, avec la collaboration de Hédia Hadjaj-Castro, 2012. Cet article bénéficie également des apports de Christophe Rigourd, responsable de pôle à l'IRAM.

Sur le thème du trimestre...

Ne figurent ici que les documents qui ne sont pas déjà cités dans les articles de ce numéro. Une liste plus étoffée sera disponible sous peu sur le blog des Echos du COTA (www.echos.cota.be)

>> Les logiques de l'innovation : approche pluridisciplinaire

Norbert Alter

La Découverte, Paris, 2002, 272 p.

Cote Cota : non disponible

>> Innovation fair at 25th ALNAP annual meeting

ALNAP, s.d.

Référence Internet : www.alnap.org/ourwork/innovations/fair.aspx

>> Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération

Farid Baddache

Harmattan, Paris, 2004, 248 p.

Cote Cota : 111.3-BAD-e

>> Manuel pour la capitalisation de l'innovation paysanne

Mamadou Bara Guèye

ILEIA, Leusden, 2008, 68 p.

Référence Internet : www.ieda-frique.org/IMG/pdf/innovation_paysanne_0k.pdf

>> L'appui aux capacités paysannes d'innovation : analyse d'expériences

Pascal Bergeret

GRET, Paris, 2005, 89 p.

Cote Cota : 113-BER-a

>> Système local d'innovation : approche théorique et premiers résultats empiriques. In Actes du colloque industrie et territoires : les systèmes productifs localisés

A. Bureth, P. Llerena

IREP-D, Grenoble, 1992, p. 369-393

Cote Cota : non disponible

>> Diversity management in development cooperation organizations : the impact of diversity perspectives on organizational effectiveness and innovation, employee satisfaction and a sense of inclusion among employees. Research report based on master-thesis

Monique de Ritter

ISW, PSO, Groningen, 2011, 18 p.

Référence Internet : www.pso.nl/files/20110215_Research_Report_Diversity_Management_in_Development_Cooperation_Organizations.pdf

>> Networking for innovation : a participatory actor-oriented methodology

P.G.H. Engel, M. I. Salomon

KIT/CTA/STOAS, Amsterdam, 1997, 80 p.

Cote Cota : 116-KIT-f

Référence Internet : www.kit.nl/smartsite.shtml?id=SINGLEPUBLICATION&ItemID=1512

>> Networking for innovation : windows and tool

P.G.H. Engel, M. I. Salomon

KIT/CTA/STOAS, Amsterdam, 1997, 41 fiches

Cote Cota : 116-KIT-f

Référence Internet : www.kit.nl/smartsite.shtml?id=SINGLEPUBLICATION&ItemID=1512

>> The social organization of innovation : a focus on stakeholder interaction

P.G.H. Engel

KIT/CTA/STOAS, Amsterdam,

1997, 239 p.

Cote Cota : 116-KIT-f

Référence Internet : www.kit.nl/smartsite.shtml?id=SINGLEPUBLICATION&ItemID=1512

>> Innover avec les acteurs du monde rural : la recherche-action en partenariat

G. Faure, P. Gasselin, B. Triomphe, L. Temple, H. Hocde
Editions Quae / CTA / Presses Agronomiques de Gembloux, 2010, 221 p.

Cote Cota : 113-FAU-i

>> 6 clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité

FNEP

AFNOR, Paris, 2009, 288 p.

Cote Cota : non disponible

>> 100 questions pour comprendre et agir : manager l'innovation

A. Groff

AFNOR, Paris, 2009, 192 p.

Cote Cota : non disponible

>> Building social capital for agricultural innovation : experiences with farmer groups in Sub-Saharan Africa

Willem Hemmeskerk, Bertus Wennink

KIT, Amsterdam, 2004, 120 p.

Référence Internet : www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/showfile.aspx?e=761

>> Innovation explained

Humanitarian Innovation Fund, Londres, s.d.

Référence Internet : www.humanitarianinnovation.org/innovation

>> The innovation process

Humanitarian Innovation Fund,

suite page 33



Photo : Emmanuel Juste
Étalage de poupées gigognes russes

Financer l'innovation. Le projet, tremplin ou carcan ? *Jean-Eudes Beuret**

Une analyse comparative des dispositifs de financement de l'innovation dans la coopération au développement révèle que la forme « hégémonique » du soutien à l'innovation ONG concilie le soutien à des projets et le mécanisme de l'appel à propositions. Il semble exister peu d'opportunités pour dépasser cette modalité. Financeurs et ONG financées s'en accommodent. Mais le mécanisme de l'appel à projets est-il approprié aux enjeux de l'innovation? Comment l'adapter ?

Dans le cadre d'une étude récemment réalisée pour le compte de l'AFD (étude FISONG, 2011), nous avons été amenés à réaliser une analyse comparative internationale des instruments de soutien à l'innovation en coopération au développement. Un large balayage des offres de financement proposées par des organisations publiques de coopération bilatérale ou multilatérale, dans lesquelles apparaît le terme « innovation », nous a permis d'identifier différents dispositifs. Nous avons également procédé à une comparaison des offres françaises et belges de soutien public à la coopération non gouvernementale, pour identifier de façon plus fine l'en-

semble des mécanismes pouvant contribuer à soutenir l'innovation.

Notons tout d'abord que certains pays porteurs d'une coopération forte sont absents du panorama établi. Des entretiens révèlent que l'innovation les intéresse mais qu'ils n'ont pas mis en œuvre de mécanismes spécifiques de financement, faute d'avoir identifié des moyens adéquats pour aborder cette problématique. L'innovation intéresse autant qu'elle embarrasse tant elle semble difficile à cerner, à partir d'un terme à la fois porteur d'espoirs mais aussi de promesses trop faciles¹.

Les dispositifs de financement de l'innovation : comparaisons internationales

Les dispositifs identifiés ont été classés en cinq catégories qui nous permettront de lire leur diversité et de les présenter rapidement. La typologie proposée est basée sur les objectifs des programmes mis en œuvre, objectifs qui s'appuient

1. Cf. Article de la page 15

sur différentes façons de voir le rôle des ONG dans les processus d'innovation.

Innover par l'expérimentation

L'objectif est d'aider les ONG à expérimenter, quitte à prendre des risques, pour innover dans leur façon d'intervenir dans un domaine donné. Les hypothèses sous-jacentes sont que les ONG sont capables d'innover mais qu'il faut leur donner les moyens d'expérimenter ; qu'elles sont capables de le faire à petite échelle mais qu'il est important de leur permettre de tester le changement d'échelle ; que l'innovation comporte une prise de risque, qui doit être partagée entre l'ONG (risques opérationnels) et le financeur (risques financiers). Chacun des dispositifs identifiés est focalisé sur un domaine particulier, ce qui permettra de disposer d'une « grappe d'expériences » : à l'expérimentation s'ajoute la mise en dialogue des expériences.

Le *Humanitarian Innovation Fund* (HIF), créé en 2010 et financé conjointement par les coopérations bilatérales britanniques et suédoises, vise à ouvrir une possibilité aux organisations qui travaillent dans l'aide humanitaire d'accéder à un financement pour réfléchir, innover et mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler.

La *Microinsurance Innovation Facility* (MIF) a été mise en place par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en 2008. Son objectif principal est d'apprendre et de comprendre comment modifier des outils de micro-assurance pour améliorer leur efficacité et pour élargir le nombre de personnes qui peuvent en bénéficier.

La *Nordic Climate Facility* (NCF) est portée par plusieurs pays du nord de l'Europe : le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Norvège et la Suède. Constatant que les pays pauvres sont gravement touchés par le changement climatique, d'autant plus qu'ils disposent de moyens réduits pour adopter de nouvelles techniques aptes à faire face à l'évolution des conditions, le NCF entend notamment stimuler un échange de technologies, de connaissances et d'idées novatrices entre des pays du Nord et des pays du Sud, au profit de ces derniers. Enfin, la *Facilité*

d'Innovation Sectorielle pour les ONG (FISONG), mise en place par l'Agence Française de Développement, se décline chaque année en plusieurs facilités portant chacune sur une thématique spécifique, le choix des thématiques résultant d'une concertation entre l'AFD et les ONG.

On remarque un certain nombre de traits généraux entre ces dispositifs, notamment des taux de cofinancement élevés visant à permettre à l'ONG une prise de risque plus facile, mais aussi des différences. Dans le cas du HIF et de la MIF, les montants et la durée du financement sont modulés en fonction de la phase du processus expérimental qu'il s'agit de financer. Dans le cadre de la « *small grant facility* » du HIF, sont éligibles des projets innovants qui se trouvent dans les étapes de reconnaissance d'un problème, invention d'une solution ou diffusion de l'innovation, alors que la « *large grant facility* » est destinée à des projets qui se trouvent dans les étapes de développement et de mise en œuvre de l'idée innovatrice (qui suit l'étape d'invention et précède l'étape de diffusion). Dans le cas de la MIF, sont proposés d'une part un soutien à une amélioration spécifique, visant à augmenter l'efficacité d'un outil, plafonné à 100 000 dollars US, d'autre part, un soutien au changement d'échelle, qui doit permettre le passage d'un projet pilote à un niveau supérieur, plafonné à 500 000 dollars US.

Faciliter l'innovation via un renforcement institutionnel des ONG

L'objectif est d'aider les ONG à se renforcer pour innover dans leurs façons d'agir et/ou augmenter leur capacité d'innovation. L'idée est qu'en se renforçant, soit par un apprentissage via la mise en œuvre d'un projet, soit par l'acquisition de compétences et outils qui leur font défaut, les ONG ciblées pourront innover dans leurs modalités d'actions.

Le *Development Grant Program* (DGP), lancé en 2008 par l'USAID, n'est pas un financement spécifique à l'innovation mais, l'agence étasunienne reconnaissant l'aptitude des ONG à innover, vise explicitement à stimuler l'innovation. Il entend renforcer les capacités d'innovation des ONG,

notamment de petites ONG, via le soutien à des projets.

En France, le *Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel* (FRIO), financé par l'AFD, vise quant à lui à soutenir des actions par lesquelles les ONG entendent se renforcer : l'action pour laquelle un financement est sollicité devra notamment accroître la capacité d'innovation de l'ONG.

L'équivalent belge du FRIO pourrait être le *Fonds Appui Qualité* (FAQ), qui finance des études ou des capitalisations, mais permet aussi de mettre à disposition des ONG un *fonds d'appui aux initiatives de qualité*. Si l'innovation y est considérée, elle ne constitue aucunement une priorité et, de fait, les propositions ne sont pas évaluées dans ce sens. Certaines relèvent davantage de l'adoption de mécanismes et normes déjà éprouvés (cadre logique, GAR, critères qualité...) qu'à proprement parlé d'innovation.

Stimuler une capacité « ordinaire » d'innovation reconnue aux ONG

L'hypothèse sous-jacente est ici qu'il n'y a pas besoin d'appels à projets spécifique, car les projets habituels des ONG sont souvent innovants. Dès lors, l'objectif est d'inciter des ONG à innover dans des projets soumis dans le cadre d'une aide générale à la coopération non gouvernementale. Le mécanisme incitatif peut tenir au fait de mentionner l'innovation comme un atout des projets qui pourraient être sélectionnés, comme dans le cas du *Programme des Partenaires pour le Développement* proposé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Dans d'autres cas, une partie d'un fonds d'aide à la coopération non gouvernementale est réservée à des projets innovants. C'est le cas pour le *Global Poverty Action Fund* (GPAF), mis en place en 2010 par le DFID (Department For International Development, Royaume-Uni) : 90% des moyens financiers sont compris dans l'« *Impact Window* » et 10% relèvent de l'« *Innovation Window* ». Contrairement à l'« *Impact window* », le projet est alors financé à 100%, de façon à encourager des projets caractérisés par une prise de risques élevés. L'existence d'une perspec-

tive de changement d'échelle est une condition *sine qua non* : le financement doit encourager les organisations soumissionnaires à réaliser un projet pilote innovant sur des champs très variés (fourniture de service, redevabilité et *empowerment*, conflit, sécurité et justice,...), qui puisse être l'objet d'un changement d'échelle.

L'innovation par des partenariats entre la recherche et les ONG

L'objectif est de favoriser des partenariats entre les ONG et la recherche comme source d'innovation ou comme moyen pour la mise en œuvre des résultats de la recherche. La recherche est ici considérée comme un acteur-clé de l'innovation. On considère d'une part que les inventions produites par la recherche ne sont pas suffisamment valorisées, d'autre part qu'il existe un maillon manquant entre la recherche et le terrain, à la fois pour poser des questions pertinentes à la recherche, à partir de problèmes rencontrés sur le terrain, puis pour appliquer et adapter les résultats de la recherche. Les ONG peuvent être ce maillon. Trois types de dispositifs existent, selon les positionnements respectifs de la recherche et des ONG dans les partenariats proposés.

La recherche invente, les ONG innovent : ces dernières convertissent les résultats de la recherche en innovations sociales. C'est ce qui est envisagé dans les *Partner Driven Cooperation - Collaboration Grants* (PDC), lancé en 2010, par la coopération suédoise (SIDA, Swedish international development cooperation agency). Le rôle des ONG est de faire partie du réseau de collaboration proposé entre les trois types d'organisations (institutions de recherche, de conseil et ONG) et leurs partenaires au Sud. Plutôt que financer de nouvelles recherches, ce fonds a pour but de soutenir les partenaires dans l'accès et l'exploitation des résultats de la recherche dans leur travail au développement.

La recherche observe les actions des ONG et les accompagne pour innover dans leurs modalités d'action. C'est ce qui est proposé dans le *Programme de Recherche* lancé en 2011 par la NORAD (*Norwegian Agency for Development Cooperation*). Il vise surtout à créer de nouvelles

connaissances sur les effets de l'aide au développement et de l'aide humanitaire mises en œuvre par des acteurs civils, en vue d'innovations futures.

Enfin, dans un dernier type de dispositif, la recherche et les ONG coopèrent à la fois pour poser les bonnes questions à la recherche mais aussi pour construire ensemble des innovations. L'Union européenne a financé un programme de ce type, en 2010, dans le cadre de la *Recherche Agricole pour le Développement*. Le RAD soutient en premier lieu des institutions de recherche mais en 2010, une appel à propositions visait à stimuler l'émergence de partenariats multi-acteurs (PAEPARD) : il doit aider à construire des relations entre des innovateurs et des instituts de recherche. Les ONG apparaissent ici comme novatrices et sont appelées à co-construire des innovations avec leurs partenaires de la recherche.

L'échange entre opérateurs comme source d'innovations co-construites

L'objectif est ici de favoriser le partenariat et l'échange entre opérateurs comme supports de l'innovation, celle-ci étant vue avant tout comme une démarche de co-construction entre des partenaires qui l'alimentent à partir d'expériences à la fois différentes et susceptibles de convergences. Nous trouvons ici des outils qui ne visent pas spécifiquement l'innovation par les ONG mais peuvent y contribuer. L'analyse du cas du soutien public à la coopération non gouvernementale, en Belgique, montre ainsi qu'il n'existe pas d'outils dédiés mais que le soutien à l'innovation ONG porte avant tout sur des échanges qui peuvent être le terreau de certaines innovations : il passe notamment par le soutien à des initiatives multi-acteurs dans des secteurs d'intervention très différents et le soutien à la mise en place des conditions de l'innovation par le partage d'expérience (réseau d'apprentissage et de partage).

Le mécanisme de l'appel à projet est-il adapté à l'innovation ?

On remarque que dans presque tous les cas

(à l'exception du dernier), le soutien financier à l'innovation repose sur des appels à projets. Le projet est considéré comme le cadre dans lequel les acteurs vont concevoir, expérimenter et valider des innovations. Pourtant, un agent impliqué dans un dispositif de financement de l'innovation fondé sur des appels à projets nous confiait qu'il considère ce mécanisme comme le pire des systèmes pour financer l'innovation : « on dit oui, ou non, puis nous n'avons plus aucun moyen de contribuer à l'innovation ». Si l'innovation doit passer par la confrontation d'apports et de regards d'acteurs à intégrer dans un réseau, comme l'affirment les sociologues de l'innovation, réduire la participation du financeur et des spécialistes dont il dispose à un « oui » ou un « non » est d'emblée problématique. Ce n'est pas le seul inconvénient de l'appel à projets.

Un autre problème tient à la durée du projet, qui est très rarement celle d'un processus d'innovation. Viennent ensuite des difficultés liées au fait que l'objectif premier du soumissionnaire est d'obtenir un financement, à partir de ce qu'il perçoit comme étant les attentes du financeur : on peut difficilement imaginer meilleur système s'il s'agit de brider sa créativité. En aval de l'accord de financement, il sera chargé d'appliquer ce qu'il s'est engagé à réaliser : il est alors tenu et bridé par ses engagements. Que se passera-t-il s'il découvre, chemin faisant, que ce qu'il propose est porteur d'effets induits négatifs ou que d'autres voies paraissent plus prometteuses ? Soit il choisit la facilité de la continuité, soit il engage un dialogue avec le financeur, dialogue qui n'est pas prévu dans l'outil « appel à projets ».

Enfin, le financement de l'innovation par projet ne considère pas d'autres mécanismes supports d'innovation au sein des ONG, tels que des réflexions stratégiques, des échanges, des études spécifiques, etc.

Il existe au sein des ONG une activité d'innovation « au fil de l'eau » qui n'est pas prise en compte et repose d'abord sur la mise en place d'une culture et de conditions propices à l'innovation : il s'agit notamment d'instaurer une culture

d'apprentissage par l'expérience, d'acceptation et de gestion des risques liés à l'innovation, d'institutionnaliser des temps d'échange internes à l'ONG, de construire des réseaux d'échanges associant d'autres ONG et d'autres types d'organisations (universités, recherche,...), de former le personnel à la conduite de processus d'innovation et aux bases d'une démarche de capitalisation, de mettre en place des processus de recherche-action... C'est un réel investissement, qui a un coût.

Sur la base de cette culture, l'ONG peut mettre en œuvre des capitalisations transversales à partir de l'existant, au sein de ses actions ou en s'associant à d'autres ONG ayant accumulé des expériences variées sur une même thématique générale, sur différents terrains. Ces terrains sont autant de lieux d'expérimentation d'une même famille d'innovations. Elle peut aussi engager une co-construction d'innovations à partir d'ateliers d'échange : les ONG nourrissent leurs activités innovantes à partir d'échanges au sein de réseaux. Ces échanges peuvent être plus ou moins ciblés sur une innovation, une thématique, ou rester très larges. Ces activités d'innovations qu'elles soient « au fil de l'eau » ou spécifiques, supposent toutes un investissement ou des dépenses particulières : certaines peuvent être considérées dans des appels à projets mais elles ne sont pas toujours liées à un projet particulier.

Comment rendre l'appel à projet « innovation-compatible » ?

L'appel à projet présente tout de même l'avantage de permettre une discussion autour d'éléments très concrets, dans le cadre d'un format d'action familier aux parties habituellement impliquées dans des opérations de développement (à une réserve près, qui est que ce format n'est pas forcément familier des groupes sociaux locaux qui sont à la fois les bénéficiaires désignés et des acteurs de l'innovation). Certains aménagements visant à réduire les inconvénients que nous venons de mentionner semblent possibles. Il s'agit d'abord d'introduire une exigence de dialogue entre le porteur de projet et le financeur, au cœur du mécanisme de l'appel à projets, à

la fois en amont et en aval de la sélection. En amont, il s'agit d'explorer ensemble l'univers des possibles, pour ne pas brider la créativité mais au contraire lui laisser libre cours. Il s'agit aussi d'éviter que la perception (qu'elle soit juste ou non) de ce qui est attendu ne vienne déterminer ce qui est proposé de façon trop étroite. En aval du « oui » du financeur, il s'agira d'accompagner la nécessaire adaptation du projet aux réalités découvertes en cours d'innovation, d'une façon concertée. En associant un appel à projet, un objectif d'innovation et des exigences de dialogue, le dispositif FISONG montre aujourd'hui une voie extrêmement intéressante à suivre.

Signalons que pour obtenir des projets qui répondent réellement à leurs attentes, certains financeurs misent à la fois sur l'attractivité de l'appel et sa sélectivité : par exemple, pour le premier appel à l'innovation lancé par la *Nordic Climate Facility* (NDF), 138 propositions ont été reçues, pour seulement 14 projets retenus. Pour obtenir autant de propositions, le NDF privilégie une large échelle (5 pays), des montants importants et une attractivité liée à la visibilité offerte aux projets retenus, qui seront intégrés dans un réseau d'échange d'expériences, au cœur d'une grappe de projets innovants. Cela offre au financeur la possibilité d'avoir plus de choix en amont de la sélection, mais ne résout pas la question des ajustements à gérer en aval de la sélection : associer le financement de l'innovation à un dialogue semble incontournable.

Un autre aménagement revient à compléter l'appui à l'innovation par appel à projet en l'articulant avec d'autres moyens d'appui à l'innovation qui peuvent être notamment des appuis institutionnels pour la mise en place d'une culture, d'outils et de conditions propices à l'innovation au sein de l'ONG ; l'appui à des collaborations entre ONG et équipes de recherche, dans le cadre de projets ou de relations plus durables ; l'appui à des opérations de capitalisation transversale à partir de l'existant, au sein d'une ONG ou entre ONG ; ou encore l'appui à la co-construction d'innovations à partir d'ateliers d'échange. A titre d'exemple, l'OIT crée des possibilités d'échanges entre innovateurs à partir des inno-

ventions soutenues par la MIF.

La question-clé du temps (long) et des temps de l'innovation

Un dernier ajustement portera sur la gestion des temps de l'innovation. La non-correspondance entre le temps du projet et le temps de l'innovation est un problème majeur, mais il est vrai qu'il serait difficilement imaginable qu'un financeur s'engage sur la durée complète d'un processus d'innovation, puisque les normes budgétaires rendent difficiles les engagements de long terme. Il faut donc composer avec des discontinuités importantes.

Certaines peuvent être envisagées de façon positive comme des temps de prise de recul, de respiration, d'exploration dans un univers des possibles élargi. D'autres sont clairement problématiques, lorsqu'elles entraînent la perte de ressources humaines spécifiques qui emportent avec elles une expérience, des intuitions, autant de choses qui relèvent parfois du non écrit et du non verbal, donc difficilement transmissibles. S'engager à financer l'innovation suppose à notre sens de s'engager à faire preuve d'une certaine souplesse et d'envisager des mécanismes permettant d'assurer des relais, dans le cas de discontinuités clairement problématiques.

Considérer cette problématique du temps du processus doit aussi conduire le financeur comme l'innovateur à tenir compte non seulement du temps mais aussi DES temps d'un processus, décomposable en plusieurs phases. Pour nous, les temps d'un processus-type d'innovation sont les suivants :

- la problématisation, c'est-à-dire la définition précise du problème auquel il faut apporter une réponse innovante (les acteurs concernés doivent y être associés) ;
- la conception d'une ou de plusieurs réponses et le choix des réponses à expérimenter (phase qui ne se résume pas au fait d'énoncer une idée, mais un « état de l'art », c'est-à-dire un état des lieux des voies innovantes déjà empruntées est souhaitable) ;
- quand elles sont insuffisantes, la mise en place de ressources d'innovation au sein de

l'organisation porteuse du processus (compétences relatives à la conduite de processus d'innovation, outils et supports de capitalisation, espaces d'échanges, etc.) ;

- la mise en réseau d'acteurs, de compétences, d'organisations intéressées par l'innovation, qui vont suivre le processus, apporter une contribution et surtout adhérer à cette innovation et la supporter, à mesure qu'elle se précisera (ce premier réseau est destiné à s'élargir et à se consolider tout au long du processus) ;
- l'expérimentation locale (étape qui doit échapper à certains critères d'évaluation classique des projets car elle suppose un nombre de bénéficiaires restreint, un investissement intellectuel élevé en termes de suivi, évaluation des résultats et mise au point ; elle doit être accompagnée d'une grande souplesse dans la mobilisation des moyens, de façon à pouvoir adapter l'innovation en cours d'action) ;
- la validation de l'innovation, en fonction de critères propres au type d'innovation et à ce que chacun en attend (une même innovation peut être validée par des acteurs et invalidée dans d'autres contextes: l'innovation a toujours un caractère contextuel) ;
- l'expérimentation du passage à l'échelle (elle est parfois absente, certaines innovations étant destinées à rester localisées) ;
- la capitalisation et sa diffusion (opérations volontairement associées car une fois que l'on a défini quelles sont les cibles de la diffusion, on adaptera les modalités et supports de capitalisation en conséquence).

La prise en compte de ces temps doit conduire le financeur à adapter les modalités de son offre aux phases d'innovation qu'il entend financer, comme le font, par exemple, le HIF ou la MIF. Elle doit surtout le conduire à exiger des innovateurs qu'ils explicitent l'ensemble du processus dans lequel se situe leur projet, avec ce qui s'est passé en amont et ce qu'ils envisagent en aval, de façon à envisager ensemble l'inscription du projet dans le processus d'innovation.

*Agro-économiste, enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes au laboratoire de développement rural

Sur le thème du trimestre (suite)...

Londres, s.d.

Référence Internet : www.humanitarianinnovation.org/innovation/process

>> Types of innovation : the '4PS'

Humanitarian Innovation Fund, Londres, s.d.

Référence Internet : www.humanitarianinnovation.org/innovation/types

>> The contribution of innovation

Humanitarian Innovation Fund, Londres, s.d.

Référence Internet : www.humanitarianinnovation.org/innovation/contributions

>> Intermediary innovation, evaluation & collaboration : report

Yaso Kunaratnam
IDS, Brighton, 2011, 70 p.

Référence Internet : www.ikmediarynetwork.org/uploads/7/3/4/4/7344586/intermediary_innovation_evaluation_collaboration_workshop_report_2011.pdf#

>> Evaluating the impact of social networks in rural innovation systems : an overview

Ira Matuschke
IFPRI, Washington, 2008, 26 p.

Référence Internet : www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00816.pdf

>> Sinima Sinima : film sur la mise en place et le fonctionnement de plates-formes et processus multi-acteurs (PMA) dans les bas-fonds de Mali-Sud

Moov-On Productions / Africa-

Rice / ICRA, 2012

Cote Cota : 111-MOO-s

>> Foreign aid for innovation : the missing ingredient in private sector development

Wim Naudé
Maastricht school of management, Maastricht, 2011, 68 p.
Référence Internet : <http://research.msm.nl/Document-library/Working-papers/MSM-WP2011-35.aspx>

>> Putting heads together : agricultural innovation platforms in practice

Suzanne Nederlof, Mariana Wongtschowski, Femke van der Lee
KIT, Amsterdam, 2011, 192 p.

Référence Internet : www.kit-publishers.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1953

>> Community-based networks and innovative technologies : new models to serve and empower the poor

Seàn O Siochrù, Bruce Girard
UNDP, New-York, 2005, 183 p.

Cote Cota : 160-OSI-c

>> The diffusion of innovations

Everett M. Rogers
Free Press, New York, 1995, 518 p.

Cote Cota : non disponible

>> The organisational decomposition of the innovation process : what does it mean for the global distribution of innovation activities ?

Hubert Schmitz, Simone Strambach
IDS, Brighton, 2008, 27 p.

Référence Internet : www.ids.ac.uk/download.cfm?file=wp304.pdf

>> Innovation is about arguing, not brainstorming. Here's how to argue productively

Daniel Sobol
CDRA, 04/2012, 4 p.

Référence Internet : <http://cdrablog.net/2012/04/03/innovation-is-about-arguing-not-brainstorming-heres-how-to-argue-productively>

>> Innovation, sustainability, development : a new manifesto

STEPS, Brighton, 2010, 15 p.

Référence Internet : http://anew-manifesto.org/wp-content/uploads/steps-manifesto_small-file.pdf

>> Missing the target : lessons from enabling innovation in South Asia

Rasheed Sulaiman V., Andy Hall, T.S. Vamsidhar Reddy
UNU-MERIT, Maastricht, 2011, 48 p.

Référence Internet : www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2011/wp2011-050.pdf

>> La gestion de l'innovation en réseau

Thierry Weil, Florence Durieux
Association nationale de la recherche technique, Paris, 2000, 76 p.

Référence Internet : <http://ec.europa.eu/governance/>

areas/group9/contribution-reseau_fr.pdf

>> Recognising local innovation : experiences of ProInnova partners

Chesha Wettasinha, Mariana Wongtschowski, Ann Waters-Bayer
ProInnova, Leudsen, 2006, 62 p.

Cote Cota : 400.1-WET-f

Référence Internet : <http://bit.ly/L0B6fm>

>> Agricultural innovation systems : an investment sourcebook. Overview

The World Bank, Washington, 2011, 684 p.

Référence Internet : <http://bit.ly/L9REj2>

>> Innovation policy : a guide for developing countries

World Bank, Washington, 2010, 408 p.

Cote Cota : non disponible

SITES INTERNET

>> Aid on the edge - Ben Ramaligham's blog

<http://aidontheedge.info/category/innovation/>

>> HIF - Humanitarian Innovation Fund

www.humanitarianinnovation.org

>> ICRA - Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement

www.icra-edu.org/page.cfm?pageid=publicfrenchhome

>> PROLINNOVA - Promotion de l'innovation locale en agriculture écologique et gestion des ressources naturelles

www.prolinnova.net/

PERIODIQUES

>> Endogenous and modern innovations : differing perspectives

Hailu Araya, Yohannes GebreMichael

In : IK Notes, n°96, 09/2006, 4 p.

Référence Internet : <http://documents.worldbank.org/curated/en/2006/09/7475954/endogenous-modern-innovations-differing-perspectives>

>> Knowledge and innovation for agricultural development

Kwadwo Asenso-Okyere, Kristin Davis

In : IFPRI Policy Brief, n°11, 2009, 4 p.

Référence Internet : www.ifpri.org/sites/default/files/publications/bp011.pdf

>> Réflexions sur l'innovation, l'évaluation et les changements sociaux : une étude de cas de SPARC

S. Bartlett, S. Patel

In : Development in practice, vol. 19, n°1, 2009

Cote Cota : non disponible

>> Agir mais ne rien changer ? De l'utilisation des expériences pilotes en gestion de l'environnement

R. Billé

In : Vertigo, 2009, 12 p.

Référence Internet : <http://vertigo.revues.org/8299#text>

>> Learning from innovation : implications of integrated development project in Chiapas, Mexico

John Burstein

In : Development in practice, vol. 19, n°3, 2009, p. 371-380

Cote Cota : non disponible

>> Innovation systems, institutional change and the new knowledge market : implications for Third World agricultural development

Norman Clark

In : Economics of innovation and new technology, vol.11, n°4-5, 2002, p. 353-368

Référence Internet : http://oro.open.ac.uk/8609/1/Clark_-_Innovation_Systems.pdf

>> Fostering innovation networks : the missing piece in rural development

Frank Hartwich, Urs Scheidegger

In : Rural development news, n°1, 2010, p. 70-75

Référence Internet : www.agridea-international.ch/fileadmin/10_International/PDF/RDN/RDN_2010/14_innovation_networks.pdf

>> Innovation. La créativité, levier du développement

Jane-Lise Schneeberger

In : Un Seul Monde, n°3, 09/2011, p. 6-17

Cote Cota : 110-USM-i

LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS* :

- N° 136 [SEPTEMBRE 2012]: LE CHANGEMENT SOCIAL
- N° 137 [DECEMBRE 2012]: L'APPROCHE DROIT
- N° 138 [MARS 2013]: LES RESEAUX SOCIAUX D'ACTEURS

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

Courriel : stephane.boulch@cota.be

Télécopie : + 32 2 223 14 95

Téléphone : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

♦ CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

♦ FORMAT DES ARTICLES

- 10000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débuter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyées en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

♦ RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

♦ DROITS

- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

- L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

- A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

♦ PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

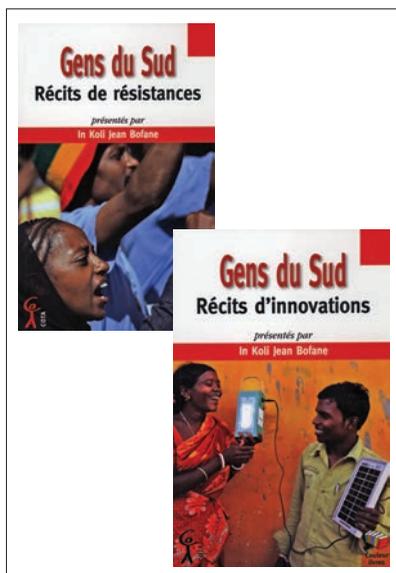
** Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs...*



Ce document est distribué sous licence

Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>



GENS DU SUD : RECITS D'INNOVATIONS GENS DU SUD : RECITS DE RESISTANCES

COULEUR LIVRES - COTA, 2010, 92 & 102 PAGES, 10€/EX

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane¹, l'ONG COTA et la maison d'édition Couleur livres ont voulu par ces deux ouvrages mettre en évidence des expériences citoyennes dans les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.

Il faut sortir de la vision misérabiliste et négative que nous renvoient le plus souvent les médias pour privilégier un autre regard. Non pas à travers des analyses ou des discours théoriques, mais par le biais d'initiatives représentatives de la créativité des populations de ces pays dans des domaines variés de l'activité humaine, qu'elle soit sociale, culturelle, politique, économique, ou autre, d'histoires vécues montrant un Sud en marche, un Sud qui s'invente.

¹ Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.



ETUDE-RECHERCHE
RECHERCHE SUR LES COLLABORATIONS
ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITE
INTERNATIONALE
COTA



HORS SERIE N°9
LE SUIVI DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT
M. BUCCI, H.HADJAJ-CASTRO



HORS SERIE N°8
PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS
LOCALES DE SERVICE AUX COMMUNAUTES
EN AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H



HORS SERIE N°7
INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS
DANS L'ANALYSE D'IMPACT
H.HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



ETUDE-RECHERCHE
PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES
ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES
S. BOULC'H



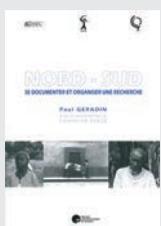
HORS SERIE N°6
LA PAUVRETE EN REFERENCES
M. TOTTE



HORS SERIE N°5
RADIOS COMMUNAUTAIRES EN
AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULC'H



HORS SERIE N°4
HISTOIRES D'EVALUATION
S. DESCROIX



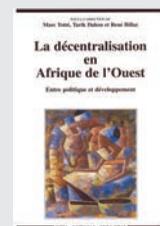
HORS SERIE N°3
NORD-SUD. SE DOCUMENTER ET
ORGANISER UNE RECHERCHE
P. GERADIN, C. SLUSE



HORS SERIE N°2
ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION
DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD
C.LELOUP, S. DESCROIX



LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?
COTA, COULEUR LIVRES



**LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE
L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DEVELOPPEMENT**
ED. KARTHALA