

# NOTE 1 : Plateformes d'innovation

Préparée par : Helena Posthumus et Mariana Wongtschowski, juillet 2014

L'Initiative sur les bonnes pratiques au niveau mondial entend rendre l'information et le savoir-faire en matière de vulgarisation facilement accessibles à un large public de praticiens. Pour ce faire, elle prépare des Notes de bonnes pratiques, qui décrivent les concepts et méthodes clés dans un format facile à comprendre. Ces notes donnent une vue d'ensemble des principaux aspects et des références permettant d'aller plus loin. Les notes sont téléchargeables gratuitement à partir de [www.betterextension.org](http://www.betterextension.org). Pour télécharger, utiliser, diffuser ou discuter de cette note, il suffit d'y accéder en ligne en scannant le code QR dans le coin inférieur droit. Vos commentaires et suggestions seront très appréciés.

## Introduction

Les agriculteurs, les agro-industries et les prestataires de services doivent innover en permanence pour s'adapter à un environnement en constante évolution (y compris les marchés, le climat et les ressources). L'innovation consiste à mettre en pratique des idées nouvelles pour un endroit donné et ainsi améliorer la situation de ceux qui y vivent. Ces « idées » peuvent être une nouvelle façon d'irriguer un champ (c.-à-d. une technologie), une nouvelle façon d'organiser les agricultrices pour vendre leurs produits en vrac (c.-à-d. une innovation organisationnelle) ou une nouvelle politique qui aide les petits exploitants à obtenir des prêts bancaires (c.-à-d. une innovation institutionnelle). Dans le domaine agricole, une innovation implique souvent une combinaison de différents types de changements. Par exemple : une nouvelle façon de détourner l'eau vers les champs exige que les agriculteurs s'organisent en associations d'utilisateurs d'eau qui doivent à leur tour être soutenues par les autorités locales.

L'innovation est stimulée lorsque des acteurs multiples (agriculteurs, organisations non gouvernementales (ONG), prestataires de services, commerçants, distributeurs d'intrants, chercheurs, décideurs) interagissent et mettent leurs idées, connaissances et opinions en commun pour trouver de nouvelles solutions. Les plateformes d'innovation peuvent être utilisées par les services de conseil et autres parties prenantes comme moyen de rassembler divers acteurs pour échanger et négocier une action collective ou coordonnée.

## Philosophie et principes

Les plateformes d'innovation sont composées de divers acteurs qui communiquent, coopèrent et partagent les tâches afin de mener à bien les activités nécessaires pour concrétiser l'innovation<sup>1</sup>.

Quelques principes sont importants :

- Hétérogénéité des parties prenantes.

- Examen d'une opportunité ou d'un problème commun, et non du programme d'un ou deux membres.
- Facilitation par une personne/organisation impartiale ayant pouvoir de rassembler.
- Le succès initial motive les membres à adhérer à la plateforme.
- Les changements découlant de l'innovation devraient bénéficier à de nombreux membres.
- L'échange et l'apprentissage devraient continuer d'occuper une place centrale.
- Les membres de la plateforme doivent se respecter malgré des opinions et connaissances divergentes.
- Des systèmes permettant d'assurer la transparence et la responsabilisation doivent être mis en place.

Les plateformes peuvent être présentes à différents niveaux. Les plateformes locales, par exemple, ont tendance à traiter de problèmes ou possibilités spécifiques, tels que l'amélioration de l'efficacité d'une chaîne de valeur particulière. Les plateformes locales sont bien placées pour expérimenter de nouvelles idées et générer des actions de terrain. Les plateformes aux niveaux national ou régional déterminent souvent le programme de développement agricole et permettent aux parties prenantes, y compris les agriculteurs, à travers leurs représentants, d'influer sur les politiques (voir Étude de cas 1). Relier les plateformes à différents niveaux présente plusieurs avantages : le partage d'idées efficaces, l'autonomisation des acteurs locaux pour influencer sur les politiques, la promotion d'un dialogue politique, le développement de chaînes de valeur et l'accroissement de la légitimité et de l'apprentissage<sup>2</sup>.

## Mise en œuvre

Il y a beaucoup à dire sur la manière dont les plateformes d'innovation sont mises en place et en œuvre. Nous organisons les informations en « étapes ». Il va sans dire que ces étapes sont une simplification de la réalité et visent

<sup>1</sup> Nederlof, E.S., Wongtschowski, M. et Lee, F. van der. 2011. *Putting heads together : Agricultural innovation platforms in practice*. KIT publishers, Amsterdam.

<sup>2</sup> Tucker, J., Schut, M. et Klerkx, L. 2013. Linking action at different levels through innovation platforms. *Innovation Platforms Practice Brief 9*. ILRI. Disponible sur : <http://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/34163/Brief9.pdf?sequence=1>



## ÉTUDE DE CAS 1

La plateforme du palmier à huile du Ghana a été créée dans le cadre du Programme Convergence des sciences : Renforcement des systèmes d'innovation agricole au Ghana, pour remédier aux problèmes liés à la transformation du palmier à huile en huile de cuisson, en savon, en produits de beauté et en biocarburants. La plateforme (dénommée Groupe de Concertation et d'Innovations – CIG), a été constituée au niveau national mais fonctionne essentiellement dans le district de Kwaebibrim, l'une des

principales régions de culture du palmier à huile du Ghana. Deux plateformes locales visant à aider les petits transformateurs à améliorer leur production destinée à l'exportation et aux marchés industriels sont reliées à la plateforme : (1) un groupe d'expérimentation qui met à l'essai les pratiques de transformation et (2) un groupe de parties prenantes au niveau du district qui définit le programme et joue un rôle important en faisant pression sur l'autorité administrative<sup>3</sup>.

seulement à aider les lecteurs à comprendre les dynamiques de base autour des plateformes d'innovation<sup>4</sup>.

1. **Demandez-vous : une plateforme d'innovation est-elle le meilleur outil ?** Considérez les frais à engager, les enjeux (s'agit-il de diffuser une idée ou de résoudre un problème ? – la première solution reviendra probablement moins cher) et si les membres de la plateforme sont disposés à travailler ensemble (voir Étude de cas 2). Si une plateforme d'innovation vous convient, veuillez alors définir votre sujet ou thème (général) et à quel niveau la plateforme devrait fonctionner, p. ex. au niveau du district, de la province ou au niveau national.
2. **Examinez ce qui est déjà en place** – ne partez pas de zéro si ce n'est pas requis. Renforcez les partenariats et initiatives antérieurs. Demandez aux partenaires potentiels à quelles initiatives ils ont participé et si la plateforme d'innovation apportera une valeur ajoutée aux initiatives en cours. À partir de là, examinez ou réexaminez si la nouvelle plateforme d'innovation est vraiment le meilleur outil à utiliser – ou si des structures multipartites déjà en place pourraient être utilisées avantageusement.  
**Outils recommandés :** entretiens avec des partenaires clés, analyse des parties prenantes. Documents disponibles sur : <http://www.wageningenportals.nl/mssp/tools>
3. **Identifiez les membres potentiels de la plateforme :** cette étape peut être réalisée soit lors d'une réunion avec plusieurs initiateurs soit au préalable. Il faudra :
  - Identifier quels acteurs (individus, organisations partenaires, etc.) valoriseraient la plateforme. Ne limitez pas le choix aux partenaires partageant les mêmes points de vue ou aux acteurs habituels ; toutefois, soyez conscient qu'il faut faire évoluer le programme rapidement (c.-à-d. ne pas se laisser entraîner dans des discussions interminables avec des acteurs peu enclins à collaborer).
  - Choisir les acteurs les plus appropriés et assurer leur participation active en discutant avec eux de leurs intérêts et préoccupations avant la réunion.

**Outils recommandés :** analyse des parties prenantes, entretiens avec les partenaires clés. Documents disponibles sur : <http://www.wageningenportals.nl/mssp/tools>

4. **Élaborez conjointement un plan d'action :** il est préférable de réaliser cette étape au cours d'une réunion/un atelier mais elle peut être préparée à l'avance en discutant avec des acteurs clés – et des acteurs marginaux susceptibles d'être exclus des discussions, comme des agricultrices par exemple. Il faudra :
  - Définir les préoccupations et les possibilités sur lesquelles la plateforme pourrait concentrer ses efforts.
  - Leur donner la priorité – privilégier quelques questions concrètes qui génèrent l'enthousiasme du groupe.
  - Définir quelques activités concrètes et préciser qui sera chargé de leur mise en œuvre et à quel moment. L'un des moyens de définir les activités consiste à laisser les acteurs eux-mêmes dire ce qu'ils veulent faire ou être chargés de faire pour contribuer à résoudre un problème spécifique.**Outils recommandés :** planification de l'action, classement des priorités. Documents disponibles sur : [http://www.ramsar.org/pdf/outreach\\_actionplanning\\_guide.pdf](http://www.ramsar.org/pdf/outreach_actionplanning_guide.pdf)
5. **Définissez les rôles et responsabilités :** au cours d'une réunion, définissez la structure de gouvernance et la répartition générale des responsabilités (voir ci-dessous la section sur la gouvernance).  
**Outils recommandés :** discussions ouvertes lors de la réunion. Documents disponibles sur : <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>
6. **Continuez à mobiliser les partenaires :** il s'agit là d'un problème fréquent pour les plateformes d'innovation, car les partenaires peuvent cesser de participer aux réunions après l'enthousiasme affiché aux rencontres initiales. Quelques conseils pratiques :
  - L'engagement découle des premières actions entamées avec succès : plus tôt les membres de la plateforme commenceront à voir les avantages offerts par la plateforme, mieux ce sera.

## ÉTUDE DE CAS 2

En Tanzanie, le programme *Research Into Use* (RIU) a choisi de se concentrer sur le poulet local car il exige un investissement minimal en ressources, il peut être élevé par des hommes et des femmes de tous âges, dépend moins des campagnes agricoles et fournit des revenus rapides tout au long de l'année. Une société privée de services de conseil – MUVEK Development Solutions Ltd

– a été engagée par le programme RIU pour coordonner l'initiative. Même si l'intention était de créer une plateforme d'innovation, les difficultés initiales à amener les partenaires à collaborer ont contraint MUVEK à changer sa stratégie. Elle a plutôt joué le rôle de facilitateur de contacts et d'échanges bilatéraux au sein de ce qui s'est révélé être un dispositif plus flexible et plus efficace<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Nederlof, E.S. et Pyburn, R. 2012. *One finger cannot lift a rock. Facilitating innovation platforms to trigger institutional change in West Africa*. Amsterdam : Institut royal des Tropiques.

<sup>4</sup> Cette section s'inspire de : Tennyson, R. 2005. *The partnering toolbok*. Publié par GAIN, IBLF et PNUD, Londres. Critchley, W., Verburg, M., Veldhuizen, L. van. (Eds.) 2006. *Facilitating multi-stakeholder partnerships : Lessons from Prolinnova*. Silang, Cavite, Philippines : IIRR/Leusden, ETC.

<sup>5</sup> Nederlof, E.S., Wongschowski, M. et Lee, F. van der. 2011. *Putting heads together : Agricultural innovation platforms in practice*. KIT Publishers, Amsterdam.

- Choisissez les bonnes personnes pour y participer ; de préférence celles qui n'occupent pas une position trop « élevée » dans la hiérarchie de l'organisation (qui probablement n'auront pas le temps d'assister aux réunions de la plateforme) ou trop « basse » (exerçant peu ou pas de pouvoir de décisions, susceptibles d'être frustrées ou de frustrer les autres en prenant trop de temps pour faire avancer les choses).
  - Demandez au facilitateur de redoubler d'efforts pour mobiliser les personnes qui ne sont pas à l'aise pour intervenir lors des réunions, par exemple les agricultrices.
7. **Revoquez, planifiez de nouveau** : une plateforme pourrait d'abord cibler un problème spécifique. Une fois le problème résolu, elle doit passer à autre chose. Planifier de nouveau est une étape importante que vous devrez franchir souvent. Il faudra :
- Vérifier où vous en êtes dans la résolution du problème prioritaire (ou dans l'exploitation d'une opportunité). Qu'est-ce qui a donné de bons résultats jusqu'ici ? Qu'est-ce qui n'a pas bien marché ? Quelle leçon pouvez-vous en tirer ?
  - Déterminer s'il est temps de choisir d'autres sujets et suivre encore un processus de définition de priorités et de planification d'actions.
8. **Planifiez à long terme** : souvent, les plateformes d'innovation sont créées dans le cadre d'un projet. Que se passera-t-il à la clôture de celui-ci ? Il est important de souligner qu'une plateforme ne trouvera sa raison d'être que si elle continue de catalyser des actions positives. À la fin de cette action positive, la plateforme peut tout aussi bien être dissoute. Si les partenaires ont l'intention de continuer à collaborer, ils doivent conclure des accords – le plus tôt possible durant le processus – quant à la manière de couvrir les dépenses de fonctionnement de la plateforme (lieux des réunions, facilitateur, mise en œuvre des activités).

## Gouvernance

L'existence d'un organe de coordination qui fonctionne bien (groupe central, conseil ou comité) et qui doit rendre compte aux membres de la plateforme (et aux donateurs lorsqu'ils sont présents) rend la plateforme d'innovation plus transparente et fiable. Il peut y avoir une rotation des fonctions pour permettre aux acteurs de changer de rôles tout au long du processus.

Les membres de la plateforme doivent être tenus informés et doivent savoir ce que font les autres membres. C'est une gageure lorsque la mise en œuvre des activités est entre les mains de beaucoup d'individus/organisations mais la situation peut être améliorée à travers les activités suivantes :

- S'assurer que les membres de la plateforme se sentent pleinement inclus dans la planification, la mise en œuvre et le débat sur les réalisations.
- Tenir régulièrement des réunions lors desquelles les partenaires présentent un rapport sur leurs activités. Vous courez le risque de surcharger les membres de la plateforme ; veillez donc à ce que les réunions restent simples et pragmatiques. Il est tout simplement utopique

de demander aux membres de la plateforme de rédiger des rapports chaque mois.

- Diffuser des informations par e-mail/textos ou en rendant visite aux membres de la plateforme.
- Organiser de temps en temps une réunion avec les représentants des membres de la plateforme (le cas échéant).
- Organiser des visites d'échanges pour voir ce que font les autres membres de la plateforme.

## QUESTIONS DE POUVOIR

Les membres de la plateforme n'ont pas les mêmes intérêts et ont différents moyens d'exercer l'influence et le pouvoir. Il est facile de négliger les groupes marginaux et l'inclusion sociale dans les plateformes d'innovation nécessite des efforts. Les facilitateurs doivent concilier les différents intérêts et, dans certains cas, doivent intervenir pour plaider en faveur des membres moins puissants. Les vidéos participatives, les jeux de rôle et les réunions dans des espaces informels peuvent être des moyens efficaces de régler les questions de pouvoir<sup>6</sup>.

## Capacités requises

Une bonne facilitation constitue un facteur essentiel de succès pour les plateformes d'innovation. Le facilitateur (parfois appelé « courtier en innovation ») doit observer une certaine impartialité. Le facilitateur peut être un individu ou une organisation, et provenir d'une organisation de recherche, d'une ONG, d'un prestataire de services de conseil ou un agriculteur. Il/elle doit bien connaître le sujet concerné ou le thème abordé et avoir une capacité fédératrice pour rassembler les parties prenantes. Le facilitateur doit également faire montre de la bonne attitude : être patient et sensible aux réalités culturelles, faire preuve d'ouverture d'esprit et d'empathie<sup>7</sup>.

## Coûts

Les coûts d'une plateforme d'innovation varient énormément. Les coûts de fonctionnement peuvent varier entre zéro et des milliers de dollars par an. Les membres de la plateforme encourrent également des frais ; tous les membres doivent consacrer du temps aux réunions et aux activités de la plateforme d'innovation. Les coûts à considérer pour la maintenance d'une plateforme d'innovation sont les suivants :

- Facilitateur (salaire ou au moins paiement des dépenses encourues comme les frais de déplacement) ;
- Location de salle et rafraîchissements pour les réunions ;
- Frais de déplacement des participants ;
- Indemnités journalières pour permettre aux participants d'assister aux réunions (seulement si c'est strictement nécessaire car cela pourrait créer des incitations malvenues) ;
- Frais de communication (p. ex. factures de téléphone, impression) ;
- Fonds pour la mise en œuvre de nouvelles idées.

Il existe en principe de solides arguments pour utiliser les fonds publics afin de soutenir la création de plateformes, à condition toutefois qu'il y ait un cofinancement de la part d'autres parties prenantes (en espèces ou en nature).

<sup>6</sup> Cullen, B., Tucker, J. et Hommann-Kee Tui, S. 2013. Power dynamics and representation in innovation platforms. *Innovation Platforms Practice Brief 4*. ILRI. Disponible sur : <http://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/34166/Brief4.pdf?sequence=1>

<sup>7</sup> Heemskerck, W., Klerkx, L. et Sitima, J. 2011. Brokering innovation. Dans : Nederlof et al. (Eds). *Putting heads together : Agricultural innovation platforms in practice*. Bulletin 396. KIT Publishers. Pp 43-54.



## FORCES ET DÉFIS

### Forces

- Aborde les questions institutionnelles (p. ex. la difficulté de collaboration entre organisations, politiques, attitudes négatives à l'égard d'autres acteurs).
- Renforce la capacité d'innovation (à s'adapter au changement) des acteurs concernés, ce qui subsistera après ou en cas de cessation des activités de la plateforme.
- Si la facilitation est bien faite, permet aux acteurs qui sont souvent ignorés de s'exprimer.
- Permet de résoudre les problèmes lorsque les solutions dépendent de la collaboration de nombreux acteurs.
- Dynamique : peut évoluer au fil du temps et donc toujours rester pertinente.

### Défis

- Il s'agit souvent d'un processus de longue haleine ; il n'entraîne donc pas de changements considérables en quelques mois.
- Ne convient pas à une diffusion purement technologique
- On risque de voir les réunions se transformer en « émission-débat ».
- Doit être orientée vers l'action.
- Dépend de facilitateurs bien préparés.
- Difficile de traiter avec des acteurs qui sont farouchement opposés.
- Imprévisible : difficile de promettre des résultats concrets aux bailleurs de fonds parce que ces résultats dépendent des capacités et des intérêts des différents membres de la plateforme, lesquels changent au fil du temps.

### Impact potentiel

Les plateformes d'innovation ne vont pas se traduire par un impact immédiat et direct, étant donné que leur contribution aide les gens à se parler et à agir ensemble en vue de mettre en pratique de nouvelles idées et des solutions. Souvent les avantages qu'il y a à collaborer avec les plateformes d'innovation se trouvent ailleurs qu'initialement prévu en raison de leur nature dynamique. Le principal potentiel des plateformes d'innovation est de changer le comportement de leurs membres, ce qui peut avoir un impact tangible et profond à long terme<sup>8</sup>. Les plateformes d'innovation ne sont pas un mécanisme approprié pour diffuser à grande échelle de nouvelles technologies ou pratiques.

### Matériel pédagogique

Centre for Development Innovation. Knowledge co-creation portal : Multi-stakeholder processes. Outils sur : <http://www.wageningenportals.nl/msp/tools>

Ramsar CEPA. A Guide to Participatory Action Planning and Techniques for Facilitating Groups : Supporting people taking action for the wise use of wetlands and other natural resources through an integrated approach to planning communication, education, participation and awareness raising. Pages 77-85. Disponible sur : [http://www.ramsar.org/pdf/outreach\\_actionplanning\\_guide.pdf](http://www.ramsar.org/pdf/outreach_actionplanning_guide.pdf)

Tennyson, R. 2003. *The Partnering Toolbook*. The International Business Leaders Forum (IBLF) et la Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN). Disponible sur : <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>

### Pour aller plus loin

Misiko, M., Mundy, P. et Ericksen, P. 2013. Innovation platforms to support natural resource management. *Innovation Platforms Practice Brief 11*, ILRI, Nairobi.

Nederlof, E.S. et Pyburn, R. 2012. *One finger cannot lift a rock. Facilitating innovation platforms to trigger institutional change in West Africa*. Amsterdam : Institut royal des Tropiques. Disponible sur : [http://www.kit.nl/sed/wp-content/uploads/publications/1987\\_One%20finger%20web.pdf](http://www.kit.nl/sed/wp-content/uploads/publications/1987_One%20finger%20web.pdf)

Rooyen, A. van, Swaans, K., Cullen, B., Lema, Z. et Mundy, P. 2013. Facilitation innovation platforms. *Innovation Platforms Practice Brief 10*. ILRI. Disponible sur : <http://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/34164/Brief10.pdf?sequence=1>

Tennyson, R. 2005. *The brokering guidebook: Navigating effective sustainable development partnerships*. International Business Leaders Forum, Londres. Disponible sur : <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/the-brokering-guidebook/>

Cette note a été préparée par l'Institut royal des Tropiques (KIT), avec le concours financier de la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et du PIM (le Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés).

Ces travaux ont été entrepris dans le cadre du programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés (PIM) sous la direction de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Cette étude a bénéficié du soutien financier des agences dont le logo figure sur la page de garde. Cette note n'a pas été soumise au processus d'évaluation par les pairs conduit par l'IFPRI. Toutes les opinions exprimées ici n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions ou l'acceptation officielle de l'IFPRI.

Traduction et mise en page : Green Ink ([www.greenink.co.uk](http://www.greenink.co.uk))

Citation correcte : Posthumus, H. et Wongtschowski, M. 2014. Plateformes d'innovation. Note 1. Notes du GFRAS sur les bonnes pratiques de services de vulgarisation et de conseil rural. GFRAS : Lindau, Suisse.

<sup>8</sup> Duncan, A.J., Le Borgne, E., Maute, F. et Tucker, J. 2013. Impact of innovation platforms. *Innovation Platforms Practice Brief 12*. Nairobi, Kenya : ILRI.