

Livre blanc

Programme Global



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

CoLAB

Comment faire émerger et accompagner des projets multi-acteurs ?

Présentation des outils d'émergence et d'accompagnement CoLAB

CoLAB un projet développé par :



make_sense

Africa

BOND'
iNNOV

Avec le soutien du :



MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES

Liberté
Égalité
Fraternité

Livre blanc Programme CoLAB Sécurité Alimentaire

- ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE ET LE
DÉVELOPPEMENT DE PROJETS MULTI-ACTEURS -

CoLAB

CoLAB un projet développé par :



Avec le soutien de :



Préambule

Pour contribuer à inventer de nouvelles voies de développement durable, il est urgent de faire travailler la science et la société ensemble et de favoriser la co-création de solutions innovantes entre le monde académique, associatif, politique ou économique.

C'est en unissant les forces en action que scientifiques, citoyens, associations, ONG, entrepreneurs sociaux, entreprises privées, acteurs institutionnels répondront mieux et plus durablement aux défis sociétaux !

Equipe du CoLAB Sécurité Alimentaire

Portés par cette conviction, l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), makesense et Bond'innov se sont associés en 2017 pour créer, avec l'appui du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), le CoLAB : **le premier laboratoire de collaboration multi-acteurs pour l'innovation responsable.**

Ce laboratoire permet d'expérimenter de nouvelles méthodes de co-construction de projets et de favoriser le partage de connaissances et de savoir-faire au sein d'une communauté d'acteurs engagés afin de faire émerger collectivement des solutions innovantes.

Le CoLAB se déploie désormais dans 5 pays d'Afrique de l'Ouest pour favoriser l'émergence de projets multi-acteurs répondant à des enjeux sensibles tels que la sécurité alimentaire ou la santé de la mère et de l'enfant.

Depuis son lancement, le CoLAB a développé et validé une méthodologie pour accompagner à la fois l'émergence de solutions, mais également la mise en œuvre de collaborations multi-acteurs durables.

Le succès rencontré et les divers soutiens ont contribué à l'élaboration de nouveaux CoLAB sur d'autres territoires et thématiques. Au CoLAB Sécurité Alimentaire s'est ajouté en 2020 le CoLAB Santé de la Mère et de l'Enfant, déployé au Mali et au Niger. Plus récemment d'autres CoLAB sont en préparation : le CoLAB Maroc sur la soutenabilité de l'arganeraie, le CoLAB FSPI APIS x Tunisie sur la gestion durable des ressources en eau, le CoLAB 93 sur l'alimentation durable. Cette dynamique permettra une consolidation de la méthodologie CoLAB grâce à la prise en compte des retours d'expérience de chaque édition.

Ce guide a pour objectif de capitaliser sur l'expérience du déploiement du programme CoLAB Sécurité Alimentaire au Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Sénégal et donc de diffuser la méthodologie, les outils et les bonnes pratiques auprès de structures intéressées par l'accompagnement de l'émergence et du développement de projets multi-acteurs, en vue de faire perdurer ce programme.

Sommaire

I. Contexte et objectifs du guide	5
II. À qui s'adresse ce guide ?	7
III. Introduction au CoLAB et à la collaboration	11
A. La collaboration	12
<i>i. Pourquoi collaborer ?</i>	12
<i>ii. Les freins à la collaboration</i>	13
<i>iii. Les exigences de la collaboration</i>	13
B. Les projets multi-acteurs	14
<i>i. Définition</i>	14
<i>ii. Spécificités et enjeux</i>	17
<i>iii. Intérêts et limites</i>	19
IV. Le programme CoLAB Sécurité Alimentaire : contexte et méthodologie	21
A. La Sécurité Alimentaire au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso : un enjeu clé	22
B. Les objectifs du programme CoLAB	23
C. Les 4 piliers de la méthodologie CoLAB	23
D. La planification d'une édition CoLAB	24
<i>i. La phase Émergence</i>	26
<i>ii. L'appel à projets</i>	28
<i>iii. La phase Accompagnement</i>	31
V. Les résultats du programme CoLAB Sécurité Alimentaire	35
VI. Pour aller plus loin	37
A. Retours d'expérience	38
<i>i. Coordonner la mise en œuvre d'un programme multi-acteurs</i>	38
<i>ii. La pédagogie : un enjeu clé pour la réussite du programme</i>	39
<i>iii. Acteurs mobilisés / à mobiliser : constats, analyses et conseils</i>	41
<i>iv. La disponibilité des acteurs : facteur de risque à évaluer et à anticiper</i>	42
B. Découvrir les livres blancs par phase	44
<i>i. Le livre blanc phase Émergence</i>	44
<i>ii. Le livre blanc phase Accompagnement</i>	45
Conclusion	46

I. Contexte et objectifs du guide



Au cours des 3 années de sa mise en œuvre, la méthodologie CoLAB d'accompagnement de projets a été régulièrement testée et optimisée en vue d'assurer une programmation consolidée, optimisée et adaptée aux besoins et enjeux des projets multi-acteurs.

Depuis 2017 le programme CoLAB a été conçu et mis en œuvre par makesense, Bond'innov et l'IRD. En vue d'assurer la pérennisation de la méthodologie d'émergence et d'accompagnement de projets multi-acteurs développée et de poursuivre la dynamique collaborative et multi-acteurs initiée, l'équipe du programme CoLAB a développé ce guide à destination de toute structure capable et intéressée pour reprendre le format et la méthodologie.

À travers ce livre blanc, notre souhait est de rendre accessible la méthodologie d'émergence et d'accompagnement de projets multi-acteurs.

Le livre blanc constitue donc un guide de bonnes pratiques répondant aux objectifs suivants :

- ✘ Définir l'importance et l'intérêt de la collaboration ainsi que ses limites ;
- ✘ Présenter l'approche CoLAB d'émergence et d'accompagnement de projets multi-acteurs ;
- ✘ Formaliser les capacités, outils et méthodes ;
- ✘ Partager des recommandations et conseils suite à nos retours d'expérience.

II. À qui s'adresse ce guide ?



Le programme CoLAB peut être développé et exploité de diverses manières en fonction de la nature de votre structure, de son rôle sociétal et de ses missions.

X Les organisations de la société civile (OSC) :

Les OSC possèdent une connaissance approfondie du terrain et des besoins des bénéficiaires qui est cruciale au bon déploiement des projets. Les OSC sont également souvent amenées à lancer des projets ou initiatives impliquant plusieurs acteurs à la fois et peuvent donc capitaliser sur l'expérience du programme CoLAB et implémenter la méthodologie et les outils d'accompagnement de projets multi-acteurs au sein de leurs initiatives.

⇒ Ainsi, la méthodologie du CoLAB peut venir appuyer la démarche des OSC pour :

1. Consolider la conception et la mise en œuvre de programmes nationaux et/ou régionaux qui impliquent de nombreuses structures ;
2. Apporter et mettre à disposition de ces programmes des outils de travail collaboratif, nécessaires à la bonne gestion et au bon déroulement d'un programme multi-acteurs ;
3. Mieux cibler leurs bénéficiaires, en les accompagnant dans l'émergence et la mise en place d'un projet collaboratif pour et avec les bénéficiaires du projet et les communautés.

X Les incubateurs

Les incubateurs, ayant pour mission d'accompagner des projets à forte valeur ajoutée en vue d'assurer la concrétisation et le développement de ces projets, peuvent mobiliser la méthodologie et les outils du CoLAB soit pour développer un nouveau programme d'accompagnement de leur incubateur, soit pour accompagner des projets multi-acteurs incubés.

⇒ Ainsi, la méthodologie du CoLAB peut venir appuyer la démarche des incubateurs pour :

1. Initier et consolider la mise en connexion et en relation des start-up incubées à différents acteurs de l'écosystème afin de décupler l'impact de leur solution ;
2. Proposer un parcours d'accompagnement pas à pas de projets entrepreneuriaux multi-acteurs ;
3. Renforcer la cohésion d'équipe et la dynamique collaborative des start-up incubées via des outils adaptés ;

4. Permettre aux porteurs de projets de minimiser leur prise de risque et de rationaliser les multiples facteurs d'incertitude qui peuvent apparaître à chaque étape du développement de projets multi-acteurs.

X Les structures publiques :

Les institutions publiques sont des acteurs majeurs à informer et impliquer dans la construction et la mise en place des solutions ou des collaborations multi-acteurs. Ces derniers peuvent jouer un rôle de soutien et de redirection afin de nouer de nouveaux partenariats pour les projets et membres de la communauté CoLAB.

⇒ Ainsi, la méthodologie du CoLAB peut venir appuyer la démarche des institutions publiques pour :

2. Obtenir l'expertise terrain et impliquer les bénéficiaires dans les prises de décisions concernant les projets ;
2. Apporter une vision plus globale sur l'écosystème lié aux thématiques des projets multi-acteurs concernés ;
3. Identifier les besoins des communautés pour un ciblage optimal des objectifs des programmes.

X Les acteurs de la recherche :

Les acteurs de la recherche sont de plus en plus impliqués dans les collaborations multi-acteurs, cela leur permettant notamment de co-construire une recherche pour le développement. Les acteurs de la recherche peuvent mettre en œuvre leurs connaissances, expertises et rigueur scientifique pour expérimenter et développer les innovations de demain. Les acteurs de la recherche peuvent apporter leur expertise précise sur certains sujets d'une envergure plus globale peu connus des acteurs du terrain.

⇒ Ainsi, la méthodologie du CoLAB peut venir appuyer la démarche des acteurs de la recherche pour :

1. Avoir une réflexion plus poussée autour d'une thématique de recherche avec des apports de connaissances complémentaires ;
2. Avoir une meilleure connaissance du terrain et des besoins des bénéficiaires est cruciale à la mise en place d'une recherche pour le développement ;
3. Rejoindre des communautés d'acteurs pour co-développer des programmes de recherche et des innovations : ONG, associations, entreprises, start-up, et institutions ;
4. Accéder à un réseau d'incubateurs pour permettre une accélération des solutions d'innovation responsable par l'entrepreneuriat.

X Les Chambres de commerce et d'industrie

Les Chambres de commerce et d'industrie, dans leur processus d'accompagnement d'entreprises ou de structures, peuvent mobiliser la démarche CoLAB pour soutenir le développement de projets multi-acteurs.

⇒ Ainsi, la méthodologie du CoLAB peut venir appuyer la démarche des Chambres de commerce et d'industrie pour :

1. S'appuyer sur une méthodologie éprouvée d'accompagnement au travail collaboratif ;
2. Disposer d'outils adaptés au travail collaboratif ;
3. Renforcer la cohésion d'équipe et la dynamique collaborative des entreprises et start-up accompagnées via des outils adaptés.

X Bailleurs nationaux et internationaux

S'intéresser, connaître et soutenir la méthodologie CoLAB présente un intérêt pour les bailleurs. Le CoLAB a fait ses preuves au cours de plusieurs éditions qui ont notamment permis d'ajuster la méthodologie par rapport aux besoins des acteurs et à la réalité du terrain. Fiable, innovante et éprouvée, cette méthodologie répond aux attentes de bailleurs de fonds nationaux et internationaux. Comme cela apparaît tout au long de ces trois livres blancs, la méthodologie CoLAB réussit à prendre en compte la dimension multi-acteur et participative afin de l'inclure dans le développement de projets innovants. Aussi, la méthodologie met l'accent sur l'importance de la recherche dans la création de l'innovation à impact social. La volonté de décroquer le monde scientifique et de le rapprocher des territoires clés du développement représente un atout majeur du programme et lui apporte une valeur ajoutée. Ce sont des éléments clés pour l'attribution de fonds pour l'innovation dite responsable. De par sa nature, le CoLAB peut être répliqué dans différents contextes ou territoires et sur diverses thématiques, il est d'ailleurs en cours d'adaptation à d'autres enjeux locaux.

III. Introduction au CoLAB et à la collaboration



A. La collaboration

La collaboration est l'acte de travailler et/ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif commun tout en pouvant en retirer un bénéfice mutuel.

i. Pourquoi collaborer ?

Alors que l'on constate que plusieurs corps de métiers sont investis dans la résolution des défis du développement (chercheurs, secteur privés, institutions, secteur publics, ONG, associations etc.), ces défis perdurent, voire s'amplifient. Les réponses individuelles ne sont pas les plus efficaces pour répondre aux enjeux de développement.

Apparaît donc la nécessité de développer davantage des approches concertées et des coalitions d'acteurs réunissant des expertises et compétences complémentaires pour résoudre durablement les problématiques de développement.

On peut noter que l'adoption de l'Agenda 2030 des Nations Unies en 2015 et des 17 Objectifs du développement durable (ODD) marque un tournant dans le paradigme de développement :

- X D'une part en reconnaissant l'interconnexion de chacun des objectifs - la résolution de l'un impactera positivement le suivant ;
- X Et d'autre part en rappelant la nécessité de nouer des partenariats mobilisant toutes les sphères de la société (public et privé) pour la résolution des grands enjeux du développement, notamment grâce à l'ODD 17 - Partenariat pour la réalisation des objectifs).

Cette reconnaissance de l'importance des partenariats permet de mettre en avant les avantages que présente la collaboration, tels que :

- X L'intelligence collective mise au service du développement d'une solution à impact ;
- X Une mise en commun des ressources et donc le partage des risques pour chacune des parties prenantes ;
- X Une démultiplication des impacts liés à la mise en commun des moyens d'actions et canaux d'intervention ;

- X Une complémentarité des savoir-faire et expertises permettant de développer plus rapidement des solutions.

La collaboration semble adaptée pour la résolution de problématiques complexes, telles que celles liées au développement.

La démarche multi-acteurs est très fructueuse car elle permet une approche inclusive et productive grâce à la mise en commun des savoirs et des expertises spécifiques de chaque acteur.

DIADEEM, projet lauréat CoLAB Sénégal

ii. Les freins à la collaboration

Alors que les parties prenantes reconnaissent l'importance de la collaboration et des avantages que celle-ci présente, la plupart des acteurs continuent de travailler en solo. Aussi, bien que disposés en apparence à travailler ensemble, leur volonté de collaborer se heurte à des freins. Ces derniers ont été identifiés lors d'entretiens effectués au cours de notre étude, notamment :

- X Le manque de temps : les acteurs sont déjà engagés dans leur structure et n'ont pas le temps de se lancer dans de nouvelles collaborations ;
- X Le manque de confiance, lié à une méconnaissance des autres acteurs, ce qui entraîne une méfiance vis à vis de l'inconnu ;
- X Le manque de synergie : les acteurs peuvent rencontrer des difficultés à appréhender les complémentarités avec d'autres acteurs ni les avantages à collaborer ;
- X Le manque de compréhension des activités des uns et des autres, lié à l'absence d'une vision des acteurs travaillant sur les mêmes thématiques et partageant les mêmes défis.

iii. Les exigences de la collaboration

Avant de se lancer dans une démarche de collaboration, il semble important de souligner que cette dernière exige un certain nombre de conditions favorables. Parmi ces conditions, on peut mentionner celles établies pour définir la Collaboration Complexe :

- X Une confiance interpersonnelle.** La confiance mutuelle est une condition sine qua non au succès de toute collaboration. Elle facilite le partage de connaissances et la mise en commun des compétences.
Les acteurs s'exposent et prennent des risques en collaborant et cela n'est possible qu'entre des individus ayant des relations interpersonnelles positives ;
- X Une interdépendance reconnue.** Pour résoudre le problème de manque de collaboration pour atteindre le même objectif, les acteurs impliqués reconnaissent leur interdépendance ;
- X Une gouvernance partagée.** La collaboration est volontariste. Dès lors, elle nécessite une approche de gouvernance partagée où la prise de décision est collégiale et la responsabilité constamment partagée, si bien que tous les acteurs partagent la responsabilité des résultats. Le même principe est appliqué par les entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- X Un intérêt supérieur commun.** Les acteurs s'unissent pour atteindre un objectif commun. L'intérêt individuel de chaque partie prenante n'est pas ignoré mais doit être compatible avec cet objectif commun ;
- X Des responsabilités claires.** La collaboration n'est pas la coopération ou la sous-traitance. Elle doit aller au-delà de la simple fragmentation du travail. Pour être efficace, elle doit cibler un partage équitable des tâches selon les compétences de chacun.

B. Les projets multi-acteurs

La collaboration multi-acteurs au sein d'un projet permet de créer une synergie de savoir-faire indispensables à la réalisation dudit projet.

J'UCAO, projet lauréat CoLAB Côte d'Ivoire

i. Définition

Les projets multi-acteurs consistent en une mobilisation et un brassage des savoirs de tous les acteurs de la société civile, de l'économie, de la politique et de la recherche.

Ces différents groupes d'acteurs se réunissent dans un cadre prédéfini et contribuent à inventer des solutions aux défis sociétaux dans leurs domaines respectifs : start-uppers et chercheurs, mais aussi associations, collectivités locales, institutions internationales, ONG, institutions publiques, grandes entreprises.

Nous avons fait le choix qu'un projet multi-acteurs doit contenir à minima 3 structures différentes, aux compétences complémentaires réunis autour d'un projet commun.

Un projet multi-acteurs se distingue des configurations de sous-traitance ou de prestation en tant que, dans un projet collaboratif, les acteurs sont pleinement investis dans la vision et l'exécution du projet.

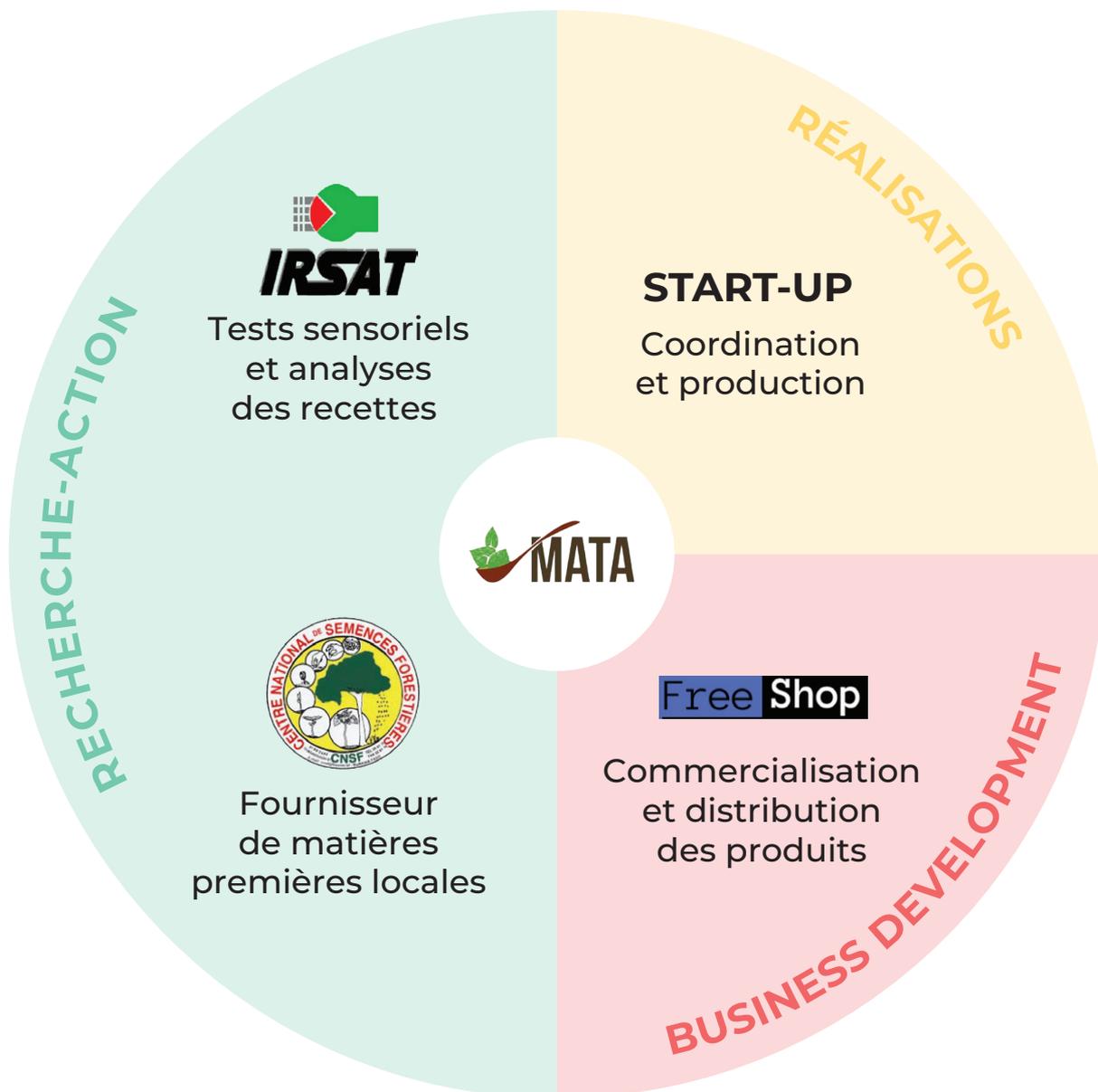
UN PROJET COLLABORATIF, CONCRÈTEMENT C'EST QUOI ?

C'EST	CE N'EST PAS
<ul style="list-style-type: none">✗ Un projet porté par 3 structures minimum aux rôles complémentaires.✗ Un projet où chaque acteur est investi en tant que partie prenante active.✗ Un projet où chaque acteur se mobilise pour assurer le bon développement et la réussite du projet dans son ensemble. <p><i>L'investissement des acteurs peut prendre différentes formes : compétences, savoir-faire, réseau, temps.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">✗ Un projet porté dont les acteurs sont uniquement des prestataires ou des sous-traitants pour réaliser leurs missions.✗ Un projet qui intègre plusieurs acteurs s'occupant uniquement de leur périmètre d'action et visant uniquement des objectifs individuels.✗ Un projet qui cherche uniquement à mobiliser des partenaires financiers autour de sa solution.
COLLABORATION	PRESTATION / SOUS-TRAITANCE / FINANCEMENT

Exemple d'un projet multi-acteurs :

Le projet MATA, lauréat CoLAB Burkina Faso édition 2019, produit et commercialise des bouillons 100% naturels et locaux.

4 acteurs complémentaires sont mobilisés et impliqués dans la mise en œuvre de ce projet. De fait, chaque acteur apporte sa propre expertise et son savoir-faire pour optimiser la réussite du projet et ce, à plusieurs niveaux (conception et développement, recherche action et analyses, fournisseur des matières premières, distribution et commercialisation).



ii. Spécificités et enjeux

L'émergence et l'accompagnement de projets multi-acteurs résident dans la prise en compte des problématiques auxquelles doivent faire face les projets rassemblant plusieurs partenaires aux visions et objectifs différents.

Au cours des trois années de mise en œuvre du CoLAB, nous avons identifié 5 enjeux inhérents aux projets multi-acteurs :

X La confiance :

La confiance est un enjeu crucial pour la bonne conduite d'un projet multi-acteurs. C'est une notion difficile à intégrer car, même dans une sphère personnelle il peut être difficile d'accorder sa confiance à quelqu'un. Elle induit l'acceptation d'un état de vulnérabilité basé sur la dépendance de la réussite du projet vis-à-vis d'une personne extérieure.

Depuis le début du CoLAB, plusieurs projets ont rencontré des problèmes de confiance que ce soit pour des questions de propriété intellectuelle ou de transparence vis-à-vis des objectifs d'un acteur dans son implication dans le projet. Il est important très tôt dans le projet de formaliser ce que chacun apporte, de se mettre d'accord sur l'ambition du projet et de ce que chacun aimerait en tirer (publication, notoriété, rémunération etc...)

Exemples de problématiques rencontrées liés à la confiance :

- ✓ *L'acteur qui apporte l'innovation a peur que les autres acteurs du projet s'accaparent, volent son innovation ;*
- ✓ *Une mauvaise compréhension des engagements et des motivations de chaque acteur du projet peut générer un manque de confiance au sein du projet multi-acteurs.*

X La communication :

Lorsqu'on porte un projet, deux types de communication entrent en jeu: la communication interne entre les membres de l'équipe projet et la communication externe avec les personnes extérieures au projet.

La communication interne est un élément clé dans tous projets, mais plus particulièrement dans les projets multi-acteurs. En effet, alors que les tâches de chacun sont découpées en fonction de leurs expertises, certains peuvent se sentir exclus et se désengager assez rapidement du projet par manque d'informations sur ce dernier.

Assurer une communication régulière et qualitative est un challenge pour le chef de projet mais aussi un engagement de chacun à partager régulièrement ses avancements. Un cadre de communication doit donc être défini.

La communication externe quant à elle est importante pour tout projet, mais dans un projet multi-acteurs, il faut que l'initiateur du projet puisse partager avec les membres du projet les éléments de langage qui feront d'eux des ambassadeurs convaincants pour tous les partenaires potentiels qu'ils seront amenés à rencontrer. L'une des forces du multi-acteurs est la largesse du réseau que leur structure respective apporte !

Exemples de problématiques rencontrées liées à la communication :

- ✓ *Une répartition peu claire, non définie des responsabilités et des tâches de chaque acteur et qui n'ait pas été validée par l'ensemble des acteurs du projet peut générer des incompréhensions, des tensions et des frustrations ainsi que du retard dans la mise en œuvre du projet ;*
- ✓ *Un acteur désigné chef du projet sans leadership et pas suffisamment outillé pour gérer la programmation des réunions et mener l'avancement des activités.*

X Le temps :

Le temps est souvent une variable dont on manque cruellement. Dans les projets multi-acteurs engageant des structures, on ne trouve que très rarement des acteurs mobilisés à 100% sur le projet.

La question de la gestion du temps est ainsi particulièrement sensible.

Exemples de problématiques rencontrées liées au temps :

- ✓ *Ne pas connaître le temps disponible des membres à consacrer au projet ;*
- ✓ *Ne pas organiser les activités de manière optimale et rationnelle.*

X La gestion des ressources et l'identification des besoins :

Le manque de ressource est un enjeu majeur lors du lancement d'un business, un projet regroupant plusieurs structures doit prendre le temps de faire le bilan de ce qu'il a et de ce dont il a besoin pour déployer ses activités.

Un projet multi-acteurs doit capitaliser sur les ressources apportées par la diversité de ses acteurs mais également sur le réseau de chacun pour mobiliser les ressources manquantes.

Le CoLAB propose ainsi un outil permettant d'organiser l'utilisation des ressources et la recherche de ces dernières de manière optimale et organisée dans le temps des activités.

Exemples de problématiques rencontrées liées à la gestion des ressources :

- ✓ *Perdre du temps en cherchant des ressources externes alors même qu'un des acteurs du projet dispose de ces ressources ;*
- ✓ *Ne pas identifier clairement et mettre à jour régulièrement ses besoins.*

X L'importance du leadership du chef de projet :

Être chef de projet dans un projet multi-acteurs n'est pas évident, la fonction suppose beaucoup de tâches quotidiennes et répétitives qui sont essentielles pour atteindre les objectifs d'une équipe projet.

Le chef de projet porte la vision du projet, il doit motiver ses équipes en leur rappelant pourquoi ils se sont engagés et leur mission commune. L'expérience montre qu'un projet pris en main par un chef de projet passionné disposant des bons outils et des bons réflexes compte pour beaucoup dans la réussite d'un projet.

iii. Intérêts et limites

X Intérêts

La collaboration revêt de multiples intérêts pour les acteurs impliqués dans ce type de démarche :

✓ **Mutualisation des compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un projet**

Les acteurs, complémentaires les uns aux autres, apportent chacun des compétences propres et utiles au projet de par leur spécialisation, leur expertise et leur expérience.

✓ **Mutualisation des réseaux de plusieurs structures**

Issus d'horizons et de secteurs différents, chaque structure dispose de contacts assurant de pouvoir contacter, mobiliser leur réseau en vue d'optimiser le développement du projet ainsi que sa visibilité.

✓ **Mutualisation des ressources**

Pour tester et développer une solution, des ressources (immatérielles, matérielles, financières) sont indispensables pour assurer le bon développement du projet ainsi que pour consolider sa proposition unique de valeur. La dynamique collaborative permet alors de démultiplier les ressources mises à disposition et/ou dédiées au projet.

L'intérêt de collaborer avec des partenaires pour le développement d'un projet c'est de multiplier les chances de réussir et de minimiser les risques.

MATA, projet lauréat CoLAB Burkina Faso

X Limites et facteurs de désengagement

La collaboration multi-acteurs dispose néanmoins de ses propres contraintes et limites, qu'il est primordial de prendre en compte dans le cadre de l'accompagnement de projets multi-acteurs.

En effet, les 3 années de mise en œuvre du programme CoLAB ont permis d'identifier les limites et facteurs d'échec au bon développement de projets multi-acteurs :

L'investissement des structures sur le long-terme

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cette implication relative sur le long-terme :

- ✓ **Certains projets n'ont vocation à exister que sur du court-terme (ex : expérimentations) ;**
- ✓ **Certains acteurs sont impliqués et mobilisés sur un aspect spécifique de l'expérimentation ;**
- ✓ **Divergences entre les acteurs impliqués dans le projet amenant à un désengagement d'un ou plusieurs acteurs ;**
- ✓ **Les projets n'ont pas contractualisé leur collaboration durant les 6 mois d'accompagnement.**

Ainsi, si certaines des raisons évoquées sont structurelles aux projets et doivent être actées par l'ensemble des membres du projet en amont de leur collaboration, d'autres peuvent être appréhendées dans le cadre d'un accompagnement.

Plus globalement, l'ensemble des enjeux inhérents à un projet multi-acteurs évoqués plus haut (ex : confiance, communication, temps, ...), s'ils ne sont pas abordés et traités dans le cadre de la collaboration peuvent être autant de risques et de limites à un développement optimal et durable d'un projet multi-acteurs.

**IV. Le programme
CoLAB Sécurité
Alimentaire :
contexte et
méthodologie**



A. La Sécurité Alimentaire au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso : un enjeu clé

Jusqu'à présent, le programme CoLAB Sécurité Alimentaire a été déployé 3 années consécutives (une année correspondant à une édition, voir ci-dessous). La planification d'une édition sur 3 pays pré-identifiés : Sénégal, Côte d'Ivoire et Burkina Faso.

La thématique ainsi que les pays sélectionnés pour le déploiement du CoLAB correspondent au terrain géographique et à la thématique analysée lors de l'étude "Food Sense Tour" réalisée en 2016 en amont du programme. L'objectif de cette étude était d'identifier et de rencontrer des solutions innovantes autour de la sécurité alimentaire. À ce titre, plus d'une centaine d'acteurs ont été rencontrés. Un des constats issus de cette étude est qu'il ne manque pas de solutions innovantes pour répondre aux enjeux de la sécurité alimentaire mais que ces solutions peinent à être diffusées ou à passer à l'échelle faute d'un manque de collaboration. C'est pour répondre à ce constat problématique que le programme CoLAB a été conçu.

La mobilisation de l'IRD, makesense et Bond'innov autour du développement de ce projet a permis d'ancrer tout autant symboliquement que concrètement la dynamique collaborative au cœur du programme CoLAB mais également d'assurer le déploiement d'un programme composé d'acteurs experts dans leur domaine et complémentaires :

- X makesense, expert Communauté et émergence de solutions innovantes ;
- X Bond'innov, expert incubateur et accompagnement de projets early stage ;
- X IRD, expert recherche et facilitateur de la mobilisation des acteurs de la recherche.

B. Les objectifs du programme CoLAB

Le programme CoLAB a été créé de manière à adresser les freins à la collaboration, et poser les bases de la collaboration.

Les objectifs du CoLAB sont ainsi de :

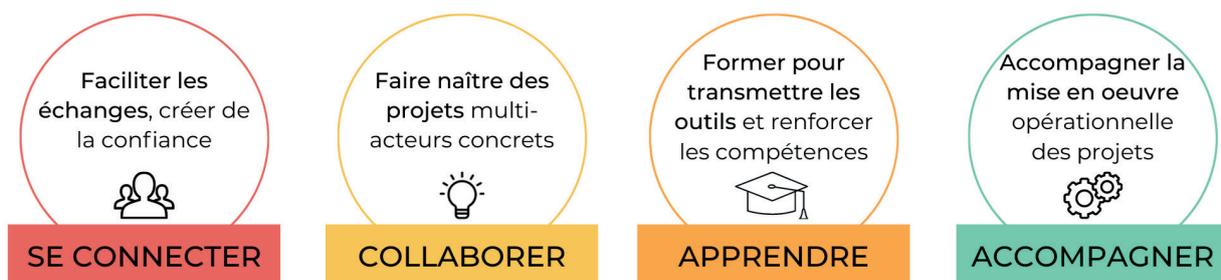
- X Créer des opportunités de rencontre entre les différents acteurs ;
- X Accompagner et amorcer avec une subvention le lancement de projets innovants à fort impact ;
- X Décloisonner le monde de la recherche et de l'innovation entrepreneuriale ;
- X Favoriser la collaboration en offrant un cadre et des méthodologies adaptées et innovantes.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons développé une méthodologie permettant d'accompagner l'émergence et le développement de solutions collaboratives, mais également le partage d'outils facilitant les collaborations.

C. Les 4 piliers de la méthodologie CoLAB

La méthodologie CoLAB repose sur quatre piliers :

4 leviers pour faire émerger et accompagner les collaborations



Pilier 1 : Se connecter

La création de connexions entre acteurs d'horizons variés (entrepreneurs, associations, secteur-privé recherche, etc.) afin de favoriser l'identification de synergies et la mise en place de partenariats.

Pilier 2 : Collaborer

L'accompagnement à la mise en place de ces collaborations et à la structuration de projets communs apportant des solutions innovantes aux enjeux de développement durable des territoires.

Pilier 3 : Apprendre

Parce que travailler en collaboration est très différent de la production individuelle, le CoLAB propose un parcours de formation aux méthodes de gestions de projets multi-acteurs tout au long du programme.

Pilier 4 : Accompagner

L'accompagnement par la mise à disposition d'outils collaboratifs permettant la concrétisation de ces projets.

D. La planification d'une édition CoLAB

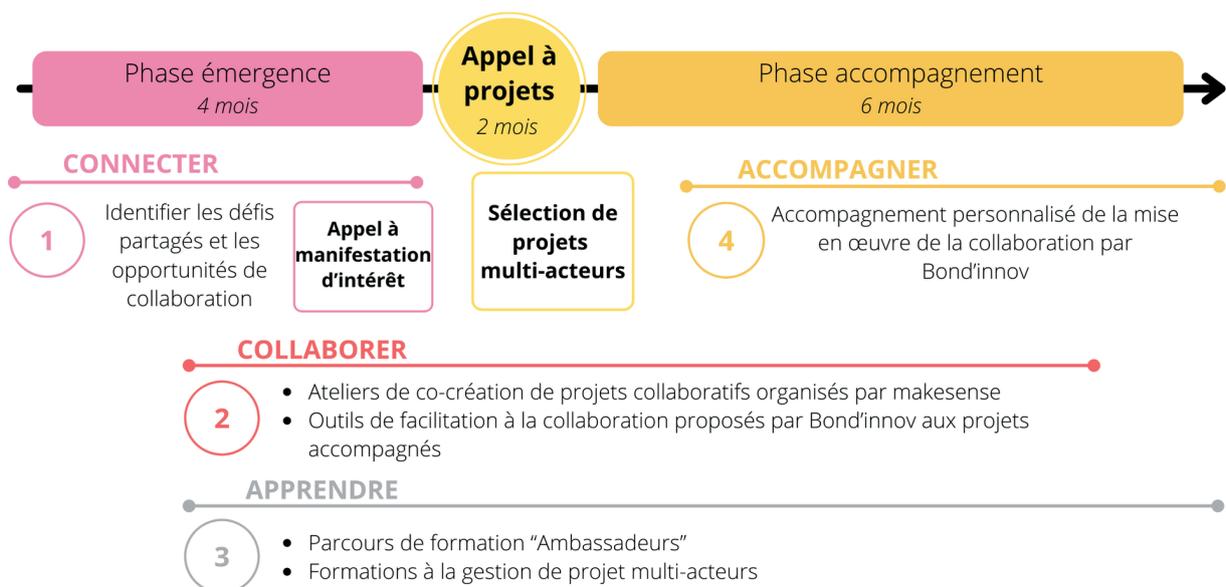
Cette méthode se matérialise en un programme d'un an, qui se déploie en deux phases, séparées par un appel à projet :

- X Une phase d'émergence** de projets multi-acteurs visant à connecter les parties prenantes (producteurs, chercheurs, institutions, ONG etc.) et les accompagner dans un processus de co-construction de projet au travers d'ateliers réguliers, relativement courts et avec des livrables concrets.
- X Un appel à projet** visant à sélectionner les projets multi-acteurs, innovants et à impact qui seront accompagnés durant 6 mois pour tester et valider leur solution. À l'occasion de l'appel à projet, les candidats sont testés sur la pertinence de leur solution (à la fois en termes de market fit mais également d'un point de vue scientifique), de leur dynamique collaborative et de leur capacité à collaborer.

- X Une phase d'accompagnement** de projets multi-acteurs visant à soutenir des projets multi-acteurs à fort potentiel d'impact dans le développement de leurs solutions et la consolidation de leur collaboration. Cette dernière phase est déterminante car les projets émergés ont une réelle chance d'aboutir.

Tout au long du programme un parcours de formation est organisé pour participer au renforcement des compétences des acteurs composant l'écosystème local.

Les grandes étapes du CoLAB en 1 an



i. La phase Émergence

La phase Émergence vise à connecter les parties prenantes (producteurs, chercheurs, institutions, ONG etc.), développer la confiance entre elles et surtout amorcer les premières synergies afin de pouvoir les accompagner dans un processus de co-construction de projet.

Cette phase repose sur trois axes :

- X** La mise en connexion des parties prenantes au travers l'organisation d'ateliers faisant appel aux méthodes de Design Thinking et de créativité. Ces derniers permettent de favoriser les synergies et la co-construction de projets multi-acteurs ;
- X** La formation et la montée en compétence des parties prenantes. Ce volet se déploie auprès de (1) les "Ambassadeurs" : des acteurs sélectionnés à la suite d'un appel à candidature qui sont par la suite formés aux outils et aux méthodes de collaboration développée par le CoLAB permettant ainsi une appropriation par les acteurs locaux et une meilleure diffusion. Et (2) du grand public avec des formations dédiées à la gestion de projet collaboratifs ;
- X** La création d'une communauté unie autour de la thématique et engagée pour la collaboration afin de favoriser et pérenniser ces cadres d'échanges et de rencontres multi-acteurs.

L'appel à manifestation d'intérêt

Afin de maximiser l'émergence de projets multi-acteurs innovants à impact, un appel à manifestation d'intérêt est diffusé en amont du lancement de l'édition du CoLAB, soit au début de la phase Émergence.

Cet appel à manifestation d'intérêt a vocation à identifier des porteurs de projets à impact social (ONG, scientifiques, entrepreneurs, ...) qui souhaitent être accompagnés dans la recherche de connexions et la co-construction de leurs solutions innovantes.

Ainsi, il offre l'opportunité à toute structure intéressée par la démarche collaborative de rencontrer des potentiels partenaires pour imaginer ou développer des projets de co-construction, porteurs de solutions d'avenir pour le développement durable local. Il s'adresse aux porteurs de projets disposant d'un projet entrepreneurial innovant à impact, déjà existant ou à l'état d'idée, et qui nécessite, pour leur développement, d'être mis en œuvre par et avec plusieurs acteurs de structures différentes et complémentaires.

Les critères d'éligibilité de l'appel à manifestation d'intérêt :

- X** Le projet a pour objet le développement d'un ou de plusieurs nouveaux produits ou services à fort impact sociétal ou environnemental dans les territoires visés ;

- X Le projet a une finalité d'impact sociétal ou environnemental ;
- X Le projet doit présenter des retombées économiques positives pour le territoire local, étayées en termes d'emplois (accroissement, maintien de compétences, etc.), d'investissements (renforcement de sites industriels, accroissement de la R&D, etc.), de développement d'une filière ou d'anticipation de mutations économiques ;
- X Le projet doit être inhérent à la thématique choisie par le CoLAB et répondre à la problématique soulevée.

Suite à l'appel à manifestation d'intérêt, les projets sélectionnés bénéficient de :

- X Rencontres organisées avec des potentiels partenaires les aidant à développer leur projet ;
- X De sessions de formation et de coaching pour améliorer et développer leur projet ;
- X Une chance supplémentaire de voir leur projet sélectionné pour l'appel à projet CoLAB.

En plus de l'accompagnement personnalisé à la mise en connexion avec des acteurs pertinents pour leur projet, les projets sélectionnés participent aux ateliers de la phase Émergence (atelier Sensefiction, atelier SenseCoLAB, atelier CoLABorathon, session de coaching et de renforcement de capacités en gestion de projets multi-acteurs) et sont préparés de manière optimale pour postuler à l'appel à projets multi-acteurs du programme CoLAB.

Ainsi, l'appel à manifestation d'intérêt est une opportunité pour identifier des projets / des solutions innovant(e)s à fort potentiel d'impact. L'accompagnement de ces solutions à la recherche, l'identification et la mise en connexion d'acteurs permet d'envisager la collaboration pour résoudre un défi identifié et ce, de manière concrète, pragmatique mais également stratégique. Cela permet notamment de pouvoir rassembler et mobiliser des acteurs variés mais complémentaires autour d'un problème à résoudre commun en vue d'expérimenter, de mettre en œuvre et de consolider la collaboration ainsi que la vision et les missions du projet.

Découvrez-les plus en détail dans le livre blanc CoLAB phase Émergence :

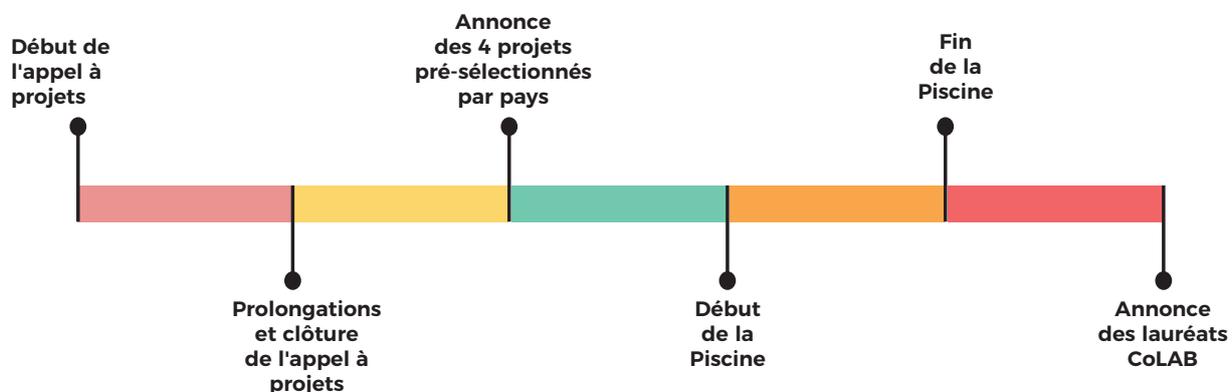
<https://drive.google.com/file/d/13AnFKaQQiJPFRkeXpx6o6yVKjj5VZkFI/view>

ii. L'appel à projets

En parallèle de la fin de la phase Émergence, un appel à projets est lancé. Il s'adresse aux projets multi-acteurs proposant une solution innovante à impact aux défis de la Sécurité Alimentaire et souhaitant bénéficier d'un accompagnement (voir plus bas iii. La phase Accompagnement).

L'appel à projets et la sélection des projets sont organisés en plusieurs étapes :

1. Lancement et diffusion de l'appel à projets ;
3. Clôture et présélection des projets (exclusion des candidatures non éligibles et évaluation technique et scientifique des projets) ;
3. Sélection finale des projets lauréats à travers l'organisation de défis à résoudre par les projets finalistes et d'une session de pitch ;
4. Annonce des projets lauréats.



Les critères d'éligibilité de l'appel à projets :

Les projets candidats doivent être des projets de coalition, dans lesquels une entente globale sur les fondamentaux du projet a déjà été actée : rôle de chaque structure impliquée, moyens mis en œuvre, bénéfice de la collaboration (revenus, image, capacité à changer d'échelle, partage des droits, etc.)

Les parties prenantes du projet peuvent être issus du monde associatif, entrepreneurial, institutionnel etc.

Les projets éligibles au CoLAB présentent les caractéristiques suivantes :

- X Le projet a pour objet le développement d'un ou de plusieurs nouveaux produits ou services ;
- X Le projet doit avoir un objectif de développement économique et de création d'emplois au niveau local ;
- X Le projet s'inscrit dans la thématique de l'alimentation durable et dans les 3 pays suivants : Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso (présence physique) ;
- X Le projet a une finalité d'impact sociétal ou environnemental ;
- X L'organisation du projet est portée par au moins trois structures de nature différentes ayant au moins 6 mois d'existence.

ADN D'UN PROJET

CoLAB Sécurité Alimentaire

Un projet collaboratif	Proposant une solution innovante	Répondant à un enjeu de sécurité alimentaire	Au Sénégal Burkina Faso ou Côte d'Ivoire
<p>Le projet est multi-acteurs : il est porté par plusieurs structures aux rôles complémentaires.</p> <p>Chaque acteur est investi en tant que partie prenante active pour assurer le bon développement du projet dans son ensemble.</p> <p>L'investissement peut prendre différentes formes : compétences, savoir-faire, réseau, temps, ...</p> <p>CONDITION(S) : au minimum 3 acteurs.</p>	<p>Le projet propose une solution innovante et pérenne assurant un réel impact sociétal.</p> <p>CONDITION(S) : <i>La solution doit répondre d'une manière nouvelle à un besoin/problème du marché/secteur avec un fort potentiel d'impact sur le moyen terme.</i></p>	<p>La solution développée par le projet a un fort potentiel d'impact et répond aux Objectifs de développement durable :</p> <ul style="list-style-type: none">• Lutte contre la faim ;• Consommation responsable et durable. <p>THÉMATIQUE(S) ACCEPTÉE(S) : <i>agroécologie, transformation de matières premières locales, mise en réseau, accès à l'information, amélioration des conditions d'alimentation de la population, ...</i></p>	<p>Le projet est initié, développé et lancé au Sénégal, Burkina Faso ou Côte d'Ivoire.</p> <p>Le projet peut néanmoins avoir un impact sur une zone plus large, voire internationale (ex : application mobile).</p> <p>CONDITION(S) : <i>Le porteur de projet doit être résident d'un de ces trois pays.</i></p>

Les critères de présélection des projets :

À l'occasion de la pré-sélection, les projets présentés seront notamment évalués sur la base des critères suivants :

1. Concept et produit (20%)

- a. La proposition de valeur est-elle innovante et cohérente ?
- b. Les moyens et la répartition des actions sont-ils bien définis ?

2. Collaboration et Faisabilité (20%)

- a. Les structures autour du projet sont-elles complémentaires, compétentes et armées pour répondre aux challenges du projet ?
- b. Les limitations techniques et financières initiales ont-elles été identifiées et adressées ?

3. Perspectives, potentiel marché et impact (20%)

- a. Le marché (ou les bénéficiaires) sont-ils correctement identifiés?
- b. Les objectifs sont-ils atteignables ?
- c. Les impacts sont-ils positifs sur l'écosystème national (socialement et économiquement)?

4. Innovation (20%)

- a. Le projet apporte-t-il une plus-value à l'écosystème local ?
- b. En quoi est-ce une innovation ?

5. Adéquation avec le CoLAB (20%)

- a. Le projet est-il en adéquation avec les objectifs et la vision de l'accompagnement du CoLAB ?
- c. L'implication du projet en dehors du CoLAB est-il avéré ?

La sélection finale des projets lauréats :

La piscine est la dernière phase de la sélection du CoLAB.

La dernière phase de sélection du CoLAB dure un mois et prend la forme de défis à résoudre à distance. Chaque défi nécessite l'implication et la participation de l'ensemble des acteurs du projet. Ces défis permettent notamment de tester les équipes projets à la fois sur la robustesse de leur projet mais également sur la dynamique collaborative de leur équipe.

La phase de sélection finale est clôturée par un événement de pitch en ligne et une session de délibérations.

iii. La phase Accompagnement

Les projets lauréats de l'appel à projet bénéficient d'un accompagnement adapté ainsi qu'une subvention d'amorçage pour tester et valider leur preuve de concept en vue d'envisager par la suite un passage à échelle.

Le nombre de lauréats est en moyenne de 2 projets par pays. Le programme d'Accompagnement CoLAB s'étend sur 6 mois.

Les modalités de l'Accompagnement :

- ✗ L'organisation d'un bootcamp par projet. Ce bootcamp a 2 objectifs principaux :
- ✓ Harmoniser les visions et objectifs du projet et construire la confiance à long terme mais aussi à court terme (pendant les 6 mois d'accompagnement) grâce à des outils tels que le DIAPASON ou le Diagnostic projet CoLAB ;
- ✓ Organiser la façon dont l'équipe va pouvoir travailler ensemble : outil CoLAB d'estimation de temps disponible pour le projet, charte d'équipe etc ;
- ✓ Le déploiement d'un accompagnement adapté dans la mise en œuvre opérationnelle du projet selon une méthode s'appuyant sur 2 approches adaptées et complémentaires : la méthode Lean startup et la méthode Agile.

Ces deux méthodes ont un objectif commun : **identifier les besoins des utilisateurs pour y répondre au mieux et éviter de lancer une solution en totale incohérence avec le marché/les bénéficiaires finaux.**

L'objectif de l'accompagnement opérationnel du CoLAB est de valider une preuve de concept pour envisager un passage à échelle en fin d'accompagnement.

- ✓ **Un suivi de l'état de la collaboration** : le chargé d'accompagnement CoLAB assure le suivi de la collaboration du groupe projet dans une optique de pérennisation de l'association des différents acteurs impliqués dans le projet.
- ✓ **Un accompagnement juridique** pour appuyer le projet dans la consolidation, la formalisation et la pérennisation de la dynamique multi-acteurs ainsi que dans la protection de ses résultats et de sa solution à travers le conseil concernant les enjeux de propriété intellectuelle.

- ✓ **Un diagnostic financier** des projets réalisés à la fin de l'Accompagnement pour les orienter dans leur démarche de recherche de financement en fonction du contexte, de leur état de maturité et de leurs objectifs court et long termes.
- ✓ **Une enveloppe d'amorçage** (subvention) a été offerte aux projets à l'occasion des 3 premières éditions du programme CoLAB en vue de les soutenir dans le test et le développement de leur solution.

CoLAB L'accompagnement CoLAB, c'est quoi ?



Un suivi personnalisé par des experts de l'entrepreneuriat



Des ateliers et formations pour atteindre vos objectifs



Accès au réseau et à la visibilité CoLAB



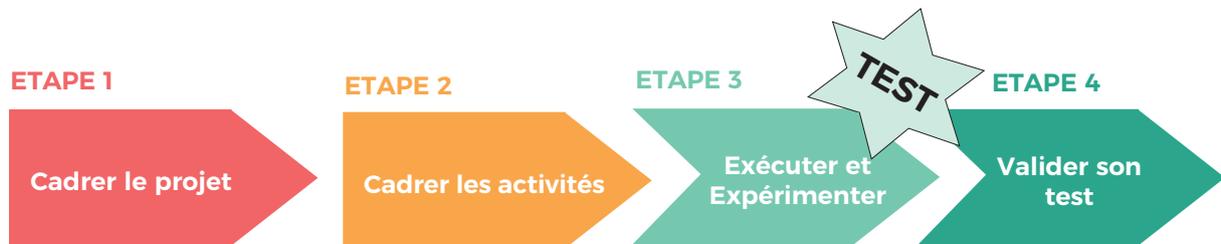
Une enveloppe d'amorçage pouvant aller jusqu'à 2 500 000 FCFA

Pour moi, le CoLAB c'est le "coaching idéal" pour les renforcements de capacités exogènes d'un projet pour mieux affronter le marché.

J'UCAO, projet lauréat CoLAB Côte d'Ivoire

Les étapes de l'Accompagnement :

Durant l'accompagnement, on distingue 4 phases majeures par lesquelles passent tous les projets multi-acteurs early stage :



L'accompagnement des projets multi-acteurs dépend de la phase d'avancement de chaque projet (durant les 3 années de mise en œuvre du projet, 100% des projets accompagnés étaient en phase d'idéation / early stage).

Si ces étapes peuvent être adaptées et leurs durées réévaluées en fonction des enjeux propres à chaque projet, l'objectif de l'accompagnement est de pouvoir amener les projets multi-acteurs à développer leur prototype et de pouvoir le tester. C'est seulement à la suite de ce test que les projets seront en capacité de valider ou non leur concept et ainsi d'avancer de manière autonome dans le développement et la pérennisation de leur projet à la suite de leur accompagnement.

Exemple de projet accompagné par le programme CoLAB : **DIAADEM**

Objectif du projet : Co-construire un réseau d'acteurs pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement dans les processus d'expérimentations scientifiques en faveur d'une agriculture durable.

Les porteurs de projets :

- ✓ **IRD** : recherche (initiateurs du projet)
- ✓ **CNCR** : facilitateur
- ✓ **ECLOSIO** : réseaux de producteurs
- ✓ **ANCAR** : conseillers agricoles
- ✓ **GIE** : producteurs

Les accomplissements à 6 mois d'accompagnement :

- ✓ Le réseau initial sur l'inoculation s'est enrichi de l'apport d'un deuxième réseau ;
- ✓ Le nombre de communes impliquées est passé de 8 à 14 ;
- ✓ Plus de 40 producteurs ont participé aux essais ;
- ✓ Plus de 30 essais ont été menés par les producteurs du réseau ;
- ✓ Plus de 2.000 échanges sur WhatsApp ;
- ✓ 2 ateliers collaboratifs multi-acteurs regroupant 40 personnes pour le premier et 35 pour le second ont été organisés ;
- ✓ Une première version du dispositif d'accompagnement à distance a été développée et testée.

La méthodologie et les outils de la phase Accompagnement du programme CoLAB Sécurité Alimentaire vous intéressent ?

Découvrez-les plus en détail dans le livre blanc CoLAB phase Accompagnement :

https://drive.google.com/file/d/1GtiAXpJNFzENf_SAcgPn06HmwV9uxRRa/view

V. Les résultats du programme CoLAB Sécurité Alimentaire

The bottom right corner of the page features a decorative graphic consisting of three overlapping chevron shapes pointing upwards and to the right. The shapes are rendered in different shades of red, with the top-most shape being the lightest and the bottom-most being the darkest, creating a layered, geometric effect.

Communauté CoLAB en ligne

- + **1500** likes sur la page FB ;
- + **2069** inscrits à la newsletter CoLAB (décembre 2020).

Activité hors-ligne

- + **100** événements organisés ;
- + **70** acteurs formés aux outils et méthodes d'innovation via les Programmes Ambassadeurs ;
- + **50** solutions de collaboration / nombre de défis résolus ;
- + **3000** participants aux événements.

Accompagner

- 5** projets accompagnés individuellement à la collaboration en année 3.
- + **95** de candidatures à l'appel à projets ;
- 15** projets accompagnés ;
- 145** Heures de formation animées en moyenne ;
- 4** structures investies en moyenne par projet ;
- 28** personnes investies en moyenne par projet ;
- 2 483** personnes impactées directement par les projets ;
- 69 505 000 FCFA** investis dans les projets accompagnés (incluant subventions et apports personnels) ;
- 82%** de taux de satisfaction moyen quant à l'accompagnement ;
- 80%** taux de survie moyen des projets post-accompagnement (projets lauréats des années 1 et 2 après 1 an).

Impacts*

- +**8 932** personnes impactées directement par les projets depuis le lancement du CoLAB ;
- 40%** des projets lauréats CoLAB ont créé de l'emploi dont 33 emplois directs et 50 emplois indirects créés ;
- 80%** des projets lauréats CoLAB ont permis l'amélioration des conditions de travail des acteurs du secteur et/ou de leurs bénéficiaires ;
- 80%** des projets lauréats CoLAB ont renforcé les compétences de leurs partenaires et/ou bénéficiaires via des formations (60%), des mises en réseau (80%) et/ou des partages d'études (20%) ;
- 60%** des projets lauréats CoLAB sont en cours de rédaction d'articles scientifiques ;
- 100%** des projets lauréats CoLAB souhaitent intégrer de nouveaux acteurs au sein de leur projet ;
- 80%** des projets lauréats CoLAB sont confiants ou très confiants pour le futur de leur projet ;
- 100%** des projets lauréats CoLAB ont bénéficié de nouvelles subventions et de renforcement de capacités suite à l'accompagnement CoLAB.

** Les résultats présentés sont issus d'un questionnaire soumis aux 10 projets lauréats des éditions 1 et 2 CoLAB. La moitié des projets lauréats ont répondu à ce questionnaire.*

VI. Pour aller plus loin



A. Retours d'expérience

Ces trois premières années de conception et de mise en œuvre du programme CoLAB nous ont permis de tester et d'optimiser à la fois la méthodologie et les outils ainsi que l'approche à adopter dans le cadre du déploiement d'une édition du CoLAB.

Vous trouverez ainsi ci-dessous des recommandations et des bonnes pratiques à ce sujet en fonction des enjeux identifiés au cours de la mise en œuvre du programme CoLAB :

i. Coordonner la mise en œuvre d'un programme multi-acteurs

À l'image des projets multi-acteurs accompagnés, la communication, la transparence, la répartition des responsabilités ainsi que la mise en place d'un processus de validation des aspects stratégiques est primordial pour assurer la bonne mise en œuvre du programme.

Ainsi, il est primordial d'organiser régulièrement des points d'avancement en interne (idéalement une fois par semaine) et de mettre en place des indicateurs de performance pour veiller à l'atteinte des objectifs.

Une méthodologie et des outils flexibles et adaptables

Si le programme CoLAB Sécurité Alimentaire a pu être conçu, développé et mis en œuvre durant 3 ans, il a été conçu pour que chaque acteur puisse se l'approprier et l'adapter en fonction des objectifs préalablement fixés.

Ainsi, les acteurs qui seraient intéressés pour reprendre et développer la méthodologie et les outils CoLAB doivent être également conscients qu'ils peuvent (et doivent !) se réapproprier les outils pour les adapter à leurs objectifs. De fait, si certains outils sont complémentaires et interdépendants, ils peuvent être utilisés de manière autonome ou être revus pour répondre davantage au contexte de pérennisation du programme, dépendant des moyens humains, financiers et des projets à accompagner.

Nous invitons ainsi chaque acteur intéressé à parcourir les livres blancs Émergence et Accompagnement pour s'imprégner de la méthodologie et des outils de chaque phase en vue de se les approprier.

ii. La pédagogie : un enjeu clé pour la réussite du programme

La collaboration comme démarche volontaire et gagnant-gagnant

La démarche de collaboration et l'émergence de projets multi-acteurs durables ne peut se faire que par l'approbation et l'appropriation de tous les membres du projet. Aussi, il est important de noter que l'acte de collaborer doit être volontariste et éclairé.

C'est pourquoi, il est crucial que chaque membre d'un projet, qu'il soit à l'initiative ou qu'il le rejoigne, ait une vision claire de la mission et des objectifs, mais également du pourquoi il rejoint ce projet.

En effet, la collaboration se devant être "gagnante-gagnante" pour chaque partie prenante, il est primordial que chaque acteur soit capable d'identifier pour lui-même l'avantage qu'il retire de cette collaboration : cela peut être des avantages matériels "(accès à un réseau, bénéficiaire d'une expertise etc.).

Cette reconnaissance mutuelle et l'inter-connexion entre les membres d'une équipe projet permet de favoriser l'engagement des parties prenantes et éviter les départs soudains : un acteur qui ne retire aucun bénéfice d'un projet ou qui n'est pas capable d'identifier en quoi il peut bénéficier de ce projet sur du moyen ou long terme, sera plus enclin à le quitter.

Ainsi, un porteur de projet sollicitant de nouveaux acteurs pour rejoindre le projet doit être en mesure de présenter la valeur ajoutée de son projet pour cet acteur. Ces aspects pourront être affinés lors de la collaboration - tout en gardant à l'esprit que dans une collaboration on peut être amené à faire des compromis.

La mobilisation des communautés de chercheurs

La mobilisation des chercheurs en amont de la conception de projets multi-acteurs est essentielle à leur implication tout au long du projet. La sensibilisation des chercheurs à de nouvelles méthodologies de travail et à l'intérêt de la recherche multi-acteurs peut être fortement bénéfique à cet effet, cela pouvant les inciter à orienter leurs thématiques de recherche vers des solutions multi-acteurs. Cette sensibilisation permet ainsi de développer un axe de recherche comportant un but de valorisation précis en étant en contact permanent avec des partenaires potentiels et des bénéficiaires. En aval des projets, ils peuvent venir consolider un programme assez naturellement en amenant leur rigueur scientifique et des méthodes et outils expérimentaux pour prototyper.

Les chercheurs ayant participé aux activités du CoLAB sur les 3 éditions (à la fois sur la phase Émergence et Accompagnement) ont partagé leur satisfaction et ont indiqué vouloir poursuivre de travailler de manière collaborative. Concernant leur implication dans cette dynamique collaborative, 11 projets sur 15 ont bénéficié de l'expertise de chercheurs. 11 instituts de recherches ou universités différents ont participé à l'élaboration de solutions innovantes, et l'IRD a engagé ses chercheurs au sein de deux projets, l'un en Côte d'Ivoire et l'autre au Sénégal. Leur rôle a été principalement apprécié dans la formulation et le prototypage de produits alimentaires, dans la sensibilisation et la conduite de phases d'essai ainsi que dans la gestion de données. L'augmentation tangible du nombre de chercheurs impliqués dans les projets au fil des années peut être expliquée par une adaptation de la méthodologie CoLAB dès la fin de la première édition, cherchant à impliquer les acteurs de la recherche bien en amont des collaborations.

Le projet DIAADEM au Sénégal a par exemple été initié et porté par des chercheurs (IRD) et est aujourd'hui toujours actif. Son objectif est de co-construire un réseau d'acteurs pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement inclusif et innovant afin de pouvoir proposer des biofertilisants locaux à un meilleur coût.

Accompagner les acteurs des projets à adopter une approche "user centric" pour trouver et valider leur "market fit"

En tant que graine d'entrepreneur, on débute généralement avec une idée bien précise de la solution que l'on souhaite développer. Le risque réel pour chaque projet est de s'accorder sur une idée de départ à développer et de ne plus vouloir la faire évoluer.

Or, le moteur d'un projet ne doit pas être l'idée que l'on souhaite développer (aussi brillante soit elle !) mais de bien s'assurer que l'on répond au problème préalablement identifié. De fait, un projet peut disposer d'une idée qui semble pertinente en théorie, mais sans avoir pu valider que cette idée lui permettra non seulement de répondre à un problème existant mais également qu'elle soit en adéquation avec les attentes, les besoins et les usages des utilisateurs finaux. Si l'idée ne permet pas de répondre à ces enjeux, elle n'atteindra pas son marché et ne sera pas viable.

Ainsi, il est primordial de conseiller et de suivre les projets multi-acteurs accompagnés dans la compréhension de cet enjeu capital pour la réussite du projet. C'est pour cela qu'il est important de pouvoir aider et former les projets à s'approprier l'approche "user centric" et les méthodologies Lean et Agile (voir Livre Blanc Accompagnement pour plus d'informations sur ces méthodologies).

iii. Acteurs mobilisés / à mobiliser : constats, analyses et conseils

Phase Émergence : pour une pluralité et une diversité des acteurs à mobiliser

Afin de multiplier les chances de faire émerger des idées innovantes dans un cadre multi-acteurs, l'identification des acteurs que vous souhaitez mobiliser à l'occasion des ateliers de créativité collective est clé. Ce travail doit être anticipé et préparé en amont afin de s'assurer que vous puissiez mettre en dialogue des acteurs variés travaillant sur les mêmes enjeux et thématiques. En effet, il s'agit de pouvoir mobiliser à la fois des acteurs du privé, du public, des acteurs institutionnels, des ONG, des instituts de recherche, ... Chaque acteur dispose de son expertise, son expérience, ses compétences en lien avec les défis de la sécurité alimentaire. Plus vous veillerez à diversifier le profil des acteurs, plus vous pourrez obtenir des solutions multi-acteurs innovantes et robustes !

L'implication des acteurs de la recherche

1/ En tant que porteurs de projets

Lors des trois éditions du CoLAB Sécurité Alimentaire, certains projets ont été initiés et portés par des chercheurs. Il a été démontré que les outils apportés lors de la phase d'Émergence et d'Accompagnement peuvent certainement impulser la recherche-action grâce à la collaboration multi-acteurs et le lien poussé généré avec les bénéficiaires. En outre, cela permet aux chercheurs de passer de l'innovation purement tirée de laboratoires à une recherche liée à une meilleure compréhension des enjeux et des pratiques en jeu dans les relations entre sciences, recherche et société que sur le développement d'outils et de dispositifs innovants.

2/ Au sein du comité de sélection des projets

Par ailleurs, les chercheurs ont également joué un rôle important lors du comité scientifique mobilisé pour valider la pertinence des projets lauréats. Leur expertise pour évaluer la faisabilité et la pertinence des solutions proposées fut fortement appréciée et a ainsi permis la viabilité des projets accompagnés.

Les critères utilisés pour une telle évaluation étaient notamment :

- ✓ La pertinence de la solution proposée d'un point de vue scientifique par rapport au territoire et au contexte ;
- ✓ La robustesse de la solution proposée d'un point de vue scientifique par rapport aux recherches/études déjà réalisées dans ce domaine ;
- ✓ La pertinence de la solution proposée pour répondre à un ou plusieurs enjeux de l'Alimentation Responsable/Sécurité Alimentaire ;
- ✓ La dimension innovante de la solution proposée d'un point de vue scientifique.

Le profil type de projets multi-acteurs à accompagner : des projets early stages potentiellement viables pour servir l'impact

À l'occasion des 3 années de développement et de mise en œuvre du programme CoLAB Sécurité Alimentaire, les partenaires du programme ont fait évoluer les critères de sélection des projets à accompagner.

En effet, lors de la première édition les projets expérimentaux de recherche n'ayant pas d'objectif économique étaient également accompagnés. Or, en se positionnant comme un programme visant à décupler l'impact des solutions contre l'insécurité alimentaire, le CoLAB cherche à accompagner des projets qui pourraient poursuivre leur développement, voire passer à l'échelle à la suite de l'accompagnement pour maximiser leur impact et par conséquent apporter des réponses sur le long-terme à l'insécurité alimentaire. Si les projets expérimentaux proposaient des résultats d'études et/ou d'enquêtes pertinents, ils ne permettaient pas d'assurer la mise en place d'un projet sur le moyen et long terme et donc d'assurer un impact sur les défis à résoudre suffisamment important.

C'est pourquoi, il a été décidé dès la seconde édition de privilégier des projets potentiellement viables sur le moyen et long terme et qui pourraient autofinancer leur développement grâce à un modèle économique solide consolidé et validé à la fin de l'accompagnement CoLAB. Cette orientation a notamment permis d'assurer un taux de survie des projets en années 2 et 3 de 100%.

iv. La disponibilité des acteurs : facteur de risque à évaluer et à anticiper

Chaque acteur impliqué de près ou de loin dans le programme CoLAB est un acteur disposant d'une activité principale (à titre salarié ou non).

De fait, la majeure partie des acteurs s'impliquant dans les activités du CoLAB le font de manière spontanée et bénévole, en parallèle de leur activité professionnelle. Par ailleurs, lorsqu'on aborde la thématique agricole, les acteurs peuvent être éclatés sur le territoire et rencontrer des difficultés pour se déplacer et/ou disposer d'une connexion internet de qualité (zones rurales, peu d'accès à internet, temps de déplacement longs, périodes de campagnes, ...). Ce contexte est primordial à prendre en compte pour assurer la bonne organisation, la préparation et la gestion des activités tout au long du programme CoLAB.

Dans la phase émergence, l'enjeu de disponibilité se retrouve dans (1) la formation des ambassadeurs et (2) l'organisation des ateliers de connexion. En effet, dans le premier cas, la formation d'acteurs aux outils de collaboration prend du temps et nécessite que les acteurs assistent à toutes les sessions de formation afin de permettre une appropriation optimale des outils. Prenant compte des contraintes de chacun des acteurs, il est nécessaire de pouvoir s'adapter (en organisant les formations en fin de journée ou en weekend par exemple) et d'être transparent sur le rythme de formation et les disponibilités attendues des acteurs. Idéalement, être en mesure de co-construire le calendrier de formation en amont avec les ambassadeurs. Les formateurs doivent également faire preuve de flexibilité et envoyant par exemple les supports de formations de manière à ce qu'en cas d'indisponibilité, les apprenants puissent tout de même poursuivre leur apprentissage.

Pour le second cas, les ateliers sont organisés selon une logique : la première étape est de comprendre les problématiques du secteur et les acteurs pertinents pour la collaboration via l'Ecosystem Mapping puis les mobiliser pour une première rencontre soit avec le CoLink ou passer directement à l'étape de co-construction avec le CoLABorathon ou la sensefiction. S'il s'agit là du parcours idéal, il faut pouvoir présenter cette logique aux participants afin qu'ils comprennent les étapes de construction d'un projet collaboratif et assurer un suivi des participants et les encourager à participer à toutes les étapes.

Cet enjeu se retrouve également au sein de l'accompagnement des projets multi-acteurs sélectionnés.

Chaque acteur impliqué dans un projet multi-acteurs a une activité principale. Il est dès lors nécessaire de pouvoir anticiper en amont que les acteurs du projet seront engagés, impliqués et disponibles pour participer aux rencontres prévues et réaliser les livrables demandés durant l'accompagnement mais également de veiller à ce que le chargé d'accompagnement puisse être flexible pour s'adapter aux contraintes d'agendas des acteurs impliqués.

B. Découvrir les livres blancs par phase

Si le programme CoLAB a été conçu et développé comme un programme à part entière, rythmé en deux phases majeures interdépendantes (phase Émergence et phase Accompagnement), il est admis et envisageable que ces phases existent de manière autonome.

En effet, elles peuvent être mises en œuvre séparément, en fonction des objectifs souhaités et du contexte environnant la ou les structures souhaitant s'approprier la méthodologie et les outils CoLAB. Ainsi, chaque phase dispose de sa propre méthodologie et de ses propres outils, testés et optimisés au fil des éditions et fait appel à des expertises et des compétences distinctes.

C'est pourquoi, l'équipe du CoLAB a développé deux livres blancs spécifiquement dédiés à chacune de ces phases. Ils s'adressent aux acteurs intéressés et souhaitant s'approprier ces méthodologies et outils en approfondissant distinctement la présentation de la méthodologie, des bonnes pratiques de chacune de ces deux phases.

i. Le livre blanc phase Émergence

A destination des Organisations de la Société Civile (OSC), des porteurs de projets et de tout acteur souhaitant accompagner ou se lancer dans une démarche de collaboration, le livre blanc Émergence a pour objectif de partager la méthodologie et les bonnes pratiques de la collaboration multi-acteurs.

Le livre blanc est un retour d'expérience capitalisant sur les bonnes pratiques du CoLAB pour favoriser l'émergence de projets multi-acteurs, ainsi que sur les points nécessaires à la réussite d'une telle méthodologie. C'est également une boîte à outils qui permettra d'initier des collaborations et d'accompagner des projets multi-acteurs dans leur structuration.

Ce guide a pour objectif de revenir sur l'expérience du CoLAB Sécurité Alimentaire au Burkina Faso, Côte d'Ivoire et au Sénégal afin de partager la méthodologie et les outils utilisés pour accompagner l'émergence d'un écosystème de collaboration et de projets multi-acteurs au service des objectifs de développement durable.

⇒ L'ambition de ce guide est de fournir à une diversité d'acteurs les bonnes pratiques de la collaboration et une boîte à outils leur permettant de poursuivre le développement de cette dynamique et se lancer dans des projets collaboratifs.

ii. Le livre blanc phase Accompagnement

À destination des SAEI (Structures d'Accompagnement à l'Entrepreneuriat et à l'Innovation) intéressées par l'appropriation d'une méthodologie et d'outils d'accompagnement de projets multi-acteurs, le livre blanc Accompagnement a pour objectif de diffuser la méthodologie, les outils et les best practices à l'accompagnement de projets multi-acteurs.

Entre autres, il permettra à ces structures de pouvoir maîtriser l'accompagnement de projets multi-acteurs et notamment de :

- X S'appuyer sur une méthodologie éprouvée d'accompagnement au travail collaboratif ;
- X Disposer d'outils adaptés au travail collaboratif ;
- X Proposer un parcours d'accompagnement pas à pas de projets entrepreneuriaux multi-acteurs ;
- X Initier et consolider la mise en connexion et en relation de start-up incubées à différents acteurs de l'écosystème afin de décupler l'impact de leur solution ;
- X Renforcer la cohésion d'équipe et la dynamique collaborative de start-up incubées via des outils adaptés ;
- X Consolider la conception et la mise en œuvre de programmes nationaux et/ou régionaux qui impliquent de nombreuses structures ;
- X Apporter et mettre à disposition de programmes de développement et/ou entrepreneuriaux des outils de travail collaboratif, nécessaires à la bonne gestion et au bon déroulement d'un programme multi-acteurs.

Conclusion

Depuis 2017, le programme CoLAB insuffle et fait vivre la dynamique collaborative au Sénégal, Côte d'Ivoire et Burkina Faso pour répondre au mieux aux défis de la Sécurité Alimentaire. Cette méthodologie a déjà été appliquée en trois éditions sur trois années différentes, ce qui a permis de développer une communauté d'acteurs différents mais engagés dans la même lutte avec les mêmes objectifs. Un nouveau programme CoLAB a par ailleurs été lancé en 2020 autour de la Santé de la Mère et de l'Enfant au Mali et au Niger.

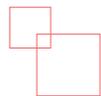
Le programme CoLAB permet d'expérimenter des méthodes de co-construction de projets et de favoriser le partage de connaissances et de savoir-faire au sein d'une communauté d'acteurs engagés, afin de faire émerger collectivement sur les territoires des solutions innovantes à fort impact. À travers ce même brassage des savoirs et compétences, l'intelligence collective est mise au service de l'atteinte des Objectifs de développement durable. De fait, la collaboration permet de démultiplier les champs des possibles et d'optimiser les chances de réussite de la solution.

Participez à la poursuite et au renforcement de cette dynamique collaborative vertueuse à impact et accompagnez à votre tour des projets multi-acteurs de l'idée au passage à l'échelle !

Accompagner l'émergence et le développement de projets multistakeurs

COLAB


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*



Vous souhaitez vous impliquer/engager avec/dans le CoLAB, retrouvez-nous :

 <https://colab-innovation.org>

 <https://www.facebook.com/CoLABAfrique/>

 colab.innovation@gmail.com



CoLAB, un projet développé par



make_sense
Africa

**BOND'
INNOV**

Avec le soutien du


**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**
*Liberté
Égalité
Fraternité*