

Livre blanc

Phase Accompagnement

Co
X
LAB



Comment accompagner des projets multi-acteurs ?

Présentation de la méthodologie et des outils d'accompagnement CoLAB

CoLAB un projet développé par :

Avec le soutien du :

Livre blanc Programme CoLAB Sécurité Alimentaire

- PARCOURS ACCOMPAGNEMENT -

ACCOMPAGNER DES PROJETS MULTI-ACTEURS
DE L'IDÉE AU TEST DE LA SOLUTION

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 rapprocher la science de la société civile et de favoriser la co-crédation entre des acteurs issus du monde académique et du monde associatif, politique ou économique, afin de faire émerger des solutions innovantes et maximiser leurs impacts.

C'est en unissant les forces en action que scientifiques, citoyens, associations, ONG, entrepreneurs sociaux, entreprises privées et 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 échanger les bonnes pratiques auprès de structures capables d'accompagner ou intéressées par l'accompagnement 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
A. Les incubateurs	9
B. Les Chambres de commerce et d'industrie	9
C. Les OSC	10
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>	15
<i>ii. Spécificités et enjeux</i>	17
<i>iii. Intérêts et limites</i>	20
IV. La méthodologie CoLAB d'accompagnement de projets multi-acteurs	22
A. Les principes d'accompagnement	24
B. Les étapes de l'accompagnement	26
C. Le chargé d'accompagnement : rôle et modalités	27
D. Accompagnement CoLAB : résultats & impacts des 3 éditions	28
V. La boîte à outils CoLAB au service de l'accompagnement des projets multi-acteurs	29
A. Construire la confiance	31
B. Savoir communiquer en interne et en externe	33
C. Optimiser le temps	34
D. S'assurer de la viabilité du projet	35
E. Gestion des besoins et des ressources	39
F. L'importance du leadership du chef de projet	40
G. Récapitulatif des outils et de leur format	41
VI. Retours d'expérience	42
A. Sélection des projets	44
B. L'accompagnement des projets	45
C. Pérennisation des projets et leur dynamique collaborative	47
Conclusion	49

I. Contexte et objectif du guide



Accompagner des projets multi-acteurs

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.

Si depuis 2017 le programme CoLAB d'accompagnement de projets a été conçu et mis en œuvre par Bond'innov, son mandat touche à sa fin.

En vue d'assurer la pérennisation de la méthodologie d'accompagnement de projets multi-acteurs développée et de poursuivre la dynamique collaborative et multi-acteurs initiée, Bond'innov a développé ce guide à destination des Structures d'Accompagnement de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (SAEI).

À travers ce livre blanc, l'enjeu est ainsi de rendre accessible aux SAEI la méthodologie d'accompagnement de projets multi-acteurs et ses outils.

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

- X Définir l'importance et l'intérêt de la collaboration ainsi que ses limites ;
- X Présenter le modèle d'accompagnement des projets multi-acteurs par stade d'avancement ;
- X Formaliser les capacités, outils et méthodes nécessaires à l'accompagnement ;
- X Partager des recommandations et conseils suite à nos retours d'expérience.

II. À qui s'adresse ce guide ?

Le rôle des SAEI dans l'accompagnement CoLAB de projets multi-acteurs :

A. 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 :

- X 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 ;
- X Proposer un parcours d'accompagnement pas à pas de projets entrepreneuriaux multi-acteurs ;
- X Renforcer la cohésion d'équipe et la dynamique collaborative des start-up incubées via des outils adaptés.

B. 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 :

- X S'appuyer sur une méthodologie éprouvée d'accompagnement au travail collaboratif ;

- X Disposer d'outils adaptés au travail collaboratif ;
- X Renforcer la cohésion d'équipe et la dynamique collaborative des entreprises et start-up accompagnées via des outils adaptés.

C. Les Organisations de la Société Civile (OSC)

Les structures telles que les ONG, les Ministères, les associations locales ou encore les OSC sont souvent amenées à lancer des projets ou initiatives faisant intervenir plusieurs acteurs simultanément.

Ils pourraient ainsi 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 :

- 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 ces programmes des outils de travail collaboratif, nécessaires à la bonne gestion et au bon déroulement d'un programme multi-acteurs.

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 derniers perdurent, voire s'amplifient. Il semble alors que ces défis ne peuvent être adressés efficacement par un seul type d'acteur.

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 de développement durable 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.

Accompagner des projets multi-acteurs

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

ii. Les freins à la collaboration

Alors que les parties prenantes reconnaissent l'importance de la collaboration et

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

des avantages que celle-ci présente, les acteurs continuent à 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 étude¹, 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 ainsi que 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 une Collaboration Complexe² :

¹ Food Sense Tour, 2016 - Au Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Sénégal

- 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 doivent reconnaître leur interdépendance ;
- X **Une gouvernance partagée.** La collaboration est volontaire. 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.

² Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales Canada (2016). "Les fondements de la collaboration : Guide d'établissement de partenariats efficaces". En Ligne : <http://www.omafra.gov.on.ca/french/nfporgs/collaboration.htm>

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-uppeurs (chercheurs, secteur privé, institutions, secteur public, ONG, associations etc.)

Un projet multi-acteurs doit contenir à minima 3 structures différentes, aux compétences complémentaires réunies 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.

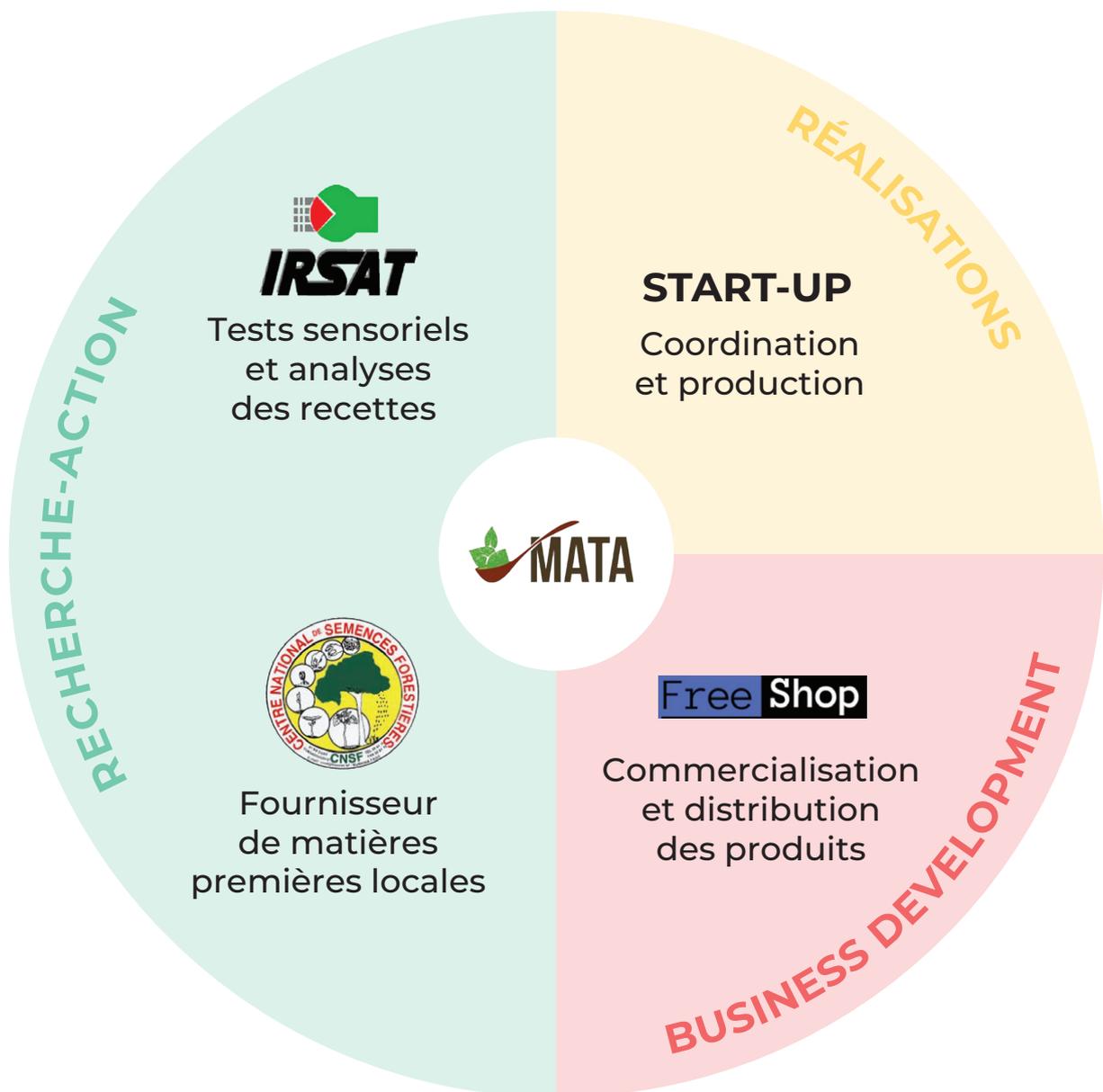
UN PROJET COLLABORATIF, CONCRÈTEMENT C'EST QUOI ?

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).



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>THÉMATIQUES(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, en Côte d'Ivoire ou au Burkina Faso.</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>

ii. Spécificités et enjeux

L'accompagnement de projets multi-acteurs réside 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.

Accompagner des projets multi-acteurs

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.

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 ressources 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, si l'ensemble des enjeux inhérents à un projet multi-acteurs évoqués plus haut (ex : confiance, communication, temps, ...), ne sont pas abordés et traités dans le cadre de la collaboration, ils peuvent représenter des risques et des limites pour le développement optimal et durable du projet.

IV. La méthodologie CoLAB d'accompagnement de projets multi-acteurs

Accompagner des projets multi-acteurs

Le 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 (cf. phase Émergence) ;
- X Accompagner et subventionner le lancement de projets innovants à fort impact (cf. phase Accompagnement) ;
- 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.

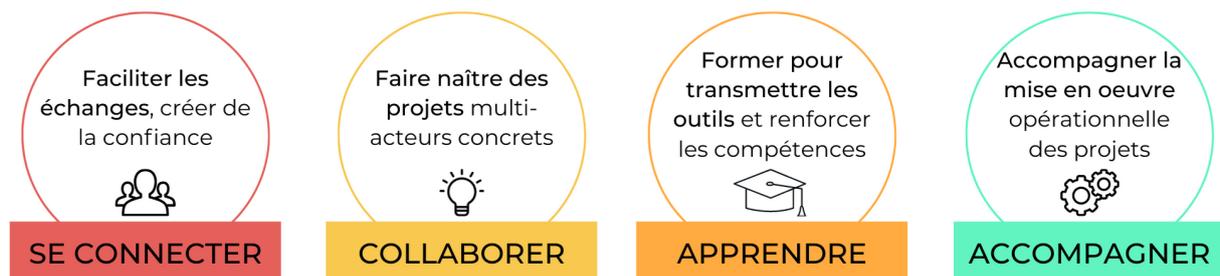
Pour atteindre ces objectifs, le CoLAB a développé une méthodologie permettant d'accompagner l'émergence et le développement de solutions collaboratives, mais également le partage d'outils facilitant les collaborations.

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

1. **Une phase d'émergence** 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.
2. **Une phase d'accompagnement** 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.

La méthodologie CoLAB repose sur quatre piliers qui se matérialisent en outils (cf. "V". La boîte à outils CoLAB au service de l'accompagnement de projets multi-acteurs) :

4 leviers pour faire émerger et accompagner les collaborations



A. Les principes d'accompagnement

Pour réaliser ce programme d'accompagnement, le CoLAB s'appuie sur 2 approches adaptées et complémentaires : la méthode Lean Start-up 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.

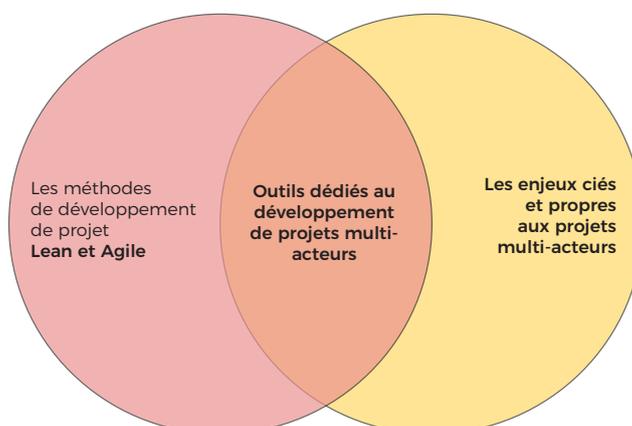
Le **Lean Start-up** s'étend du démarrage de l'activité au lancement du produit. Il s'agit d'une boucle d'apprentissage et d'ajustement définie par trois composantes « Build, Test and Learn ». Cette méthode repose sur le **validated learning** (vérification de la validité des concepts), l'expérimentation et les itérations.

Dans cette optique, les projets cherchent à concevoir des produits et services qui satisferont au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal.

Le terme « **agile** » quant à lui, définit une approche de gestion de projet qui implique le client du début à la fin du projet en adoptant un processus itératif. L'agilité consiste à produire des résultats tangibles et fonctionnels basés sur des ajustements permanents facilités par une progression cyclique et itérative. La méthode Agile place l'**expérience utilisateur** et les parties prenantes au centre de leurs préoccupations.

Ainsi, au fil des éditions le CoLAB a développé, optimisé et consolidé des outils spécifiques pour assurer l'accompagnement de projets multi-acteurs en tirant partie à la fois des méthodes Agile et Lean ainsi qu'en se basant sur les enjeux (cités plus haut) rencontrés par ces projets collaboratifs.

Les outils ont donc été construits de la manière suivante :



Accompagner des projets multi-acteurs

Les enjeux rencontrés de manière récurrente dans le développement de projets multi-acteurs sont traités tout au long du programme d'accompagnement en s'appuyant sur les approches Agile et Lean via les **outils CoLAB**.

Ces outils CoLAB s'appuient ainsi sur des outils Lean et/ou Agile populaires dans le développement de projet (Lean Canvas, Parcours utilisateur, MVP, user story mapping, ...). Nous les avons adaptés pour une utilisation optimisée par des projets multi-acteurs et dans une logique itérative plus évidente mais aussi plus pédagogique avec un accompagnement pas à pas.

Certains outils CoLAB sont pensés pour être utilisés de manière autonome par les projets, d'autres nécessitent un accompagnement de la part du chargé d'accompagnement.

A savoir :

- › Il existe des outils CoLAB pour chaque enjeu rencontré par les projets multi-acteurs ;
- › Il existe des outils CoLAB pour chaque étape du programme d'accompagnement.

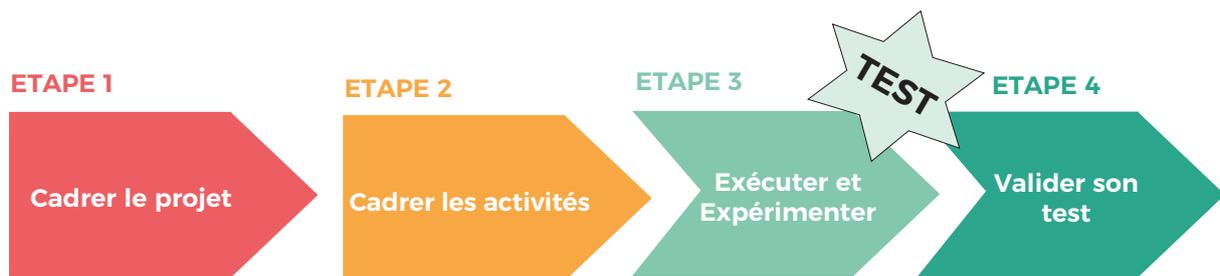
Cela permet notamment aux projets d'adopter la démarche itérative chère aux méthodes Lean et Agile qui permet de vérifier leurs hypothèses et les consolider tout au long du développement de leur solution.

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

J'UCAO, projet lauréat CoLAB Côte d'Ivoire

B. Les étapes de l'accompagnement

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



La durée de cet accompagnement recommandée est de 6 mois.

N.B. À l'occasion de l'étape 1 de cadrage du projet, un bootcamp de 2 jours par projet est réalisé. Ce bootcamp s'appuie sur des ateliers spécifiques permettant de cadrer à la fois l'accompagnement mais également d'assurer le plein échange des acteurs du projet quant à ses bases et la vision portée. C'est notamment ce bootcamp qui lance l'accompagnement des projets.

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.

C. Le chargé d'accompagnement : rôle et modalités

Dans le cadre du développement d'un programme CoLAB d'accompagnement de projets multi-acteurs, un chargé d'accompagnement sera désigné au sein de la SAEI et dédié à l'accompagnement de ces projets. Il sera en contact direct et régulier avec les projets multi-acteurs.

Le rôle du chargé d'accompagnement :

C'est la personne chargée de superviser l'accompagnement dans le développement des solutions des projets sur leur territoire. Il s'attachera également à traiter avec les projets accompagnés des aspects et enjeux liés à la collaboration multi-acteurs.

- X Identification et délivrance de formations pertinentes et adaptées au stade d'avancement des projets ;
- X Rencontre hebdomadaire (ou bi mensuelle) avec les projets pour suivre leur avancement et leur fixer des objectifs ;
- X Rencontre mensuelle avec les projets pour évoquer les aspects collaboratifs et les accompagner et/ou conseiller sur cet aspect ;
- X Suivi et validation des livrables (liées aux formations délivrées).

Le rythme de l'accompagnement :

- X 30 minutes/semaine/projet (ou 1h toutes les deux semaines/projet) animation d'une réunion d'avancement ;
- X 2h/mois/projet : animation d'un atelier de travail spécifique ;
- X 30 min/mois : débriefing avec la SAEI.

D. Accompagnement CoLAB : résultats & impacts des 3 éditions

Résultats

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 durant les 6 mois d'accompagnement CoLAB ;

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.*

V. La boîte à outils CoLAB au service de l'accompagnement des projets multi-acteurs

Accompagner des projets multi-acteurs

Pour accompagner les acteurs dans la mise en œuvre de leurs projets en prenant en compte des enjeux inhérents aux projets multi-acteurs, le CoLAB a développé des outils permettant d'assurer l'avancement des projets sur le développement de leur solution mais également d'anticiper les éventuels conflits en offrant un parcours entrepreneurial pas-à-pas adapté.

L'ensemble de ces outils ont été conçus pour être exploités, dupliqués et utilisés facilement par les SAEI et les acteurs des projets. Ce sont soit des documents Word, PowerPoint ou Excel.

5 types d'outils CoLAB ont été développés :

1. Outil dynamique : Outils dynamiques d'aide au travail collaboratif pouvant être utilisés de manière autonome, pouvant être accompagnés d'une fiche animateur ;

2. Fiche animateur : Guide étape par étape pour animer un atelier en vue d'exploiter collectivement un outil ;

Les fiches animateur sont à destination de la chargée d'accompagnement, des SAEI et/ou du chef de projet ;

3. Fiche méthodologique : À destination du chef de projet, ce sont des conseils et des recommandations pour accompagner le chef de projet dans la coordination et la bonne gestion du projet multi-acteurs ;

4. Canevas : Reprennent des outils utilisés précédemment (candidature AAP, Piscine, bootcamp) ou des outils disposant d'un atelier pour permettre aux projets de faire de l'itération de manière autonome ;

5. Atelier : Formations mises sous un format visuel (présentation orale). À destination du chargé d'accompagnement et des SAEI.

N.B. La liste des outils et formats se trouve dans le tableau présent à la suite des explications de chaque outil.

Comme évoqué plus haut (cf. Les principes de l'accompagnement), des outils ont été développés pour répondre à chacun des enjeux rencontrés par les projets multi-acteurs (cf. Spécificités et enjeux de l'accompagnement de projets multi-acteurs).

Vous trouverez ainsi ci-dessous la présentation des outils organisés par enjeu (un catalogue de l'ensemble des outils est également disponible, **la CoLAB Box**) :

A. Construire la confiance

Il existe 5 outils pour créer ou maintenir la confiance lors des différentes étapes de mise en œuvre du CoLAB.

1. Le Diagnostic CoLAB : définir ensemble les bases et objectifs de votre projet

Le Diagnostic est un moment d'échanges et de partage des points de vue de chaque acteur du projet autour de la vision, des objectifs et de la mise en œuvre du projet. La parole est donnée à chaque acteur pour s'exprimer et pour que les membres du projet s'accordent ensemble avec l'équipe CoLAB concernant l'objectif global du projet, les objectifs de chacun des acteurs et la manière dont chacun imagine sa mise en œuvre afin de favoriser la co-construction du plan d'action.

Objectifs :

- ⇒ Aller plus en détail dans la compréhension du projet pour établir des objectifs tangibles, précis ;
- ⇒ Faire ressortir les objectifs, ambitions et compréhension de chacun vis-à-vis du projet, qui peuvent s'avérer divergents.

N.B. Cet outil est utilisé au début de l'accompagnement (durant le bootcamp) mais également en fin d'accompagnement en vue de réaliser un bilan du projet.

2. L'atelier diapason PAT-Miroir : anticiper le meilleur... comme le pire

Sous la forme d'un jeu de rôle permettant de construire une représentation commune du projet, les porteurs de projet identifient les Peurs, Attraites et Tentations (PAT) qui pourraient intervenir dans le cadre de leur projet en adoptant leur point de vue et celui de leurs bénéficiaires.

En cherchant les peurs, attraites et tentations des membres du projet vis-à-vis du projet, ils pourront faire part de leurs craintes mais aussi de leurs motivations individuelles pour ensuite formuler des bonnes pratiques à tenir au sein du projet.

Accompagner des projets multi-acteurs

D'un autre côté, en adoptant le point de vue des bénéficiaires, ils peuvent identifier des spécificités du projet auxquelles ils n'auraient pas pensé sans identifier leurs peurs, attrait et tentation vis-à-vis de la solution qu'ils proposent.

Objectif :

⇒ Élaborer des préconisations déclinées en plan d'action concret pour assurer une collaboration durable entre les acteurs et mettre en place des mesures pour rassurer les peurs des bénéficiaires, renforcer leur intérêt et éviter qu'ils ne puissent avoir un comportement néfaste pour le projet.

3. Charte d'équipe : définir les règles pour mieux travailler... ensemble !

La charte d'équipe permet de définir clairement l'objectif du projet pour que tous les membres avancent dans la même direction. Elle établit les rôles et responsabilités de chacun ainsi que les règles de collaboration nécessaires pour créer un cadre de travail sain et stimulant.

Objectif :

⇒ Minimiser le risque de conflit et cadrer la relation au sein de l'équipe pour avancer rapidement dans l'atteinte des objectifs.

4. Accord de confidentialité : organiser juridiquement le projet

Ce document à valeur juridique permet d'officialiser une collaboration entre les différentes parties prenantes. Il stipule les restrictions concernant le contenu et la réalisation du projet, la publication des résultats, la confidentialité des informations échangées, l'utilisation des résultats découlant du projet, etc.

Il permet d'éviter tout conflit relatif à ces sujets et de prendre le temps pour chacun des acteurs de se protéger et de faire part de ses craintes sur les aspects juridiques du projet.

Objectif :

⇒ Définir le cadre et l'engagement des différentes parties prenantes de la collaboration.

5. Diapason de mi-parcours

En reprenant l'outil Diapason réalisé lors de la phase de cadrage, le projet va faire le point collectivement sur les nouvelles Peurs et Tentations qui interviennent

Accompagner des projets multi-acteurs

dans le cadre du projet maintenant que les acteurs ont commencé à travailler ensemble. Refaire cet exercice permet de prendre du recul sur les mois qui se sont écoulés afin de reformuler les hypothèses et les préconisations.

Objectif :

⇒ Faire consolider ou élaborer des préconisations déclinées en plan d'action concret pour assurer une collaboration durable entre les différentes parties prenantes en s'appuyant sur l'expérience concrète des premiers mois de travail ensemble.

B. Savoir communiquer en interne et en externe

1. Kit pour organiser des réunions efficaces pour faciliter le rôle du chef de projet

Ce kit est composé de :

- X Une fiche méthodologique pour préparer une réunion ;
- X Une fiche méthodologique pour animer une réunion ;
- X Un canevas d'ordre du jour ;
- X Un canevas de compte rendu.

Les réunions doivent être des moments de partage et d'échanges efficaces. Dans le kit de réunion, les membres du projet trouveront tous les outils pour organiser et animer leurs réunions d'équipes.

2. Bilan de fonctionnement : réunissez-vous pour échanger autour de la dynamique collaborative du projet et pour identifier les optimisations possibles

Pour qu'une équipe fonctionne correctement, il faut s'intéresser à la dynamique de groupe et tenter de lever les non-dits et mauvaises interprétations qui s'accumulent pendant un projet. C'est un problème de communication qui est parfois difficile entre les individus, le bilan de fonctionnement est ainsi le moment pour discuter de ce qui est relatif au fonctionnement de l'équipe uniquement ! Il prend la forme d'un atelier et intervient en mi-parcours après 2 à 3 mois de travail collaboratif.

Objectif :

⇒ Favoriser les bonnes pratiques de communication au sein de l'équipe et anticiper/identifier les points de blocage.

3. Le pitch : communiquer rapidement et efficacement sur son projet

La construction de son pitch est un exercice qui arrive bien souvent trop tard dans la mise en œuvre d'un projet. Les projets multi-acteurs ont la chance de rassembler des acteurs différents, offrant un rayonnement plus large du projet. Il est ainsi important que tous aient les éléments de langage leur permettant de fédérer un maximum de personnes et de créer une communauté.

Pour accompagner la création de cette communauté à travers une communication structurée de tous les acteurs il faut pouvoir permettre aux divers interlocuteurs de suivre le projet pour cela, des outils tels que Whatsapp par exemple doivent être créés pour que les membres du projet puissent informer la communauté naissante des avancements du projet.

C. Optimiser 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.

1. Estimation de temps disponible : prendre le temps de faire le point sur son agenda

Nous avons remarqué que, lors des précédentes éditions du CoLAB, l'absence de visibilité sur les agendas de chacun entraîne des conflits qui pourraient être évités et que la mauvaise estimation du temps compromet l'atteinte des objectifs.

Avant de commencer à planifier les activités d'un projet multi-acteurs, il est ainsi essentiel de prendre ce moment pour estimer le temps disponible de chaque acteur pour le projet. Le CoLAB a donc créé un outil pour permettre aux membres du projet de faire le point sur tous les projets qu'ils ont en cours et le temps qu'ils souhaitent accorder au projet.

Objectif :

⇒ Chaque acteur sera alors conscient de sa charge de travail ainsi que de celle des autres membres du projet. La transparence des agendas de chacun est également la première étape pour construire la confiance.

2. Rétroplanning : l'outil incontournable du projet

Le rétroplanning est un outil très utilisé dans la gestion de projets, multi-acteurs ou non. Mais sa place est particulièrement importante dans un projet multi-acteurs car il permet à tous d'avoir une vision globale du projet et de ses avancements. Il permet de garder les équipes motivées et investies car il offre une visibilité sur les accomplissements de chacun. C'est un outil collaboratif qui, lorsqu'il est créé de manière collaborative, assure la facilité de suivi des activités. Il peut permettre au chef de projet de le lier à des to-do par collaborateurs en utilisant des logiciels de gestion de projet.

Objectif :

⇒ Organiser le temps de l'équipe projet, se répartir les tâches à accomplir, se fixer des objectifs et les atteindre !

D. S'assurer de la viabilité du projet

Comme pour tout projet, ce que l'on cherche avant tout c'est sa viabilité et sa pérennité. La méthodologie développée par le CoLAB s'inscrit dans une démarche Lean et Agile comme explicité plus haut. Afin d'aider les porteurs de projets à tester leur idée, des outils permettent de suivre le parcours pas à pas dans la réalisation de leur prototype au plus proche des besoins de leur marché.

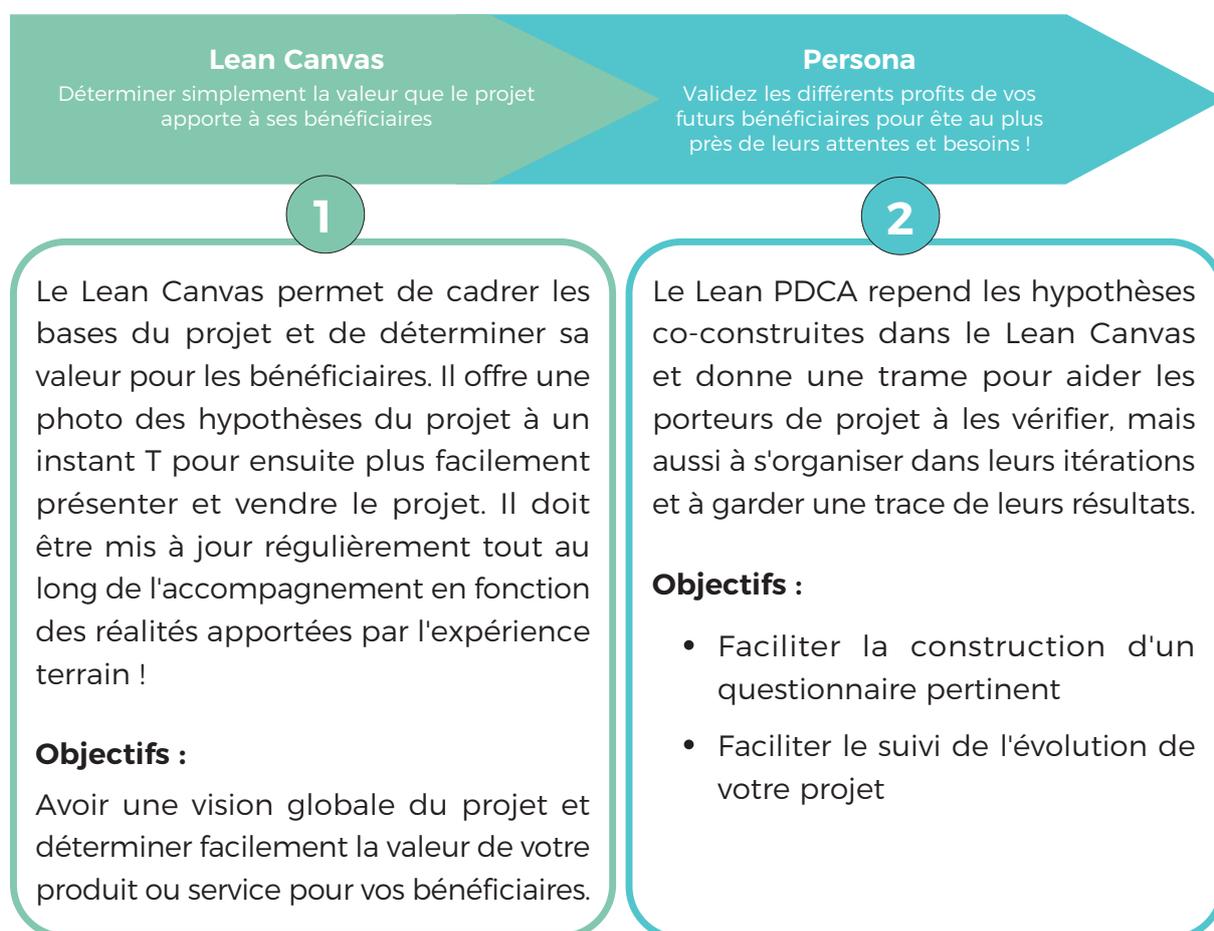
1. Deux outils pour préciser la valeur ajoutée du projet en formulant des hypothèses du point de vue des bénéficiaires grâce à la méthode Lean Start-up.

Le Lean Start-up est une manière d'entreprendre, basée sur des itérations : lancer une offre minimale, tester le marché, ajuster son produit, et recommencer jusqu'à trouver la meilleure idée à vendre.

Accompagner des projets multi-acteurs

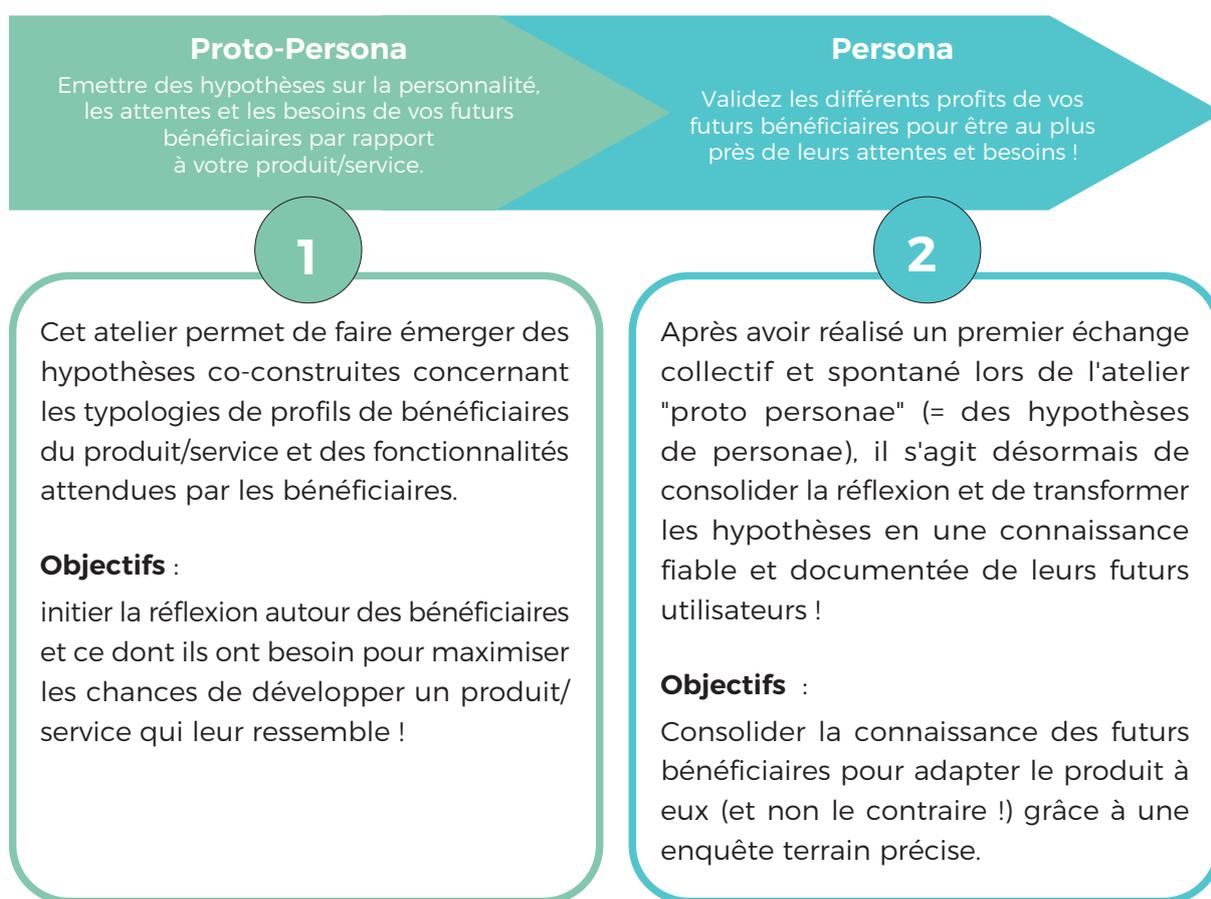
L'objectif est d'agir vite et de façon agile. Grâce à la méthode Lean Start-up, on cherche à valider l'idée rapidement et à moindre coût avant d'investir inutilement plus de temps ou d'argent. Le plus important étant de développer un produit dont le marché veut vraiment. Pour ce faire, deux étapes :

premièrement on remplit l'outil Lean Canvas en formulant les hypothèses relatives au projet pour, dans un deuxième temps, aller à la rencontre de sa cible pour valider les hypothèses et pouvoir formuler la réelle valeur ajoutée du projet par rapport aux besoins réels des utilisateurs.



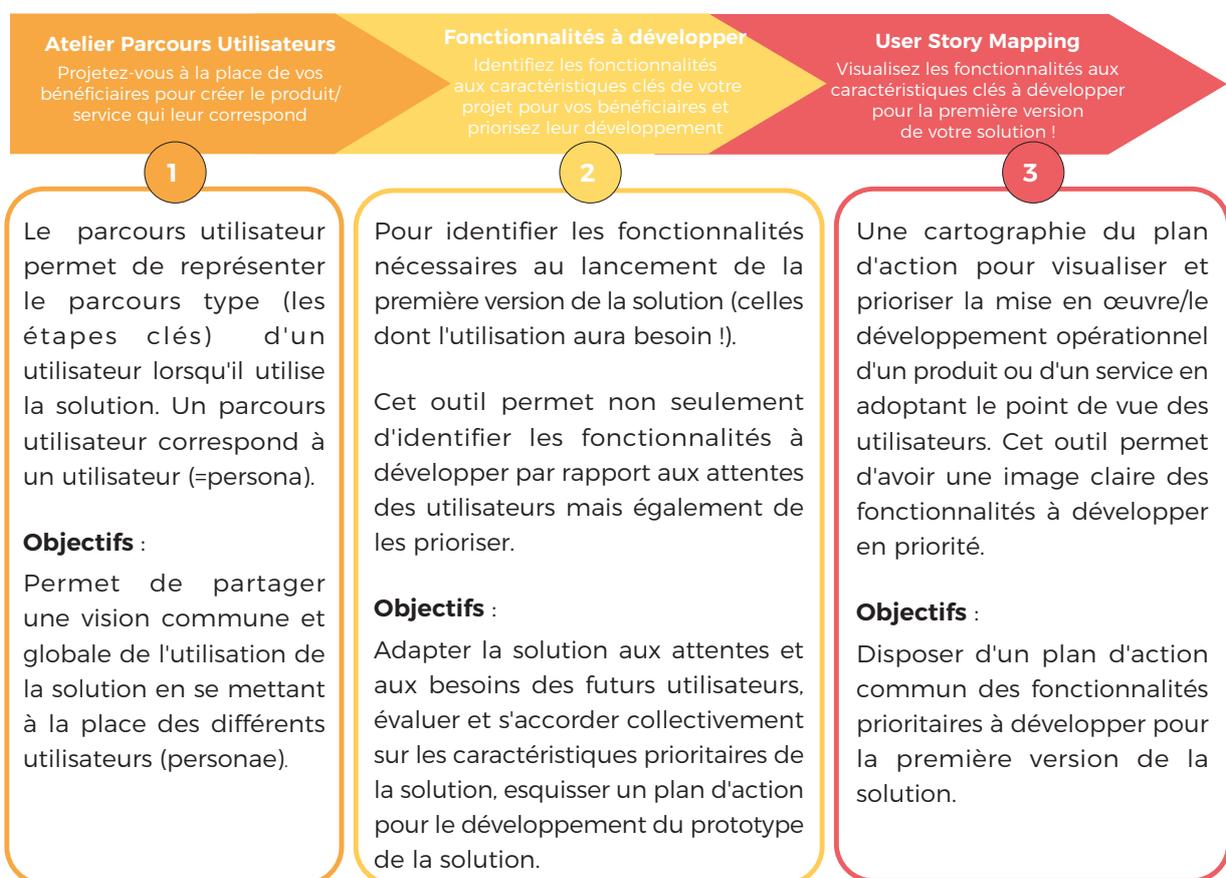
2. Deux étapes pour construire ses personae

Trop souvent, les bénéficiaires sont mis à l'écart du projet censé répondre directement à leurs problèmes. Afin de poursuivre le développement inclusif de la solution, les porteurs de projets vont se mettre à la place de leurs bénéficiaires en construisant leurs personae. C'est-à-dire en déterminant leurs caractéristiques, leurs connaissances, leurs attentes et motivations envers la solution développée. Les outils développés par le CoLAB permettent de guider pas à pas la construction des personae.



3. Trois outils pour lancer la construction d'un prototype au plus proche des besoins des bénéficiaires

Il n'est pas rare de rencontrer des porteurs de projets ayant une idée déjà très précise de ce qu'ils imaginent pour leur prototype car ils ont déjà une vision très claire de ce qu'ils veulent à long terme. Or, pour choisir entre les multiples fonctionnalités, il n'est pas évident de prioriser. Le CoLAB a développé 3 outils complémentaires pour utiliser l'intelligence collective au service de la construction de ce prototype.



4. Consolider son projet via la définition d'approches stratégiques à expérimenter

Au-delà du développement du prototype et de son test, il est primordial de travailler sur les enjeux de commercialisation/distribution et de communication pour assurer le bon développement et déploiement du projet, à la fois durant la phase d'expérimentation mais également pour disposer d'une base à l'occasion du post-accompagnement.

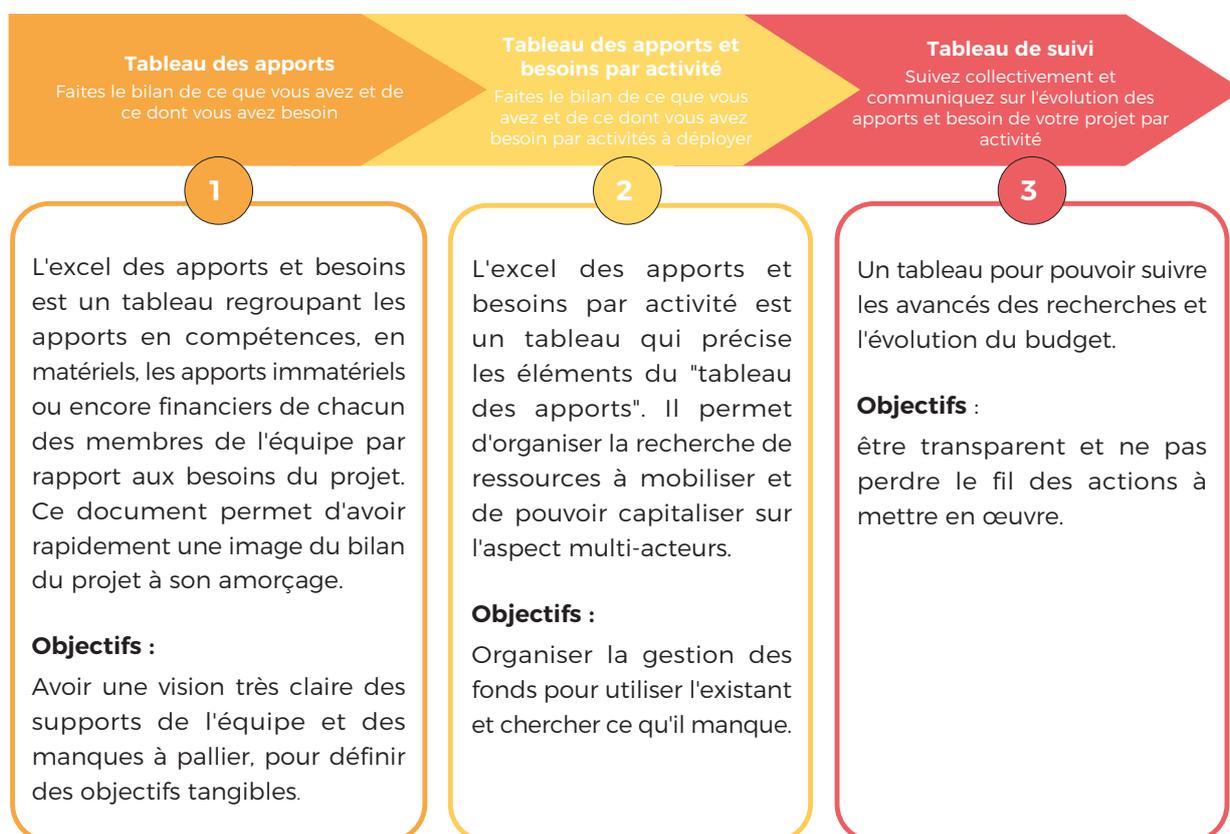
Accompagner des projets multi-acteurs

Le CoLAB propose ainsi deux formations (commercialisation et communication) ainsi qu'un outil pour accompagner les projets à formuler les différents éléments de leur stratégie de commercialisation.

E. Gestion des besoins et des ressources

Le manque de ressources 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.

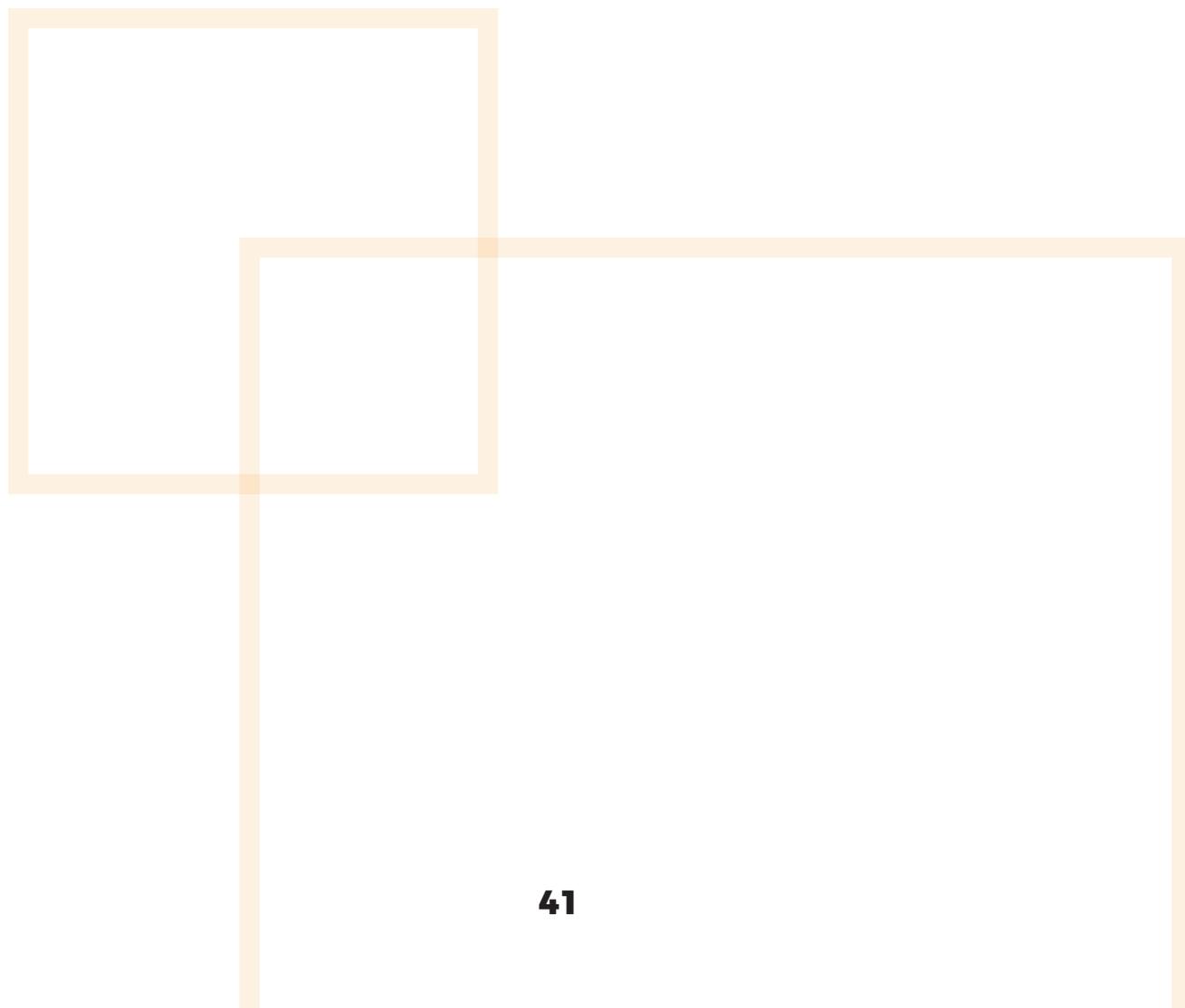
Un outil collaboratif a été élaboré pour répartir les tâches en fonction des besoins et des ressources apportées par les membres du projet. Un projet multi-acteurs doit capitaliser sur les ressources apportées par la diversité de ses acteurs mais également sur le réseau de chacun pour mobiliser les ressources 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.



F. 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 quel futur votre projet dessine. 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.

Le CoLAB propose une fiche méthodologique pour aider le chef de projet à tenir son rôle ainsi que pour l'inspirer dans sa mission.



G. Récapitulatif des outils et de leur format

	1. CADRER LE PROJET	2. CADRER LES ACTIVITÉS	3. EXÉCUTER ET EXPÉRIMENTER	4. PÉRENNISER LE PROJET
Viabilité du projet	Plan d'action Matrice RACI Schéma de fonctionnement Lean Canevas Proto persona Personae	Lean PDCA Business Model Canevas* Introduction à l'UX Parcours utilisateur Fonctionnalités à développer *	MVP * MVP PDCA Stratégie de commercialisation* Stratégie de communication*	
Gestion du budget	Tableau des apports	Tableau des apports et besoins par activités	Tableau de suivi *	Stratégie de financement Plan de financement prévisionnel
Gestion du temps	Estimation de temps disponible Rétroplanning *			
Confiance	Lettre de co-engagement Diagnostic Diapason	Accord de confidentialité	Diapason mi-parcours Bilan de fonctionnement	Diagnostic de fin
Communication	Charte d'équipe			Pitch
	Réunions multi-acteurs			
Leadership du chef de projet	Chef de projet			

A. La sélection des projets

Projets multi-acteurs : le profil idéal

Un projet multi-acteurs doit être composé d'un chef de projet. Quant aux relations inter-acteurs, la répartition des rôles et des responsabilités se définit à l'occasion du cadrage du projet, en fonction du profil de chaque acteur, de leurs expertises, compétences et savoir-faire.

Les projets multi-acteurs accompagnés les plus investis dans l'accompagnement et ayant les meilleurs résultats sont ceux qui ont une structure / personne initiatrice et porteuse du projet qui mobilise les autres acteurs au regard de l'intérêt de leurs compétences pour le développement du projet.

Implication des acteurs de la recherche : une réelle valeur ajoutée pour optimiser les chances de réussite d'un projet innovant à impact

Les acteurs de la recherche peuvent jouer un tel rôle au sein d'un projet collaboratif puisque ceux-ci constituent un levier essentiel pour inventer de nouvelles voies de développement durable. Si la diversité des profils au sein des partenariats multi-acteurs est fortement recommandée, l'implication d'un acteur issu de la recherche permet au projet de disposer d'une expertise précise et technique sur la solution, l'innovation proposée.

Un exemple de projet ayant fortement bénéficié de l'apport des chercheurs est le projet Biofongicide (lauréat CoLAB 2020 Côte d'Ivoire). Ce dernier a pour but de développer et commercialiser un biofongicide à partir de substances extractibles d'essences aromatiques naturelles et locales pour lutter contre les pourritures des céréales en stockage. Le projet est porté par un acteur de la recherche - l'Université Jean Lorougnon Guédé - dont est issue l'innovation (la formule du biofongicide). Les autres structures impliquées dans le projet (OPA, CNRA, Callivoire) travaillent en étroite collaboration pour tester le produit auprès des bénéficiaires directs et assurer la commercialisation et distribution du produit.

B. L'accompagnement des projets

Pilotage, coordination et mise en œuvre de l'accompagnement :

Assurer l'ancrage local de l'équipe d'accompagnement

Le chargé d'accompagnement doit être au plus proche des projets et être intégré au sein de l'écosystème local pendant l'accompagnement. Par ailleurs, il doit également être conscient des problématiques et des enjeux de développement de projets entrepreneuriaux inhérents au territoire donné. Il est ainsi fortement recommandé d'avoir des profils assurant la proximité de travail et la compréhension des enjeux culturels, sociaux, économiques du ou des pays concernés.

Optimiser l'accompagnement : favoriser les rencontres physiques et terrain

Si le programme d'accompagnement a été adapté pour un accompagnement 100% à distance suite à la crise sanitaire mondiale, il demeure que des contacts physiques avec les projets et les acteurs sont recommandés. En effet, cela permet de favoriser l'esprit d'équipe/de collaboration au sein du projet et de créer du lien entre l'équipe projet et le chargé d'accompagnement.

Par ailleurs, durant les premières éditions, les équipes projet ont partagé leur frustration de ne pas recevoir de visites terrain des chargés d'accompagnement. C'est pourquoi nous avons ensuite mis en place une visite terrain minimum durant l'accompagnement auprès de chaque projet.

Un accompagnement technique renforcé par un soutien financier

À l'occasion des 3 précédentes éditions, les projets accompagnés bénéficiaient d'une enveloppe budgétaire équivalente à 4000€. Cette enveloppe d'amorçage est essentielle pour permettre au projet de progresser et d'assurer la préparation et la mise en œuvre de leurs prototypes.

Si cette approche est conservée, il est à noter que la première tranche de l'enveloppe d'amorçage doit être débloquée le plus rapidement possible au début de l'accompagnement pour que le programme ne souffre pas de décalages dans la mise en œuvre opérationnelle des activités.

Posture du chargé d'accompagnement :

Adaptabilité, flexibilité et empathie : les maîtres- mots de l'accompagnement de projets multi-acteurs

Les projets accompagnés impliquent quasi systématiquement des acteurs disposant d'une activité principale (chercheur, salarié d'une entreprise ou d'une ONG, ...). Ils ne sont donc pas mobilisés à temps plein sur le projet. Par ailleurs, l'aspect multi-acteurs du projet sous-entend que chaque acteur mobilisé sur le dit projet est également mobilisé sur d'autres missions et activités. Ce qui peut engendrer des problèmes de disponibilité des acteurs dans le cadre de l'accompagnement du projet.

Ainsi, le(s) chargé(s) d'accompagnement doi(ven)t faire preuve à la fois d'anticipation et de flexibilité dans l'accompagnement. Il s'agit d'anticiper les rendez-vous pour maximiser la disponibilité de l'ensemble des acteurs et de conserver une certaine flexibilité par rapport aux disponibilités de l'équipe projet.

Par ailleurs, chaque projet multi-acteurs dispose de sa propre dynamique et de ses propres réalités. Il convient d'adapter sa posture à chaque projet pour maximiser les résultats de l'accompagnement.

Les projets multi-acteurs peuvent rencontrer des difficultés (voir notamment "enjeux des projets multi-acteurs"). Etant donné que les approches "projet" et multi-acteurs ne sont pas forcément familières aux acteurs impliqués, un temps d'adaptation, de recherche du fonctionnement optimal de l'équipe est nécessaire. Aussi, pour optimiser l'accompagnement de ces projets, il est fondamental d'instaurer une relation de confiance, et non de contrôle, avec l'équipe projet pour s'assurer qu'elle puisse vous faire remonter les difficultés rencontrées et que le chargé d'accompagnement puisse les aider à travailler sur ces points de blocage.

L'importance de l'appropriation de la méthodologie "user centric" par les équipes projets

Si les approches Agile et Lean sont connues et reconnues par l'écosystème entrepreneurial, il n'est pas évident pour les équipes projet d'adopter cette approche "user centric", nécessaire pour construire, tester et valider leur prototype. Il y a donc un réel travail de pédagogie (qui débute dès le bootcamp) pour présenter cette approche auprès des équipes projets et leur faire intégrer l'importance de l'utilisateur/du client dans le prototypage de leur solution.

Le chargé d'accompagnement devra garder en tête la nécessité d'adopter une approche pédagogique, se basant sur des exemples concrets pour assurer l'appropriation de cette approche par les équipes projet.

Un autre défi pouvant porter atteinte à la mobilisation de la recherche est la différence de sémantique entre le langage des incubateurs et des organisations entrepreneuriales et celui des chercheurs, pouvant mener à des incompréhensions ou des pertes d'intérêts communs. Il serait donc judicieux de sensibiliser à la méthodologie des programmes multi-acteurs, au langage du monde de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale et solidaire dès les premières phases de l'implication des chercheurs dans la phase d'Accompagnement. Celle-ci peut passer par une sensibilisation interne à l'organisme de recherche partenaire ou bien avec les partenaires CoLAB.

C. La pérennisation des projets et de leur dynamique collaborative

La pérennisation des projets et de la collaboration : réel enjeu de l'accompagnement et du post-accompagnement

IMPORTANT : *Le programme CoLAB à l'occasion de ces deux premières éditions ne sélectionnait pas les projets en fonction de leur potentiel de durabilité.*

Ainsi, certaines collaborations au sein des projets accompagnés en 2018 et 2019 n'avaient pas vocation à s'établir sur un temps long mais pour certains dans le cadre d'une collaboration ponctuelle en vue d'assurer un développement ou des résultats de recherche optimaux.

Pour sa troisième année de mise en œuvre, le CoLAB a privilégié des projets à potentiel de développement et pouvant assurer leur propre viabilité économique sur le le moyen terme afin de décupler les impacts liés à la sécurité alimentaire.

Si la dynamique collaborative se met en place durant l'accompagnement, il est nécessaire de pouvoir préparer et anticiper comment optimiser et assurer sa subsistance sur le moyen et long terme.

Accompagner des projets multi-acteurs

À cet effet, nous avons constaté qu'un accompagnement juridique des projets multi-acteurs en vue de formaliser contractuellement leur collaboration peut être un des leviers permettant de consolider l'approche collaborative dans le temps. Néanmoins, l'expérience nous a permis de constater que si cette formalisation est réalisée trop tôt dans l'accompagnement, les acteurs n'ont pas réellement pu mettre à l'épreuve et/ou en pratique leurs modalités de collaboration.

Il est prématuré d'agir définitivement sur l'approche adéquate pour assurer la pérennisation de la collaboration. La période d'accompagnement est ainsi conçue pour permettre aux acteurs de tester et d'optimiser leur collaboration. Il est donc nécessaire de traiter ce point tout au long de l'accompagnement pour statuer sur une formalisation de la collaboration en fin d'accompagnement.

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.

Le programme d'accompagnement CoLAB permet de rendre concrète la collaboration entre acteurs issus de formations et de milieux variés. À travers le brassage et la mutualisation des expertises et des compétences, l'intelligence collective est mise au service de l'impact et de l'atteinte des ODD. De fait, la collaboration permet aux projets multi-acteurs de démultiplier le champ 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 des projets innovants

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*