

# INNOVATION

FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les innovations sont des solutions concrètes — nouvelles technologies, nouveaux modèles d'affaires, nouvelles pratiques stratégiques, nouvelles approches, nouveaux partenariats et nouvelles connaissances — qui s'attaquent efficacement aux problèmes de développement insurmontables et aux obstacles au renforcement du pouvoir afin d'améliorer la vie des plus pauvres et des plus vulnérables.



# POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Les Objectifs de développement durable et l'Accord de Paris sur le climat ont créé à la fois un **mandat** et un **impératif pour l'innovation**.

L'innovation dans le domaine de la coopération pour le développement **favorise** les **percées** dans les modèles de gestion et la prestation de services. Elle contribue à relever des défis complexes et à faire face à un rythme de changement sans précédent. Pour accélérer l'innovation inclusive et locale, il nous faut non seulement davantage d'innovation, mais aussi une meilleure innovation.

Les capacités d'innovation permettent aux pouvoirs publics d'**orienter plus efficacement la croissance durable et le développement humain**.



L'**objectif** et le **rôle** de l'innovation sont précisés dans les stratégies. Cela permet de définir l'appétence au risque, les responsabilités et les mesures incitatives.



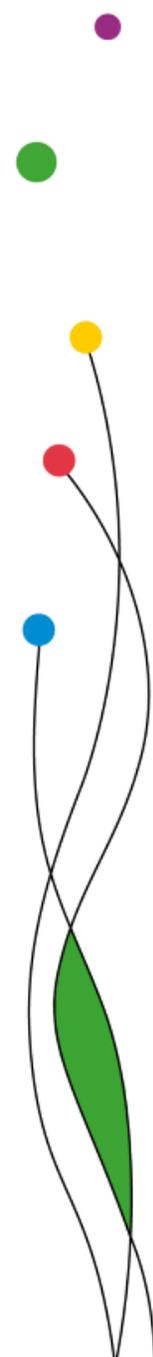
Les efforts d'innovation et les investissements sont **étayés par des données probantes**. Des systèmes de test, d'apprentissage et d'adaptation sont mis en place.



La gestion stratégique du portefeuille d'innovation **équilibre les risques et les bénéfices**.



L'innovation génère un **rendement social des investissements**, favorise l'apprentissage et aide les membres du Comité d'aide au développement (CAD) à adopter de **nouvelles méthodes de travail**.



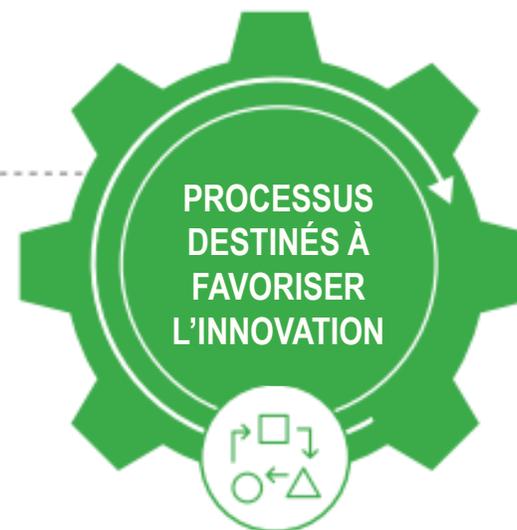
# NORMES



Les stratégies et le leadership apportent le soutien et la motivation nécessaires au succès de l'innovation. Les cultures et les mentalités créent un environnement propice.



L'alignement des ressources, des dispositifs institutionnels et des possibilités de collaboration protège les espaces d'expérimentation et les nouvelles idées.



Les efforts en matière d'innovation sont soutenus tout au long de leur cycle de vie, de l'identification des problèmes à la mise en œuvre, à l'évaluation, à la diffusion et à la mise à échelle des solutions.

La section D.3 du [Cadre analytique de l'OCDE pour les examens par les pairs réalisés par le CAD](#) expose les attentes du CAD en matière d'innovation et d'adaptation.

# BONNES PRATIQUES



## Stratégie et leadership

La définition d'une stratégie et d'une vision claires pour l'innovation aide les organisations à répartir efficacement les ressources. Cette vision peut prendre la forme d'une stratégie d'innovation spécifique, ou s'inscrire dans l'approche globale de l'organisation. Un tel cadre stratégique, lorsqu'il est soutenu par les hauts responsables :

- veille à ce que les initiatives en faveur de l'innovation se complètent et s'inscrivent dans des priorités plus générales
  - aide à identifier les synergies et les menaces associées aux tendances et technologies émergentes
  - permet aux acteurs d'agir en fonction de leur avantage comparatif par rapport au système plus large de coopération pour le développement.
- **L'Agence suisse de développement** a élaboré une stratégie pour faire progresser l'innovation en interne et en externe. Une fonction spécifique de catalyseur d'innovation a été mise en place pour gérer la mise en œuvre de la stratégie, avec l'appui d'une instance dirigeante comprenant des hauts responsables.



# BONNES PRATIQUES



## Culture, capacités et états d'esprit

Les organisations de développement qui s'efforcent d'intégrer l'innovation dans toutes leurs fonctions et dans leur identité organisationnelle doivent créer une culture qui offre au personnel le temps, les compétences, les opportunités et les mesures incitatives nécessaires pour innover. Dans la mesure où l'innovation implique la prise de risque, un cadre clair de gestion des risques, ainsi qu'un soutien pratique à l'apprentissage et à l'adaptation, sont nécessaires. La gouvernance au niveau des hauts responsables joue un rôle important pour signaler et orienter les efforts d'innovation.

- La culture du consensus et du compromis de **l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida)** donne [aux individus l'espace nécessaire pour élaborer des idées et des approches](#) et les tester dans différents contextes. Cette approche s'appuie sur une saine appétence au risque.
- Pour contribuer à l'élargissement du mandat de **l'Agence française de développement (AFD)**, cette dernière a créé en 2016 une équipe et un laboratoire dédiés à l'innovation. Cette initiative comprenait un programme interne de renforcement des capacités d'innovation fondé sur la notion d'« intrapreneurs ». Elle a assuré la formation et le coaching et mis en place des réseaux de champions internes et externes de l'innovation.



# BONNES PRATIQUES



## Organisation et gestion de portefeuille

Pour exploiter le potentiel de l'innovation au service du développement, les organisations doivent cesser de traiter l'innovation comme une série de projets individuels et investir dans la gestion stratégique de portefeuille, notamment en assurant des ressources et en renforçant des capacités qui soutiennent l'innovation au fil du temps.

La mise en place de systèmes de gestion des risques et des bénéfices, l'établissement de processus reproductibles le cas échéant, et la création de structures organisationnelles à l'appui du cycle de vie de l'innovation permettent aux organisations de moins dépendre des talents d'individus ou d'équipes spécifiques, et d'éviter les cycles d'emballement qui influent sur les efforts d'innovation. Cette approche permet d'intégrer l'innovation dans les méthodes de travail de l'organisation.

- Le [Centre pour l'innovation et l'impact](#) d'**USAID** gère ses initiatives d'innovation au moyen d'une structure de portefeuille fondée sur une matrice d'objectifs. Avec plus de 150 technologies financées en 2018, l'agence cherche à équilibrer les investissements dans différentes catégories. Elle investit 70 % à 90 % de ses fonds consacrés à l'innovation dans des solutions qui « améliorent le connu » et 10 % à 30 % dans « l'invention de la nouveauté » ou des innovations à visée transformatrice.



# BONNES PRATIQUES



## Collaboration

Une collaboration interne et externe est nécessaire pour produire un impact. Une collaboration interne est nécessaire pour mobiliser une expertise pluridisciplinaire au service de l'innovation dans l'ensemble des opérations, des programmes et des fonctions de l'action publique. Une collaboration externe est nécessaire car le développement mondial implique des écosystèmes complexes d'acteurs dont les intérêts se chevauchent.

- Les organisations les plus innovantes ont mis au point des approches standardisées pour identifier et associer des partenaires potentiels et développer conjointement des synergies. En ce qui concerne l'innovation, il s'agit notamment d'identifier des partenaires non traditionnels et de collaborer avec eux, en particulier avec des innovateurs issus de pays à revenu faible ou intermédiaire.
- Le Bureau de la santé mondiale de l'**USAID** a élaboré un [Indice d'innovation dans la santé à l'échelle mondiale](#) pour soutenir des modalités de financement innovantes telles que les Grands Défis pour le développement et les projets d'innovation dans le domaine du développement. L'indice facilite la contribution participative, la concurrence et les partenariats pour identifier les innovations révolutionnaires concernant des problèmes de santé critiques qui nécessitent des solutions créatives.



# BONNES PRATIQUES



## Procédures

L'innovation est un processus dynamique et itératif, et en tant que tel, la normalisation des processus d'innovation peut s'avérer difficile. Les organisations de développement qui investissent dans l'apprentissage à partir des données probantes et qui établissent clairement les responsabilités en matière de génération d'idées, de test, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, et de mise à échelle de l'innovation sont les plus à même d'intégrer l'innovation dans leur mode de travail.

- Les [Smart Rules du FCDO du Royaume-Uni](#) fournissent un cadre clair pour le devoir de diligence qui doit être respecté tout au long du cycle de programmation (conception, mise en œuvre, apprentissage et achèvement). Par exemple, cette initiative donne au personnel l'autonomie nécessaire pour concevoir et gérer des programmes adaptatifs. Plusieurs éléments spécifiques soutiennent les Smart Rules : passer des règles à une approche fondée sur des principes ; renforcer l'appropriation et l'engagement au sein des ministères ; diriger les efforts dans une mesure proportionnelle, vers ce qui importe le plus ; simplifier et clarifier les règles obligatoires ; et créer un espace où le personnel de première ligne se voit accorder la confiance nécessaire pour innover, prendre des risques et s'adapter aux réalités du terrain.



# MESURER LE SUCCÈS

- L'évaluation de programmes d'innovation spécifiques permet de mesurer le succès et de démontrer de la valeur aux décideurs. Les évaluations de programmes tels que le [Development Innovation Ventures \(DIV\) d'USAID](#), le [Challenge Funds de Sida](#), « [Amplify](#) » du Royaume-Uni et une évaluation indépendante du [Fonds mondial](#) pour l'innovation montrent que l'investissement dans l'innovation peut avoir des retombées positives. Une étude de 2019 [a estimé](#) que les investissements dans seulement quatre innovations des DIV d'USAID ont généré 86 millions USD de prestations sociales, ce qui donne à penser que le taux de rendement social est de 77 %.
- Mesurer le succès au niveau de l'organisation va au-delà des programmes et fonds individuels. À cette fin, l'OCDE a mis au point [un outil d'auto-évaluation](#) . Ce dernier permet aux utilisateurs d'évaluer leurs capacités en matière d'innovation au regard de trois grandes étapes de développement :

## Premières applications

Une connaissance générale de ce que recouvre une capacité d'innovation donnée, et de son utilisation dans un contexte de développement et d'action humanitaire.

## Capacité émergente

Compétences mises en œuvre de manière occasionnelle ou peu intense, de sorte que le personnel puisse les expérimenter de façon sûre et maîtrisée.

## Pratique établie

Compétences mises en œuvre de façon systématique dans un certain nombre de domaines, et innovation intégrée au processus normal.



# RESSOURCES

Le présent [rapport de l'OCDE](#) met en commun les enseignements tirés par le Comité d'aide au développement sur l'innovation au service du développement, en s'appuyant sur l'exercice 2019 d'apprentissage entre pairs mené par le CAD de l'OCDE.

Un document récent de l'OCDE sur les politiques de développement, [COVID-19 Innovation in low and medium-income countries](#), recense les enseignements à tirer de la coopération pour le développement afin de mieux soutenir les innovateurs et les écosystèmes locaux.

Le CAD a publié en 2017 un Communiqué de haut niveau sur les [innovations à l'appui du Programme à l'horizon 2030](#). Les [Principes de Whistler pour accélérer l'innovation au service du développement](#) énoncent l'engagement du G7.

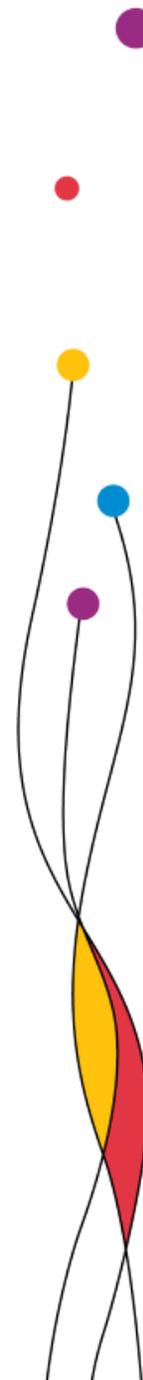
L'International Development Innovation Alliance a publié [Insights on Scaling Innovation](#).

Accédez aux évaluations pertinentes par l'intermédiaire du [Centre de ressources du CAD sur l'évaluation du développement \(DERec\)](#).

Thèmes pertinents dans cette série

**La gestion des risques** joue un rôle en incitant le personnel à innover et à prendre des risques.

Dernière actualisation : juin 2021.



# FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Cette série présente les normes relatives à la coopération pour le développement et montre comment les membres du CAD les appliquent. L'application de normes peut aider tous les acteurs à réaliser leurs ambitions et leurs engagements.

Chaque **élément fondamental** introduit un *aspect essentiel* d'une coopération efficace pour le développement, définit des *normes*, présente des exemples de *bonnes pratiques* et recense les *ressources pertinentes*.

D'autres thèmes de cette série, qui sera développée et actualisée au fil du temps, sont disponibles [ici](#). Pour tout commentaire, veuillez contacter [DCD.TIPs@oecd.org](mailto:DCD.TIPs@oecd.org).

