

Innovation humanitaire : réussir le changement d'échelle

Andrea Düchting

Février 2025

Pourquoi certaines innovations humanitaires échouent-elles et d'autres s'imposent-elles ?

Pendant de nombreuses années, l'innovation a été considérée comme la solution à tous les problèmes humanitaires. Le changement climatique, les conflits et la numérisation ne sont

que quelques-uns des nombreux facteurs qui incitent régulièrement les acteurs humanitaires à développer de nouvelles approches de pointe, pour produire un impact social et répondre à des problèmes complexes dans des environnements en constante évolution.

Pourtant, nombreuses sont les innovations qui restent méconnues et circonscrites à un contexte spécifique. Elles ne déploient leurs effets qu'à une échelle réduite et se diffusent peu en dehors de leur région ou de leur pays d'origine. D'autres encore disparaissent peu après

la réalisation du projet pilote. Le système humanitaire regorge d'innovations qui n'ont pas réussi à s'imposer. Parallèlement, il existe des innovations qui y sont parvenues, qui ont produit un impact et qui ont changé en profondeur la pratique humanitaire. Les transferts d'espèces constituent l'un des exemples les plus cités d'innovations humanitaires ayant réussi à s'imposer de manière systémique.

Le présent article examine les liens entre « l'échec réussi » et le changement d'échelle des innovations humanitaires. Il expose les facteurs de réussite qui ressortent des recherches menées jusqu'ici par le CHA. L'objectif de ce document est de replacer des concepts d'innovation connus dans le contexte de la pratique humanitaire et de contribuer au débat sur le déploiement réussi des innovations humanitaires.

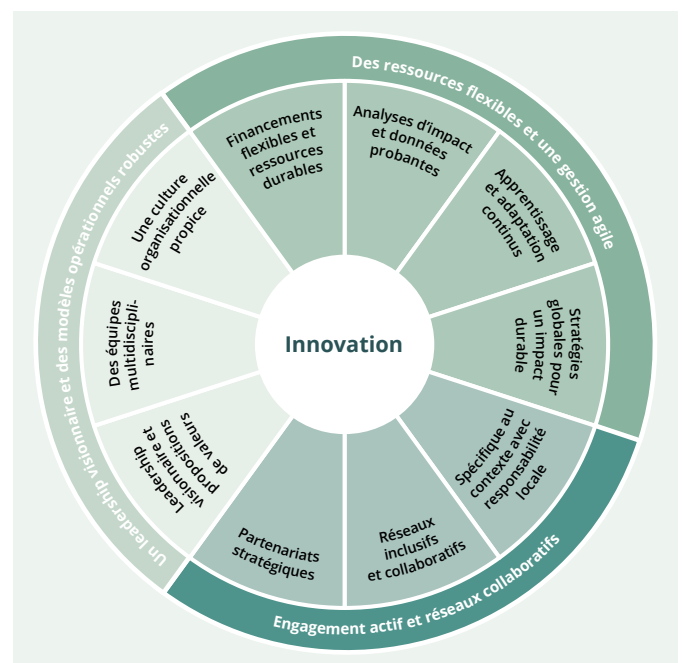
Principales conclusions

Le succès des innovations humanitaires résulte de la combinaison de différents facteurs qui créent un environnement favorable à des solutions durables et à l'impact social. Le changement d'échelle repose sur un ensemble : des modèles de financement flexibles et des pratiques de gestion agile, un engagement actif de toutes les parties prenantes et un leadership visionnaire qui encourage l'expérimentation et permette l'échec.

Les innovateurs qui réussissent travaillent avec des donateurs humanitaires non traditionnels

Des stratégies de financement flexibles soutiennent la diversification des ressources, qui doivent être disponibles à court et à long terme. Les innovateurs qui réussissent travaillent avec des donateurs humanitaires

non traditionnels, utilisent le mentorat et des mises en lien pour compléter les ressources humanitaires limitées. Faute d'une stratégie claire sur l'objectif de l'innovation et sur l'intégralité de son cycle de développement, englobant le changement d'échelle, l'innovation risque de rester bloquée à un stade ou à un autre sans avoir



Graphique : Dix facteurs de réussite

le moindre impact. L'agilité et la flexibilité guident ce processus d'intégration.

Les cadres opérationnels stricts et les obligations de compte-rendu (au sens d'*accountability*) influent en outre sur les efforts déployés en matière de changement d'échelle, dans la mesure où de nombreux acteurs peinent à évaluer l'impact. Les innovations humanitaires interviennent dans des environnements complexes et sont confrontées à de nombreux éléments perturbateurs tels que les catastrophes naturelles et les conflits. Les acteurs de l'innovation plaident donc pour une diversification des méthodes de mesure d'impact allant des approches issues de la gestion d'entreprise aux outils de communication tels que le *storytelling* et autres. Afin de démontrer le succès de l'innovation dans ses différentes phases, ils proposent des méthodes soutenant l'apprentissage continu ainsi que le développement et l'adaptation spécifiques au contexte.

Par ailleurs, les réseaux inclusifs et collaboratifs créent un environnement de confiance pour l'échange d'informations et de connaissances entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux. En raison du déséquilibre des pouvoirs dans le système humanitaire, l'implication des différentes parties prenantes, et plus particulièrement des acteurs locaux, reste un défi en soi. L'engagement actif de toutes les parties prenantes est coûteux, long et nécessite des ressources importantes. Par conséquent, des ressources suffisantes et appropriées sont nécessaires pour gérer toutes les attentes, mais aussi pour fournir à tous les acteurs les moyens et les capacités nécessaires. En outre, les échanges et l'établissement de relations forment la confiance. De nombreux exemples de réussite ont montré que le développement et le changement d'échelle d'innovations inclusives sont plus efficaces et durables, mais aussi plus exigeants, plus longs et plus complexes.

Enfin, un leadership visionnaire qui favorise une culture de l'expérimentation et de la prise de risque contribue au succès de l'innovation et apporte un soutien dans une période d'incertitude où la concurrence pour des ressources et des capacités limitées s'intensifie. Pour continuer à attirer du personnel expérimenté et à générer

Un leadership visionnaire qui favorise une culture de l'expérimentation et de la prise de risque contribue au succès de l'innovation

Dix facteurs de réussite

Des ressources flexibles et une gestion agile

1. Financements flexibles et ressources durables
2. Analyses d'impact et données probantes
3. Apprentissage et adaptation continus
4. Stratégies globales pour un impact durable

Engagement actif et réseaux collaboratifs

5. Spécifique au contexte avec responsabilité locale
6. Réseaux inclusifs et collaboratifs
7. Partenariats stratégiques

Un leadership visionnaire et des modèles opérationnels robustes

8. Leadership visionnaire et propositions de valeurs
9. Des équipes multidisciplinaires
10. Une culture organisationnelle propice

des financements à long terme, les acteurs de l'innovation humanitaire adoptent de plus en plus de modèles en source ouverte et à but lucratif, que les donateurs humanitaires adoptent quant à eux avec réticence.

La méthodologie en bref

Les facteurs de réussite ont été définis sur la base d'une recherche bibliographique approfondie et étayés par 15 entretiens avec des précurseurs et des praticiens de l'innovation. Ils ont été validés dans le cadre d'un atelier virtuel multipartite en octobre 2024 et analysés à l'aide d'études de cas sélectionnées (*Commit Global, Missing Maps et Sentry Syria*). La note d'orientation présente les résultats intermédiaires de la recherche en cours.