Petit guide de l'accompagnement à la conception collective d'une transition agroécologique à l'échelle du territoire

Elise Audouin, Jacques-Eric Bergez, Jean Philippe Choisis, Michel Duru, Amélie Gonçalves, Julie Ryschawy, Marie Taverne, Pierre Triboulet, Olivier Therond

▶ **To cite this version:**

Elise Audouin, Jacques-Eric Bergez, Jean Philippe Choisis, Michel Duru, Amélie Gonçalves, et al.. Petit guide de l'accompagnement à la conception collective d'une transition agroécologique à l'échelle du territoire. 2018, 10.15454/1.51922370939024E12 . hal-02791709

HAL Id: hal-02791709
https://hal.inrae.fr/hal-02791709

Submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

PETIT GUIDE DE L'ACCOMPAGNEMENT

à la conception collective d'une transition agroécologique à l'échelle du territoire

Avril 2018

Réalisation : projet ANR TATA-BOX, 2014-2018,
[13-AGRO-0006]

Auteur : Élise AUDOUIN
Contact : elise.audouin@inra.fr

Coordination : Jacques-Éric BERGEZ, Olivier THEROND
Contact : jacques-eric.bergez@inra.fr; olivier.therond@inra.fr

Pour citer ce document :

Audouin E., Bergez J.E., Choisis J.P., Duru M., Gonçalves A., Ryschawy J., Taverne M., Triboulet P., Therond O., 2018.

Petit guide de l'accompagnement à la conception collective d'une transition agroécologique à l'échelle du territoire.

Rapport ANR 13-AGRO-0006, 130 p.

DOI : 10.15454/1.51922370939024E12

https://prodinra.inra.fr/record/422302

https://doi.org/10.15454/1.51922370939024e12

Ce document est mis à disposition selon
les termes de la License Creative Commons
CC BY NC ND 3.0 FR

**Attribution : peut être librement utilisé,
à la condition de l'attribuer à l'auteur en citant
son nom. Pas d'utilisation commerciale.
Pas de modification.**

ANR-13-AGRO-0006

SOMMAIRE

CONTENU

Table des Illustrations 5

Synthèse des fiches techniques 8

Introduction 10

Guide de lecture 12

1 LE DICO TATA-BOX 13

1.1 Transition agroécologique 13

1.2 Prospectives 14

1.3 Approches participatives 15

1.4 Concertation 16

1.5 Qualité du processus participatif 17

1.6 Outillage des ateliers 18

2 SECTION A : L'EXPÉRIENCE DE TATA-BOX 20

2.1 Cadre conceptuel et méthodologique 20

2.2 Dispositif 22

2.2.1 Objectifs et posture 22

2.2.2 Définition de la question initiale de la démarche 22

2.2.3 Echelle d'action 23

2.2.4 Choix des participants 24

2.2.5 Choix de la localisation des ateliers 26

2.2.6 Stratégie d'invitation aux ateliers 26

2.2.7 Choix des facilitateurs 27

2.2.8 Planification stratégique 28

2.3 Méthodes et outils 29

2.3.1 Atelier 1 : diagnostic partagé 29

2.3.2 Atelier 2 : vision partagée 37

2.3.3 Atelier 3 : plan d'action partagé 52

2.3.4 Atelier complémentaire 4 : stratégie interterritoriale 65

2.4 Retour d'expérience des participants 69

2.4.1 Le dispositif participatif 69

2.4.2 Le travail collectif 70

2.4.3 Les productions 71

2.4.4 Les usages et retombées 71

3 SECTION B : LES FICHES TECHNIQUES 73

3.1 Check-lists et arbres à décision 73

Fiche 1 Planification du dispositif 74

Fiche 2 Analyse du jeu d'acteurs 76

Fiche 3 Stratégie d'invitation 78

Fiche 4 Choix des facilitateurs 80

Fiche 5 Dispositif de collecte des données 82

Fiche 6 Logistique des ateliers 84

Fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier 86

3.2 Boîte à méthode 89

Fiche 8 Individuel → duo → plénière 90

Fiche 9 Sous-groupe/Plénière 92

Fiche 10 World café 94

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Fiche 11 Market place/Forum ouvert 96
3.3 Boîte à outils 99
Fiche 12 Règle du jeu pour cadrer la facilitation 100
Fiche 13 Distribuer la parole équitablement 102
Fiche 14 Icebreaker - Photolangage / Piscine d'images 104
Fiche 15 Icebreaker - Préambules inspirants 106
Fiche 16 Icebreaker - Présentations ludiques 108
Fiche 17 Brainstorming - Version de base 110
Fiche 18 Brainstorming - Métaphore pour le diagnostic 112
Fiche 19 Brainstorming - Speed boat 114
Fiche 20 Mind-mapping - Général 116
Fiche 21 Mind-mapping - ARDI 118
Fiche 22 Cartographie Participative ou ZADA 120
Fiche 23 *Rich picture* 122
Autres outils 127

CONCLUSION

Conclusion 125
Références bibliographiques 128
Remerciements 129
Crédits 130

Figure 1 : Illustration de trois grandes formes d'agricultures, TATA-BOX ... 10
Figure 2 : Transition agroécologique, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND 13
Figure 3 : Prospective territoriale, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND 14
Figure 4 : Démarche participative, TATA-BOX, licence creative commons BY NC 15
Figure 5 : Degrés de participation dans les démarches participatives, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND, d'après Arnstein (1969) 16
Figure 6 : Démarche participative, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND 18
Figure 7 : Outillage pédagogique des démarches participatives, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND 19
Figure 8 : Cadre conceptuel Duru, Therond, Fares (2015) 20
Figure 9 : Cadre méthodologique Duru, Therond, Fares (2015) 21
Figure 10 : Cartographie de l'orientation technico-économique des communes de Midi-Pyrénées, Agreste 2010 23
Figure 11 : Exemple de graphique Intérêt/Impact sur la concertation sur la transition agroécologique locale dans le bassin versant Tarn-Aveyron 24
Figure 12 : Synthèse de la stratégie de choix des acteurs et l'implication des chercheurs et acteurs locaux à chaque étape 25
Figure 13 : Affiche et formulaire en ligne pour gérer les inscriptions aux ateliers 26
Figure 14 : Dispositif initial du projet TATA-BOX 28

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 15 : Evolution des configurations pour chaque étape du dispositif TATA-BOX 29

Figure 16 : Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 1-ii du dispositif participatif 30

Figure 17 : Résultats des brainstormings sur les enjeux du territoire au 1er atelier sur le secteur Midi-Quercy le 20/04/15, groupe 1 tableau de gauche, groupe 2 tableau de droite 33

Figure 18 : Résultats des cartographies participatives des enjeux du territoire au 1er atelier, à gauche pour le secteur de Midi-Quercy le 20/04/15, au milieu et à droite pour le secteur Centre Ouest Aveyron le 30/04/15 33

Figure 19 : Exemple de capitalisation des résultats du brainstorming du 1er atelier du 20/04/15, 1er groupe du territoire Midi-Quercy 34

Figure 20 : Synthèse des groupes de post-it par sous-groupe créés lors du brainstorming du 1er atelier dans le secteur Midi-Quercy le 20/04/15 35

Figure 21 : Groupes d'idées simplifiés utilisé comme outil lors du 2e atelier 35

Figure 22 : Exemples de représentations numériques des résultats de la cartographie participative au 1er atelier du secteur Midi-Quercy le 20/04/15, à gauche : les grands bassins de production agricole, au milieu : les ressources naturelles, à droite : les circuits courts du territoire 36

Figure 23 : Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 2 du dispositif participatif 37

Figure 24 : Objectifs généraux de chaque sous-groupe (un tableau par sous-groupe) et projection sur écran de leur regroupement, 2e atelier du territoire Midi-Quercy, 12/11/15 42

Figure 25 : Objectifs spécifiques et cartographie associée définis lors du 2e atelier de Midi-Quercy le 12/11/15, domaine Gestion des Ressources Naturelles à gauche, domaine Production Agricoles à droite 43

Figure 26 : Interdépendances entre les objectifs définis par les différents groupes de domaine lors du 2e atelier de Midi-Quercy le 12/11/15, en vert les complémentarités, en rouge les incompatibilités, en jaune les remarques 44

Figure 27 : Extraits de l'analyse QQOQCP-CRI des enregistrements audio du 2e atelier du territoire Midi-Quercy, le 12/11/15 47

Figure 28 : Transformation de la grille QQOQCP-CRI en jeu de carte 48

Figure 29 : Assemblage thématique des flèches-objectifs 48

Figure 30 : *Rich Picture* de la vision globale partagée du système agricole du secteur Midi-Quercy à l'horizon 2025, issue de l'analyse des productions du 2e atelier, 12/11/15 49

Figure 31 : Graphique d'interdépendances positives ou négatives des objectifs (hexagones jaunes), contenues dans les enveloppes thématiques (boîtes bleues), pour le territoire Midi-Quercy suite à l'analyse des productions du 2e atelier 50

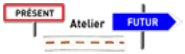
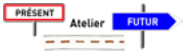
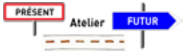
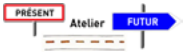
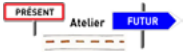
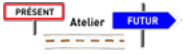
Figure 32 : Exemple de l'analyse des interdépendances par une représentation ARDI pour le territoire Midi-Quercy d'après les résultats du 2e atelier, 12/11/15 51

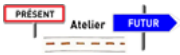
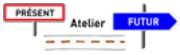
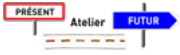
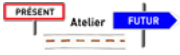
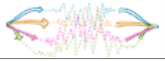
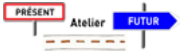
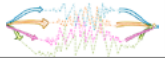
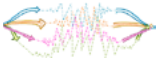
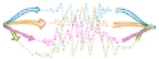
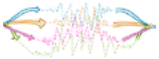
Figure 33 : Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 3 du dispositif participatif 52

Figure 34 : Illustration de l'exercice de vote pour les enveloppes thématiques (sur la table) au regard du graphique d'interdépendance (à gauche), lors du 3e atelier le 20/10/16 54

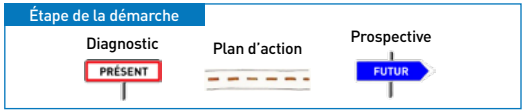
Figure 35 : Illustration de l'exercice brise-glace mobilisé lors du 3e atelier le 20/10/16 54
Figure 36 : Illustration de l'exercice de construction des chemins de transition lors du 3e atelier du 21/10/16 55
Figure 37 : Exemple fictif de la logique de création de cartes action/ressource/obstacle/état intermédiaire/pilotage en effet boule de neige afin de jalonner le chemin de transition de l'état initial à l'état final 55
Figure 38 : Illustration de flèches-objectifs d'une enveloppe thématique agencées temporellement entre elles sur le fil rouge du temps, résultat du 3e atelier 57
Figure 39 : Vision globale de la quasi-totalité des productions du 3e atelier, du 20/10/16 et du 21/10/16 58
Figure 40 : Effets de la démarche participative, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND 60
Figure 41 : Illustration de la reproduction numérique des résultats du 3e atelier 61
Figure 42 : Extrait du plan d'action prévisionnel global du territoire Midi-Quercy à l'horizon 2025, issu de l'analyse des productions du 3e atelier 62
Figure 43 : Extrait de la représentation simplifiée du plan d'action prévisionnel par la répartition chronologique de ces objectifs et jalonné par les états intermédiaires ciblés, issu de l'analyse des productions du 3e atelier 63
Figure 44 : Extrait de la représentation simplifiée du plan d'action prévisionnel par l'implication des différentes instances de pilotage par objectif, issu de l'analyse des productions du 3e atelier 64
Figure 45 : Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 4 du dispositif participatif 66
Figure 46 : Scores moyens obtenus aux questions fermées sur la qualité de la collaboration – A gauche, Midi-Quercy ; à droite, Centre-Ouest Aveyron 70
Figure 47 : Check-list des questions clefs pour la planification stratégique du dispositif participatif 75
Figure 48 : Check-list pour déterminer l'équipe de facilitation de la démarche participative 81
Figure 49 : Check-list pour déterminer le dispositif de collecte de données des ateliers participatifs 83
Figure 50 : Check-list pour anticiper la logistique des ateliers participatifs 84

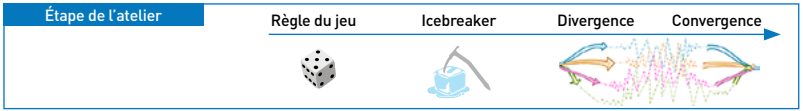
SYNTHÈSE DES FICHES TECHNIQUES

N°	Fiche technique	Localisation dans la démarche	Localisation dans l'atelier	Combien de temps ?	Qui ? Avec qui ?	Page
1	Planification du dispositif participatif	M-5 : Planification stratégique			Comité de pilotage Experts du terrain//problématique	74
2	Analyse du jeu d'acteurs	M-5 : Planification stratégique			• Idéalement à effectuer avec le comité de pilotage pour déterminer la planification stratégique • Experts du terrain//problématique	76
3	Stratégie d'invitation	M-3 : Logistique amont			A adapter au cas par cas	78
4	Choix des facilitateurs	M-4 : Planification stratégique			Comité de pilotage Animateur de la démarche	80
5	Dispositif de collecte des données	M-1 : Logistique amont ateliers			Comité de pilotage Animateur de la démarche	82
6	Logistique des ateliers	- M-4 pour la salle - M-3 pour la restauration - M-1 pour le matériel et les outils			Comité de pilotage Animateur de la démarche	84
7	Planification de l'agenda de l'atelier	M-2 : Planification des étapes			Comité de pilotage Animateur de la démarche	86
8	« Individuel → duo → plénière »				4-16 personnes	90
9	« Sous-groupes / plénière »				4-10 personnes/groupe	92
10	World café				4-10 personnes/groupe	94
11	Market place /Forum ouvert				6-20 personnes/thématique	96
12	Règles du jeu pour cadrer la facilitation				• tout type de public • En particulier avec les groupes très hétérogènes	100
13	Distribuer la parole équitablement				• tout type de public • Particulièrement pour de forts jeux de pouvoirs ou les grandes disparités de caractère	102

N°	Fiche technique	Localisation dans la démarche	Localisation dans l'atelier	Combien de temps ?	Qui ? Avec qui ?	Page
14	Icebreaker - Photolangage/Piscine d'images				< 15 participants (possible en sous-groupe)	104
15	Icebreaker - préambules inspirants				• Exemple à succès : tout type de public • Conte : public partageant un territoire de taille limitée (max : département)	106
16	Icebreaker - présentations ludiques				< 15 participants (possible en sous-groupe)	108
17	Brainstorming - version de base				< 20 participants (possible en sous-groupe)	110
18	Brainstorming - Métaphore				< 20 participants (possible en sous-groupe)	112
19	Brainstorming - Speed boat				< 15 participants (possible en sous-groupe)	114
20	Mind-mapping - général				< 8 participants (possible en sous-groupe)	116
21	Mind-mapping - ARDI			2h/séance min Séances de préférence réparties <1 mois	• chercheurs : connaissance du territoire ou de ses enjeux • techniciens : expérience locale, légitimité • acteurs locaux : légitimité, + pertinence ou représentativité	118
22	Cartographie participative - ZADA (Zonage à Dires d'Acteurs)				• tout public • sur table : < 10 participants (en sous-groupe éventuellement) • au sol : < 15 (en sous-groupe éventuellement)	120
23	Rich picture			Direct : Labo :	• tout public • En direct : < 15 participants (en sous-groupe éventuellement) • En labo : pas de limite	122

Légende :





INTRODUCTION

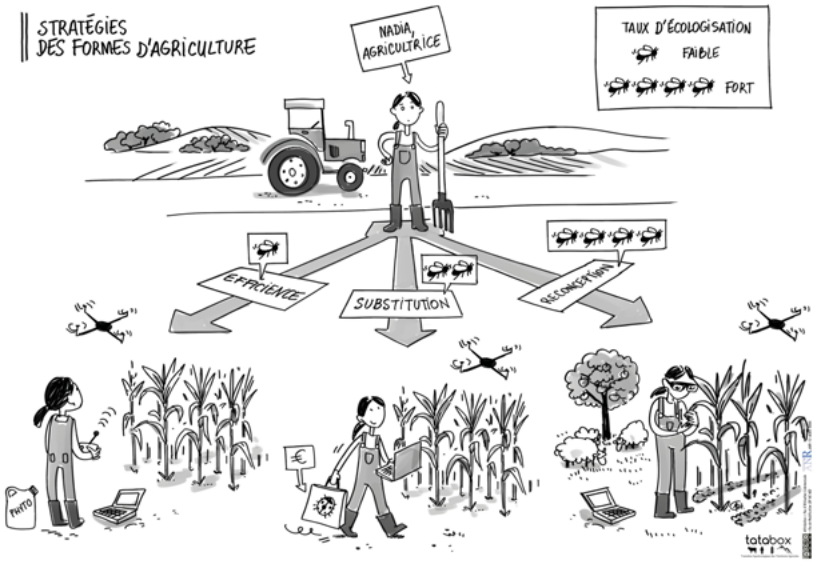
Organismes agricoles et acteurs des politiques publiques œuvrent actuellement pour la promotion d'une transition agroécologique afin de développer des exploitations agricoles répondant aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Plusieurs stratégies peuvent être adoptées pour impulser cette transition (cf. Figure 1).

1. Une première consiste à optimiser l'**efficience** d'utilisation des intrants agricoles (eau, fertilisants, pesticides, main d'œuvre…). Cette stratégie peut se fonder sur une plus grande autonomie et un usage plus économe des ressources et/ou par la mobilisation de nouvelles technologies pour optimiser les quantités d'intrants employées. Ces changements s'opèrent essentiellement à l'échelle de la parcelle ou de l'animal (drones, GPS, matériel d'irrigation de précision…).

2. Une deuxième stratégie consiste à **substituer** les intrants agricoles de synthèse impactant négativement l'environnement par des intrants ayant un impact réduit ou positif (ex : remplacer les engrais minéraux par des engrais organiques avec une gestion adéquate). Cette deuxième stratégie découle de l'intensification écologique qui reste dans la logique actuelle de gestion des exploitations agricoles basée sur des intrants ; c'est la nature des intrants qui est modifiée.

3. Une troisième stratégie consiste à réduire progressivement les intrants anthropiques au profit de l'amplification de processus naturels à l'origine de services écosystémiques supports de la production agricole. Fondée sur un changement de logique dans la gestion de l'exploitation agricole, elle requiert une **re-conception** profonde des systèmes, basée sur la diversification, non seulement à l'échelle de la parcelle mais également de l'exploitation agricole et du territoire dans lequel elle s'inscrit. Du fait de son ampleur par rapport aux deux autres stratégies, la re-conception nécessite de nouvelles méthodes d'analyse, de conception et d'évaluation

Figure 1
Illustration de trois grandes formes d'agricultures, TATA-BOX



à ces différentes échelles. Cette troisième stratégie nécessite une **co-évolution** générale des différentes dimensions du système : technique, sociale, économique et institutionnelle. Elle requiert de rassembler les acteurs du territoire, leur permettre de se comprendre, d'innover et de coopérer. Les méthodes participatives sont des instruments qui peuvent accompagner efficacement cette transition.

Pour répondre à une demande croissante des citoyens, les collectivités territoriales intègrent de plus en plus la participation de la société civile dans la construction des politiques locales. L'implication des acteurs concernés par un projet dans sa conception favorise l'émergence d'améliorations acceptables et adaptées à leur contexte de mise en œuvre. Ainsi, dans de récents appels d'offre de projets territoriaux, mobiliser la société civile est une condition *sine qua none* à leur financement. L'implication des acteurs locaux fait appel à des méthodes particulières fondées sur la participation. Ces méthodes pluri-acteurs mobilisent l'intelligence collective, et favorisent l'innovation et la créativité.

La mise en œuvre de démarches participatives et l'animation d'ateliers participatifs est un métier en pleine émergence. Si la participation fait consensus, dans ses dimensions théoriques, les ressources documentaires pour aider le praticien dans la traduction de la théorie à la pratique font défaut lorsque l'on souhaite accompagner une réflexion stratégique de transition agroécologique.

Le projet ANR TATA-BOX a produit une Boîte à Outils pour accompagner les acteurs locaux dans la conception d'une Transition Agroécologique des territoires agricoles. Le projet de recherche était composé d'une équipe multidisciplinaire de 42 chercheurs[1] de différents organismes[2]. Les quatre années de travail collaboratif ont permis de traduire le cadre conceptuel proposé initialement par l'UMR AGIR (Duru et al., 2015) en une méthodologie opérationnelle. Cette méthodologie a été appliquée sur deux territoires : le PETR du pays Midi-Quercy et de Centre Ouest Aveyron. Lors de l'application de la méthode, nous avons créé et expérimenté des outils permettant aux acteurs d'interagir. Une démarche réflexive, au fil de la mise en œuvre de la méthodologie a permis d'évaluer l'efficience, les forces et les limites des outils mobilisés.

L'objectif de ce guide du praticien est de livrer cette expérience et de décrire un panel d'outils opérationnels en fournissant leur notice d'emploi pour équiper les démarches participatives. Le guide est construit pour aiguiller le praticien dans le choix des méthodes et outils afin de garantir la qualité du dispositif participatif. Dans une première partie, nous présentons quelques définitions clefs. Dans une seconde partie, nous fournissons une description générale de la méthodologie mise en œuvre dans le projet TATA-BOX. Dans une troisième partie, nous expliquons pas à pas les méthodes et outils développés et fournissons un retour d'expérience sur les résultats obtenus lors de leur mise en œuvre. Dans une quatrième et dernière partie, nous inventorions un panel de méthodes et d'outils participatifs : ceux mobilisés par le projet TATA-BOX, ainsi que d'autres alternatives, dans des fiches opérationnelles. Ces fiches précisent les conditions d'utilisation, les moyens à prévoir et les résultats qui peuvent être obtenus.

1 Agronomie, Économie, Ergonomie, Information, Sciences de Gestion, Sociologie

2 CNAM, ENSFEA, INRA, IRSTEA, UTT

GUIDE DE LECTURE

Ce document est composé de 3 grandes parties indépendantes.

La première partie introductive s'intéresse à quelques concepts clefs des démarches participatives pour la transition agroécologique (en bleu).

La deuxième partie (section A) livre l'expérience TATA-BOX : cadre conceptuel, dispositif, méthodes et outil, retour d'expériences (en rouge).

La dernière partie (section B) détaille un panel d'outils pour construire son propre dispositif, choisir et implémenter ses méthodes et outils (en vert).

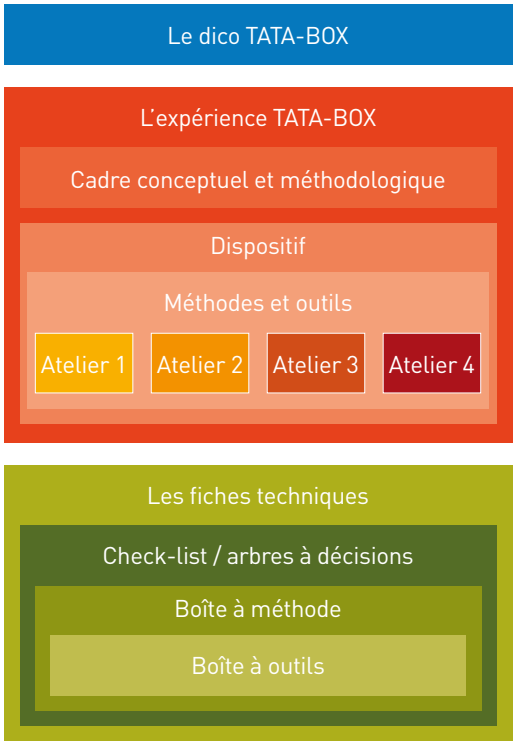
Afin d'évoluer librement entre ces différentes parties du guide, la couleur des bords de pages se réfère à la structure du document.

Les exemples illustratifs sont en italique.

Points clefs de la partie

- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ 3

✻ Outil/méthode décrit dans les fiches techniques de la section B.



1 LE DICO TATA-BOX

1.1. Transition agroécologique

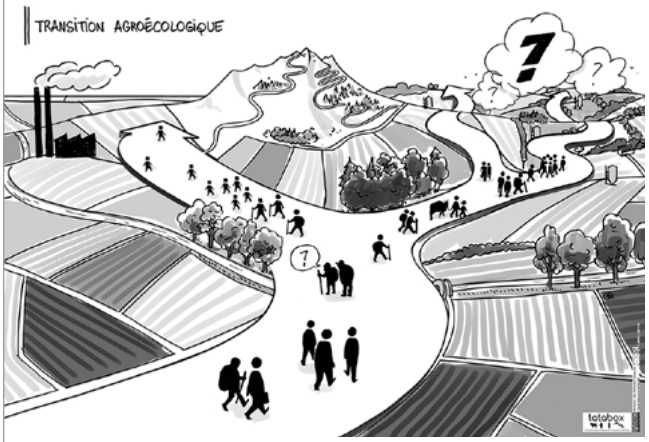
L'agriculture actuelle fait face à de nombreux enjeux : s'adapter au changement climatique, garantir la sécurité alimentaire, conserver la biodiversité, réduire l'utilisation d'énergies fossiles tout en garantissant un revenu et des conditions de vie décentes aux producteurs agricoles. Le modèle agricole dominant atteint ses limites dans la réponse à ces défis.

La transition agroécologique est un processus qui vise un **changement de modèle** agricole pour mettre en œuvre des principes de l'agroécologie[3] afin de répondre aux enjeux actuels de l'agriculture et de rendre cette activité essentielle plus durable (cf. Figure 2).

Ces changements se confrontent cependant aux modes d'organisations existants qui verrouillent la transition. Ces verrous sont d'ordre technique, ou tiennent aux modes de gestion et d'organisation, ou encore, aux systèmes de valeurs qui se sont construits et ancrés progressivement, et ce à **différentes échelles** : exploitation agricole, filière et société en général.

Un ensemble de leviers doit être mobilisé pour débloquer ces verrous par une coévolution des systèmes sur les plans technique, social, économique et institutionnel. Dès lors, c'est l'ensemble du système d'acteurs qui doit s'engager dans la démarche, d'où la nécessité de mobiliser des **démarches participatives** pour **accompagner** les parties-prenantes dans cette prise de **risque** et en particulier dans :
- la création et la mobilisation de savoirs agroécologiques : les savoirs empiriques de ces acteurs permettent une meilleure valorisation des ressources naturelles locales (Hazard and Audouin, 2016)[4]
- l'engagement des parties-prenantes dans cette coévolution et dans la durée
- la territorialisation de systèmes qui sont actuellement soumis aux contraintes de la mondialisation des échanges (Claveirole, 2016; Hazard et al., 2017)[5]

Figure 2
Transition agroécologique, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND



Les acteurs du système agricole actuel cheminent jusqu'à une intersection. Ils ont alors le choix de poursuivre sur la même voie, à gauche, ou de prendre l'embranchement principal à droite.
Le chemin de gauche est un chemin « mainstream » / « business as usual ». Ses paysages et ses acteurs s'homogénéisent avec le temps.
La voie de droite conduit à des paysages plus complexes et plus diversifiés menant ses acteurs vers davantage de coopérations. Cependant cette voie est plus incertaine, questionne ses acteurs et se ramifie avec le temps. Une montagne sépare les deux paysages. Toutefois, des sentiers existent entre les deux.

3 http://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/agroecologie/

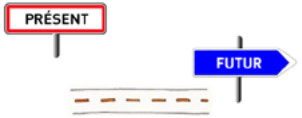
4 http://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/approche-participative/

5 http://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/transition-agroecologique/

1.2. Prospectives

La prospective est une démarche pour la transition. Cette démarche ne cherche pas à prédire mais à **explorer** et **interroger** le futur en se basant sur une relecture du passé et du présent.

1) Quelle est la situation actuelle ?
2) Quel pourrait-être le futur souhaitable ?
3) Comment parvenir à cette vision future ?



Exemple de démarche prospective : les ateliers du futur à l'horizon + 40 ans (Vergne, 2013b)

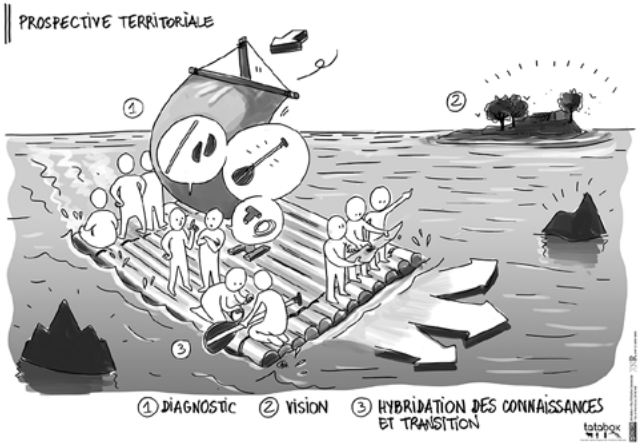
La plupart des démarches prospectives considèrent 3 étapes :

La première étape consiste à dresser un **diagnostic** de l'état initial, qui éclairera les facteurs qui ont mené à la situation actuelle.

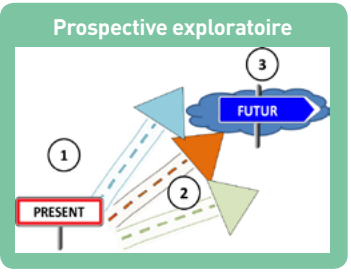
La deuxième étape consiste à déterminer une vision globale du futur vers lequel il est souhaitable de s'**orienter.**

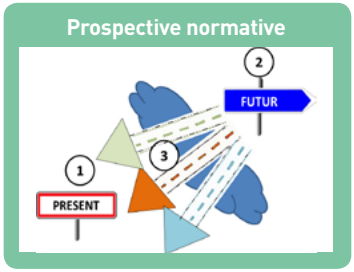
La troisième étape consiste à déterminer pas à pas les étapes permettant de **cheminer** de l'état initial à l'état souhaité (cf. Figure 3).

Figure 3
Prospective territoriale, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND



Les acteurs sont tous dans le « même bateau ». Ils ont le choix de se laisser porter par le vent, avec les risques encourus, ou bien de piloter et de dévier leur trajectoire. Pour cela, une démarche en 3 étapes est mise en œuvre.
La première consiste à porter un diagnostic collectif sur le chemin déjà parcouru et la situation actuelle.
La deuxième étape consiste à identifier un nouveau cap à suivre collectivement.
Finalement, la troisième étape consiste à déterminer collectivement l'organisation, les méthodes et les outils nécessaires au changement de cap.
A chacune de ces étapes, la complémentarité des acteurs leur permet d'hybrider leurs connaissances pour obtenir de meilleurs résultats.



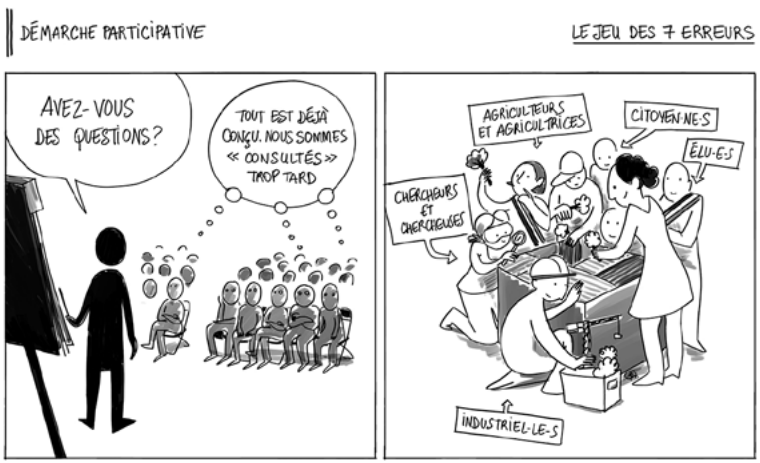


La différence entre les démarches prospectives peut tenir à la nature du dispositif de la deuxième étape. La détermination de l'état souhaité peut adopter une démarche **exploratoire** ou une démarche **normative**.
La démarche exploratoire considère les tendances lourdes à venir et construit la vision future en fonction de ces éléments. Elle mobilise donc des **scenarios**.
La démarche normative dresse une image idéale du futur souhaité, qui peut volontairement être fantaisiste ou utopique. La troisième étape permet alors de réintégrer les contraintes et limites, les dépasser et les contourner ou bien de réajuster le futur souhaité.

La prospective s'inscrit dans une démarche constructiviste : « *La bonne prévision [prospective] n'est pas celle qui se réalise mais celle qui conduit à l'action* » (Godet and Durance, 2011). Pour cela, la prospective fait appel à l'intelligence collective dans une démarche systémique.

1.3. Approches participatives

Un individu a recours à une démarche participative lorsque, face à une situation donnée, il choisit d'i**mpliquer les parties prenantes** du système considéré dans une démarche d'amélioration de la situation (cf. Figure 4). D'un point de vue pragmatique, cette implication permet d'accroître la **légitimité** d'une instance de gouvernance. D'un point de vue normatif, cette implication



Le terme « démarche participative » est utilisé pour définir des processus hétérogènes en termes d'objectifs et de moyens. Il se réfère notamment à différents degrés de participation des parties-prenantes dans le processus de réflexion et de décision.
Ce degré de participation déterminera le niveau de mobilisation des connaissances empiriques des acteurs locaux et leur pouvoir dans le processus.
L'ensemble de ces facteurs déterminera le degré d'appropriation et d'adoption des fruits de la démarche.

Figure 4
Démarche participative, TATA-BOX, licence creative commons BY NC

permet un processus décisionnel plus **démocratique**[6], qui, pour les voies d'amélioration proposées, augmentera leur :
- **adaptabilité** : en valorisant les savoirs locaux (connaissances empiriques du système étudié : ressources, acteurs ; savoir-faire ; compétences; capacité d'innovation, etc.),
- **adoptabilité** : en se rapprochant des problématiques réelles des parties prenantes et en les engageant à un stade précoce dans la transition afin de faciliter la mise en œuvre des améliorations proposées.
Cette approche vise l'atteinte d'un **consensus** concernant les fins et les moyens du projet à développer (Slocum et al. 2006; Hazard et Audouin 2016).

6 http://culturesocial.org/wp-content/uploads/2015/05/PUB_1600_MethodesParticipatives.pdf

1.4. Concertation

Le terme « démarche participative » est générique et il peut se référer à différents degrés de participation des acteurs au processus de réflexion et de décision (cf. Figure 5).

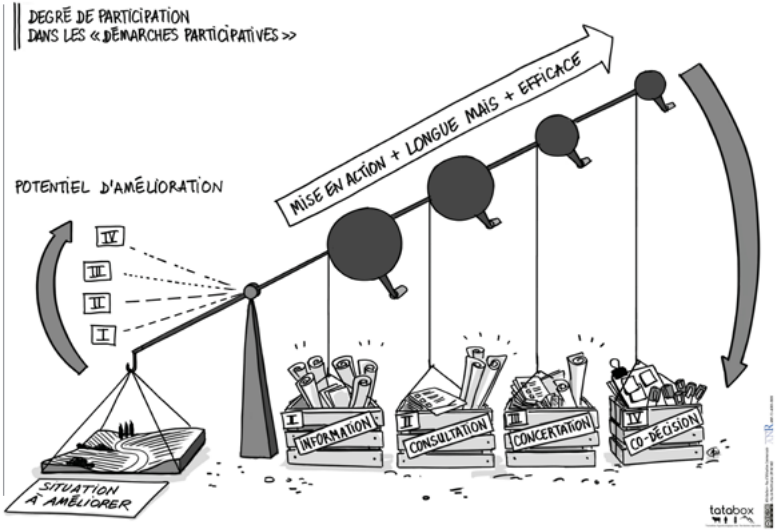


Figure 5 Degrés de participation dans les démarches participatives, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND, d'après Arnstein (1969)

La situation initiale peut être améliorée en adoptant différentes stratégies basées sur différents types de démarches dites « participatives ».
Les cagettes d'outils sont au sol. L'utilisation des manivelles permet de mobiliser les outils et d'améliorer la situation de manière :

- plus ou moins importante
- plus ou moins rapide
- plus ou moins coûteuse

Par exemple, les manivelles de grand diamètre permettent d'aller plus vite mais moins haut.

Dans un processus participatif, le degré de participation choisi définit le poids :
- de l'**expertise** des parties prenante dans la démarche,
- du **pouvoir** octroyé aux parties prenantes.

Le degré choisi impactera directement la qualité des productions en termes d'adaptabilité et d'adoptabilité des améliorations proposées ainsi que la probabilité qu'elles soient effectivement mises en œuvre.

Le degré de participation, la complexité de mise en œuvre de la démarche et l'investissement en termes de temps ou de ressources humaines sont proportionnels.

La concertation se différencie de la consultation par l'implication précoce des parties prenantes dans la démarche de conception du projet. En revanche la prise de décision ne revient pas aux parties prenantes comme dans le cas de la codécision.

La concertation implique la réalisation d'un travail collectif de **co-construction**. L'action ou la décision résultante doit être le fruit d'un consensus (Berthomé, 2013)[7].

7 http://www.dicopart.fr/fr/dico/concertation

1.5. Qualité du processus participatif

La qualité du processus participatif va être déterminée par l'inclusion des participants dans le processus. Il s'agit de répondre à un critère de **représentativité** par rapport à la question initiale à l'origine de la démarche :
- *Les parties prenantes du système considéré sont-elles présentes ? Sont-elles présentes en nombre ? Représentent-elles un maximum d'opinion sur la question traitée ?*

Il s'agit également de répondre à un critère de **pertinence** en cherchant à accroitre les effets du processus:
- *Les acteurs clefs du projet sont-ils présents ?*

On s'assurera ainsi de la présence de certains acteurs ayant un rôle spécifique pour la question traitée (*exemple : financeurs, pouvoirs publics, experts, médias...*).

Le processus doit répondre au critère d'**équité**, c'est-à-dire établir une relation d'équivalence avec l'ensemble des participants. L'équité du processus est incarnée par les concepts de **transparence**, d'**habilitation** des participants et de neutralité. Les participants doivent être en mesure de formuler des demandes qui auront un impact effectif sur l'évolution du processus[8]. Le processus doit être évalué objectivement par un tiers et/ou par les participants eux-mêmes (Vergne, 2013a)[9].

Cependant il n'est pas suffisant de rassembler les « bons » acteurs du territoire et d'adopter le principe d'équité pour garantir la qualité des productions. La démarche participative, en comparaison aux interactions usuelles sous forme de réunion plénière, éloignent les participants de leur zone de confort. Certains critères doivent être respectés afin de justifier la réelle plus-value de la démarche participative. Cette plus-value est d'ordre :
- démocratique : la **participation** de l'ensemble des présents à la délibération est **effective**,
- instrumental : les productions sont **originales** grâce à la mobilisation de l'intelligence **collective**,
- social : les participants ont fait évoluer leur **réseau** social à l'issue de l'atelier afin de fonder les bases d'une **coopération** pour la mise en œuvre des actions proposées (cf. Figure 6).

(Dionnet et al., 2017; Diot-Labuset, 2015; Programme Alimentaire Mondial, 2001)

Critères de qualité

- ✓ **Transparence et Pertinence**
- ✓ **Représentativité des participants**
- ✓ **Participation effective et équitable**
- ✓ **Plus-value de la production en termes d'originalité et de coopération**

8 Cf. fiche 4 Choix des facilitateurs

9 http://www.dicopart.fr/fr/dico/qualite-de-la-participation

1.6. Outillage des ateliers

L'ambition d'aboutir à une participation effective, des productions originales et une coopération entre participants requiert l'investissement de moyens. Des outils de facilitation permettent d'équiper la démarche pour répondre à ces objectifs.

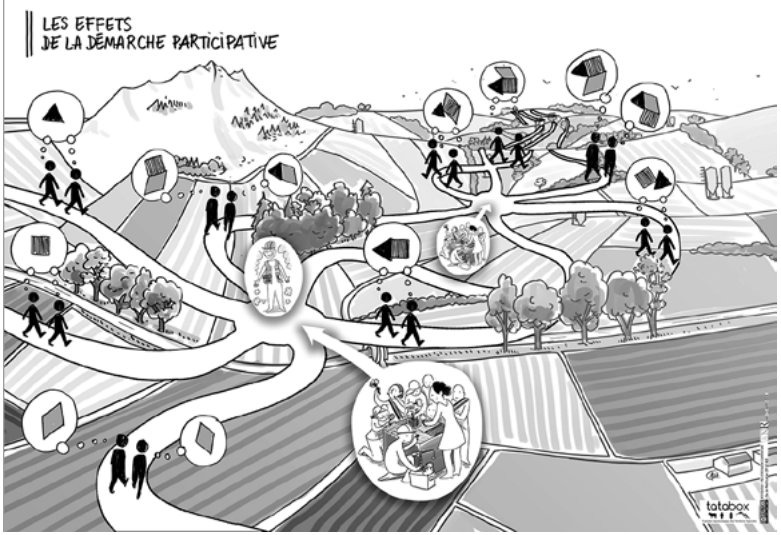
La qualité de la délibération dépend :
- de la constitution d'un socle commun de connaissances basé sur les informations apportées par les participants,
- du déroulement d'un débat : présentation des arguments respectifs des parties-prenantes,
- du développement d'un dialogue entre les participants : échange sur les arguments et explicitation des points de vue (Vergne, 2013a)[10] (cf. Figure 6).

10 http://www.dicopart.fr/fr/dico/qualite-de-la-participation

Pourquoi outiller la démarche participative?

- ✓ **Passivité → Activité**
- ✓ **Abstraction pour la création**
- ✓ **Équité entre les participants**
- ✓ **Coopération**

Figure 6
Effets de la démarche participative, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND



Des acteurs de différents horizons et ayant des représentations très différentes (bulles de pensée) vont être amenés à se rencontrer lors d'un atelier, à l'intersection des chemins. Les échanges de cet atelier vont leur permettre d'hybrider et de faire évoluer leurs représentations respectives.
Cela leur permettra également d'accroître la fréquence des intersections des chemins, grâce au développement de leurs réseaux. A chaque nouvelle intersection, les représentations de chacun s'enrichissent de celles des autres. A la première intersection, un facilitateur extérieur est présent. Les acteurs locaux s'autonomisent par la suite.

Ces trois points requièrent l'instauration d'un climat de **confiance** impulsé et cadré par une **facilitation** adéquate (cf. fiche « Choix des facilitateurs »). Cette mission peut être appuyée par le recours à différents outils participatifs, évitant les confrontations directes. Les tâches du facilitateur étant multiples, ces outils lui permettent d'atteindre plus facilement et de manière structurée ses différents objectifs : *équilibrer les échanges, cadrer, limiter les oublis ou baliser l'exercice*).

Pour le participant, les outils participatifs ont d'autres avantages :
- passer d'une attitude passive d'apprentissage, commun dans les formats classiques d'information/consultation, à une **attitude active** de création/co-construction,
- **s'extraire** des représentations classiques et ouvrir de nouvelles perspectives pour **explorer** des options innovantes,
- comprendre et appréhender plus facilement des **systèmes complexes**, ce qui libère la capacité de concentration requise pour les activités de création.

Enfin, les outils participatifs permettent d'instaurer une certaine **équité** entre participants. En effet, chaque participant possède sa propre logique, ses traits de caractère et son mode d'expression privilégié. Les outils ont alors vocation à **diversifier** les **modes de représentation** (écrit, schéma, dessins, cartes…) et **d'expression** (écrit/oral, plénier/groupe/anonyme) pour stimuler l'ensemble des participants quels que soient leurs modes de représentation/expression (cf. Figure 7).

Figure 7
Outillage pédagogique des démarches participatives, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND

2 SECTION A : L'EXPÉRIENCE DE TATA-BOX

Cette section présente le fruit de quatre années de co-construction du dispositif TATA-BOX, les méthodes et outils construits chemin-faisant et leur application sur le terrain.

⚠ **Avertissement :** Chaque dispositif participatif doit être planifié en fonction du contexte dans lequel il s'inscrit et de l'objectif suivi. Cette section ne cherche pas à proposer un dispositif généralisable à tous les terrains, mais à resituer le cheminement du projet tout au long du processus. D'autres méthodes et outils sont présentés en section B.

2. 1. Cadre conceptuel et méthodologique

Le projet TATA-BOX est basé sur l'opérationnalisation du cadre conceptuel DTF (Duru, Therond, Fares, 2015). Ce cadre a été conçu pour aider à penser et concevoir une transition agroécologique basée sur une re-conception des systèmes agricoles en vue d'une forte écologisation.

Cadre conceptuel pour la transition agréocologique

- ✓ **Multi-acteur**
- ✓ **Pluri-échelle**
- ✓ **Pluri-domaine**

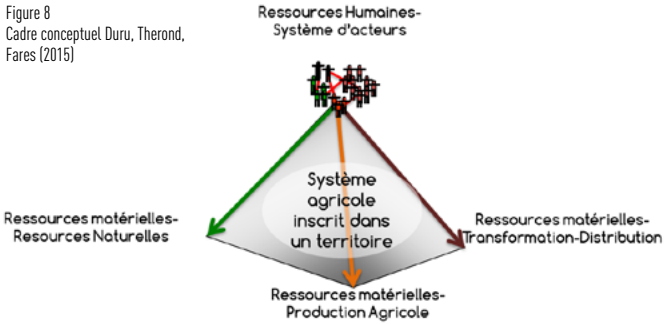
La transition agroécologique est considérée comme un processus impliquant trois domaines en interaction, chacun composé d'acteurs et de *ressources matérielles* :

- les **exploitations agricoles** dans lesquels les agriculteurs gèrent des ressources telles que *le sol, l'eau, les infrastructures, la main d'œuvre, les intrants, la biodiversité, les éléments naturels et semi-naturels du paysage,*

- les filières de **Transformation-Distribution** dont les acteurs gèrent des *infrastructures, des intrants, des produits agricoles, la main d'œuvre, les normes sur les modes opératoires, les standards de production,*

- les arènes de gestion des **Ressources Naturelles** dont les différents acteurs (y compris les agriculteurs) gèrent *le sol, l'eau, la main d'œuvre, la biodiversité, les éléments naturels et semi-naturels du paysage, les infrastructures artificielles, la législation sur l'utilisation et les modes opératoires des institutions de gouvernance* (cf. Figure 8).

Figure 8
Cadre conceptuel Duru, Therond, Fares (2015)



Ce cadre conceptuel met en exergue le rôle clef que joue le système d'acteurs des trois domaines et leurs ressources cognitives (valeurs, objectifs, croyances, connaissances procédurales et techniques...). Chaque domaine (*une exploitation agricole, une entreprise de l'agro-distribution ou transformation, une organisation pour la gestion de l'eau*) dispose d'un système d'information sur la base duquel il prend ses décisions.

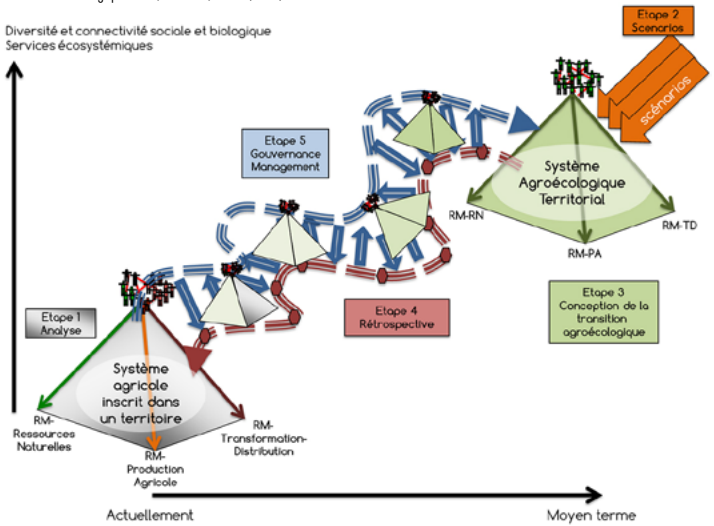
Penser la transition agroécologique requiert donc de penser ces systèmes complexes **multi-acteurs, multi-domaines, multi-échelles** (cf. 1.1).

L'opérationnalisation de ce cadre conceptuel dans un cadre méthodologique s'inscrit dans un processus de transition à **moyen terme** visant une **territorialisation**[11] du système agro-alimentaire. Cette territorialisation doit permettre le développement de la **diversité sociale** et **biologique** du système agricole. Les composantes de cette diversité doivent également être mieux connectées, ce qui aboutit à une augmentation des **services écosystémiques**.

Le processus de conception d'une transition agroécologique, basé sur ce cadre conceptuel, s'organise en cinq grandes étapes :

- Etape 1 : l'analyse de la situation actuelle. Elle permet notamment l'identification des acteurs et des ressources du territoire ;
- Etape 2 : l'identification des forces de changement exogènes actuelles et futures qui déterminent le devenir de l'agriculture locale (prospective exploratoire) ;
- Etape 3 : la conception d'une vision partagée d'un Système Agroécologique Territorialisé (prospective normative), c'est à dire l'organisation souhaitée des trois sous domaines et de leurs interactions considérant les spécificités du territoire et les forces de changement exogènes (identifiées en étape 2) ;
- Etape 4 : la conception du chemin de transition entre l'état souhaité et l'état initial (rétrospective). On s'intéresse ici aux conditions de passage entre ces 2 états, pas à pas, en identifiant les étapes de changement ainsi que les répercussions potentielles sur l'ensemble du système ;
- Etape 5 : la conception « adaptative » de la gouvernance et de la gestion de la transition identifiée en étape 3 (cf. Figure 9). On s'intéresse ici à assurer la capacité d'adaptation des réseaux d'acteurs face à l'évolution projetée de l'agriculture locale. A cet effet, la gouvernance doit comporter plusieurs noyaux d'incubation de l'innovation ayant une diversité de formes de coordination. La coordination entre ces noyaux d'incubation conditionne leur amélioration continue. Cette étape consiste à définir les contours de cette gouvernance et ses objectifs.

Figure 9
Cadre méthodologique Duru, Therond, Fares (2015)



Ce cadre méthodologique a vocation à être utilisé de façon répétée afin de s'adapter continuellement aux changements internes et externes de l'agriculture locale. Ce processus en cinq étapes est donc **cyclique** et **itératif**.

11 https://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/territorialisation-de-lagriculture/

2. 2. Dispositif

La planification stratégique* du dispositif a consisté à **traduire** les 5 étapes du **cadre méthodologique** (cf. 2.1) en **étapes opérationnelles** sur les 4 années du projet (2014-2018). La première année du projet a permis une analyse du contexte des territoires (choix des territoires, choix des participants, planification stratégique, etc.). Nos principaux défis étaient de :

- rendre opérationnel ce cadre méthodologique pour accompagner les acteurs des territoires porteurs d'un projet de transition agroécologique,

- adopter une démarche réflexive sur cette opérationnalisation pour en identifier les forces et faiblesses,

- produire des connaissances sur la transition agroécologique afin de participer à sa caractérisation.

Ce guide est le fruit de quatre années de recherche-action sur l'**opérationnalisation** du cadre méthodologique. Il rapporte :

(1) dix-huit séances de travail interdisciplinaire en laboratoire pour l'opérationnalisation du cadre conceptuel : co-construction par le groupe de chercheurs pas à pas du dispositif (*question initiale, objectifs, posture, sélection des participants, mode de facilitation, étapes opérationnelles, méthodes, outils*);

(2) une confrontation entre les objectifs d'opérationnalisation (1) et les résultats de sa mise en œuvre sur les deux terrains d'application.

Cette première partie du document décrit le point (2). La méthode de travail « en laboratoire » n'est pas décrite mais ses productions opérationnelles sont présentées.

2.2. 1. Objectifs et posture

TATA-BOX : une boîte à **outils** pour **concevoir** une **transition agroécologique** des **territoires** agricoles **avec** les **acteurs locaux**

Dans le projet TATA-BOX le rôle des chercheurs est de fournir un appui par le développement et le test de méthodes et outils, à travers une **série** d'**ateliers participatifs**, afin de construire pas à pas une transition agroécologique adaptée au contexte local. Cette construction suit des règles de concertation puisque les parties-prenantes sont les auteurs de l'ensemble des résultats issus de la mobilisation des méthodes et outils proposés. La responsabilité de la mise en œuvre et du suivi de ces résultats incombe aux partenaires de terrain.

2.2. 2. Définition de la question initiale de la démarche

Le projet TATA-BOX a pris le parti de proposer une thématique de concertation aux territoires partenaires : « quel projet de territoire pour la **transition agroécologique** ? ». Notre conception de la transition agroécologique (cf. définition partie 1.1) a été présentée aux partenaires de terrain afin de **clarifier** les **objectifs** de la démarche participative et de nous accorder sur son intérêt pour leur territoire. Un compromis a été trouvé entre l'inscription de la réflexion sur le long terme et les pas de temps des acteurs de terrain. La réflexion est proposée à moyen terme, c'est-à-dire à l'**horizon 2025**.

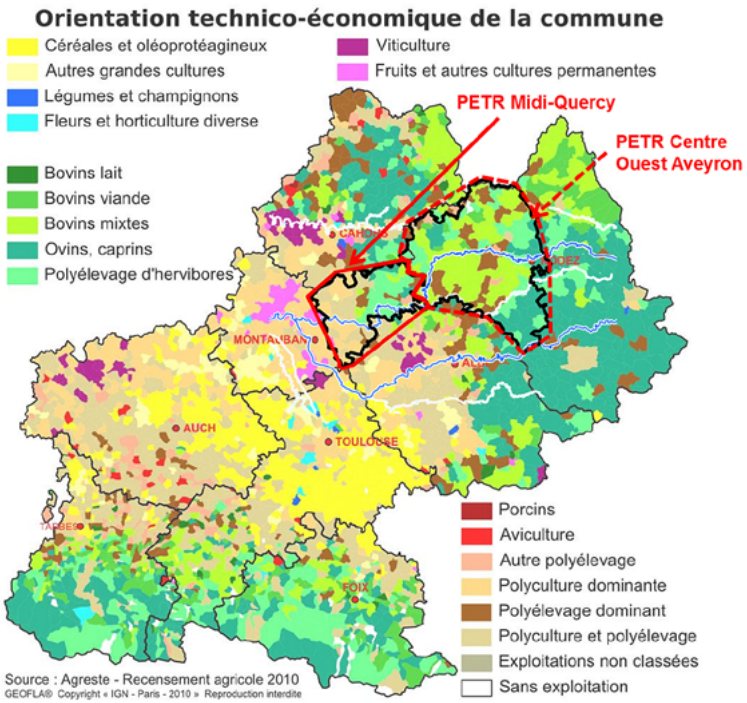
En revanche, dans un souci de **neutralité** et d'**équité** vis-à-vis des participants des ateliers participatifs, le projet n'impose pas de définition du concept d' « agroécologie ». Le système d'acteurs locaux est invité à définir sa déclinaison du terme tout au long du processus.

2.2. 3. Echelle d'action

L'échelle du **PETR** (Pôle d'Equilibre Territorial et Rural) a été retenue comme la plus pertinente pour un projet de transition agroécologique territorial. Cette échelle intermédiaire entre le département et la municipalité, permet de conjuguer une **identité** commune et un collectif **diversifié.** Ce collectif gère un ensemble de **ressources** relativement important justifiant des coopérations entre les individus, ce qui les mène à tisser et maintenir des liens de proximité.

Le projet TATA-BOX a souhaité appliquer la méthode dans plusieurs territoires. Le projet a été proposé à trois PETR limitrophes du bassin Tarn-Aveyron. Ce bassin avait l'avantage d'avoir fait l'objet d'études préalables par l'INRA et nous permettait de mobiliser ces connaissances comme base de réflexion. Deux ont répondu favorablement : les PETR de Midi-Quercy et de Centre Ouest Aveyron. Ils ont la particularité de partager une **ressource commune**, la rivière de l'Aveyron, tout en ayant des ressources et des **caractéristiques paysagères contrastées** voire **complémentaires.** Ces deux territoires présentent un gradient de production avec une dominance d'élevage en amont et une dominance de grandes cultures en aval (cf. Figure 10). Cette configuration offrait la possibilité d'élargir la question initiale à une échelle supérieure si cela s'avérait pertinent.

Figure 10
Cartographie de l'orientation technico-économique des communes de Midi-Pyrénées, Agreste 2010

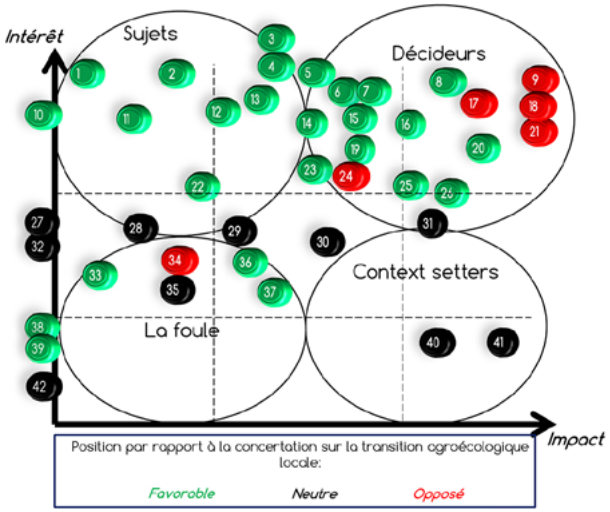


2.2. 4. Choix des participants

Dans chaque territoire d'étude, nous avons constitué un pool d'acteurs locaux pour participer à la série d'ateliers. Le choix des participants répondait à des critères de **représentativité** et de **pertinence** (cf.1.5). Nous avons voulu bénéficier des connaissances de la diversité des acteurs des trois domaines du système agro-alimentaire local *(exemple pour les domaines des exploitations agricoles et des filières : des représentants des différents modes de production/transformation/commercialisation ; biologiques et conventionnels*) pour permettre la constitution d'une « arène de transition ».

Dans un premier temps, les chercheurs actifs dans les territoires partenaires ont constitué un panel de 14 acteurs clefs des systèmes agricoles considérés. Ces acteurs ont été **rencontrés** afin de déterminer leurs **enjeux** vis-à-vis de la transition agroécologique et les réseaux de partenaires qu'ils ont consolidés afin de mener leurs stratégies d'action. Les chercheurs du projet se sont alors réunis afin de mobiliser ces données et de les compléter par leurs connaissances acquises dans les territoires étudiés. Pour cela nous avons procédé à l'analyse du positionnement des acteurs*, relativement à la concertation sur la transition agroécologique, en analysant leur **intérêt** et **potentiel impact** sur celle-ci (cf. Figure 11).

Figure 11
Exemple de graphique Intérêt/Impact sur la concertation sur la transition agroécologique locale dans le bassin versant Tarn-Aveyron



Les groupes d'acteurs dont l'impact ne peut être déterminé (car dépendant de nombreux individus) sont placés sur l'axe vertical. Chaque élément numéroté peut correspondre à un acteur individuel, un groupe d'acteurs ou une organisation selon sa pertinence sur la question initiale proposée.

Dans un souci de **représentativité**, nous avons contacté des individus couvrant le panel des parties-prenantes. Nous avons ainsi choisi de convier des acteurs locaux à la fois favorables/ neutres/ défavorables vis-à-vis de la concertation sur la transition agroécologique, de faible à fort intérêt et impact. Nous avons veillé à intégrer des acteurs porteurs d'enjeux et de valeurs différents au sein des trois domaines du cadre conceptuel (cf. 2.1) : Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles.

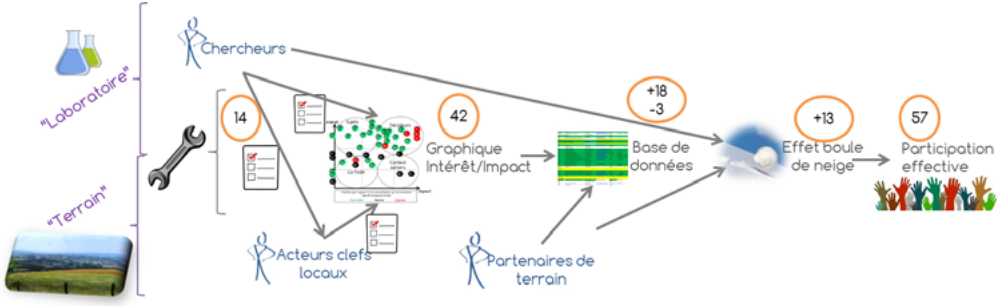
Cette cartographie des parties-prenantes permet également d'adapter la stratégie d'invitation et le dispositif aux différents types d'acteurs. Par exemple, le groupe de « La foule », de plus faible intérêt et de faible impact nécessite des moyens particuliers pour une mobilisation effective (exemple : affiches, cf. 2.2. 5).

Dans un deuxième temps nous avons mobilisé cette représentation intérêt/impact dans l'optique de développer, **avec** nos **partenaires** de terrain, une **liste** des potentiels participants. La liste des invités a évolué par effet **boule de neige** entre chaque étape du processus (cf. Figure 12).

Finalement, 57 participants ont répondu présents aux invitations pour les ateliers participatifs (26 en Midi-Quercy, 26 en Centre Ouest Aveyron et 5 pour un atelier transversal aux deux territoires). Ils s'inscrivent dans les trois domaines considérés Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles :

- producteurs (agriculture biologique, de conservation, raisonnée et conventionnelle)
- groupement de producteurs (biologiques, JA[12], ADDEAR[13], FDCUMA[14])
- conseil (CA[15], CER France)
- société civile (association consommateurs/environnementales) : FNE[16], CPIE[17], Fédération départementale de pêche, Liens en Pays'Oc, SIAV2A[18], ADR[19], Arbres Haies Paysages d'Aveyron)
- institutions (PETR[20], CDT[21], DDT[22])
- Coopératives et fournisseurs
- Filière de valorisation (Labels Rouges, Loco motivés, Interbio)

Figure 12
Synthèse de la stratégie de choix des acteurs et l'implication des chercheurs et acteurs locaux à chaque étape



12 Jeunes Agriculteurs
13 Association Départementale pour le Développement de l'emploi agricole et rural de l'Aveyron
14 Fédération Départementale Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole
15 Chambre d'Agriculture
16 France Nature et Environnement
17 Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement
18 Syndicat Intercommunal d'Aménagement des Vallées de l'Aveyron et de l'Alzou
19 Association de Développement Rural
20 Pôle d'Equilibre Territorial et Rural
21 Conseil de Développement Territorial
22 Direction Départementale des Territoires

2.2. 5. Choix de la localisation des ateliers

Compte tenu des participants visés, le choix de la localisation des ateliers s'est porté sur des **petites communes rurales** dans chaque PETR. Leurs localisations étaient **centrales** afin d'optimiser l'équité d'accès à l'événement entre les invités. Nous avons choisi des lieux neutres (salles communales).

Le déroulement des ateliers *in situ* a permis à l'équipe de facilitation de s'immerger dans les territoires étudiés afin de mieux les comprendre. L'équipe de recherche a pu vivre concrètement la mise en œuvre des méthodes sur les territoires.

2.2. 6. Stratégie d'invitation aux ateliers

La stratégie de diffusion des invitations* pour le projet TATA-BOX consistait à **distribuer** l'invitation **via les « têtes de réseaux »**. Ces têtes de réseaux nous ont permis de viser et d'atteindre de nouveaux acteurs clefs. Ces intermédiaires (« tête de réseau ») nous ont permis d'augmenter les probabilités de participation des nouveaux acteurs clefs visés.

Les invitations ont été envoyées au minimum **1 mois à l'avance** et ont été suivies de **3 relances**. Nous avons également souhaité ouvrir les ateliers au public intéressé. Les moyens de communication utilisés ont été de 4 ordres : courriers électroniques et appels téléphoniques, pour les contacts directs, article sur le site web du projet et affiches, pour le public.

Les affiches décrivant l'événement mettent en avant les aspects logistiques qui sont identifiables rapidement par la conception graphique. Elles précisent et détaillent l'ordre du jour et le dispositif dans lequel elle s'inscrit, les catégories de participants attendues, les partenaires organisateurs. Elles contiennent également un lien et un « flash code » menant à un **formulaire d'inscription en ligne** (cf. Figure 13).

Le formulaire en ligne permet d'**anticiper** la **participation** en termes de nombre et statut des acteurs. Elle permet de suivre en direct l'évolution des inscriptions par catégorie (producteurs, société civile, organismes de conseil…) et par domaine (Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles). La distribution des inscrits dans les différentes catégories permet de prioriser les relances afin d'équilibrer les groupes de travail envisagés.

La seconde partie du formulaire en ligne comportait une question à choix multiples :

« Pour vous, les voies de progrès pour les agricultures du territoire sont :
- *développer des technologies de précision pour optimiser son système,*
- *produire plus et mieux en optimisant les systèmes actuels,*
- *développer des circuits courts pour créer de la valeur ajoutée sur le territoire,*
- *allonger les rotations et/ou diminuer le travail du sol pour diminuer les intrants de synthèse,*
- *s'inscrire dans des démarches collectives territorialisées,*
- *développer et gérer la biodiversité cultivée et naturelle pour réduire les intrants ».*

Cette question a été insérée dans les formulaires d'inscription en ligne précédent chaque atelier afin d'observer l'évolution du positionnement des participants au long du processus.

2.2. 7. Choix des facilitateurs

Chaque atelier alternait des phases de travail plénières et des phases de travail en sous-groupe afin de faciliter les échanges et permettre la participation de tous les individus. Une équipe de facilitation était prévue pour chaque sous-groupe de travail. Les équipes de facilitation comportaient :

- 1 facilitateur
- 1 co-facilitateur
- 1 observateur

Le rôle du facilitateur était de :

- présenter les **objectifs** et le **cadre** de l'intervention dans un souci de transparence ;
- veiller au déroulé de la journée. Il proposait les différents exercices et le temps imparti. Il avait la responsabilité de juger lorsqu'il était nécessaire de **recadrer** l'exercice ou, au contraire, de saisir les opportunités qui se présentaient et d'**adapter** le dispositif en conséquence ;
- accompagner les participants dans l'**explicitation** de leur logique afin de la rendre intelligible par tous et en levant les ambiguïtés ;
- favoriser l'inclusion des parties prenantes en **équilibrant** la prise de **parole** ;
- **maintenir** l'**attention** des participants et une **ambiance** propice à la création et à la coopération ;
- accompagner les participants dans l'atteinte de **consensus** et s'en assurer en vérifiant que les choix ont été validés par le groupe.

Le rôle du co-facilitateur était de :

- manipuler les outils participatifs. *Par exemple, dans un brainstorming, il était chargé d'annoter les interventions de chacun sur les post-it et de les positionner sur le tableau. La validation de l'information s'effectuait soit en amont de l'annotation en vérifiant la bonne interprétation des échanges en paraphrasant, soit en aval en demandant validation du post-it. Il devait ôter les post-it du tableau à la demande de leurs auteurs. Puis, il devait* déplacer les *post-it pour créer des groupes de post-it*[23] *au fur et à mesure de l'exercice jusqu'à stabilisation du consensus. Finalement, il était en charge de la distribution des gommettes pour le vote visant à hiérarchiser les groupes de post-it.*

Le rôle de l'observateur :

Le choix d'intégrer un observateur répond à l'objectif d'équité du processus participatif qui prévoit l'évaluation du processus par un **tiers-neutre** (cf. 1.4).

Son rôle était de :

- récolter les données qui permettent d'évaluer la qualité du processus. Ses tâches étaient donc de gérer le matériel d'**enregistrement** audio et vidéo, d'annoter la disposition des participants, les **prises de parole** et les éléments de **langage non-verbal**.
- **maître du temps**

L'équipe facilitation comportait également **1 observateur** complémentaire qui se **déplaçait** entre les sous-groupes. Il analysait le déroulement du travail dans chaque sous-groupe (quelle dynamique, quelle atmosphère). Il assurait également la synchronisation des exercices, les prises de vue (photos), et était potentiellement vecteur d'idées d'un groupe à l'autre si des intersections se créaient entre les discussions parallèles.

23 Metaplan

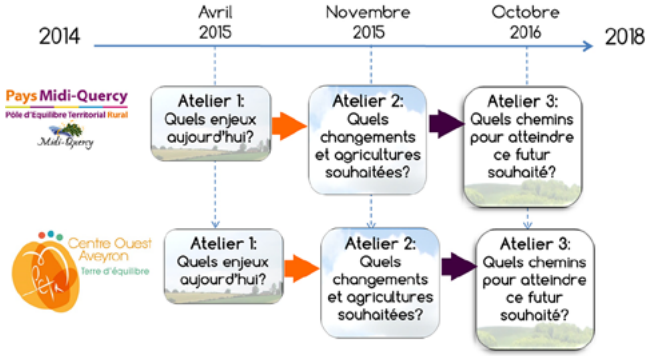
2.2. 8. Planification stratégique

La **traduction** des cinq étapes du **cadre méthodologique** (cf. 2. 1) en **étapes opérationnelles** outillées répondait *a priori* à trois enjeux :

- limiter sa durée totale pour favoriser un engagement continu des participants,
- ne pas sur-solliciter les participants dont la disponibilité est réduite,
- respecter un laps de temps minimal entre chaque étape pour permettre l'analyse des résultats et la co-construction, par l'équipe de recherche, des méthodes et outils d'une étape en considérant les productions de l'étape précédente.

Le **compromis** initial pour lequel le projet a opté était : **trois ateliers** d'une journée dans **chaque territoire** s'échelonnant sur 1,5 ans (cf. Figure 14). Ce dispositif correspond à une seule itération du cycle présenté dans le cadre méthodologique (cf. 2. 1).

Figure 14
Dispositif initial du projet TATA-BOX



Un passage de relai aux partenaires de terrain est prévu en fin de 1er cycle (cf. 2. 1). Les itérations suivantes relèvent alors de la responsabilité des partenaires de terrain.

Les trois ateliers participatifs étaient dédiés respectivement à la co-construction :

- d'un **diagnostic partagé** des enjeux agricoles du territoire (étape 1 du cadre méthodologique),
- d'une **vision partagée** des formes d'agricultures souhaitées pour faire face aux grands changements à venir (étape 2 et 3 du cadre méthodologique),
- des **chemins de transition** et **gouvernance** menant à la vision partagée (étape 4 et 5 du cadre méthodologique).

Entre ces temps forts collectifs s'intercalent des échanges dématérialisés par courrier électronique et via le site internet[24] du projet sur lequel sont déposées les newsletters semestrielles.

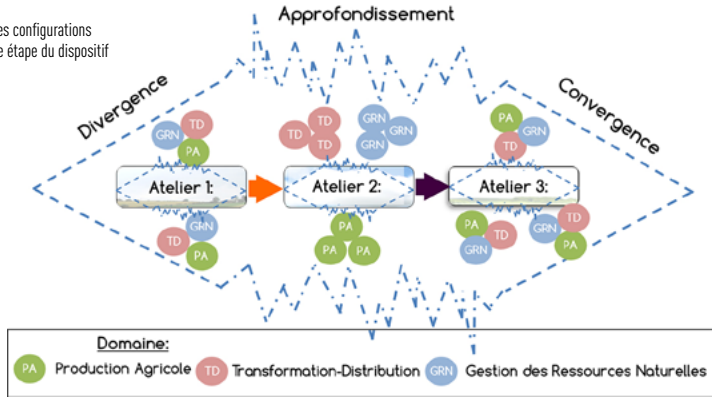
Le dispositif suit un schéma global de **divergence** (ateliers 1), **approfondissement** (ateliers 2) et **convergence** (ateliers 3). Ce schéma se traduit dans l'organisation des échanges lors des séquences centrales de chaque atelier selon l'appartenance des participants aux trois domaines[25] du cadre conceptuel. Les ateliers de divergence et convergence privilégient des séquences de travail en sous-groupe **mixte**[26] afin de multiplier les **perspectives** et de croiser les connaissances pratiques. En revanche, l'atelier d'approfondissement (atelier 2) est effectuée par sous-groupe

24 http://www6.inra.fr/tatabox

25 1 groupe rassemblant des acteurs du domaine « Production Agricole, 1 groupe rassemblant des acteurs du domaine « Transformation-Distribution », 1 groupe rassemblant des acteurs du domaine « Gestion des Ressources Naturelles »

26 Acteurs des domaines « Production Agricole », « Transformation-Distribution » et « Gestion des Ressources Naturelles » mélangés

Figure 15
Evolution des configurations pour chaque étape du dispositif TATA-BOX



d'un même domaine afin d'affiner les prospectives de chaque domaine du système agricole local (cf. Figure 15).

A l'échelle de l'atelier individuel, ce schéma de divergence, approfondissement et convergence est également respecté.

2. 3. *Méthodes et outils*

Le déroulement, l'organisation ainsi que les méthodes et outils des trois ateliers de chaque territoire ont été co-construits par le collectif de chercheurs. Le but était de répondre aux objectifs de l'étape tout en intégrant les résultats de l'étape précédente, le retour des animateurs, des observateurs et des participants (questionnaires).

2.3. 1. Atelier 1 : diagnostic partagé

L'objectif du premier atelier était de co-construire un **état des lieux** en 2015 des **enjeux agricoles** propres au territoire considéré.

2.3.1. 1. Stratégie

Pour répondre à cet objectif, les participants étaient accompagnés dans l'identification d'enjeux du territoire de trois ordres :

- problèmes à résoudre,
- atouts à conserver,
- opportunités à saisir.

Une fois identifiés, ces enjeux devaient être décrits le plus précisément possible. Pour cela, la stratégie consistait à traiter des trois domaines[27] et à spatialiser les enjeux lorsque cela s'avérait pertinent.

La notion de domaines a été introduite lors des présentations en introduction. Ces présentations visaient à rappeler les connaissances existantes sur le territoire pour chaque domaine et à apporter des connaissances générales pour alimenter les discussions. Cet apport de connaissance devait pouvoir être remobilisé lors des séquences de travail collectif et s'articuler ou s'hybrider avec les connaissances locales des participants.

Cette étape a été découpée en deux temps :

- i : **1 atelier « filière »** commun aux deux territoires : dans l'optique de dresser un 1er diagnostic des enjeux agricoles du territoire sous la perspective des acteurs des filières agricoles,
- ii : **1 atelier multi-domaine par territoire**[28].

Les résultats de i) sont remobilisés en 1re partie de ii).

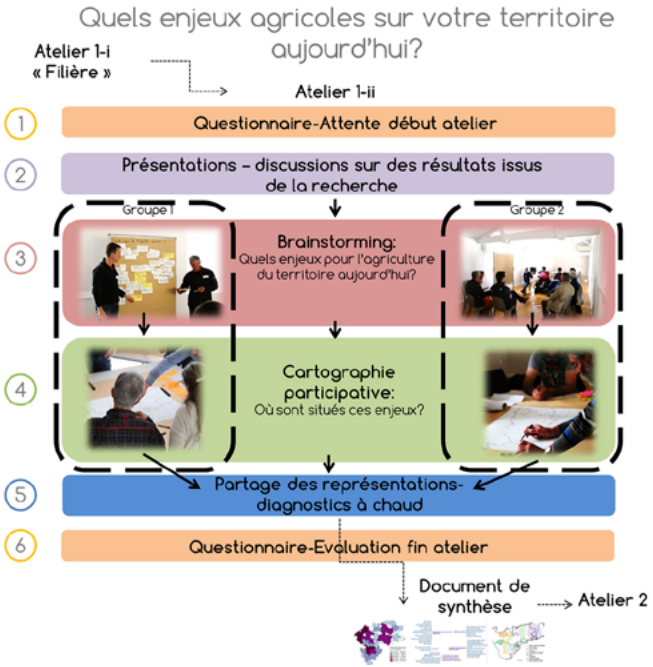
Ce choix de duplication de la première étape est justifié par le fait que les territoires d'action de certains acteurs du domaine « Transformation-Distribution » englobent et dépassent largement les deux territoires d'étude TATA-BOX.

27 Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles

L'atelier 1-ii s'est déroulé sur une journée complète (10 h à 16 h 30). Le planning de la journée comportait 4 séquences de travail collectif (points ② à ⑤ sur la Figure 16). La première (②) et la dernière (⑤) étaient organisées en plénière. La 1re consistait à partager des travaux scientifiques déjà effectués dans la zone. Les séquences ③ et ④ étaient conduites en sous-groupes* mixtes. Cette organisation des échanges a permis de multiplier les perspectives (**divergence**) avec un maximum de parties-prenantes en début d'atelier puis un **approfondissement** des thématiques plus effectif en petits groupes pour terminer par une **convergence** en plénière (cf. Figure 16).

Les séquences étaient encadrées par deux questionnaires individuels semi-ouverts visant à évaluer les attentes et la satisfaction des participants.

Figure 16
Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 1-ii du dispositif participatif



2.3.1. 2. Zoom par exercice

① Le questionnaire individuel distribué en début d'atelier permettait aux participants d'exprimer leurs attentes sur la journée. Il contenait également la question ouverte suivante :
- *Comment décririez-vous votre territoire ?*

② La séquence de présentation **plénière** a débuté par un point **déontologique** (présentation de l'équipe et cadre du projet TATA-BOX, présentation des objectifs et de l'ordre du jour, demande d'autorisation d'enregistrement audio). Puis les chercheurs ont présenté des travaux scientifiques répondant à chaque **domaine** dans les contextes territoriaux considérés :

- Production Agricole :

En Midi-Quercy : *Caractéristiques géomorphologiques du territoire et principaux types de systèmes agricoles*

En Centre Ouest Aveyron : *Evolution des émissions de gaz à effet de serre d'élevages laitiers selon leur trajectoire d'adaptation*

- Transformation-Distribution : *Enjeux portés par des acteurs économiques des filières agricoles du territoire (d'après l'atelier 1-i)*

- Gestion des Ressources Naturelles : *Gestion de l'eau dans le bassin de l'Aveyron*

Ces présentations ont été suivies d'un temps d'échange sur ces résultats avec les participants.

Cette étape permettait de répondre au critère d'**équité** (cf. 1.5) en instaurant une relation d'équivalence entre chercheurs et participants grâce au partage des connaissances à notre disposition.

Ces connaissances générales et/ou locales apportées par la science avaient pour objectif de s'articuler et de s'hybrider avec les connaissances empiriques des acteurs locaux. Elles étaient apportées en introduction de l'atelier afin de permettre aux participants de les manipuler lors des séquences de travail. Les facilitateurs, spécialisés dans différentes disciplines, accompagnaient les participants dans la discussion des connaissances apportées lors des exercices suivants.

3 L'exercice de brainstorming*, organisé sous la forme d'un mind-mapping*, s'est effectué dans **deux sous-groupes mixtes**. Les participants étaient installés en demi-cercle autour du tableau (pas de table). Cette organisation de l'espace a permis une bonne visibilité du tableau tout en créant une proximité entre participants propice aux échanges.

Il a débuté par un point **déontologique** suivi d'un **tour de table*** permettant à chaque participant de se présenter.

La question collective du brainstorming était : « *Quel sont les enjeux/les dimensions en jeu lorsque l'on parle des agricultures du territoire* » ? Les participants étaient invités à répondre à cette question en quatre temps :

1) Inscription individuelle d'idées sous forme de **mots clefs** sur des post-it.
   1 enjeu/post-it, les post-it sont distribués sans limite de nombre : ce temps de réflexion individuelle visait à favoriser l'expression des idées personnelles.
2) **Autopositionnement** et lecture des post-it sur le tableau par les participants.
   Par tour de table, 1 post-it par personne : cette technique visait une meilleur gestion de la répartition du temps de parole.
3) Réorganisation progressive en **groupes d'idées**[28] afin de vérifier la bonne compréhension collective des idées individuelle et générer le débat.
4) **Vote final** pour les thématiques prioritaires par idée ou par groupe d'idées.
   Le vote est matérialisé par des gommettes anonymes, positionnées par chaque participant sur les idées qu'il souhaite prioriser (3 gommettes/participant) : cette étape légitimait, par une démarche démocratique, les choix effectués pour les exercices suivants.

Le tableau obtenu est resté affiché tout au long de la journée. Il était précisé aux participants qu'il était possible d'ajouter des thèmes tout au long du déroulement l'atelier.

28 Métaplan

4 Dans un deuxième temps, dans chacun des deux **sous-groupes**, il a été demandé aux participants de localiser les dynamiques décrites en séquence 3 par un exercice de cartographie participative* (ou ZADA[29]) autour d'une table. Cette organisation de l'espace permettait un accès équitable au support pour l'ensemble des participants.
Un **fond de carte** contenant : les limites des communes, les principales villes, les principaux axes routiers et les cours d'eau, a été mis à disposition des participants. Ces données étaient suffisantes pour permettre une bonne localisation sans toutefois influencer les participants dans leurs représentations.
Les résultats du brainstorming 3 ont été mobilisés en suivant l'**ordre** de traitement établi d'après le nombre de gommettes obtenu.
Les participants étaient invités pour chaque thème à :

1) **localiser** sur la carte les enjeux contenus dans le thème, ce qui permettait de passer d'idées générales à des idées plus spécifiques et empiriques, relatives au contexte particulier ;
2) indiquer sur post-it les éléments non spatialisables ;
3) évoquer les **pistes d'actions existantes** pour répondre à ces enjeux. Leur recensement permettra, dans l'atelier suivant, d'éviter les doublons et de se focaliser sur des options innovantes.

5 L'atelier s'est clôturé par une séquence **plénière** visant à partager les diagnostics. Chaque sous-groupe a restitué les productions du brainstorming et de la cartographie participative. Ainsi les participants pouvaient bénéficier des principales conclusions des échanges des autres groupes et enrichir leurs propres représentations.

6 Le questionnaire de fin d'atelier visait à faire évaluer le processus par les participants. Il contenait les questions suivantes :

Question	Type réponse	Objectif
Comment avez-vous pris connaissance de cette journée ?	Choix multiples : mail, affiche, tract, bouche à oreille	Adapter la stratégie d'invitation pour l'étape 2
Etes-vous satisfait du déroulement de cette journée ?	Echelle à 4 graduations : Très → Pas du tout	Evaluer l'intérêt pour les méthodes et outils
Pourquoi ?	ouverte	
Avez-vous le sentiment d'avoir pu vous exprimer ?	Echelle à 3 graduations : Oui, Mitigé, Non	Evaluer la facilitation
Pourquoi ?	Ouverte	
Avez-vous le sentiment d'avoir été écouté/Que vos idées ont été prises en compte ?	Echelle à 3 graduations : Oui, Mitigé, Non	
Pourquoi ?	Ouverte	
Remarque et/ou suggestions ?	Ouverte	Adapter les méthodes et outils de l'étape 2
A présent décririez-vous votre territoire avec les mêmes mots que ce matin ?	Ouverte	Appréhender les changements des représentations

2.3.1. 3. Résultats bruts

Les principaux résultats de cet atelier étaient :

• la formalisation de **groupes** d'**enjeux** agricoles pour chaque territoire et chaque sous-groupe (cf. Figure 17).

29 Zonage A Dires d'Acteurs

Figure 17
Résultats des brainstormings sur les enjeux du territoire au 1er atelier sur le secteur Midi-Quercy le 20/04/15, groupe 1 tableau de gauche, groupe 2 tableau de droite

En Midi-Quercy, les productions des deux sous-groupes, présentées sur un tableau, contenaient sept thématiques hiérarchisées (1 : *Efficacité économique et sociale, 2 : Maîtrise du foncier-gestion de l'espace, 3 : Performance environnementale, etc.)*, et 82 enjeux au total (27 et 55, *par exemple pour la thématique 1 : structuration de collectifs d'agriculteurs, pour la thématique 2 : spéculation sur le foncier, pour la thématique 3 : autonomie face aux intrants, etc.).*

En Centre Ouest Aveyron, les productions des deux sous-groupes contenaient cinq thématiques hiérarchisées pour le premier groupe et dix pour le second (*1 : Construire, vivre et travailler ensemble, 2 : Sécurisation et viabilité de l'agriculture, 3 : Adaptation/Innovation/Formation, etc.*). Les enjeux contenus dans ces thématiques étaient au nombre de 82 (38 et 44, *exemple pour la thématique 1 : faire reconnaître le métier d'agriculteur par la société civile, pour la thématique 2 : gain de valeur ajoutée sur les produits, pour la thématique 3 : accompagnement au changement, etc*).

• les cartes participatives des enjeux du brainstorming entourées par les enjeux non spatialisables, pour chaque territoire et chaque sous-groupe, (deux cartes par territoire, cf. Figure 18).

Figure 18
Résultats des cartographies participatives des enjeux du territoire au 1er atelier, à gauche pour le secteur de Midi-Quercy le 20/04/15, au milieu et à droite pour le secteur Centre Ouest Aveyron le 30/04/15

2.3.1. 4. Retour d'expérience des animateurs : analyse des forces et faiblesses de l'atelier 1

Forces	Faiblesses
• La **diversité** des acteurs présents permet de traiter les enjeux dans les **trois domaines** (Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles) et les interactions des trois domaines • Un diagnostic légitime puisqu'il mobilise les points de vue et les valeurs d'une diversité d'acteurs. L'émergence de ces points de vue est favorisée par des méthodes de gestion du **temps de parole** (ex : tour de table) et permet de couvrir l'ensemble des idées en prolongeant les tours de table jusqu'à épuisement des propositions • L'exercice de **spatialisation** des enjeux a été bien saisi par les acteurs	• La stratégie d'invitation ne nous a pas permis de réunir le nombre d'agriculteurs initialement visé • Hybridation des connaissances : la remobilisation des apports scientifiques lors des discussions collectives est faible • → besoin de repenser les modalités d'apport des connaissances scientifiques

2.3.1. 5. Résultats après analyse et formalisation en laboratoire

Les résultats du regroupement d'idées ont été conservés à l'état brut afin de garder une trace lisible des productions au plus près de la formulation des participants (cf. Figure 19).

Dans un second temps, les résultats des sous-groupes ont été comparés et agrégés afin de constituer une **classification** globale des idées (cf. Figure 20).

Cette seconde représentation synthétique a été mobilisée pour produire la synthèse des ateliers remise aux participants au cours de la 2e étape du dispositif.

Figure 19 Exemple de capitalisation des résultats du brainstorming du 1er atelier du 20/04/15, 1er groupe du territoire Midi-Quercy

Figure 20
Synthèse des groupes de post-it par sous-groupe créés lors du brainstorming du 1er atelier dans le secteur Midi-Quercy le 20/04/15

1) Efficacité économique

Efficacité économique	Générer de l'emploi	Rendre transmissible les exploitations	Diminution du nombre d'agriculteurs
Diminution des revenus agricoles	Structuration de collectifs d'agriculteurs (matériel, filière)	Viabilité rentabilité	Charges de mécanisation et performances techniques et écologiques
Garder la maitrise de l'agriculture face aux multinationales	Performance des filières	Gain de productivité	Pérenniser les exploitations agricoles
Succession / reprise	Maintien d'une diversité de formes d'agricultures (élevages)	Dépendances aux aides	Relocalisation des productions transformation consommation
Diversification des systèmes en circuits courts, tourisme...		Dépendance aux matières premières importées (engrais, protéines,...)	

2) Enjeux environnementaux

Pollution (des sols, air...)	Ne pas polluer	Préservation des ressources naturelles	Qualité des sols
Respect de la nature	Autonome face aux intrants	Réduction des pollutions diffuses grâce à l'agroécologie	Réduction de l'utilisation des phytos & antibiotiques
Le sol = un inconnu mal traité	Ressource en eau insuffisante en été		Lien sol ressource en eau

3) Liens agriculture – territoire – société

Développer de l'emploi partagé	Équilibre territorial	Assurer la souveraineté alimentaire à l'échelle de l'Europe	Respect, Société, Environnement
Autonomie alimentaire du territoire	Satisfaire la demande locale	Quantité et qualité	La vie du territoire
Nourrir le territoire	Reconnaissance sociétale du métier d'agriculteur	Acceptabilité sociale	Bien vivre ensemble
Santé et sécurité au travail	Organisation plus collectives de production	Partage des usages et des ressources: partage de l'eau	Renouvellement des responsables dans les dynamiques collectives
Maintien du tissu rural et de la vie des campagnes	Nourriture de qualité		

4) Gestion de l'espace et du foncier

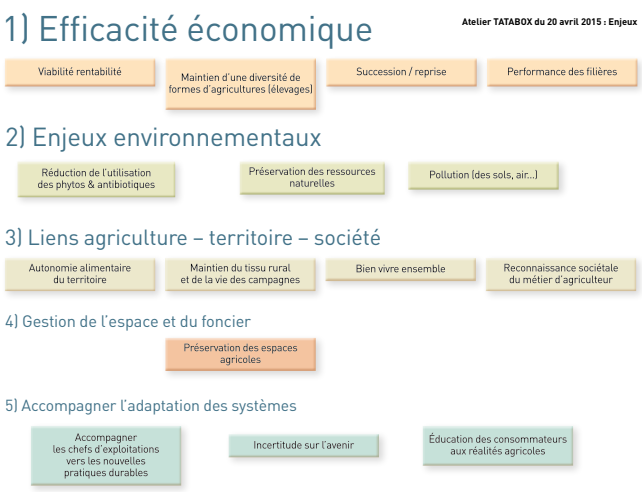
Préservation des espaces agricoles	Artificialisation des terres	Regard inversé sur l'occupation du territoire	Zone d'expansion des crues à travailler avec le monde agricole
Spéculation sur le foncier	Projets photovoltaïques sur foncier agricole		

5) Accompagner l'adaptation des systèmes

Accompagner les chefs d'exploitations vers les nouvelles pratiques durables	Agroécologie et maîtrise technique	Sensibiliser les particuliers aux dangers des différents traitements	Éducation des consommateurs aux réalités agricoles
Transfert recherche agriculteurs	Agronomie / formation	Adaptation aux changements climatiques	Acquisition de références technico-économique locales
Progrès technologiques	Réorienter la recherche (agronomique, variétale, organisationnelle)	Augmentation des risques climatiques	Problème d'adaptation aux diverses évolutions (économique, climatique)
	Incertitude sur l'avenir		

Ces groupes d'idées ont ensuite été simplifiés et certains éléments ont été représentés sous forme de symboles afin de les remobiliser plus facilement [30] lors de du 2e atelier : *ie la hiérarchie des idées a été symbolisée par la taille de la police* (cf. Figure 21).

Figure 21
Groupes d'idées simplifiés utilisé comme outil lors du 2e atelier



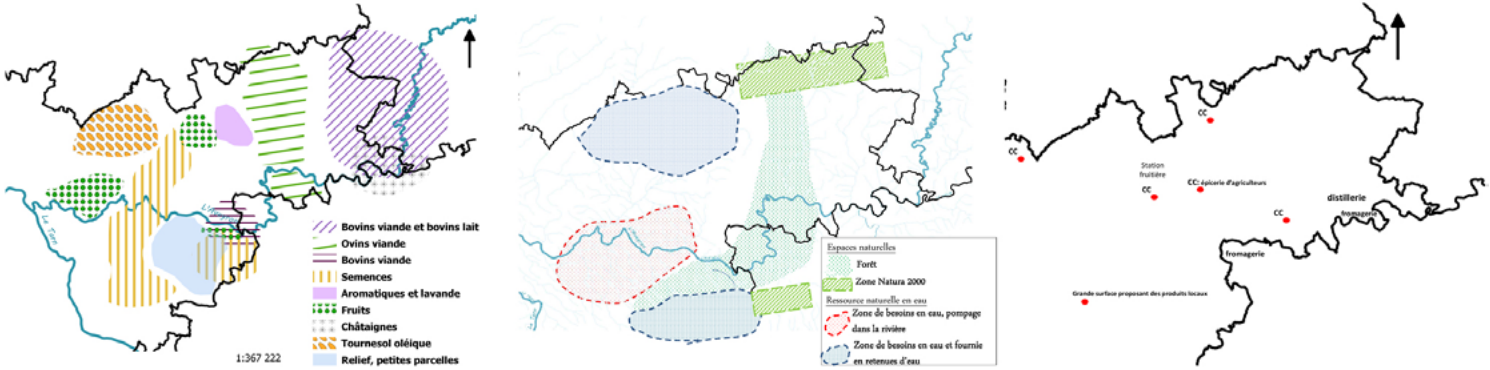
30 Car nécessite moins de lecture

Les résultats de la **cartographie** participative ont été utilisés dans la synthèse des ateliers qui décrit chaque thématique d'enjeux du territoire[31]. À cet effet, les cartes ont été reprises par enjeu sous format **numérique** (cf. Figure 22) :

Six cartes produites pour le secteur Midi Quercy :
- circuits courts sur le territoire,
- les grands bassins de production du territoire,
- les marchés et les ateliers de transformation collectifs,
- les ressources naturelles,
- les espaces naturels,
- sentiment d'appartenance au territoire : popularité Aveyronnaise, Gaillacoise et Montalbanaise.

Six cartes produites pour le secteur Centre Ouest Aveyron :
- zones de déprise agricole, zones dynamiques et enjeux associés,
- périurbanisation et Plan Local d'Urbanisme Intercommunal,
- circuits courts sur le territoire,
- établissements d'enseignement agricole sur le territoire,
- quelques initiatives collectives existantes ou en construction dans des GIEE,
- quelques initiatives existantes ou en construction sur le thème des ressources naturelles.

Figure 22
Exemples de représentations numériques des résultats de la cartographie participative au 1er atelier du secteur Midi-Quercy le 20/04/15, à gauche : les grands bassins de production agricole, au milieu : les ressources naturelles, à droite : les circuits courts du territoire



31 http://www6.inra.fr/tatabox/Evenements/le-20-avril-2015-sur-le-secteur-Midi-Quercy-le-30-avril-sur-le-secteur-Rouergue-Ruthenois

2.3. 2. Atelier 2 : vision partagée

L'objectif de la 2e étape du dispositif était la co-construction d'une **vision partagée** des formes d'agricultures souhaitées pour faire face aux grands changements à venir.

2.3.2. 1. Stratégie

L'atelier a mobilisé une approche prospective normative (cf. 1.2) afin de déterminer des objectifs pour le territoire à l'horizon 2025. L'ensemble de ces objectifs composait une vision partagée du territoire. Les objectifs devaient répondre aux enjeux actuels (identifiés en atelier 1) et permettre de faire face aux grands changements à venir. Pour cela, la stratégie consistait à :

- rappeler les enjeux identifiés en atelier 1. Ces enjeux ont été affichés tout au long de la journée pour effectuer des allers et retours entre ces enjeux et les propositions d'objectifs des participants. Les participants étaient interrogés sur la façon dont les objectifs de la vision partagée répondaient aux enjeux du territoire,
- apporter des informations génériques sur les grandes forces de changement qui déterminent le devenir des agricultures.

L'atelier visait la production d'objectifs décrits le plus précisément possible. Pour aboutir à des descriptions fines, la stratégie consistait à évoluer progressivement dans les niveaux de précision. Pour cela la journée était programmée en deux temps :

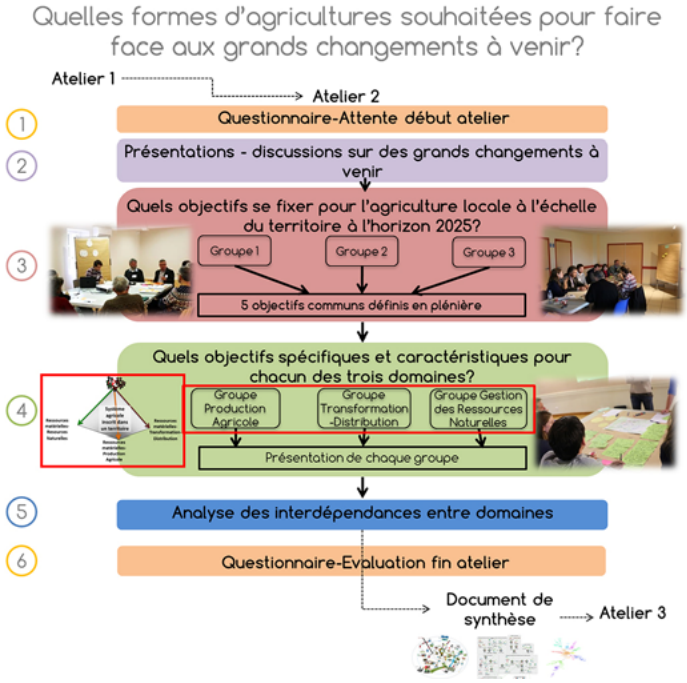
- décrire des grands objectifs pour le territoire dans une première session de travail,
- les spécifier dans un deuxième temps.

Les objectifs devaient également répondre aux enjeux du territoire et aux enjeux spécifiques à chaque domaine de la transition agroécologique[32]. Pour cela, les deux temps de travail ont été dédiées respectivement à la définition d'enjeux généraux aux différents domaines, puis à la définition d'enjeux spécifiques à chaque domaine. Des allers et retours entre ces objectifs généraux et ces objectifs spécifiques (mono-domaine) avaient lieu au cours de la journée afin de réinterroger la cohérence globale de la vision partagée.

32 Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles

L'atelier était programmé de la façon suivante (cf. Figure 23) :

Figure 23
Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 2 du dispositif participatif



L'atelier s'est déroulé sur une journée complète (9h30 à 17h00). Le programme de la journée comportait quatre séquences de travail collectif qui s'alimentaient successivement et permettaient une **progression** dans les niveaux de **détails** (2-5).

La première 2 et la dernière 5 se sont déroulées en séquence plénière. Les séquences intermédiaires (3 et 4) comportaient deux exercices de **brainstorming*** en sous-groupes* mixtes puis mono-domaine. Elles étaient entrecoupées par une session de partage des productions des groupes en plénière. L'exercice en groupe mono-domaine était accompagné d'une activité de **cartographie participative***.

Cette organisation des échanges a été initiée par une présentation des résultats du précédent atelier. Elle a été suivie d'une « phase de **divergence** » par sous-groupe diversifiés permettant d'obtenir des propositions mixtes, puis d'un **approfondissement** des propositions grâce à l'**expertise** des acteurs de chaque **domaine**, pour terminer par une « phase de **convergence** » en plénière.

Ces exercices étaient encadrés par deux questionnaires individuels semi-ouverts visant à évaluer les attentes et la satisfaction des participants.

2.3.2. 2. Zoom par exercice

1 Le questionnaire individuel distribué en début de séquence permettait aux participants d'exprimer leurs attentes initiales. Il contenait également la question ouverte suivante :

- Quelle(s) forme(s) d'agriculture(s) souhaiteriez-vous voir sur votre territoire dans 10-15 ans?

2 La séquence de présentation **plénière** a débuté par un point **déontologique** (présentation de l'équipe et cadre du projet TATA-BOX, présentation des objectifs et de l'ordre du jour, demande d'autorisation d'enregistrement audio). Ont suivi quatre présentations courtes (5-10 min) des chercheurs et des partenaires de terrain :

- dynamiques territoriales (partenaires de terrain),

- prospective agricultures et filières à l'horizon 2030,

- évolutions possibles du climat,

- dynamiques des systèmes de production agricole et formes d'agriculture locale.

Ces présentations ont été suivies d'un temps de discussion des résultats avec les participants.

L'objectif premier de cette étape était de fournir un ensemble de connaissances génériques et de connaissances locales qui puissent s'articuler (hybridation de ces formes de connaissances).Cette étape a également permis de répondre au critère d'**équité** (cf. 1.5) en instaurant une relation d'équivalence entre chercheurs, partenaires de terrain et participants. Elle a permis également de renforcer la **légitimité** des porteurs de projet (chercheurs) et des **partenaires** de terrain sur la thématique de la concertation.

3 Le 1er brainstorming s'est effectué en trois **sous-groupes mixtes**. Les participants étaient installés en demi-cercle autour d'une table et face au tableau et à l'écran de projection. Cette organisation de l'espace permet d'optimiser la visibilité du tableau tout en créant une proximité entre les participants propice aux échanges.

Le brainstorming a débuté par un point **déontologique** où l'objectif de l'exercice a été explicité. Puis un **tour de table** a permis aux participants de se présenter La question collective du brainstorming rebondissait sur la présentation des enjeux et changements à venir de la phase 2 : « *Quels objectifs pour l'agriculture locale à l'échelle du territoire en considérant les enjeux actuels et les changements à venir ?* ». Les facilitateurs ont précisé que différents modèles pouvaient **coexister** dans la vision partagée du territoire. Le but de l'exercice n'était pas de déterminer un modèle unique à soutenir mais plutôt de décrire une représentation du futur composée de différents modèles. Le matériel disponible, issu de l'atelier précédent a été présenté (cf. Figure 21) et projeté pour être disponible à la consultation durant tout l'exercice. Ce rappel visuel permettait aux facilitateurs d'effectuer des allers et retours entre les enjeux identifiés lors de l'atelier 1 et les objectifs déterminés lors de l'atelier 2.

Les participants ont été invités à répondre à cette question collective en suivant un processus en trois étapes :

1) Temps de réflexion **individuel**, inscription d'1 à 3 idées sur des post-it : ce temps de réflexion individuelle visait à favoriser l'expression des idées personnelles.
2) **Tour de table** (1 idée/tour) et **discussion** collective des objectifs : cette méthode a permis la répartition du temps de parole.
3) **Reformulation** collective des idées pour aboutir à **cinq objectifs** contrastés : ce nombre restreint d'objectifs généraux visait l'atteinte d'un consensus nourri par le débat des idées. Une fois l'accord collectif obtenu, les idées ont été inscrites sur post-it et positionnées sur le tableau. Dans cette étape, le facilitateur veille à la précision des données collectées (quoi, où, tendance quantitative ou qualitative, *exemple : forte diminution, multiplier par 2,...*) :

Exemple :

Trop général	Degré de précision attendu
- Etre autonome - Favoriser l'autonomie du territoire concernant l'achat d'intrants azotés	- Augmenter très fortement l'autonomie décisionnelle à l'échelle des EA et du territoire - Augmenter très fortement l'autonomie azotée à l'échelle du territoire

Ce degré de précision permet de progresser de la formulation d'idées générales partagées vers des idées spécifiques qui feront l'objet de discussions approfondies.

Les cinq objectifs sélectionnés par chaque groupe ont été présentés par un porte-parole puis débattus en plénière afin d'aboutir à **cinq objectifs généraux communs**. Un animateur était dédié à la mise en forme des échanges par la construction dynamique des regroupements d'idées sur support informatique projeté en direct. Cette phase de croisement des perspectives des deux groupes avait pour vocation d'hybrider les connaissances des participants de chaque groupe et de créer un nouveau débat d'idées afin de valider l'orientation globale de la transition territoriale.

4 Après constitution des nouveaux groupes, désormais mono-domaine, le second exercice de brainstorming visait à **décliner** les cinq objectifs généraux communs dans chaque **domaine** puis de **détailler** leurs caractéristiques. Les objectifs généraux communs étaient projetés en permanence à cet effet.

L'exercice s'est déroulé en 3 temps :

1) **Déclinaison** des objectifs généraux en objectifs spécifiques par **brainstorming**.
   Même méthode que (3) :
   1 à 3 idées/participant inscrites sur des post-it afin de favoriser l'expression d'idées personnelles
   → tour de table (1 idée/tour) afin de répartir la parole,
   → reformulation collective afin de vérifier la compréhension par tous des idées individuelles et créer des débats conduisant au consensus.
2) Spatialisation des objectifs spécifiques lorsque cela était possible. La spatialisation permet de passer d'idées génériques à des idées spécifiques grâce aux connaissances des acteurs locaux.
   Pour cet exercice, un **fond de carte** a été mis à disposition des participants. Il contenait : les limites des communes, les principales villes, les principaux axes routiers et les cours d'eau. Il a été **adapté** à chaque **domaine** par l'échelle (surface : Production Agricole < Gestion des Ressources Naturelles < Transformation-Distribution) et par l'insertion de l'occupation du sol pour le groupe Gestion des Ressource Naturelles (zones urbaine/boisée/agricole). Les données fournies étaient suffisamment instructive pour alimenter les discussions de chaque domaine mais suffisamment neutre pour ne pas les influencer.
3) Description des **caractéristiques** des objectifs :
   « Pour cet objectif, par rapport à la situation actuelle, qu'est ce qui change et dans quelle mesure ? ». Pour cela, le facilitateur pouvait s'appuyer si nécessaire sur des grilles d'indicateurs créées par les chercheurs.

Exemple de *caractérisation des objectifs :*
- production Agricole :
niveau d'autonomie alimentaire visé =/-/+/chiffre,
- transformation-Distribution : taux d'exportation =/-/+/chiffre,
- gestion des ressources Naturelles :
surface habitats naturels =/-/+/chiffre.

Dans cette étape, le facilitateur veillait à la précision des données collectées :

Exemple :

Trop général	Degré de finesse attendu
- Domaine Production Agricole : Favoriser l'autonomie en intrants des exploitations - Domaine Gestion des Ressources Naturelles : une gestion durable des ressources en eau	- Domaine Production Agricole : Réduire de 50 % l'utilisation des fertilisants azotés. Réduire de 20% l'utilisation de concentrés pour l'alimentation des animaux - Domaine Gestion des Ressources Naturelles : réduire de 50 % la fréquence de passage sous le seuil de Débit d'Objectif d'Etiage

La caractérisation précise des objectifs permettait de progresser dans la description de l'orientation de la transition agroécologique locale. Elle permettait de passer de la formulation d'idées générales consensuelles à des idées spécifiques supports de discussions.

5 L'atelier a été clôturé par une synthèse **plénière** visant à partager les résultats obtenus pour chaque domaine. Cette étape permettait de décrire les objectifs à atteindre pour chaque domaine tout en considérant les interactions entre ces domaines. Les résultats des groupes de travail mono-domaine ont donc servi de base pour l'ultime phase de l'atelier qui consistait à analyser l'**interdépendance** des objectifs spécifiques à chaque domaine. L'exercice consistait à préciser et annoter les :

- complémentarités (voire synergies) entre domaine,
- incompatibilités des **objectifs** entre **domaines**, en identifiant si possible des solutions (*exemple : des assolements simplifiés dans les exploitations agricoles vs des paysages diversifiés*),
- incohérences entre les **objectifs généraux** de l'exercice 3 et les **objectifs spécifiques** de l'exercice 4.

6 Le questionnaire de fin d'atelier visait à faire évaluer le processus par les participants. Il contenait les questions suivantes :

Question	**Type réponse**	**Objectif**
Comment avez-vous pris connaissance de cette journée ?	Choix multiples : Mail, Affiche, Tract, Bouche à Oreille	Adapter la stratégie d'invitation pour l'étape 3
Etes-vous satisfait du déroulement de cette journée ?	Echelle à 4 graduations : Très → Pas du tout	Evaluer l'intérêt pour les méthodes et outils
Pourquoi ?	Ouverte	
Avez-vous le sentiment d'avoir pu vous exprimer ?	Echelle à 3 graduations : Oui, Mitigé, Non	Evaluer la facilitation
Pourquoi ?	Ouverte	
Avez-vous le sentiment d'avoir été écouté/Que vos idées ont été prises en compte ?	Echelle à 3 graduations : Oui, Mitigé, Non	
Pourquoi ?	Ouverte	
Remarque et/ou suggestions ?	Ouverte	Adapter les méthodes et outils de l'étape 2
Suite aux échanges, quelles formes d'agricultures souhaitez-vous voir sur votre territoire dans 10-15 ans ?	Ouverte	Appréhender les changements des représentations au regard des réponses au questionnaire de début d'atelier

2.3.2. 3. Résultats bruts

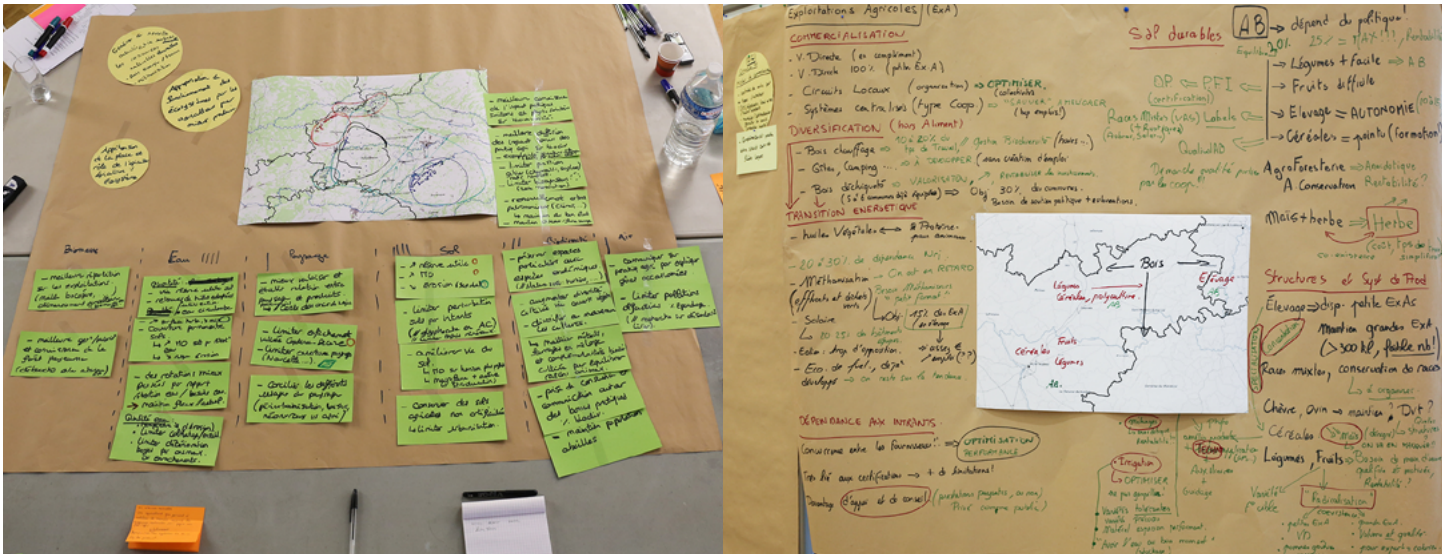
Les principaux résultats de cet atelier étaient :

• la formulation de cinq objectifs généraux par sous-groupe (cf. tableaux Figure 24) et des objectifs communs, fruits de la confrontation en plénière (cf. projection Figure 24).
L'exercice a abouti à l'expression de cinq objectifs communs en Midi-Quercy (*exemple : inscrire les exploitations agricoles dans la transition énergétique et vers 40% d'autonomie = développement des énergies renouvelables (panneaux solaires, méthaniseurs) + production de fertilisants à la ferme*) et de quatre objectifs communs en Centre Ouest Aveyron (*exemple : des exploitations agricoles et filières à très forte valeur ajoutée adaptées aux spécificités des territoires et des paysages aveyronnais*).

• la déclinaison des objectifs généraux communs en objectifs spécifiques par domaine. Ces objectifs spécifiques sont décrits et, si possible, localisés (cf. Figure 25).
Ces objectifs spécifiques étaient au nombre de 65 en Midi-Quercy et 83 en Centre Ouest Aveyron.

Figure 24
Objectifs généraux de chaque sous-groupe (un tableau par sous-groupe) et projection sur écran de leur regroupement, 2e atelier du territoire Midi-Quercy, 12/11/15

Figure 25
Objectifs spécifiques et cartographie associée définis lors du 2e atelier de Midi-Quercy le 12/11/15, domaine Gestion des Ressources Naturelles à gauche, domaine Production Agricoles à droite



Exemples d'objectifs spécifiques par domaine :

Territoire Objectif général Domaine	Midi-Quercy Objectif général « transition énergétique »	Centre-Ouest Aveyron Objectif général : « Forte valeur ajoutée et Paysage »
Production Agricole	*Diminuer la dépendance énergétique des exploitations de 20-30% en valorisant l'huile de colza et de tournesol comme combustible et les tourteaux pour l'alimentation du bétail*	*Développer le lupin pour se substituer au tourteau*
Transformation-Distribution	*Développer la méthanisation en valorisant les effluents d'élevage laitier/allaitant et les déchets de l'industrie agroalimentaire en limite Est de Villefranche et à la frontière de l'Aveyron*	*Utiliser les ateliers de transformation existants en relai pour développer de nouvelles filières de transformation*
Gestion des Ressources Naturelles	*Créer 1 organisme de gestion collective de la forêt (ressource morcelée à propriétaires multiples)*	*Améliorer la valorisation du paysage en créant des paniers de bien qui établissent la relation paysage/ produit agricole*

• l'expression des interdépendances entre objectifs spécifiques (cf. Figure 26) :

Les productions des groupes de chaque domaine (objectifs spécifiques + carte) ont été repris en considérant les productions des autres groupes. Ils ont été amendés par des post-it de complémentarité (14 en Midi-Quercy, 4 en Centre-Ouest Aveyron), d'incompatibilité (5 en Midi-Quercy, 4 en Centre-Ouest Aveyron) et de points de vigilance (1 en Midi-Quercy).

Figure 26
Interdépendances entre les objectifs définis par les différents groupes de domaine lors du 2e atelier de Midi-Quercy le 12/11/15, en vert les complémentarités, en rouge les incompatibilités, en jaune les remarques

Exemple de post-it d'interdépendance entre les objectifs spécifiques des domaines :

Territoire / Post-it	Midi-Quercy	Centre Ouest Aveyron
Complémentarité	*Gestion des Ressources Naturelles/ Production Agricole : la gestion collective de la biomasse entre agriculteurs et entre propriétaires de zones forestières participerait à l'objectif de maintien des corridors écologiques*	*Développer les circuits courts et, en parallèle, les ventes en dehors du territoire*
Incompatibilité	*Gestion des Ressources Naturelles/Production Agricole : le développement de la méthanisation pourrait impacter négativement l'amélioration de la vie des sols par une fertilisation inférieure en qualité et quantité (digestat)*	*Le groupe Production Agricole souhaite développer les systèmes d'élevage en pâturage ce qui réduit la part des effluents collectables et donc l'alimentation de méthaniseurs*

2.3.2. 4. Retour d'expérience des animateurs : analyse des forces et faiblesses de l'atelier 2

Forces	Faiblesses
• La démarche du **général au particulier** est efficace pour spécifier les objectifs progressivement. • Le **découpage en 3 domaines** est pertinent. Il offre une structure opérationnelle et efficace pour exprimer finement les objectifs du territoire. Ce découpage du système pour mieux explorer sa complexité n'a pas été remis en cause. Par ailleurs les résultats des groupes de travail dans chaque domaine ont démontré des logiques/rôles différents de ces domaines. Ces différences sont perçues dans la formulation des objectifs de chaque domaine. Le verbe dominant pour désigner la dynamique de l'objectif varie d'un domaine à l'autre: Production Agricole → Développer (*ex : développer les prairies temporaires en mélange avec des légumineuses plutôt que du Ray Grass*). Transformation-Distribution → Créer (*ex : Créer une épicerie paysanne : vente de produits transformés par les producteurs du département*). Gestion des Ressources Naturelles → Réduire/Maintenir (*ex : Maintenir les corridors écologiques ; Réduire la fermeture des paysages : l'enfrichement des pelouses due à la disparition des ovins*). • La démarche du général au particulier combinée à la structuration des réflexions en 3 domaines a permis des **allers retours mono-domaine/domaines mixtes.** • La diversité des participants rend les allers-retours mono-domaine/domaine mixtes davantage pertinents. La réflexion s'enrichie tour à tour de la **complémentarité** et de l'**expertise** des participants de l'atelier. • Le niveau de détail attendu pour la **caractérisation** des objectifs a permis de lever des ambiguïtés et de créer des **débats.**	• La stratégie d'invitation ne nous a pas permis de réunir le nombre d'agriculteurs initialement visé. • La **cartographie participative** a été peu manipulée ce qui s'explique par plusieurs facteurs: - il est plus difficile de cartographier le futur que le présent, - cet exercice demande d'effectuer une transition entre les connaissances génériques et les connaissances opérationnelles pour concrétiser les objectifs, - cet exercice demande davantage de **négociation** entre les acteurs. • L'une des consignes des facilitateurs de l'atelier était de guider les participants dans la remobilisation des **enjeux** produits lors du 1er atelier. Cependant les facilitateurs avaient de nombreuses tâches à gérer simultanément ce qui ne leur a pas permis de mener cette activité de façon optimale. Il y avait donc peu d'allers retours entre enjeux/objectifs. Les présentations introductives par les scientifiques et les acteurs territoriaux avaient pour objectif de mêler des connaissances génériques et locales sur les grands **changements à venir**. Cet objectifs d'hybridation des connaissances n'a pas été entièrement satisfait et semble difficile à atteindre. Cependant quelques pistes pourraient être explorées : → Casser la programmation qui sépare les exposés des sessions de travail collectif → Outiller la remobilisation des enjeux et des grands changements à venir: - proposer une dizaine de cartes symbolisant des changements à venir et une dizaine de cartes symbolisant des enjeux, - inviter les participants à les manipuler et à les remobiliser pour indiquer à quels enjeux/changements répondent les objectifs produits? Cependant la manipulation d'enjeux et de « changements à venir » simultanément représente un grand nombre d'outils à manipuler → il faudrait diviser l'exercice en 2 temps: - manipuler les enjeux dans un 1er temps (résultat atelier 1), - les réinterroger par les « grands changements à venir » dans un second temps. Cette stratégie permettrait de confronter la vision partagée des participants aux enjeux actuels et à venir.

2.3.2. 5. Résultats après analyse et formalisation en laboratoire

Les objectifs spécifiques de chaque groupe ont été décrits à travers une **grille QQOQCP** (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi). Dans une perspective de transition agroécologique, trois critères complémentaires ont été additionnés à la grille : **Combien, Risque, Interdépendance** (CRI). Ces nouveaux critères avaient pour objectif de mieux :

- considérer les incertitudes liées à la transition, de les instruire afin de les réduire,
- opérationnaliser des résultats en vue d'une planification stratégique des actions du 3e atelier.

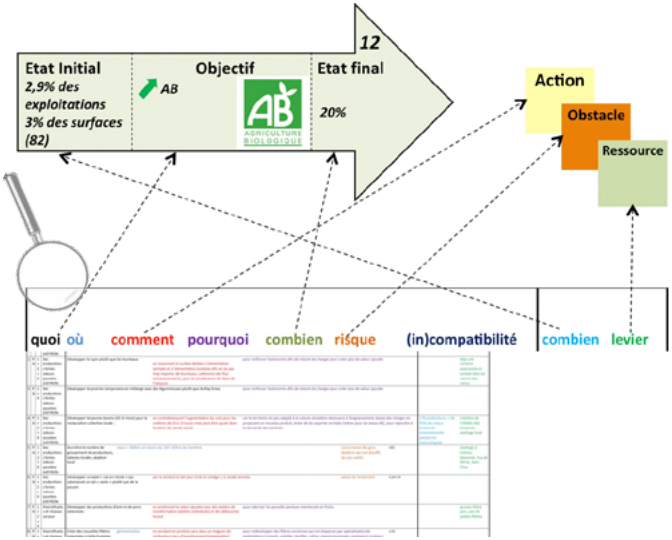
En parallèle des critères décrivant la situation future souhaitée, deux critères faisant référence à l'état actuel du système ont été ajoutés afin de mesurer l'écarts existants et le souhaité : Combien (indicateur de l'état actuel de l'objectif considéré) et Levier (ressources disponibles à l'heure actuelle pour l'objectif considéré).

Afin de conserver un maximum de détails d'une étape à l'autre, les enregistrements audio des ateliers ont été réécoutés pour compléter cette grille (cf. Figure 27).

Figure 27
Extraits de l'analyse 00000CP-CRI des enregistrements audio du 2e atelier du territoire Midi-Quercy, le 12/11/15

44	43	15	7	N°	
Transfo-Distribution	Gestion Ressources Nat.	Production Agri.	Production Agri.	**Domaine**	
Plateforme Transformation-Distribution	Biodiversité	Systèmes durables	Diversification	**Objectif spécifique**	
Développer des outils de transformation et de distribution coopératifs de petites tailles	Développer la diversité cultivée et animale du territoire	Développer l'AB en élevage	Valoriser le bois en bois déchiqueté	**quoi**	Etats finaux caractérisés
à Nègrepelisse et Caussade (proches des axes routiers)	dans les zones de boulbènes, terreforts, terrasses		dans les maisons de retraite et des logements sociaux	**où**	
en créant une structure de type: Société Coopérative d'Intérêt Collectif (producteurs+consommateurs), au départ: association de développement agricole du Pays Midi-Quercy qui inclue des banques et la MSA	en réduisant la surface en maïs au profit d'autres cultures (sauf maïs semence), baisse monoculture développement des rotations, jachères, haies, ripisylve, bosquets, bandes enherbées	en développant des races mixtes plus rustiques pour diminuer les frais vétérinaires en bio		**comment** **pourquoi**	
pour gagner du temps comparé à la transformation à la ferme, pour être mieux organisé pour vendre à l'extérieur, pour sauver des productions affaiblies par la concurrence voire disparues	pour améliorer la santé des sols, la santé humaine (moins d'allergies)				
10-15% de la production du territoire		10-15% d'AB dans les systèmes d'élevages	30% des communes soient équipées	**combien**	
financement de la plateforme commune et de l'image de la marque (animateur), si les producteurs écoulent une faible part de leur production pour tester la structure l'atelier peut-être surdimensionné et ne pas couvrir les charges	très fortement dépendant des politiques agricoles et du marché:»	prix des concentrés -> besoin d'autonomie	projet avorté Najac, à développer pour la rentabilité, problématique réseau de chaleur	**risque**	
+43+59+60	+5-9+16+19+22+21+300+46 +47+48+58+59+60+62	+34+43	+5+26+40+61	**(nterdépen-dance**	
			5-6 communes	**combien**	Etats initiaux caractérisés
territoire en multi-production, marque « Produits en Midi-Quercy » déjà existante (50 agriculteurs = 15% des exploitants) qui vendent individuellement, « Graines de Terroir » en AB, pré-étude en cours	charte paysagère du Pays MQ, pollinisations croisées liées au changement climatique (insectes moins spécialisés)	producteurs innovants ayant remplacé les antibiotiques par des huiles essentielles, soutien des Chambre d'agriculture/des coopératives/des vétérinaires par prestation de conseil	agenda 21	**levier**	

Figure 28
Transformation de la grille QQOQCP-CRI en jeu de carte



Dans un second temps, les informations contenues dans six des neuf critères de l'analyse **QQ**O**QC**P-**CR**I ont été **extraites** afin de générer des **outils participatifs** sous forme d'un jeu de cartes emboîtées. Les critères « où » (« O ») et « interdépendance » (« I ») ont été représentés respectivement dans la cartographie participative et dans le graphique d'interdépendance (cf. Figure 31).

Chaque objectif spécifique a été symbolisé par une flèche représentant le chemin de passage de l'état actuel à l'état souhaité (65 pour le Midi-Quercy, 83 pour Centre Ouest Aveyron). La couleur de la flèche correspond au domaine dans lequel l'objectif s'inscrit (Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles). Au centre, la section « objectif » renvoie à la colonne « quoi » du QQOQCP-CRI. L'objectif est nommé par un intitulé court et la tendance souhaitée de l'objectif est symbolisée (=, ↗, ↘). L'objectif est représenté par une **icône** afin de créer un 2nd niveau de lecture qui permet une appropriation et une manipulation plus fluide.

Ses extrémités présentent la colonne « combien » de l'état initial et de l'état final (*quel résultat souhaite-t-on atteindre ?).*

Chaque flèche est accompagnée de 3 types de cartes (cf. Figure 28) :

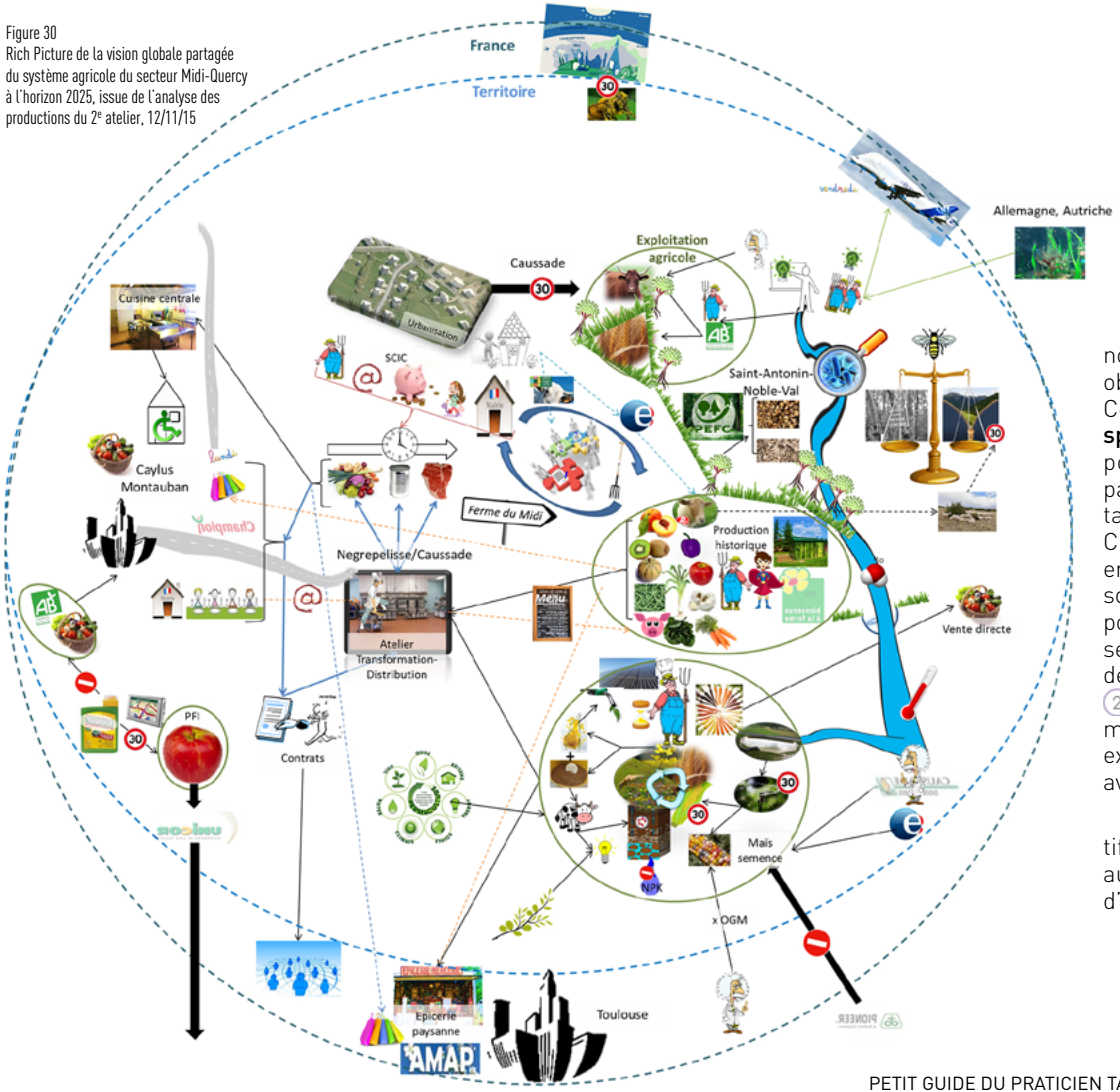
- Action : issus de la colonne « comment »
- Obstacle : issus de la colonne « risque »
- Ressource : issu de la colonne « levier »

Les flèches ont ensuite été assemblées par **thématique**. Pour chaque thématique, une **enveloppe** rassemble les flèches-objectif et les cartes Action/Obstacle/Ressources correspondantes (cf. Figure 29). Au total, 17 enveloppes thématiques ont été créées pour le territoire Midi-Quercy, 14 pour le territoire Centre Ouest Aveyron.

Les icônes illustrant chaque flèche-objectif ont été rassemblées dans une représentation globale de la vision partagée du système agricole à l'horizon 2025 (cf. Figure 30).

Figure 29
Assemblage thématique des flèches-objectifs

Figure 30
Rich Picture de la vision globale partagée du système agricole du secteur Midi-Quercy à l'horizon 2025, issue de l'analyse des productions du 2e atelier, 12/11/15

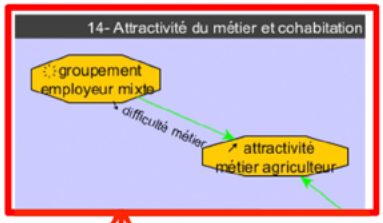


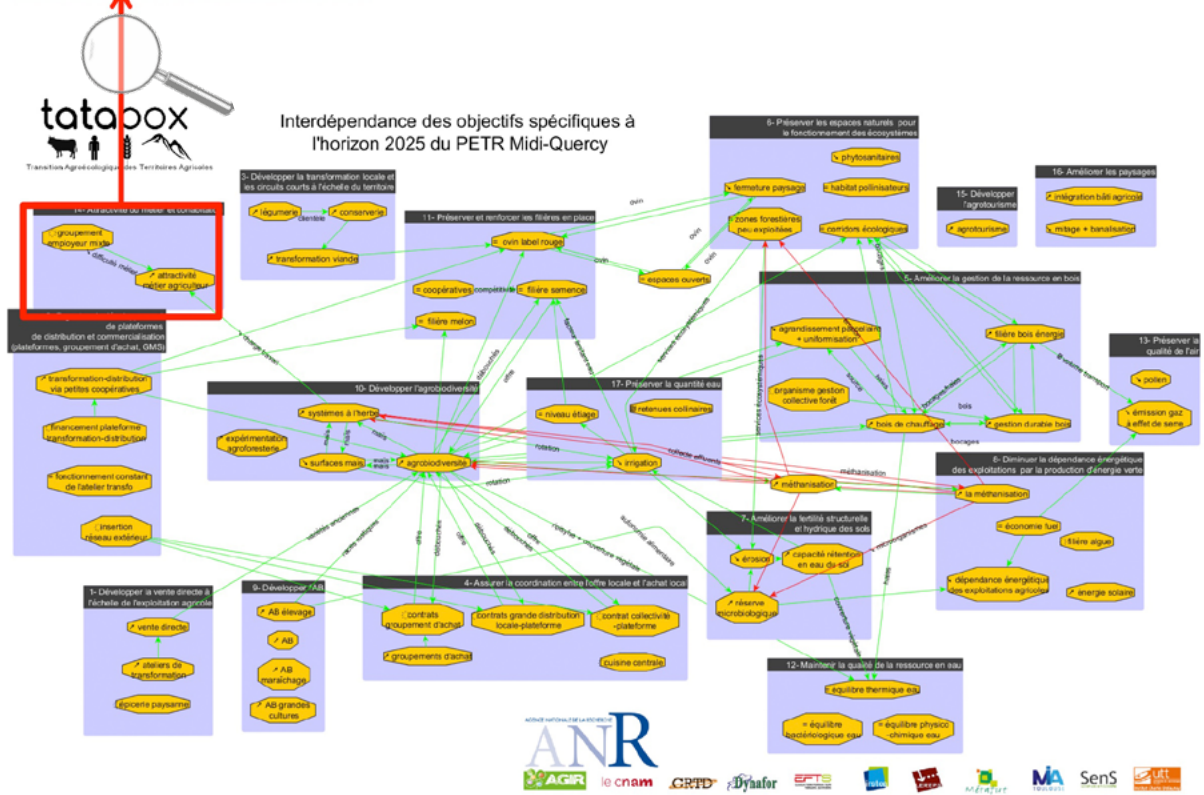
Cette forme de représentation, nommée *rich picture*, présente les objectifs et les **liens** entre eux (→). Certains éléments sont également **spatialisés**. La spatialisation comporte trois **échelles** symbolisées par des cercles imbriqués : Exploitation agricole, Territoire, France. Ces espaces comportent des flux entrants et sortants. Certaines villes sont notées et agencées selon leur position géographique. Cette représentation est ensuite mobilisée lors des présentations initiales en atelier (2). Le logiciel utilisé permet de zoomer sur chaque zone pour pouvoir expliciter les interactions mises en avant.

Les interdépendances entre objectifs ont été approfondies dans une autre représentation : le graphique d'interdépendance (cf. Figure 31).

Figure 31
Graphique d'interdépendances positives ou négatives des objectifs (hexagones jaunes), contenues dans les enveloppes thématiques (boîtes bleues), pour le territoire Midi-Quercy suite à l'analyse des productions du 2e atelier

Exemple : pour la thématique « Attractivité du métier et cohabitation », l'objectif de création d'un groupement d'employeur mixte (entre des exploitations agricoles et autres structures), permet de proposer des emplois moins difficiles physiquement, ce qui a un impact positif sur l'objectif d'amélioration de l'attractivité du métier agricole.





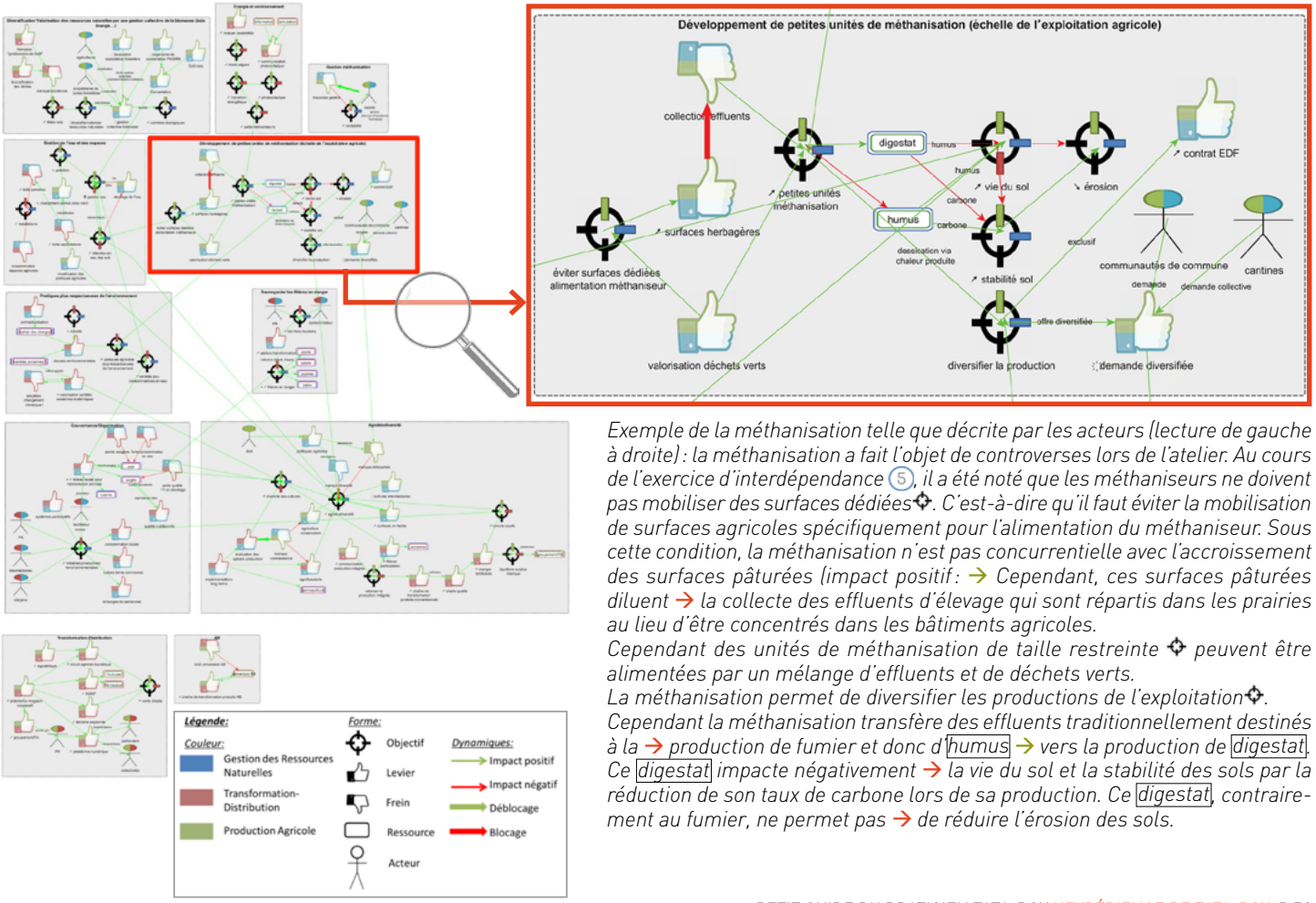
Ce graphique mobilise la colonne interdépendance de la grille QQOQCP-CRI. Il permet une approche globale des objectifs et peut servir de base pour l'adaptation des stratégies d'actions.

L'interdépendance des objectifs était approfondie par l'analyse de l'étape 5 de l'atelier 2 qui consistait à enrichir la perspective de chaque domaine par des amendements inter-domaine.

Cette analyse complémentaire a abouti à une représentation par un diagramme type ARDI (Acteur, Ressource, Dynamique, Interaction), complété par les objectifs, leviers et freins.

L'instruction de ces interactions permet d'approfondir la réflexion en considérant les chaînes de causes à effet (cf. Figure 32).

Figure 32
Exemple de l'analyse des interdépendances par une représentation ARDI pour le territoire Midi-Quercy d'après les résultats du 2e atelier, 12/11/15



Exemple de la méthanisation telle que décrite par les acteurs (lecture de gauche à droite) : la méthanisation a fait l'objet de controverses lors de l'atelier. Au cours de l'exercice d'interdépendance (5), il a été noté que les méthaniseurs ne doivent pas mobiliser des surfaces dédiées. C'est-à-dire qu'il faut éviter la mobilisation de surfaces agricoles spécifiquement pour l'alimentation du méthaniseur. Sous cette condition, la méthanisation n'est pas concurrentielle avec l'accroissement des surfaces pâturées (impact positif : → Cependant, ces surfaces pâturées diluent → la collecte des effluents d'élevage qui sont répartis dans les prairies au lieu d'être concentrés dans les bâtiments agricoles.
Cependant des unités de méthanisation de taille restreinte peuvent être alimentées par un mélange d'effluents et de déchets verts.
La méthanisation permet de diversifier les productions de l'exploitation.
Cependant la méthanisation transfère des effluents traditionnellement destinés à la → production de fumier et donc d'humus → vers la production de digestat. Ce digestat impacte négativement → la vie du sol et la stabilité des sols par la réduction de son taux de carbone lors de sa production. Ce digestat, contrairement au fumier, ne permet pas → de réduire l'érosion des sols.

Figure 33
Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 3 du dispositif participatif

2.3. 3. Atelier 3 : plan d'action partagé

L'objectif de ce 3e atelier du dispositif était de co-construire les **chemins de transition** menant à la vision partagée du futur souhaité à l'horizon 2025 et les **modes de gouvernance** nécessaires.

2.3.3. 1. Stratégie

Pour répondre à cet objectif, la stratégie consistait à jalonner les chemins de transition allant de l'état initial à l'état final souhaité. Les jalons sélectionnés étaient des **états intermédiaires ciblés**, des **indicateurs** de suivi et des modes de **gouvernance**. Ces notions ont été simplifiées en cinq types de jalons du chemin de transition : des actions, des ressources, des états intermédiaires, des obstacles, des pilotages.

Le chemin de transition était décrit de la façon suivante : Quelles actions ? Pilotées par qui ? Avec quelles ressources ? Pour quels états ? Pour lever quels blocages ?

L'atelier était programmé de la façon suivante (cf. Figure 33) :

L'atelier s'est déroulé sur une journée complète (9h30 à 17h). Le planning de la journée comportait quatre principaux exercices (2-5). Le 2, le 3 et le 5 se déroulaient en séquences **plénières**. Le 4ème s'est effectué en sous-**groupes mixtes**. Cette configuration a permis aux participants de niveler leurs connaissances sur les productions des ateliers précédents et d'être informés sur la méthode de travail de la journée.
La mise à niveau a été suivie d'un **approfondissement** des thématiques en petits groupes mixtes. Cette organisation des échanges a favorisé la participation effective des acteurs au sein de leur groupe par une meilleure répartition de la parole. La journée s'est achevée par une phase de **convergence** en plénière.

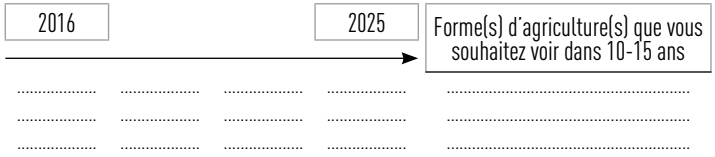
Ces exercices étaient encadrés par des questionnaires individuels semi-directifs en début et fin d'atelier afin d'évaluer les **attentes** et la **satisfaction** des participants. Le dispositif initial arrivant à son terme à l'issue de cette étape (cf. 2.2. 8), l'évaluation de la satisfaction des participants, de la pertinence du dispositif, des méthodes et outils, a été approfondie par des entretiens semi-directifs avec les participants. Ces entretiens qualitatifs ont été complétés par des questionnaires quantitatifs fermés (notation) quelques semaines plus tard.

2.3.3. 2. Zoom par exercice

1 Le questionnaire individuel distribué en début de séquence permettait aux participants d'exprimer leurs attentes quant à l'atelier. Il contenait également la question ouverte suivante :

- Pour voir dans 10-15 ans sur le territoire les formes d'agriculture qui vous semblent personnellement souhaitables / bonnes, quel cheminement vous semble nécessaire ?

Les réponses étaient inscrites sur une frise chronologique aboutissant aux formes d'agricultures souhaitées afin de familiariser les participants, dès le début de l'atelier, avec la nature des productions visées :



2 La séquence de présentations **plénières** a débuté par un point **déontologique** effectué conjointement par les partenaires de terrain et des chercheurs (présentation de l'équipe, cadre du projet, présentation des objectifs et de l'ordre du jour, demande d'autorisation d'enregistrement audio).

Elle a été suivie par deux présentations des résultats de l'atelier précédent avec des outils de communication adaptés aux objectifs de la journée :

- la rich picture (cf. Figure 30) : *cette représentation globale comporte une icône illustrant chaque objectif produit lors de l'atelier 2 ainsi que les liens existants entre eux. Une version animée de la rich picture a été présentée avec des zooms sur différentes zones afin de faciliter sa compréhension. Cette étape a permis également une appropriation de l'iconographie qui a été mobilisée dans les étapes suivantes (icônes des flèches-objectifs),*

- le graphique d'interdépendances (cf. Figure 31).

Ces présentations contribuaient à la fois à la réappropriation des productions de l'étape précédente et à la vérification de la bonne traduction de l'information en « laboratoire ». Elles ont été suivies d'un temps d'échange permettant aux participants de réagir sur les supports présentés et les productions des précédents ateliers.

3 L'analyse des résultats de l'atelier 2 a permis de traduire 65+83[33] flèches-objectifs réparties dans 17+14[33] enveloppes thématiques (cf. 2.3.2.5). Etant donné le niveau de détails des chemins de transition qui était attendu à l'issue des ateliers, nous savions que les enveloppes thématiques ne pourraient être traitées dans leur intégralité. Nous avions donc prévu des outils permettant un choix éclairé et démocratique des thématiques à traiter (cf. Figure 34).

L'objectif de l'exercice était de permettre aux participants de déterminer l'**ordre** de **traitement** des **enveloppes** thématiques.

Pour cela trois gommettes ont été distribuées à chaque participant. Ils étaient invités à les coller sur les enveloppes qu'ils jugeaient prioritaires. Pour éclairer ce choix, les représentations discutées dans l'étape précédente étaient affichées : la *rich picture* (cf. Figure 30), le graphique d'interdépendances (cf. Figure 31), qui présente les objectifs contenus dans chaque enveloppe et les liens positifs et négatifs existants entre eux.

33 Pour Midi-Quercy et Centre Ouest Aveyron respectivement

Figure 34
Illustration de l'exercice de vote pour les enveloppes thématiques (sur la table) au regard du graphique d'interdépendance (à gauche), lors du 3e atelier le 20/10/16

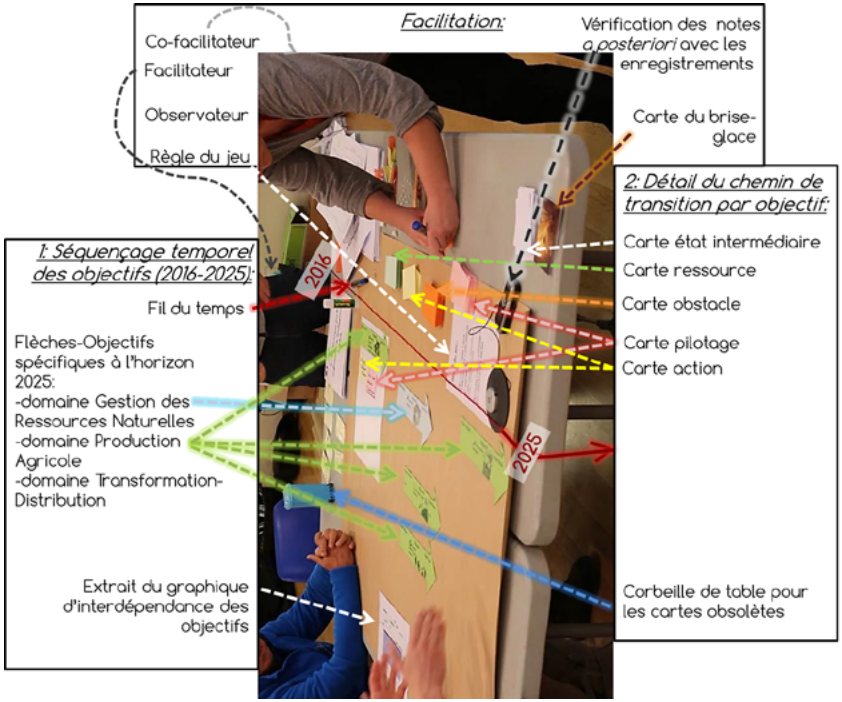
Figure 35
Illustration de l'exercice brise-glace mobilisé lors du 3e atelier le 20/10/16

4 Après constitution de trois groupes mixtes, et distribution équitable des enveloppes (en termes de priorité et de domaine), cette étape a débuté par un exercice **brise-glace**. L'outil utilisé était le photolangage. Il s'agit d'un jeu de cartes imagées (cf. Figure 35) réparties sur un plan. Les participants étaient invités à les parcourir puis à en sélectionner une. Lors du tour de table de présentation, chacun était alors invité à expliquer le choix de sa carte. Cet exercice **ludique** visait à créer une ambiance informelle et **conviviale** pour favoriser la **créativité** et à la **coopération**.

La construction du chemin de transition s'est déroulée en deux temps :

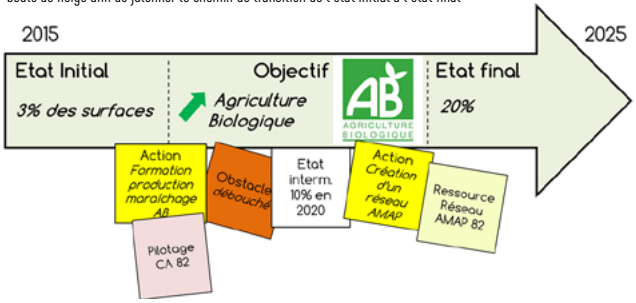
1) **Par enveloppe**, dans l'ordre déterminé par le vote de l'étape précédente : ouverture et parcours des flèches-objectifs qu'il contient puis **organisation chronologique** (séquençage) de ces **flèches-objectifs** le long d'un fil de temps avec l'instruction suivante : « *Si l'on souhaite voir cette thématique aboutir à l'horizon 2025, lequel de ces objectifs doit être initié en 1er … en 2e … en dernier ?* ». Pour éclairer la décision, les participants pouvaient observer l'impact des flèches-objectifs entre elles grâce à un extrait du graphique d'interdépendances contenu dans l'enveloppe concernée (cf. Figure 31).
2) **Par flèche** :
   a) Lecture des cartes Action/Ressources/Obstacle existantes (cf. Figure 28).
   b) Choix de les **conserver** et de les positionner le long de la flèche, entre l'état initial et l'état final, ou choix de les **écarter** en les plaçant dans la corbeille de table (cf. Figure 36).

Figure 36
Illustration de l'exercice de construction des chemins de transition lors du 3e atelier du 21/10/16



c) Création de nouvelles cartes Action/Ressources/Obstacle/État Intermédiaire/Pilotage pour jalonner le chemin de transition entre l'état initial et l'état final de l'objectif. La création des cartes répondait à l'instruction suivante : « *Vous avez différents types de cartes à jouer pour permettre le passage de l'état initial à l'état final pour chaque flèche-objectif : des actions menées par des pilotes, des freins qui peuvent survenir mais peuvent être contournés par la mobilisation de ressources* ». Le facilitateur transcrivait le fil de la conversation sur les cartes en suivant l'effet « boule de neige » induit. La règle du jeu, exposée en début d'exercice, était d'associer au moins 1 carte de pilotage et 1 état intermédiaire par flèche-action.

Figure 37
Exemple fictif de la logique de création de cartes action/ressource/obstacle/état intermédiaire/pilotage par effet boule de neige afin de jalonner le chemin de transition de l'état initial à l'état final



Exemple fictif (cf. Figure 37): pour la flèche « Développer l'agriculture biologique », l'état final souhaité est d'atteindre 20% de la surface agricole en AB à l'horizon 2025 en partant de 3% en 2015.Un objectif intermédiaire peut être fixé à mi-chemin (10% en 2020). Une 1re action pourrait consister à former les producteurs au maraichage en agriculture biologique. Cette action pourrait être assurée par la Chambre d'Agriculture. Le principal obstacle à lever est le manque de débouchés. Il pourrait être levé en développant une nouvelle AMAP. La ressource à mobiliser pour cette action serait le réseau d'AMAP départementale.

5 L'atelier a été clôturé par une séquence de synthèse **plénière** visant à partager les productions de chaque groupe. Un porte-parole effectuait un retour sur les productions de son groupe, les autres participants étaient invités à effectuer une relecture croisée des productions de chaque groupe. Ces relectures visaient à révéler de possibles liens entre les enveloppes thématiques et les flèches-objectifs qu'elles contenaient.

Ces **interdépendances** avaient déjà été pré-identifiées lors de l'exercice 4 : les digressions d'une thématique à l'autre étaient relevées et formalisées par une gommette comportant le numéro de l'enveloppe connectée. Ces liens pouvaient être positifs (**synergies)** ou au contraire montrer des **incompatibilités**. Une attention particulière était portée aux liens impactant l'agencement des thématiques entre elles dans le planning d'action final.

6 Le questionnaire de fin d'atelier visait l'évaluation du processus par les participants. Il contenait les questions suivantes :

Question	Type réponse	Objectif
Comment avez-vous pris connaissance de cette journée ?	Choix multiples : Mail, Affiche, Tract, Bouche à Oreille	Evaluer l'impact de la stratégie d'invitation
Etes-vous satisfait du déroulement de cette journée ?	Echelle à 4 graduations : Très → Pas du tout	Evaluer l'intérêt pour les méthodes et outils
Pourquoi ?	Ouverte	
Avez-vous le sentiment d'avoir pu vous exprimer ?	Echelle à 3 graduations : Oui, Mitigé, Non	Evaluer la facilitation
Pourquoi ?	Ouverte	
Avez-vous le sentiment d'avoir été écouté/Que vos idées ont été prises en compte ?	Echelle à 3 graduations : Oui, Mitigé, Non	
Pourquoi ?	Ouverte	
Remarque et/ou suggestions ?	Ouverte	Adapter les méthodes et outils de l'étape 2
Suite aux échanges, pour vous, quels sont les aspects ou étapes essentiels au développement des formes d'agriculture que vous souhaitez voir dans 10-15 ans ?	Ouverte	Appréhender les changements des représentations entre le début et la fin

2.3.3. 3. Résultats bruts

Les principaux résultats de la 3e étape du dispositif étaient :

- l'**organisation chronologique** des **flèches-objectifs** de chaque enveloppe thématique. Au total, 11/14 et 11/17 enveloppes thématiques ont été ouvertes puis agencées dans le temps pour le territoire de Midi-Quercy et Centre Ouest Aveyron respectivement (cf. Figure 38),
- la construction du **chemin** de transition entre l'état initial et l'état final détaillé par le jeu de carte (Action/Obstacle/Ressource/Etat intermédiaire/Pilotage) pour un total de : **31** et **33** flèches-**objectifs.**

Le chemin a été jalonné par 247 cartes en Midi-Quercy et 248 en Centre Ouest Aveyron :

- Action : 83 + 100
- Obstacle : 49 + 56
- Ressource : 56 + 49
- Etat intermédiaire ciblé : 18 + 6
- Pilotage : 41 + 37 COA

Ces cartes ont été créées lors de l'atelier 3 pour les ¾ et les 4/5e selon le territoire (cf. Figure 39). Les autres sont issues de l'atelier 2 (cf. Point 4 Zoom par exercice).

L'un des prolongements de ces ateliers a été la **demande** émanant de plusieurs acteurs du territoire d'organisation d'un **nouvel atelier** transversal aux deux zones d'étude.

Figure 38
Illustration de flèches-objectifs d'une enveloppe thématique agencées temporellement entre elles sur le fil rouge du temps, résultat du 3e atelier

Figure 39
Vision globale de la quasi-totalité des productions du 3e atelier, du 20/10/16 et du 21/10/16

2.3.3. 4. Retour d'expérience des animateurs : Analyse des forces et faiblesses de l'atelier 3

Forces	Faiblesses
• Les **outils participatifs** développés (*rich picture*, graphique d'interdépendances, jeu de cartes emboîtées) ont permis une large remobilisation des objectifs de l'atelier 2. Les objectifs remobilisés font l'objet d'un choix éclairé des acteurs. Parmi les outils participatifs, la ***rich picture*** a été particulièrement appréciée et a été remobilisée par ailleurs pour d'autres démarches territoriales. • L'objectif de l'atelier était de définir les chemins de la transition agroécologique et ses conditions. Pour cela, la stratégie consistait à décrire collectivement : **des étapes, des indicateurs de suivi et la gouvernance** de la transition agroécologique locale. Ces 3 variables ont été efficacement simplifiées et matérialisées par des jalons/briques de la transition : les **cartes actions/pilotage/états intermédiaires/obstacles/ressources.** L'exercice proposait de définir la transition de la façon suivante : Quelles actions ? Avec quelles ressources ? Pour atteindre quels états ? Pour lever quels blocages ? Cette technique donnait la liberté aux participants de démarrer la description du chemin par le jalon le plus pertinent à leurs yeux. Elle permettait aux facilitateurs de relancer plus facilement la discussion en cas de blocage. Par exemple lorsqu'un obstacle semble enrailler le chemin de transition, le facilitateur pouvait accompagner les participants dans la recherche de ressources, d'actions, de pilotes permettant de déverrouiller la situation.	• La stratégie d'invitation ne nous a pas permis de réunir le nombre d'agriculteurs initialement visé. • Le programme de la journée était ambitieux et millimétré. La **gestion du temps** était difficile. Nous avons décidé d'être souples afin de saisir les opportunités qui se présentaient pour approfondir les discussions. En contrepartie, nous avons **allégé** la dernière étape. A la base cet exercice visait une relecture fine des productions de chaque groupe à l'échelle des « cartes actions ». Cependant, les productions étaient très denses (83-100 actions). L'identification d'interdépendances entre les actions devait nous permettre de réagencer les frises de chaque enveloppe-thématique de manière globale. Le système de fil et de flèches-objectif amovible devait nous permettre de rassembler toutes les frises des enveloppes thématiques dans un tableau global. L'exercice de positionnement relatif des frises visait l'approfondissement de la réflexion sur l'interdépendance des actions proposées. Finalement, les frises ont été seulement construites à l'échelle de chaque enveloppe thématique. La restitution plénière nous a cependant permis de restituer les logiques et les idées clefs des frises de chaque enveloppe-thématique, puis de noter les interdépendances entre ces frises. Le réagencement global a été effectué non pas en direct mais a posteriori, en laboratoire. Cela a abouti au **plan d'action final** qui a été retravaillé lors de l'atelier transversal. → Une piste d'amélioration serait l'ajout d'une étape supplémentaire, c'est-à-dire un atelier complémentaire dédié au réagencement des objectifs/actions à l'échelle globale. → Cette étape permettrait de déterminer comment conduit-on le plan d'action dans chaque territoire. • La notion d' « indicateurs de suivi » du chemin de transition a été simplifié afin d'être plus facilement assimilable et mieux manipulée. Lors des ateliers les indicateurs de suivi étaient traduits sous forme de cartes « état intermédiaire ». Pour chaque objectif, ces cartes permettaient de fixer un objectif intermédiaire entre l'état initial et l'état final souhaité. L'état intermédiaire permettait de vérifier le bon déroulement du chemin de transition à mi-parcours avec un objectif chiffré et une date donnée. L'ambition initiale était de décrire des variables et de définir des modes de calculs de ces variables. • La notion de gouvernance a été également simplifiée afin d'être plus assimilable et manipulable lors de l'atelier. L'ambition initiale était, pour chaque objectif, de composer des groupes de pilotes d'action. Ces groupes de pilotes devaient être variés en termes de types d'acteurs territoriaux et de types de structures (association/entreprises, privé/public). La diversité de pilotes obtenus s'est plutôt exprimée à l'échelle globale du plan d'action (cf. Figure 40).

Au fil du chemin de la transition agroécologique, les interactions entre acteurs locaux évoluent.
Au départ, un acteur centralise les échanges dans un paysage simplifié.
Les interactions s'intensifient dans un paysage diversifié investi par des acteurs hétérogènes.
Ce nouveau réseau comporte différents acteurs pilotes de la transition. Ces acteurs pilotes sont reliés à un ensemble de groupes d'acteurs du territoire.

Figure 40
Effets de la démarche participative, TATA-BOX, licence creative commons BY NC ND

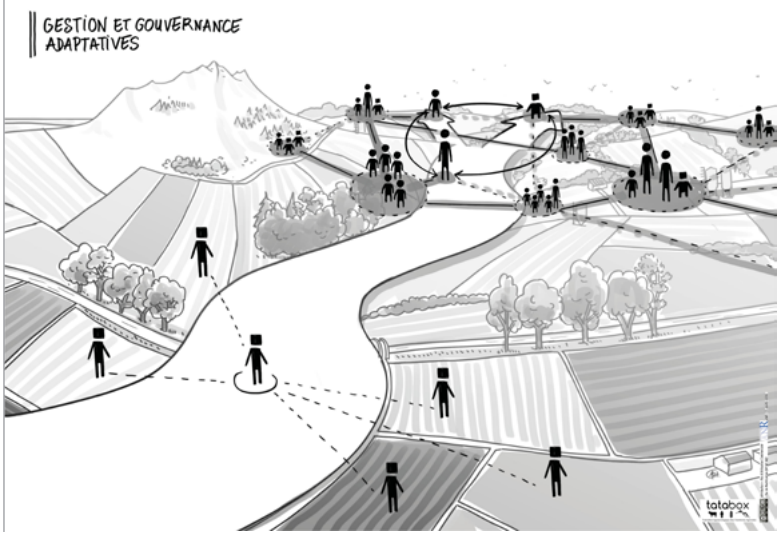
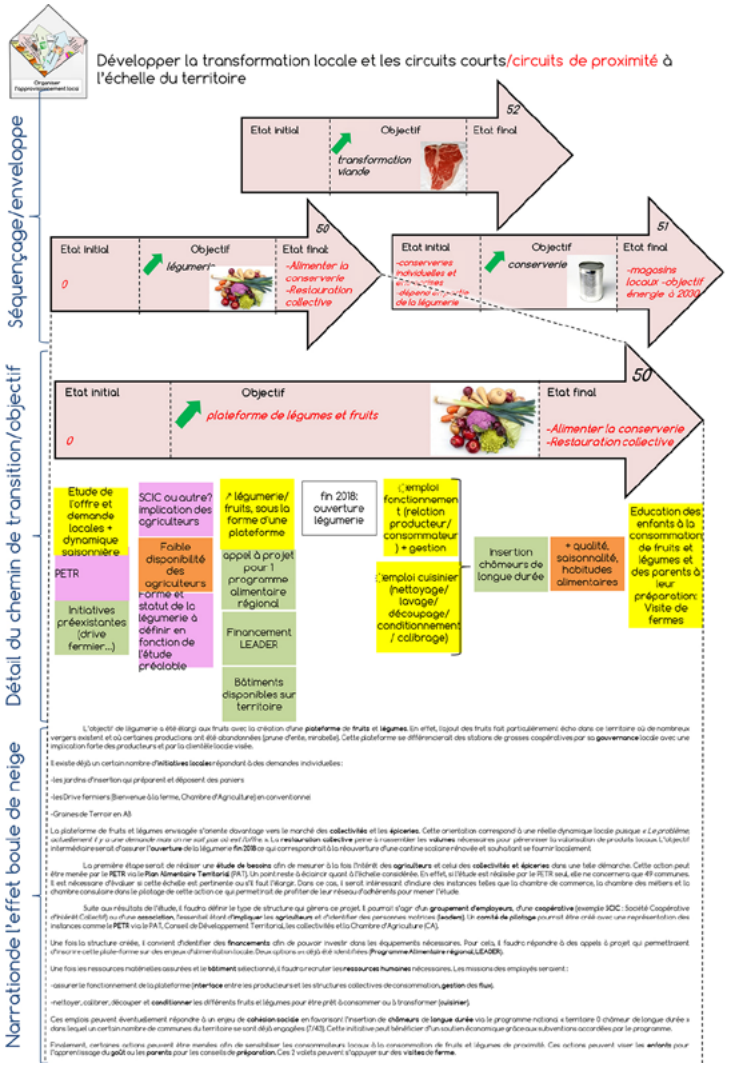


Figure 41
Illustration de la reproduction numérique des résultats du 3e atelier



2.3.3. 5. Résultats après analyse et formalisation en laboratoire

L'intégralité des frises chronologiques par enveloppe thématique et du détail des chemins de transition par objectif a été reproduit sous **format numérique** afin de les rendre plus lisibles.

Un **texte narratif** des échanges ayant conduit au jalonnement de la flèche-objectif accompagne ces représentations (cf. Figure 41).

Dans un second temps ces résultats présentés à l'échelle de la flèche-objectif et de l'enveloppe thématique ont été **agrégés** à l'**échelle** du **plan d'actions prévisionnel global** du **territoire**.

Ce plan d'actions global est présenté sous la forme d'un **diagramme** de **Gantt** organisé par semestre entre 2016 et 2026.

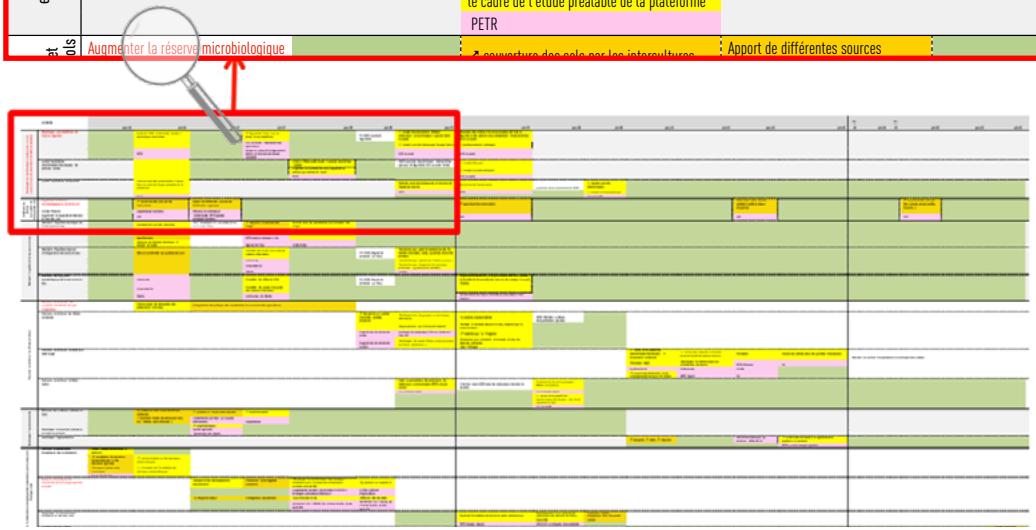
Il reprend l'ensemble des enveloppes thématiques (1re colonne) et les flèches-objectifs contenues dans ces enveloppes (2e colonne). La période de lancement des chemins de transition de chaque objectif est surlignée en vert (en ligne). Les chemins sont jalonnés par les états intermédiaires ciblés, les actions et le pilotage de ces actions. La déclinaison des actions du jaune à l'orangé indique si l'action nécessite d'être davantage opérationnalisée (cf. Figure 42).

Une **version** partagée et **participative en ligne** de ce plan d'actions prévisionnel a été envoyée aux participants afin de créer une session virtuelle de réactions sur la production finale du dispositif.

Différentes représentations ont été extraites pour permettre de multiples usages de ces résultats.

Figure 42
Extrait du plan d'action prévisionnel global du territoire Midi-Quercy à l'horizon 2025, issu de l'analyse des productions du 3e atelier

Objectif chapeau	Objectif \ semestre	janv-16	juin-16	janv-17	juin-17	janv-18
Développer la transformation locale et les circuits courts/circuits de proximité à l'échelle du territoire	Développer une plateforme de fruits et légumes		Étude de l'offre et demande locales + dynamique saisonnière PETR		↗ légumerie/ fruits, sous la forme d'une plateforme SCIC ou autre? Implication des agriculteurs formes et statut de la légumerie à définir en fonction de l'étude préalable	
	Lancer l'activité de transformation/ distribution de produits carnés		"			- Choisir 1 filière après étude + produits transformés « phares » - Organiser un système de suivi/traçabilité du produit qui valorise le « local » PETR
	Lancer l'activité de conserverie		Faire le bilan des conserveries (+ lieux). Dans le cadre de l'étude préalable de la plateforme PETR			
at ols	Augmenter la réserve microbiologique		↗ couverture des sols par les intercultures	Apport de différentes sources		



Une 1re représentation simplifiée reprend essentiellement l'organisation chronologique des flèches-objectifs entre elles avec des états intermédiaires pour valider l'état d'avancement de la transition (cf. Figure 43).

Figure 43
Extrait de la représentation simplifiée du plan d'action prévisionnel par la répartition chronologique de ces objectifs et jalonné par les états intermédiaires ciblés, issu de l'analyse des productions du 3e atelier

Une seconde représentation simplifiée indique, pour chaque objectif, les instances de pilotage qui ont été pré-identifiées pour mener des actions jalonnant la transition de l'état initial à l'état final (post-it rose des flèches-objectif). Elle permet aux organisations qui prennent connaissance du document de savoir si elles ont été identifiées comme acteur clef pour l'objectif considéré et de pouvoir se référer au détail du programme d'action pour approfondir leur potentielle implication (cf. Figure 44). Elle signale également les nouvelles instances à créer (surlignées en bleu en 1re ligne) et identifie les objectifs qui n'ont pas encore de pilotage assigné (ligne orangée) qu'il convient donc de définir par la suite.

Figure 44
Extrait de la représentation simplifiée du plan d'action prévisionnel par l'implication des différentes instances de pilotage par objectif, issu de l'analyse des productions du 3e atelier

Objectif chapeau	Pilotage / Objectif	CA	Communes	APABA	PETR	Agriviaur	Associations	Lycées agricoles	Éducation Nationale	entrepreneur local	EPCI (comcom)	Groupements de producteurs	Organismes de formation agricole	R&D (ex : INRA, IRSTEA)	ADDEAR	Agence de l'eau	Arbres Haies Paysages	Aveyron Expansion	CD	Clé de Sol	CRPF	CUMA	experts indépendants	FDCUMA
Remettre l'herbe au cœur des systèmes fourragers	Favoriser les rotations type : Prairie temporaire – Méteil – dérobées																							
	Développer l'autonomie des exploitations d'élevage	x		x				x					x	x								x		
	Favoriser les échanges entre zones céréalières et zones d'élevage : fumier contre céréales -> autonomie du territoire				x	x																		
Favoriser le développement de nouvelles filières (variétés anciennes, production historique)	Encourager le changement de mentalité pour plus d'innovation	x	x				x	x																
	Développer les jeunes bovins (10-14 mois) pour la restauration collective locale :	x		x															x					
	Créer de nouvelles filières locales	x					x				x													
	Créer des nouvelles filières organisées à taille humaine pour développer les filières anciennes	x	x									x												
Préserver le métier d'agriculteur	Limiter l'artificialisation des terres		x								x													
	Ajuster la taille des exploitations agricoles et l'efficience économique	x						x				x												
	Concilier les différents usages du paysage Communiquer sur pratiques agricoles pour expliquer les gênes occasionnées	x	x						x															
Valoriser durablement les ressources naturelles : bois, haies	Développer la connaissance sur la gestion de la forêt paysanne														x						x		x	
	Revaloriser durablement les ressources naturelles : bois énergie	x	x							x														x
	Développer l'agroforesterie Développer le sylvopastoralisme																							
	Renouveler des arbres patrimoniaux, maintien du bon état de l'existant																							

2.3. 4. Atelier complémentaire 4 : stratégie interterritoriale

Le dispositif initial ne comptait que trois ateliers. A la demande des participants, nous avons co-organisé un 4e atelier, transversal aux deux territoires.

2.3.4. 1. Stratégie

La stratégie globale de la journée consistait à créer les conditions et les outils propices à :

- l'**échange** des productions des deux territoires par le partage des plans d'actions,
- la construction d'une **stratégie gagnant-gagnant** en identifiant des complémentarités d'actions et de ressources entre les deux territoires,
- la coopération, en construisant un **plan d'action** commun qui couvre en partie les plans d'actions des deux territoires.

Les partenaires ont commandité l'atelier et co-construit les fins, le fond et la forme du programme avec le collectif TATA-BOX.

(1) En accord avec les partenaires, nous avons envisagé cette étape en format réduit afin d'accompagner les PETR dans la **stratégie de mise en œuvre** des résultats du dispositif.

La liste des six membres des PETR invités a été fixée avec les agents des PETR en charge du suivi du projet TATA-BOX :

- directrice,
- chargé de mission Energie-Climat,
- chargés de mission LEADER,
- chargée de mission Circuits-courts de proximité/ Alimentation,
- membre du Conseil de Développement Territorial.

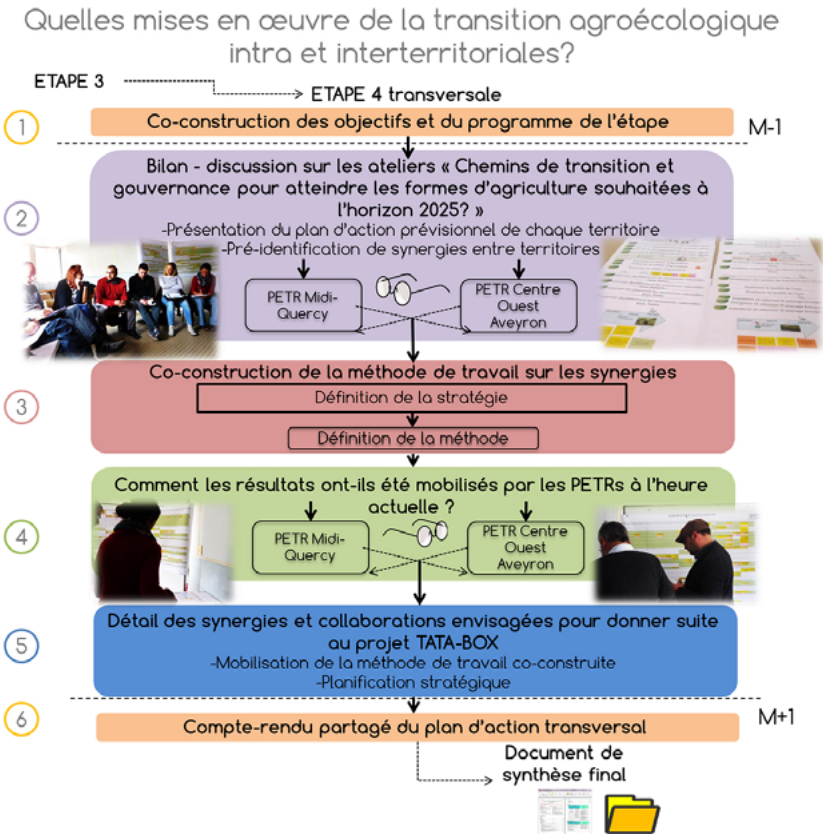
Quatre chercheurs pluridisciplinaires et une animatrice jouaient le rôle de facilitateurs et intervenaient, à la demande des participants, sur des thématiques spécifiques.

Les objectifs identifiés étaient :

Pour les commanditaires		Pour les intervenants
Centre Ouest Aveyron Terre d'équilibre	Pays Midi-Quercy Pôle d'Equilibre Territorial Rural Midi-Quercy	INRA SCIENCE & IMPACT
• Concevoir une stratégie d'accompagnement de la transition agroécologique intra et interterritoriale • Intégrer les résultats dans les dynamiques territoriales en cours (SCOT, projet de territoire, programme LEADER,...) • Quelles suites à donner au projet TATA-BOX ? : - quelles actions ? - quelles échelles d'action ? - quels outils communs ?		• Passage du relai aux PETRs pour le pilotage de la conception et de l'accompagnement d'une transition agroécologique sur leurs territoire • Accompagnement des PETR dans la conception du pilotage et de la démarche d'accompagnement à mettre en œuvre dans chaque pays et à l'interface entre les deux pays.

Le programme de la journée s'est déroulé en trois principaux exercices ((2)-(5)) (cf. Figure 45).

Figure 45
Méthodes et outils mobilisés pour l'atelier 4 du dispositif participatif



2 Après un point **déontologique** (tour de table, cadre du projet, présentation des objectifs et de l'ordre du jour, demande d'autorisation d'enregistrement audio), la journée a débuté par une **restitution** des résultats de l'**analyse** des productions du **3e atelier** de chaque territoire.

Cette présentation comprenait pour chaque territoire :

- la hiérarchisation des enveloppes thématiques (cf. Figure 34),
- l'analyse de l'implication potentielle des institutions dans les plans d'actions prévisionnels (cf. Figure 44),
- le plan d'actions prévisionnel simplifié (cf. Figure 43),
- le détail du chemin de transition des trois premières flèches-objectifs (cf. Figure 41)[34].

Elle recensait également les objectifs pour lesquels les participants d'un territoire avaient mentionné le second territoire, ce qui constituait autant de piste de **complémentarités interterritoriales**.

Lors de la présentation des résultats du territoire de Midi-Quercy, les participants de Centre Ouest Aveyron étaient invités à réagir et vice-versa. Cette **lecture croisée** a permis de mettre en évidence de nouvelles **complémentarités** ou **incompatibilités**. Ces complémentarités ont permis de dégager des axes de coopération qui ont été listés.

34 - Les chemins de transition des autres objectifs, accompagnés de leurs narrations, ont été imprimés pour l'occasion.

3 Aux vues des premières pistes de réflexion dégagées, un temps de réflexion était prévu pour **déterminer** la **méthode** de travail pour la suite de l'atelier.
Une première relecture de la liste des axes de coopération a permis de valider ceux à approfondir. Ces axes ont été regroupés en trois **catégories** :

- Intersection Production Agricole/gestion des Ressources Naturelles
- Filière
- Transversal

La **dynamique** locale des territoires vis-à-vis de ces catégories a été évaluée.

Dans un second temps il a été décidé de **hiérarchiser** les catégories par vote. La stratégie de la hiérarchisation a également été déterminée collectivement. Deux stratégies étaient possibles, correspondant à deux critères de hiérarchisation. Le premier critère était le nombre d'axes de coopération englobés par la catégorie. Le second critère était l'impulsion de la transition générée par l'axe.

4 L'exercice consistait pour chaque PETR à relater la façon dont il a mobilisé les **productions** des **ateliers** « Agricultures et Territoires » TATA-BOX et les **utilisations prévues** par la suite. Lors de la présentation des résultats du territoire de Midi-Quercy, les participants de Centre Ouest Aveyron étaient invités à réagir et vice-versa.

Cet **échange d'expériences** permettait aux PETR d'envisager les suites à donner au projet. Le retour était également instructif pour les chercheurs et forme partie de l'**évaluation** du dispositif.

5 Finalement, le dernier exercice de la journée consistait à préciser les potentielles synergies interterritoriales en suivant l'ordre de traitement défini dans la hiérarchisation de l'étape 3. Cette séquence a permis de détailler une **planification stratégique interterritoriale** et de dépeindre les **fins** et les **moyens** de la collaboration entre territoires.

2.3.4. 2. Retour d'expérience des animateurs : analyse des forces et faiblesses de l'atelier 4

Forces	Faiblesses
• Les plans d'actions de chaque territoire ont pu être partagés • L'atelier a abouti à l'identification des complémentarités des deux territoires en termes de ressources et de compétences • L'atelier a permis de développer la coopération des PETR et de construire des lignes d'actions communes	• La richesse des plans d'actions respectifs n'a pas permis d'entrer dans un grand niveau de détail ni de les parcourir de façon exhaustive. Ces informations sont cependant disponibles dans la synthèse des ateliers • Le matériel mis à disposition des acteurs a été peu manipulé. Il s'agissait des frises de l'atelier 3 accompagnées de textes descriptifs.

2.3.4. 3. Résultats après analyse et formalisation en laboratoire

6 L'ensemble de ces productions a été condensé dans un **compte-rendu interne**. Il a pris la forme d'une synthèse des échanges autour :

- 2 du Bilan-discussion du 3e atelier,
- 3 de la co-construction de la méthode de travail,
- 4 de la mobilisation actuelle et future des résultats du dispositif.

Pour la partie 5 de planification stratégique des actions inter-territoriales, deux types de supports ont été créés :

- 1 relevé de décision global précisant le pilotage des actions,
- 1 fiche descriptive par axe thématique :
  - constat,
  - objectif,
  - stratégie,
  - ressources techniques,
  - ressources matérielles,
  - ressources documentaires,
  - étapes et détail par étape du plan d'action.

Ce compte-rendu a été **partagé** avec les participants des ateliers, invités à le compléter. La version finale a été enrichie par un **dossier** de **ressources documentaires** et par les contacts de personnes ressources pour chaque axe.

2. 4. Retour d'expérience des participants

L'une des équipes de travail du projet TATA-BOX s'est chargée de mener un travail réflexif sur la démarche. Dans ce cadre, les participants ont été interviewés afin de collecter leurs points de vue. Les entretiens étaient complétés par un questionnaire fermé[35]. Les participants ont évalué la qualité du dispositif participatif, l'intelligence collective qu'il a générée, les productions résultantes, ainsi que les futurs usages des productions et autres retombées du dispositif. En effet, au-delà des productions opérationnelles, les entretiens montrent que ces ateliers ont généré des apprentissages chez les participants.

2.4. 1. Le dispositif participatif

Structure générale

- Originalité, neutralité du cadre institutionnel
- Articulation entre activités ☺
- Manque quand même d'articulation avec le territoire
- Longueur du processus et espacement entre étapes
  → remémoration plus ou moins facile
  → perte du sens de certaines idées

Facilitation

- Explications, recadrage

→ A permis aux participants de s'exprimer, dialoguer dans un respect mutuel

- Manque parfois de guidage
- Ecoute bienveillante
- Pertinence d'interprétation des propos, synthèse
- Parfois tension entre la volonté d'avancer et l'appropriation du matériel par les participants
- Parfois glissement vers la proposition d'idées

Diversité des horizons, profils

- Toute cette diversité ☺
- Manque de certains profils (NB : peu d'agriculteurs ont répondu aux invitations)
- Certains groupes étaient trop petits pour être suffisamment diversifiés
- « Moi » / « D'autres » : parfois non légitimes pour statuer sur certaines thématiques

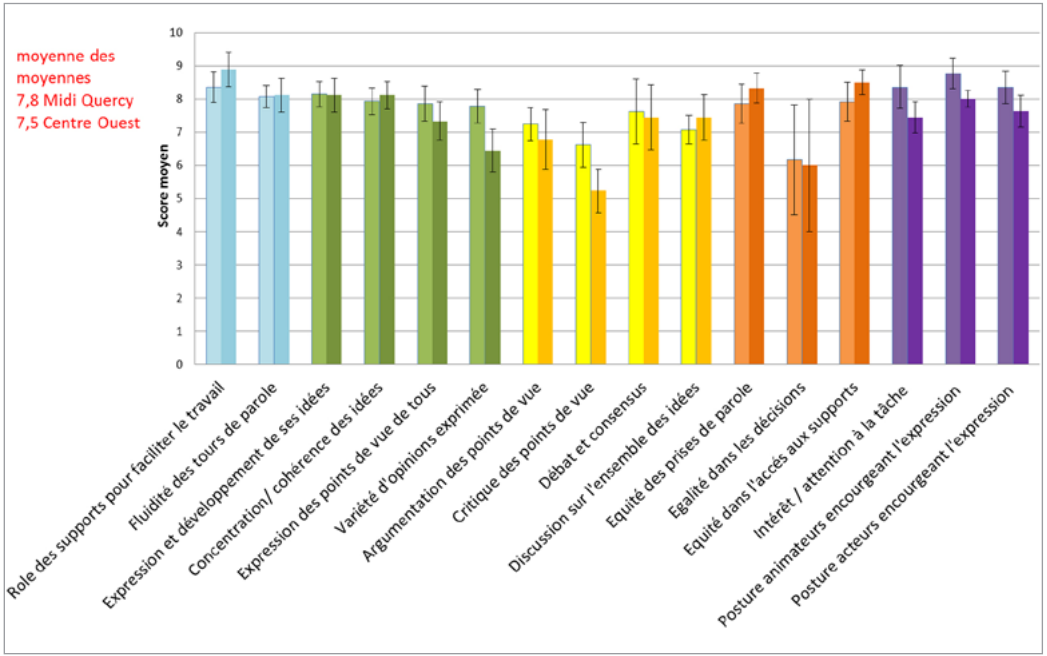
35 - Autres que les questionnaires distribués en début et fin d'atelier.

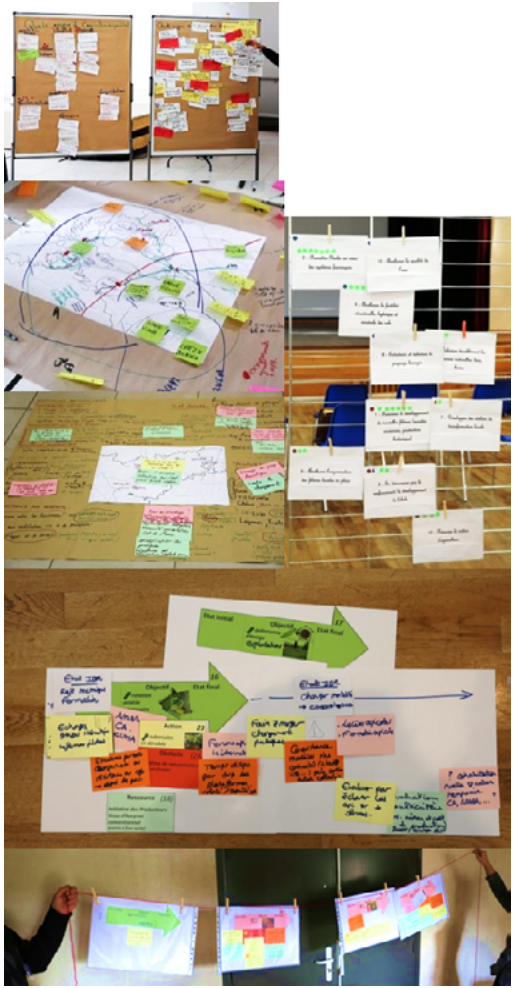
2.4. 2. Le travail collectif

La qualité de la collaboration entre participants lors des ateliers a été jugée favorablement : les scores sont de 7,5 ou 7,8 sur 10 en moyenne (cf. Figure 46, les réponses au questionnaire fermé).

Mais apparemment peu d'argumentation et de mise en discussion des idées → peu de controverses et de débats sur des sujets qui s'y prêtaient. Les participants l'expliquent par leur retenue ou la faible taille de certains groupes.

Figure 46
Scores moyens obtenus aux questions fermées sur la qualité de la collaboration – A gauche, Midi-Quercy ; à droite, Centre-Ouest Aveyron





2.4. 3. Les productions

EXHAUSTIVITÉ, REPRÉSENTATIVITÉ :

- Des productions riches et larges.
- Sont-elles tout à fait représentatives des formes d'agriculture et des filières locales ? Sont-elles partagées au-delà des participants des ateliers ?
- Quelques enjeux moins développés que d'autres : à l'étape 3, tout n'a pas pu être traité.

RÉALISME de certains objectifs ?

Des éléments bloquants ont été identifiés mais les facilitateurs invitaient les participants à poursuivre la réflexion au-delà de ces freins identifiés.

ORIGINALITÉ

- Des pistes nouvelles pour le territoire ... mais « dans l'air du temps » ou « qui existent déjà ailleurs ».

OPERATIONNALITÉ

- Clair, efficace.
- Etape 3 → tout pour opérationnaliser une transition...
- ...mais la réflexion doit être poursuivie et approfondie.

2.4. 4. Les usages et retombées

Les témoignages des participants attestent de leurs apprentissages au cours des ateliers. Ils ont amélioré leurs connaissances et leurs interconnaissances. Ils révèlent aussi différentes idées et intentions quant à la valorisation des productions et de la méthode participative.

Différents types d'apprentissages sont relatés par les participants : acquisition de connaissances sur l'agriculture ou sur les initiatives locales relatives à la transition agroécologique, identification de parties prenantes pour élargir leurs réseaux, compréhension de la position des différentes organisations sur le sujet des ateliers. Les ateliers ont parfois modifié leur regard sur certaines thématiques.

Apprentissages individuels au cours des ateliers (quelques exemples)	
	• *« la transition agroécologique est un sujet que je n'avais pour le coup jamais traité […] j'ai pu me nourrir en fait de toutes ces informations-là que je n'avais pas et qui aujourd'hui nourrissent ma pensée, quand j'ai des projets qui apparaissent je peux faire des connexions, voilà sur le fond ça m'a aussi vachement aidé. »* • *« je suis arrivé avec cet a priori là, qui finalement est tombé »* • *« ça m'a permis de mesurer un peu les points de blocage, de voir un peu ces sensibilités-là, que je connaissais mais que j'avais pas mesurées en termes d'intensité […]. ça m'a permis de voir vraiment les points de sensibilité sur la question agricole sur le territoire donc le maïs, le fait que le bio il faut arrêter d'opposer méchants conventionnels et puis les gens qui font du bio et qui sauvent la planète »* • *« C'était la première fois que j'entendais parler de GIEE […], ça m'a permis derrière de reprendre contact avec cette structure, de me renseigner, et d'avoir* in fine *des interlocuteurs de ce projet, et on est en train aujourd›hui de créer des passerelles avec ces personnes-là »* • *« ça permettait de prendre conscience d'une autre position, d'un autre secteur d'activité, d'une autre filière, et du coup maintenant de la prendre en compte dans nos manières de voir les choses. »* • *« j'ai vu effectivement […] quels étaient les leviers qu'on pouvait avoir pour l'avenir de l'agriculture et par voie de conséquence, ce qui allait pouvoir, ce qui allait devoir changer sur le territoire et l'aménagement du territoire tel qu'on le fait nous »* • *« en me remémorant petit à petit il y avait des réflexions que j'avais pas eues avant qui sont ressorties dans l'atelier […], l'histoire des labels par exemple »* • *« la réunion mais après ça s'arrête là, on a pas le temps de travailler sur ces problématiques-là. […] par contre je serais curieux de la lire cette synthèse. […] ça va répondre à des questions auxquelles j'ai jamais réfléchies, que j'ai pas eu le temps d'approfondir, ça va peut-être conforter certaines idées que j'ai ou que j'ai entendues et pour moi c'est un enrichissement personnel, ça va élargir un peu ma vision des choses, du monde agricole »*

L'intention des participants de remobiliser les méthodes participatives proposées dépend largement de leurs activités. Naturellement, ceux qui ont des fonctions d'animation y sont plus enclins. Certains ont même déjà commencé. Ils font particulièrement référence à quelques éléments méthodologiques ou outils : *les 3 étapes du processus, méthodes de l'étape 3, rich picture, cartographie participative*.

Remobilisation de la méthode	Moi / ma structure	D'autres
7 ↑	• Déjà remobilisé des principes • Je vais la remobiliser • Je pourrais, même à + petite échelle • Ce serait pertinent mais. … • Je n'y avais pas pensé mais pourquoi pas	• Il faudrait qu'elle serve à d'autres (exemple : JA, Chambre d'Agriculture) • Je pense qu'elle sera utilisée dans le cadre de …
2 ←	• Pas prévu	

3 SECTION B : LES FICHES TECHNIQUES

Cette section est composée de fiches techniques de différents ordres :

- des check-lists
- des arbres à décision

→ pour vous poser les bonnes questions et vous aider dans la prise de décision quant à la planification du dispositif participatif qui convient à votre contexte

- une boîte à méthodes participatives

→ pour prévoir l'organisation des échanges adaptée à chaque étape du dispositif

- une boîte à outils participatifs et de facilitation

→ pour prévoir les techniques de facilitation qui vous permettront d'obtenir les résultats les + pertinents possible par rapport à votre objectif de départ

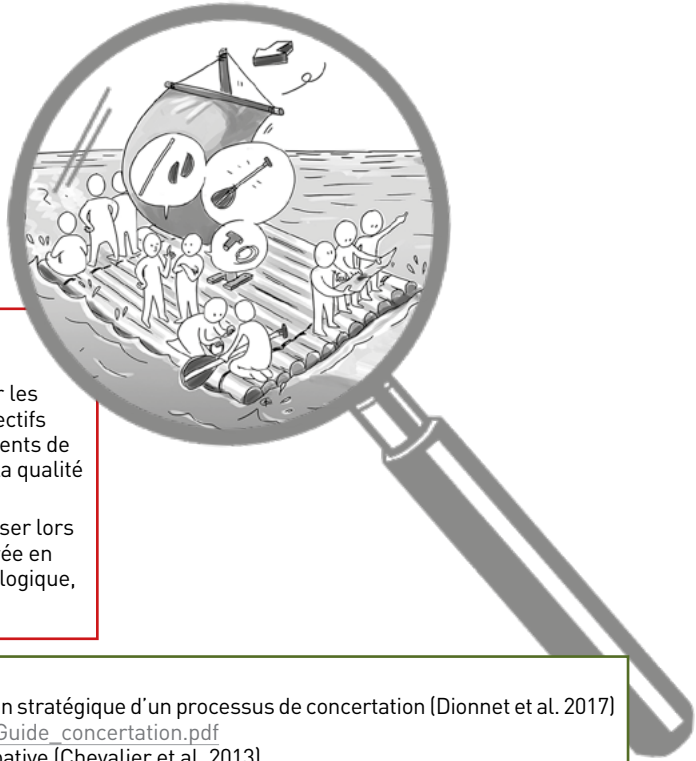
Cette section est non exhaustive et renvoie régulièrement à d'autres guides méthodologiques d'intérêt présentant des alternatives ou approfondissant certains aspects.

3. 1. Check-lists et arbres à décision

Cette partie a pour but d'accompagner votre réflexion quant à la création des espaces-temps propices à l'intelligence collective.

Fiche 1/1

Planification du dispositif



Localisation dans la démarche
M-5 : Planification stratégique

Combien de temps ?

Avec qui?
- Comité de pilotage
- Experts du terrain // problématique

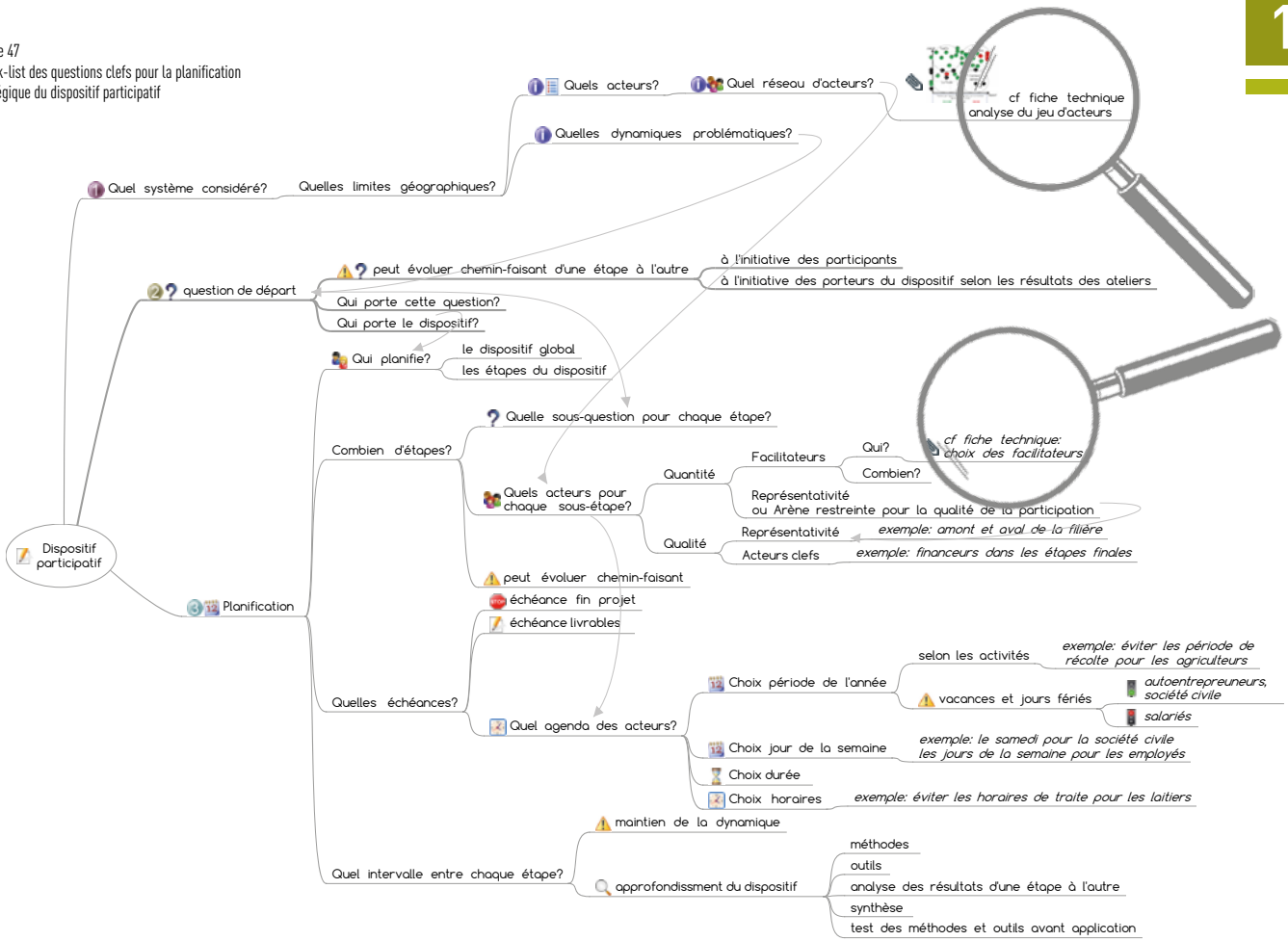
Objectif

La planification stratégique vise à définir les objectifs et à déterminer les actions et les grandes étapes du dispositif en cohérence avec les objectifs fixés. Elle est essentielle pour poser des bases solides et les fondements de la démarche. Elle permettra une consolidation pérenne et assurera la qualité de la démarche en termes d'habilitation et de pertinence (cf. 1.5)

La représentation ci-dessous est une check-list de questions à se poser lors de la préparation du choix de l'équipe de facilitation. Elle est structurée en arbre puisque la plupart de ces questions forment partie d'une suite logique, sont imbriquées ou interdépendantes

Pour aller plus loin :
- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf
- Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participative (Chevalier et al. 2013)
https://docs.wixstatic.com/ugd/11f418_2b78b80c8e374163b844d0820acd55be.pdf
- Repères méthodologiques pour la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement (Daré et al. 2009)
http://agritrop.cirad.fr/572498/1/document_572498.pdf

Figure 47
Check-list des questions clefs pour la planification stratégique du dispositif participatif



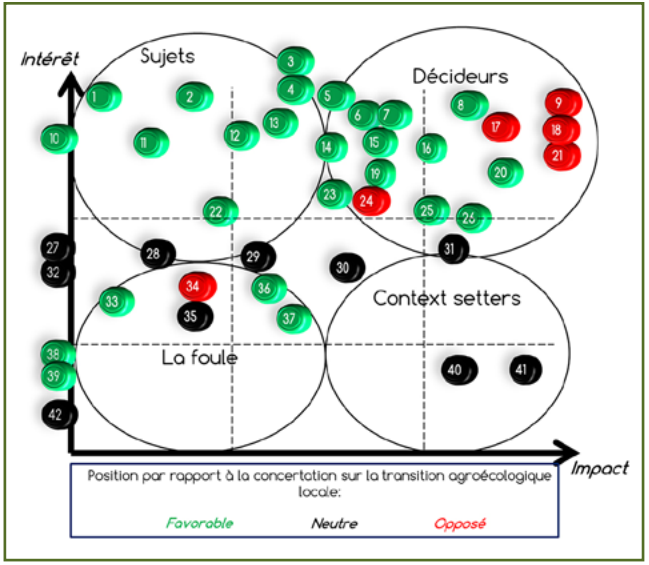
Fiche 2/1

Analyse du jeu d'acteurs

Localisation dans la démarche
M-5 : Planification stratégique

Combien de temps ?

Check-list matériel :
- Tableau
- Papier kraft A0
- Post-it de 3 couleurs
- Colle repositionnable
- Feutre



Objectif

Afin d'assurer la qualité de la démarche participative, il est essentiel de représenter les parties prenantes dans le processus (cf. 1.5). Cependant la qualité de la participation dépendra de la conception du dispositif (cf. 1.6 et boîte à méthodes 3.2). L'essentiel est donc de trouver la composition idéale du panel de participants pour chaque étape du dispositif, pour assurer sa pertinence et son impact

Pour cela, le jeu d'acteurs du système étudié peut être analysé sur la base d'entretiens, de bibliographie, de dires d'experts. Les résultats de cette analyse peuvent servir d'outil d'aide à la décision pour la composition du panel de participants. L'une des techniques utilisée pour représenter l'analyse du jeu d'acteurs est le graphique Intérêt/impact

Précaution ⚠ Le positionnement des acteurs peut être un sujet sensible. Veillez à ne pas diffuser ces résultats ou à les anonymiser avant diffusion

N-1 Au préalable :
Définition de la question initiale (cf. 1 Figure 47)

Qui?
- Idéalement à effectuer avec le comité de pilotage pour déterminer la planification stratégique
- Experts du terrain//problématique

Comment?

1. Présenter la question initiale
2. Demander aux participants de lister les acteurs qui sont parties-prenantes pour la question posée
3. Inscription des acteurs sur des post-it de 3 couleurs différentes selon leur positionnement sur la concertation sur la question initiale
   - Favorables
   - Neutres
   - Défavorables

Exemple : l'acteur 34 est défavorable à la concertation sur la transition agroécologique

A ce stade, si pour un même organisme, des acteurs ont des positionnements différents, il est nécessaire de les dédoubler (*ie* créer 1 post-it par positionnement)

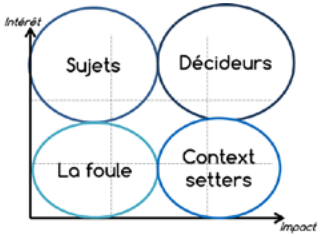
4. Positionner le post-it sur le graphique à 2 axes :
   - Intérêt pour la question
   - Impact sur la question
5. Entourer les groupes d'acteurs
6. Peut-être complété par le « CL » de la méthode CLIP (Collaboration/ Conflit, Légitimité, Intérêt, Pouvoir). Elle permet de matérialiser les interactions des parties prenantes et le rôle qui peut leur être octroyé

Exemple d'analyse du graphique

Découper le graphique en 4 zones

→ adapter la stratégie d'invitation (cf Fiche 3) des participants de chaque zone selon leur positionnement (FND)

- La société civile peut comporter la catégorie « sujets » qui n'est pas difficile à convaincre mais difficile à atteindre par les voies de communication habituelles. Il est possible par exemple de communiquer par des affiches et des tracts



- Ceux dans la partie basse ont un faible intérêt et seront plus difficiles à convaincre. Il faudra redoubler d'effort et centrer ces efforts sur les acteurs clefs pour l'étape donnée. Certains acteurs n'ont pas besoin d'être présents à chaque étape ce qui évite également leur sur-sollicitation

Pour aller plus loin :

- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017) http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf
- Guide la recherche-action, la planification et l'évaluation-participative (Chevalier et al. 2013) https://docs.wixstatic.com/ugd/11f418_2b78b80c8e374163b844d0820acd55be.pdf

Fiche 3/1

Stratégie d'invitation

Localisation dans la démarche
M-3 : Logistique amont

Combien de temps ?

N-1 Au préalable :
Définition des participants par étape (cf. fiche 2)

Objectif

Une fois le jeu d'acteurs analysé, les acteurs clefs sont identifiés et le gradient d'effort pour les mobiliser est déterminé (cf. fiche 2 : Analyse du jeu d'acteurs)

Une 2e analyse doit permettre d'opter pour la stratégie d'invitation la plus adaptée à chaque individu afin d'assurer la diffusion de l'information sur l'événement et la participation effective

E-mail

Certains acteurs sont sur-sollicités par les courriers électroniques. Il est préférable que l'e-mail soit envoyé par le partenaire le plus proche de l'individu ou bien d'opter pour un autre moyen de communication

Précaution ⚠ Intérêt et points de vigilance par type de support de communication:

Papier

- Certains acteurs mobilisent moins les outils informatiques que d'autres (exemple : certains agriculteurs, les personnes âgées)
- L'idéal est de se renseigner auprès de leurs partenaires pour sélectionner la stratégie la plus adaptée

Téléphone

Certains acteurs ne sont pas en mesure de traiter l'intégralité de leurs emails. Il est alors préférable de les joindre par téléphone. Ce mode d'invitation est fastidieux puisqu'il faudra certainement répéter l'opération plusieurs fois pour chaque acteur et passer par plusieurs intermédiaires

Affiche

- Les affiches permettent de mobiliser les acteurs qui n'ont pas été identifiés individuellement (exemple : la société civile, les habitants du village)
- Elle doit être attrayante et permettre l'identification rapide des date et lieux de l'événement
- A afficher dans des points clefs

Tracts

- S'applique dans les mêmes conditions que l'affiche
- Peut être mis à disposition dans des points clefs
- Peut être distribué et accompagné d'explications orales

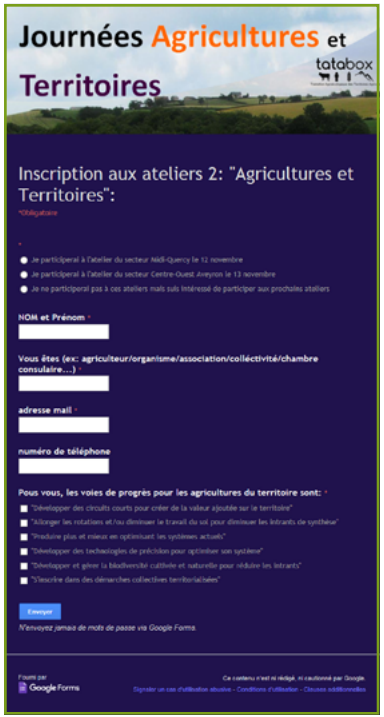
Médias locaux

La radio ou le journal local sont des moyens intéressants pour mobiliser les acteurs de la classe « foule » (cf. fiche 2 Analyse du jeu d'acteurs)

Site inscription

- L'utilisation d'un site d'inscription en ligne permet de jauger le nombre de participants et d'adapter la logistique en conséquence (équipe de facilitation, préparation de la salle, repas)
- La version électronique des invitations peuvent comporter un lien vers le site
- Les versions papiers peuvent également prévoir un flash code →
- L'insertion d'une question peut servir à répartir les participants en sous-groupes de travail

http://goo.gl/9xvMm5



Anticiper la diffusion

Dans un principe d'équité, il convient de prévenir les participants simultanément de la date et du lieu des ateliers

Or ces participants n'ont pas les mêmes disponibilités. Il faut donc tabler sur le délai nécessaire pour les acteurs les moins disponibles. Pour donner un ordre d'idée, il est essentiel de prévoir un délai de 2 mois

Relancer

Les acteurs ayant davantage de disponibilité auront peut-être oublié l'événement depuis la 1re invitation. D'autres peuvent décider de prioriser un autre événement entre temps. Pour maintenir l'intérêt des participants, il est essentiel de rappeler l'événement 2 à 3 fois dont au moins une par voie téléphonique

La 1re relance doit être assez rapide afin d'utiliser l'effet boule de neige : certains participants ne peuvent participer mais peuvent vous recommander un autre acteur clef

Pour aller plus loin :

Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

Fiche 4/1

Choix des facilitateurs

Localisation dans la démarche
M-4 : Planification stratégique

Combien de temps ?

Avec qui?

- Comité de pilotage
- Animateur de la démarche

N-1 Au préalable :

- Définition de la question initiale (cf. Figure 47)
- Choix des participants (cf. fiche 2 Analyse du jeu d'acteurs)

Objectif

Le choix des facilitateurs est essentiel pour assurer la qualité de la démarche

Leurs capacités de facilitation détermineront l'efficacité des méthodes et outils ainsi que la qualité des interactions entre les participants

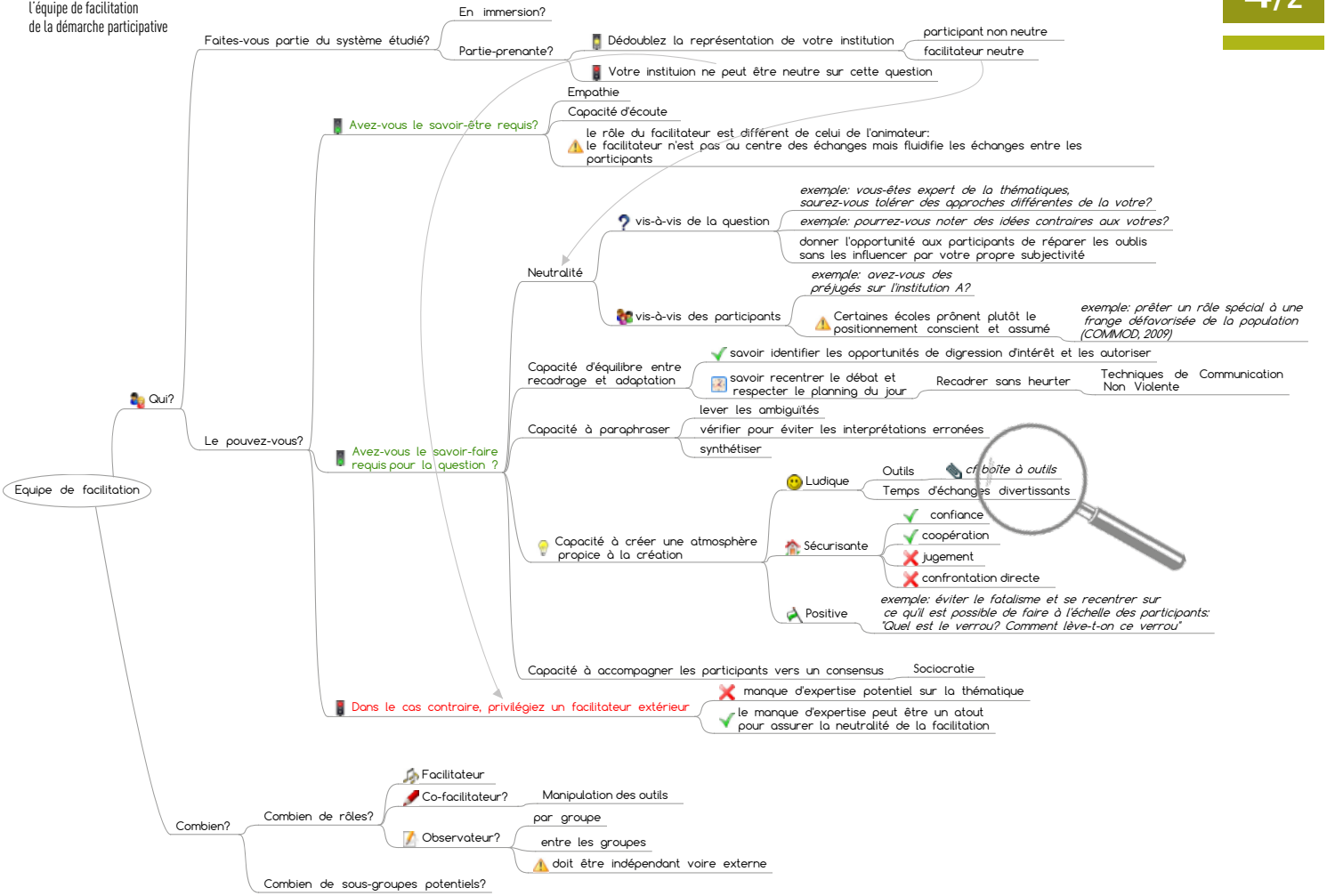
La représentation ci-dessous est une check-list de questions à renseigner lors de la préparation du choix de l'équipe de facilitation. Elle est structurée en arbre à questions puisque la plupart de ces questions sont imbriquées ou interdépendante

Pour aller plus loin :

- Petit précis de sociocratie (Cauliez and Jurbert 2011 ; Dionnet et al. 2017)
http://fr.nvcwiki.com/images/Sociocratie_Girafe-et-Co.pdf
- Repères méthodologiques pour la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement (Daré et al. 2009)
http://agritrop.cirad.fr/572498/1/document_572498.pdf
- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

3

Figure 48
Check-list pour déterminer l'équipe de facilitation de la démarche participative



Fiche 5/1

Dispositif de collecte des données

Localisation dans la démarche
M-1 : Logistique amont ateliers

Combien de temps ?

Avec qui?

- Comité de pilotage
- Animateur de la démarche

N-1 Au préalable :

- Choix des participants (cf. fiche 2 Analyse du jeu d'acteurs)
- Choix des méthodes et outils
  (cf. 3.2 Boîte à méthode et 3.3 Boîte à outils)

Objectif

Le choix du dispositif de collecte des données ne doit pas être négligé pour 3 raisons principales :

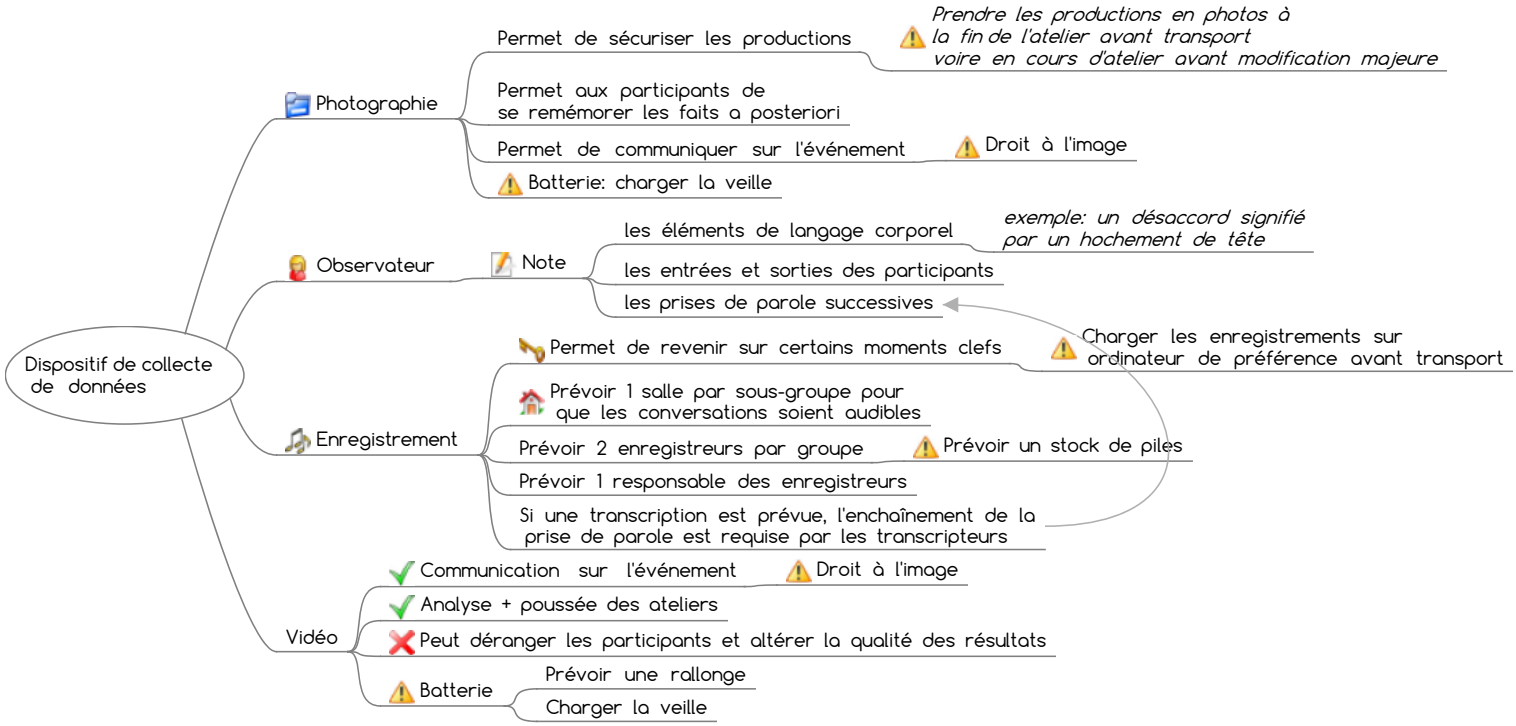
- garantir une bonne retranscription des productions
- sécuriser les productions
- communiquer sur l'événement

La représentation ci-dessous est une check-list de questions à renseigner lors de la préparation du choix de l'équipe de facilitation. Elle est structurée en arbre à question puisque la plupart de ces questions sont imbriquées ou interdépendante

Pour aller plus loin :

-Petit précis de sociocratie (Cauliez and Jurbert 2011 ; Dionnet et al. 2017)
http://fr.nvcwiki.com/images/Sociocratie_Girafe-et-Co.pdf
- Repères méthodologiques pour la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement (Daré et al. 2009)
http://agritrop.cirad.fr/572498/1/document_572498.pdf
- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

Figure 49
Check-list pour déterminer le dispositif de collecte de données des ateliers participatifs



Fiche 6/1

Logistique des ateliers

Localisation dans la démarche

Logistique amont :
-M-4 pour la salle
-M-3 pour la restauration
-M-1 pour le matériel et les outils

Avec qui?

- Comité de pilotage
- Animateur de la démarche

Objectif

La logistique des ateliers demande un effort d'anticipation supérieur à celui auquel l'on s'attend généralement. Des complications administratives peuvent survenir. Il est essentiel de démarrer ces démarches avec une marge de temps supplémentaire, même si vous en êtes encore à la finalisation de la méthode

⚠ Ces aspects logistiques auront un impact direct sur la qualité des productions puisqu'ils vont conditionner l'ambiance de la journée (choix de la salle, de la restauration) et la fluidité des exercices (choix du matériel et outils)

N-1 Au préalable :

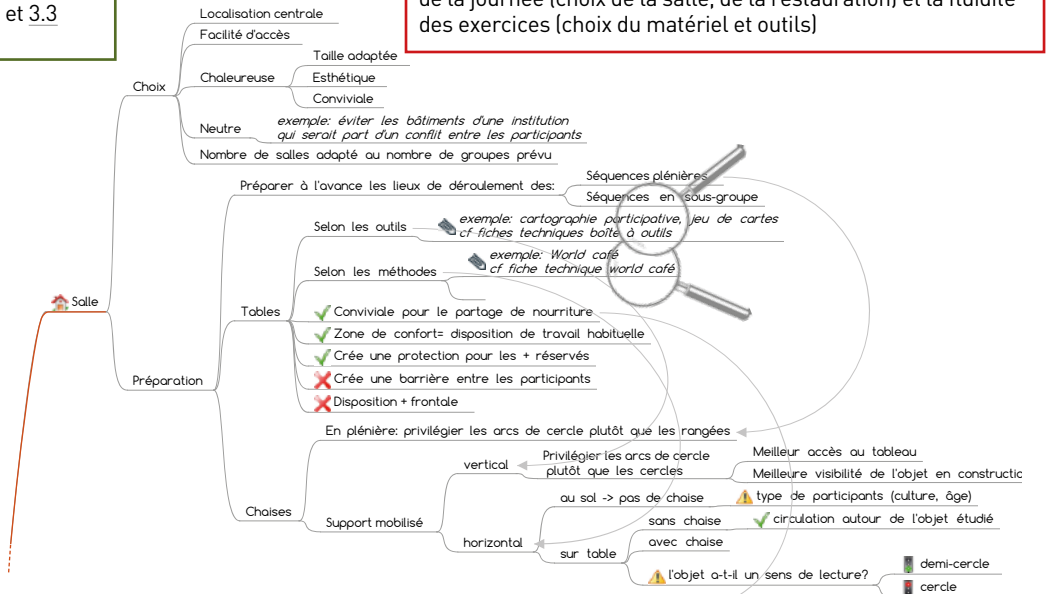
- Choix des participants (cf. fiche 2 Analyse du jeu d'acteurs)
- Choix des méthodes et outils (cf. 3.2 Boîte à méthode et 3.3 Boîte à outils)

Combien de temps ?

Pour aller plus loin :

Construire et animer des démarches participatives (APEAS 2013) https://fr.slideshare.net/jezaroul/construire-et-animer-des-dmarches-participatives

Figure 50
Check-list pour anticiper la logistique des ateliers participatifs
(suite page 85)



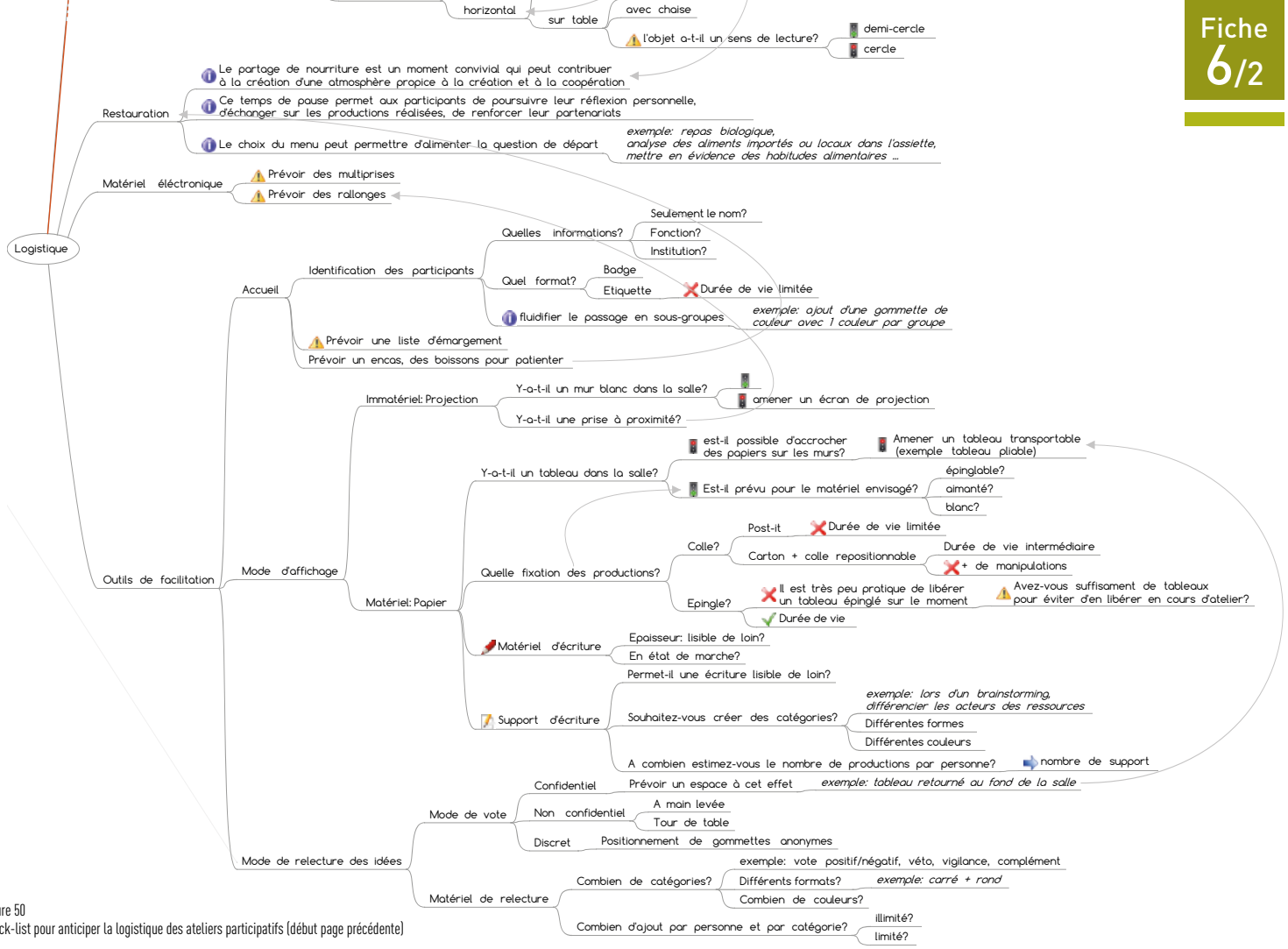


Figure 50
Check-list pour anticiper la logistique des ateliers participatifs (début page précédente)

Fiche 7/1

Planification de l'agenda de l'atelier

Localisation dans la démarche
M-2 : Planification des étapes

Combien de temps ?

Avec qui?
- Comité de pilotage
- Animateur de la démarche

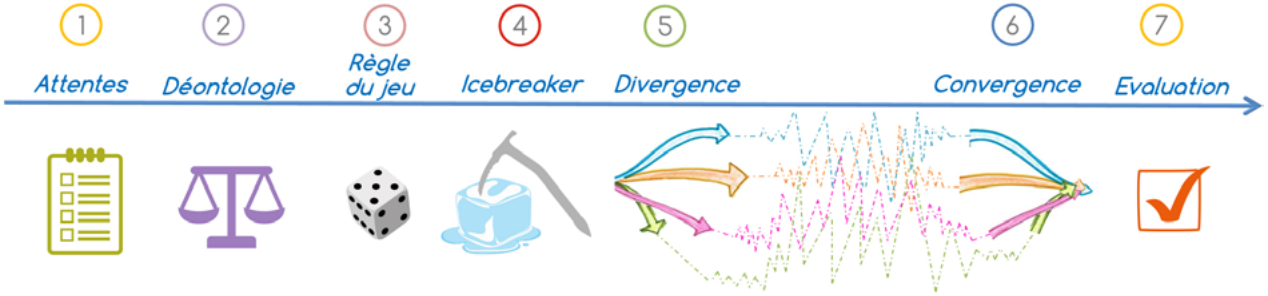
Objectif

⚠ La réussite de l'atelier dépendra du degré de préparation en amont. Avant de choisir les méthodes et outils de l'atelier adaptés à la sous-question de l'étape, il est essentiel de considérer les étapes clefs de l'agenda d'un atelier. Cette démarche vous permettra d'estimer le temps restant pour les méthodes et outils des exercices centraux dans le temps imparti

N-1 Au préalable :
- Planification du dispositif (cf. fiche 1)
- Choix des participants (cf. fiche 2 Analyse du jeu d'acteurs)

Pour aller plus loin :
Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

Comment? Le déroulé d'un atelier doit valider les étapes suivante :



Pour comprendre l'importance de cette succession d'étapes, voici la logique sous-jacente :

- (5) La qualité des résultats de l'atelier dépendra de l'ampleur de la divergence, c'est-à-dire de l'accompagnement des participants dans un processus perturbant et chaotique pour la production d'idées innovantes et contrastées

- (6) La qualité du processus dépendra aussi du point auquel le facilitateur parvient à accompagner les participants dans le processus de convergence. Cette convergence s'effectue en sous-groupe et en plénière et prend racine dans la qualité des échanges et des débats d'idées proposées. Cette phase mobilisera des méthodes et outils adaptés à l'objectif de l'atelier, à ses participants (cf. Boîte à méthode et Boîte à outils). La durée de cette phase ne doit pas être sous-estimée et doit être égale à celle allouée à la phase de divergence. Cette durée est aussi contrainte par le temps disponible total auquel il faut retrancher les étapes présentées ci-dessous :

- (4) La qualité de ce processus divergence/convergence dépendra de la propension des participants à échanger et à coopérer. Pour cela il est essentiel de développer la confiance et la connaissance entre participants. *L'icebreaker* est utilisé à cet effet (cf. fiche technique Icebreaker)

- (3) Le maintien d'une atmosphère propice à la coopération dépend du maintien du respect entre participants au long de l'exercice et de la capacité à amoindrir les frustrations qu'ils peuvent rencontrer (*exemple : temps imparti écoulé pour cet exercice, temps de parole écoulé*). Il est essentiel d'exposer ces règles au début des ateliers et d'acter l'accord des participants quant à ces règles de travail

Les démarches participatives, en raison de leur décalage en termes d'outils et de méthodes comparé à des réunions habituelles, peuvent pousser les participants dans une zone d'inconfort. Ils pourraient être tentés d'autocensurer certaines idées qu'ils vont considérer comme trop originales. L'exercice de divergence, au contraire, recherche l'émergence de ce type d'idées pour ouvrir le champ des possibles et innover. Il est nécessaire d'expliciter cet objectif en début d'atelier afin que les participants puissent l'intégrer se sentir plus à l'aise et rassurés dans les exercices originaux

- (2) Finalement, il est essentiel d'expliquer le cadre de l'exercice, pour éviter ce phénomène d'autocensure néfaste à l'échange constructif entre participants :
  - *Qui sommes-nous (équipe du projet, équipe de facilitation) ?*
  - *Pourquoi cet atelier ?*
  - *Quel agenda ?*

Selon le mode de collecte de données choisi (cf. fiche technique Dispositif de collecte des données), il est essentiel de demander les autorisations correspondantes (enregistrement audio, photo, caméra)

- (1) Dans un principe d'équité et dans l'objectif d'évaluer le dispositif mis en place, il est souhaitable de prévoir un temps d'expression des attentes des participants en début d'atelier (7) et un temps d'évaluation de la satisfaction de ces attentes en fin d'atelier

A la clôture des ateliers, les participants sont remerciés, un contact leur est laissé et l'équipe s'engage à leur remettre un compte rendu de l'atelier

3. 2. Boîte à méthode

La boîte à méthode recense les éléments d'organisation des échanges par des modulations des groupes de travail au long d'un atelier. Ces modulations concernent à la fois le nombre d'arènes d'échange simultanées, le nombre et la nature des participants de chaque arène, l'évolution de ces arènes au long de l'atelier selon les objectifs de chaque phase. Elles représentent un réel apport pour la qualité de la démarche participative et par conséquent pour les résultats obtenus.

⚠ La boîte à méthode ne se veut pas exhaustive. Il existe de nombreux dispositifs « en kit » ou tout du moins, relativement figés. Le projet TATA-BOX prend le parti d'encourager les praticiens à éviter les reproductions exactes de ces dispositifs mais plutôt de s'en **inspirer** et de prendre le temps de parcourir le **cheminement** logique permettant de construire son propre dispositif (cf. fiche 1 Planification du dispositif).

Nous privilégions cette option car tout dispositif doit **s'adapter** à la question initiale, aux objectifs du dispositif et au contexte dans lequel il s'applique.

Les méthodes d'organisation des échanges présentés sont les suivants :

N°	Fiche technique	Combien de temps prévoir ?	Avec combien de participants ?	Répartition de la parole ?	Approfondissement des idées	Responsabilisation des participants	Page
8	« Individuel → duo → plénière »		4-16 personnes	+++	++	–	90
9	« Sous-groupes / plénière »		4-10 personnes/ groupe	++	+	+	92
10	World café		4-10 personnes/ groupe	++	++++	+	94
11	Market place / Forum ouvert		6-20 personnes/ thématique	+	+++	+++	96

Les notices de chaque fiche (rubrique « comment ») sont des exemples d'application. D'autres options peuvent être adoptées.

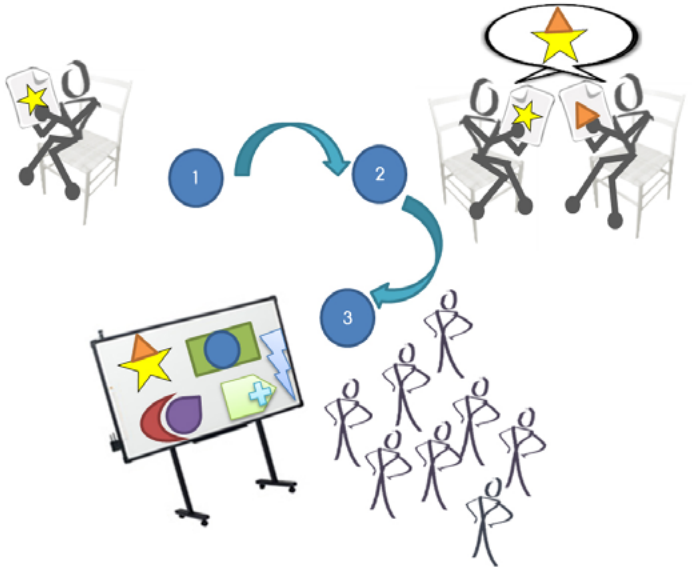
Fiche 8/1

Individuel → duo → plénière

Localisation dans la démarche
Atelier

Combien de temps ?

Check-list matériel :
- 1 feuille blanche/participant
- 1 feutre minimum/participant
- 3 post-it par duo
- Colle repositionnable/ épingles
- 1 tableau



Objectif

Dans l'optique d'assurer la qualité de la démarche participative, il est essentiel de rassembler des participants aux savoir-être complémentaires. Cependant cette complémentarité instaure un nouveau défi : celui de faire interagir et de collecter les idées de participants aux comportements très diversifiés, et ce lors d'un même exercice

L'exercice s'échelonne en plusieurs rounds et plusieurs arènes d'expression qui permettront aux plus charismatiques comme au plus introvertis de trouver leur espace et temps d'expression

Avec qui?

S'adresse :

- 4-16 personnes
- A un groupe très hétérogène en termes d'aisance à l'expression orale (individus introvertis et individus extravertis)
- A un groupe homogène peu à l'aise à l'expression oral, étranger aux démarches participatives, peu sollicité à l'oral habituellement

N-1 Au préalable :

Planification stratégique = toutes les Check-lists et arbres à décision de la partie 3.1 (dispositif, participants, collecte de données, logistique, déroulé des ateliers)

Comment?

1. Présenter la question initiale
2. Demander aux participants de travailler individuellement sur la question posée et d'inscrire ou représenter (dessin, schéma) leur réponse sur leur feuille blanche individuelle
3. Demander aux participants de se tourner vers leur voisin pour former des duos. Créer un trio si nécessaire
4. Demander aux membres des duos de se présenter l'un l'autre le fruit de leur réflexion individuelle
5. Demander aux duos de synthétiser les 3 majeures idées ressortant de leurs échanges sur 3 post-it, 1 idée par post-it
6. Demander à chaque duo de choisir un représentant
7. Demander à chaque représentant du duo de venir épingler les résultats de son groupe et de le commenter en 2 minutes

Les +

- Expression de chacun garantie
- Satisfaction des participants à l'expression et à l'écoute de leurs idées dès le début de l'exercice → meilleure propension à coopérer

Les –

- Temps imparti à l'exercice à dédoubler comparé à une séquence plénière

Fiche 9/1 Sous-groupe/Plénière

Localisation dans la démarche
Atelier

Combien de temps ?

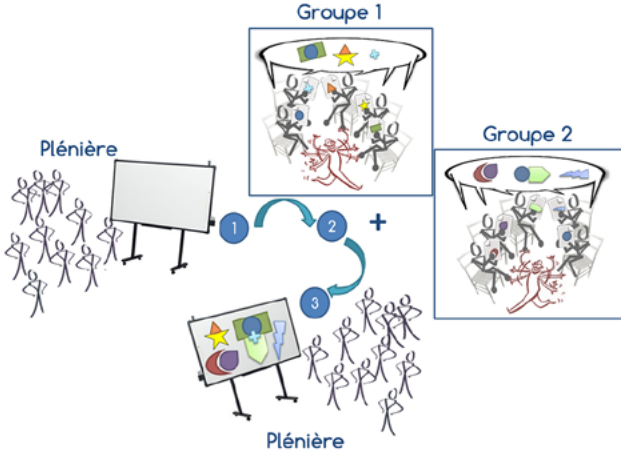
Avec qui?
S'adresse :

- 4-10 personnes/ groupe, nombre de groupe selon le nombre de facilitateurs
- A tout type de public

Check-list matériel :

- 1 salle/groupe
- Chaises
- Table ? (cf. fiche 6 Logistique)
- Post-it (3/personne)

N-1 Au préalable :
Planification stratégique = toutes les Check-lists et arbres à décision de la partie 3.1 (dispositif, participants, collecte de données, logistique, déroulé des ateliers)



Objectif

La qualité de la démarche participative dépendra de la complémentarité de ses participants. Cette complémentarité s'illustre en termes de savoir-faire et de savoir-être. Cependant cette complémentarité instaure un nouveau défi : celui de collecter les idées de participants aux comportements très diversifiés, et ce lors d'un même exercice

L'exercice réduit le nombre de participant prenant part à l'arène de discussion, ce qui permet de mieux gérer leurs interactions et d'augmenter la fréquence des interventions de chaque individu

Cette stratégie permet de réduire les écarts d'expression entre les plus charismatiques et les plus introvertis

Comment?

1. Présenter la question en plénière (réduit les écarts de compréhension entre groupes)
2. Indiquer aux participants quel facilitateur ils doivent suivre (cf. fiche technique Logistique)
3. Chaque facilitateur conduit son groupe dans sa salle
4. Présenter l'exercice et demander aux participants de préparer 3 idées, 1 idée par post-it
5. Effectuer un 1er tour de table ou chaque participant épingle son idée sur le tableau et l'explicite
6. Réitérer l'opération jusqu'à écoulement du temps imparti
   Le but n'est pas de lister les idées mais de permettre aux participant de rebondir et d'agréger des idées à celles des autres afin d'obtenir un résultat hybridé
7. Terminer par une phase de restitution plénière
   La restitution est préférentiellement effectuée par un participant volontaire et désigné par les membres de son groupe, Le 1er représentant restitue dans les grandes lignes le travail de son groupe. Les groupes suivants vont plutôt rebondir sur cette base en ajoutant de nouveaux points ou en relevant les divergences. On évite ainsi les répétitions

Zoom composition groupe

Selon les besoins de l'exercice les groupes peuvent être composés de façon à ce qu'ils soient : homogènes pour une expertise ou au contraire hétérogènes pour davantage d'innovation ou de nouvelles coopérations

Exemple : Lors du 2nd atelier TATA-BOX qui portait sur le futur agroécologique souhaité du territoire, nous avons débuté avec des sous-groupes hétérogènes. Cette réflexion a conduit à des résultats transversaux et partagés par une diversité d'acteurs. Ces résultats ont servi de base de réflexion pour la seconde arène de réflexion en groupes homogènes. Le fruit de leur réflexion a permis de détailler et de préciser les résultats d'après l'expertise de ces acteurs. Le 3e atelier s'est ensuite focalisé sur des arènes hétérogènes pour développer les coopérations pour la mise en place d'un plan d'action commun

Les +

- Améliore la répartition de la parole par rapport aux séquences plénières
- Satisfaction des participants lors de l'expression et de l'écoute de leurs apports → meilleure propension à coopérer
- + rapide que la « Individuel → duo → plénière » qui comporte 1 étape en +
- - « scolaire » que la « Individuel → duo → plénière »

Les -

- Temps requis supérieur à un exercice en séquence plénière
- Contrairement à la technique « Individuel → duo → plénière », les participants n'ont pas le temps de préparer leurs interventions → plus de timidité → moins d'expression

Fiche 10/1

World café

Localisation dans la démarche Atelier

Combien de temps ?

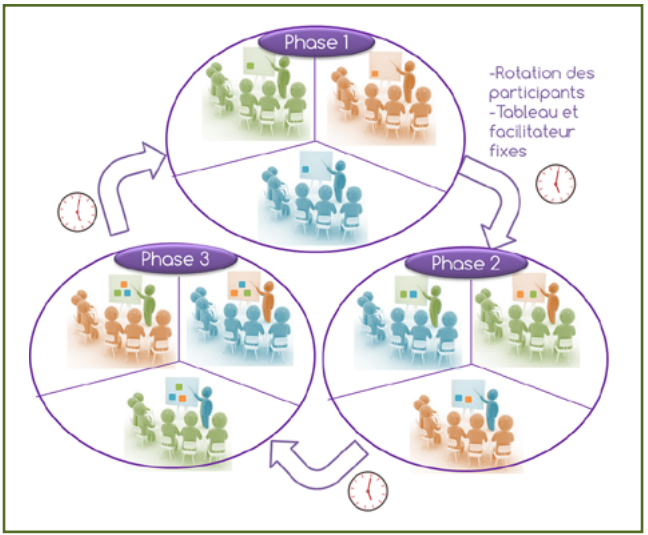
Avec qui?

S'adresse :
- 4-10 personnes/groupe, nombre de groupe selon le nombre de facilitateurs
- A tout type de public

Check-list matériel :
- 1 salle chaleureuse/groupe
- 1 tableau/groupe
- 1 table chaleureuse (fleurs/bougie)/groupe
- Boissons chaudes à disposition (voire encas)
- Chaises
- 1 gong/cloche
- Post-it, 1 couleur/groupe minimum 3/personne

N-1 Au préalable :

Planification stratégique = toutes les Check-lists et arbres à décision de la partie 3.1 (dispositif, participants, collecte de données, logistique, déroulé des ateliers)



Objectif

Afin d'assurer la qualité de la démarche participative, il est essentiel de rassembler des participants aux savoir-être complémentaires. Cependant cette complémentarité instaure un nouveau défi : celui de faire interagir et de collecter les idées de participants aux comportements très diversifiés, et ce lors d'un même exercice

Le world café mobilise un format convivial pour reproduire les échanges qui peuvent avoir lieu lors d'une « pause-café ». Le nombre de participants de l'arène est réduit ce qui permet de mieux gérer leurs interactions et d'augmenter la fréquence des interventions

Cette technique a l'avantage particulier de réduire les répétitions et favoriser la co-construction grâce aux rotations qui permettront aux groupes d'enrichir les productions du groupe précédent

Comment?

1. Présenter la question en plénière (réduit les écarts de compréhension entre groupes)
2. Indiquer aux participants quel facilitateur ils doivent suivre (cf. fiche technique Logistique)
3. Chaque facilitateur conduit son groupe dans sa salle
4. Distribuer les tasses, servir le café
5. Présenter l'exercice et demander aux participants de préparer 3 idées, 1 idée par post-it
6. Effectuer un 1er tour de table ou chaque participant expose son idée sur le tableau où le post-it est épinglé
7. Réitérer l'opération jusqu'à écoulement du temps imparti
8. Lorsque le temps est écoulé, les groupes changent de place, le facilitateur et le tableau pré-rempli, eux, restent fixes
9. Le facilitateur lit les productions du groupe précédent au nouveau groupe, il répond aux éventuelles questions de compréhension
10. Le facilitateur invite les participants à réagir sur les productions
    Il va créer au fur et à mesure de nouveaux post-it et va les accoler près des post-it initiaux concernés
    Ici, le + évident est de changer la couleur des post-it utilisés
11. L'opération est renouvelée à partir du point 8 jusqu'à ce que les participants aient fait le tour de toutes les tables (ou que le temps imparti soit écoulé)
12. Il est préférable d'achever l'exercice par une phase plénière où chaque facilitateur relate les éléments clefs de discussion à sa table pour chaque round

Variante : le facilitateur fixe peut être membre des participants

Les +

- Améliore la répartition de la parole par rapport aux séquences plénières
- Formalise des temps de relecture sous de nouvelles perspectives qui permettront d'enrichir les propositions → Permet de mettre en avant les nouvelles idées plutôt que la répétition
- Moins d'incertitudes que le forum ouvert
- Ambiance de travail informelle plus propice à la création et à la coopération

Les -

- Temps imparti à l'exercice supérieur à une séquence plénière
- Contrairement à la « Individuel → duo → plénière » les individus n'ont pas le temps de préparer leurs interventions → plus de timidité → moins d'expression

Pour aller plus loin :

- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf
- Démocratie participative, Guide des outils pour agir (Diot-Labuset 2015)
http://think-tank.fnh.org/sites/default/files/documents/publications/publication_etat_deslieaux_democratie_participative_0.pdf

Fiche 11/1

Market place/Forum ouvert

Localisation dans la démarche Atelier

Combien de temps ?

Avec qui?

S'adresse :

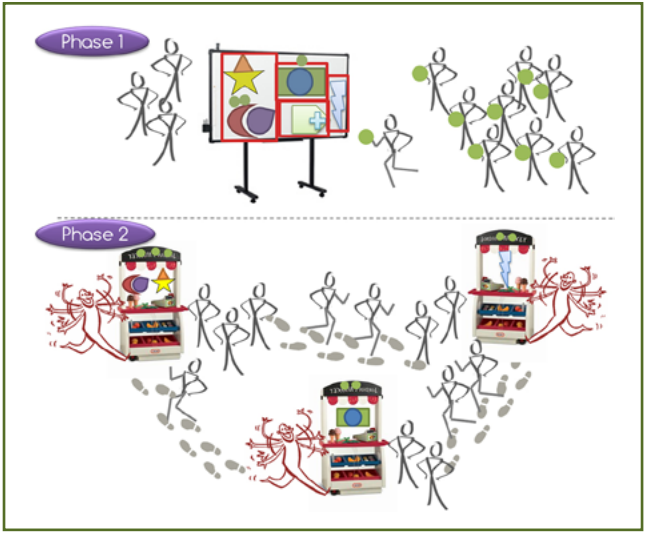
- 6-20 personnes / thématique
- tout type de public

Check-list matériel :

- 1 grande salle
- 1 tableau/thématique
- 1 table/thématique? (cf. fiche 6 Logistique des ateliers)

N-1 Au préalable :

- Planification stratégique = toutes les Check-lists et arbres à décision de la partie 3.1 (dispositif, participants, collecte de données, logistique, déroulé des ateliers)
- Diagnostic d'experts ou participatif si les thématiques des stands sont proposées



Objectif

La qualité de la démarche participative s'enrichit par la complémentarité des savoir-faire de ses participants. Cependant cette complémentarité instaure un nouveau défi : celui de faire interagir et de collecter les idées de participants aux comportements très diversifiés, et ce lors d'un même exercice

Le market place/Forum ouvert sont assez similaires au World café (sous-groupes de réflexion, regards croisés) à la différence près que les participants sont libres de circuler entre les stands thématiques

Dans le cas du forum ouvert, les participants sont responsabilisés dès lors, puisqu'ils peuvent être invités à proposer leurs thématiques puis à gérer les stands

Comment?

1. Définir l'ordre du jour proposé par les participants en plénière.
   Si le nombre d'idées est supérieur au nombre de stands envisagé (afin de respecter un bon nombre de participants/stand), elles peuvent éventuellement être regroupées par thématique.
   Il faut alors procéder à un vote (3 gommettes/personne) pour choisir les thématiques retenues pour les stands
   Les thématiques peuvent également être proposées par l'équipe de facilitation si elles sont issues d'un diagnostic initial
2. Identifier les porteurs de stand
   Soit volontaires (exemple : les porteurs initiaux des idées) soit membres de l'équipe de facilitation
3. Distribuer les thématiques aux porteurs de stand
4. Installation des facilitateurs à leur table/tableau
5. Invitation des participants à s'installer/circuler entre les stands en respectant la loi des 2 pieds : « *si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose* »
6. Les porteurs de stand attirent les participants, annotent leurs propositions sur leurs tableaux. Ils peuvent utiliser le mode de représentation (*mind-mapping, schéma, liste*) et les techniques de facilitation qu'ils souhaitent (*tour de parole, post-it*)
   Ils doivent présenter régulièrement les productions pour les nouveaux venus sur le stand
7. Les porteurs de stand sont invités à présenter les résultats des productions de leurs tables en plénière au centre de la salle : sur la place du marché

Les +

- Ambiance de travail informelle plus propice à la création et à la coopération
- La circulation permet la transmission et l'enrichissement des idées d'un stand par celles d'un autre stand par le vecteur d'un participant mobile
- Permet aux participants de s'orienter vers les thématiques qui les intéressent le plus ou pour lesquels ils sont le plus compétents
- Permet une participation partielle/plus flexible à l'atelier (entrée et sortie du marché)

Les –

- Porteur de stand = participant → pas forcément qualités d'un facilitateur (cf. Fiche 4 Choix des facilitateurs) et gestion du stand divergente
- Pas de tour de table → - bonne répartition de la parole, les + timides peuvent se restreindre à l'écoute des autres

Pour aller plus loin :

- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf
- Démocratie participative, Guide des outils pour agir (Diot-Labuset 2015)
http://think-tank.fnh.org/sites/default/files/documents/publications/publication_etat_deslieaux_democratie_participative_0.pdf

3. 3. Boîte à outils

La boîte à outil recense des techniques de facilitation et de représentation. Ces outils peuvent être mobilisés dans différents types d'organisation des échanges (cf. Boîte à méthode). Le choix des outils dépendra de :

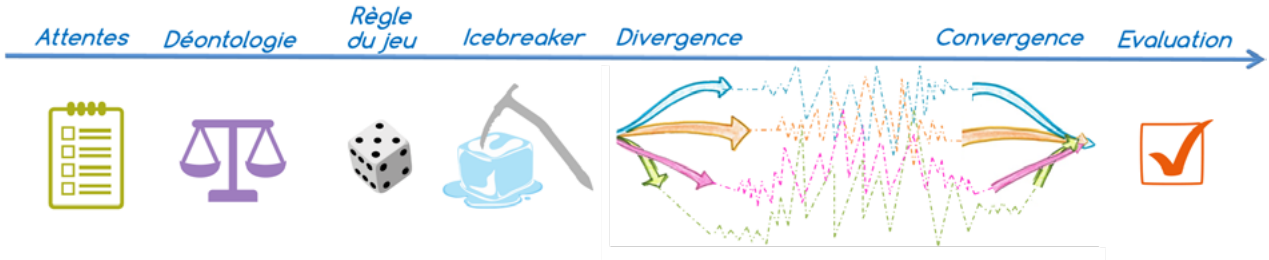
- la localisation de l'atelier dans la démarche globale[36]

→ Diagnostic: PRÉSENT

→ Prospective FUTUR

→ Plan d'action permettant de passer de la situation initiale à la situation souhaitée

- la localisation de l'exercice dans l'atelier (cf. fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier).



Ces outils, lorsqu'ils sont maîtrisés et assumés, représentent une réelle plus-value pour chaque étape de la démarche et accroissent la qualité des ateliers et par conséquent des résultats obtenus.

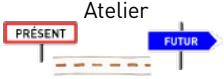
⚠ La boîte à outils ne se veut pas exhaustive. Pour chaque outil, un **exemple** de **mode opératoire** est présenté et éventuellement quelques variantes. Ces fiches sont prêtes à l'emploi mais il est cependant recommandé de s'en **inspirer** puis d'**adapter** et **moduler** l'outil à ses besoins. A cet effet, des liens vers d'autres guides sont insérés afin de permettre aux lecteurs d'approfondir certains outils ou de connaître d'autres modes opératoires. Nous privilégions cette option car chaque temps fort collectif doit être planifié en fonction de son insertion dans le **dispositif global** et au **contexte** dans lequel il s'applique. Chaque atelier doit s'**adapter** à sa sous-**question**, à ses **objectifs** spécifiques et aux évolutions du contexte et du dispositif depuis son initiation.

36 - Certaines peuvent s'appliquer de manière indifférenciée aux différents stades de la démarche.

Fiche 12/1

Règle du jeu pour cadrer la facilitation

Localisation dans la démarche



Localisation dans l'atelier

Combien de temps ?

Check-list matériel :

- Feuille A0
- Gros feutre
- Support (mur/ tableau)
- Fixation (scotch, pâte à fixe, épingle)

Avec qui?

- Tout type de public
- En particulier avec les groupes très hétérogènes

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers

(cf. fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier)

Objectif

Les règles implicites qui régissent les ateliers participatifs doivent être explicitées si l'on souhaite qu'elles soient partagées et respectées par tous. Ces règles regroupent plusieurs points :

- la diversité des participants est un gage de qualité pour les productions des ateliers participatifs, pour peu que leur participation soit effective

  → Les « règles du jeu » permettent de cadrer la forme des échanges

Les ateliers participatifs peuvent être longs (journée entière). Même si le facilitateur doit se montrer flexible (cf. Choix des facilitateurs), l'objectif est d'avancer au maximum dans l'agenda de la journée afin de ne pas retarder toute la démarche

  → Le cadre doit être posé explicitement

- il faut « autoriser » les participants à laisser libre cours à leur imagination et à ne pas s'autocensurer. Les idées qu'un individu n'ose exprimer, car il les considère comme trop décalées, mènent parfois aux options les plus innovantes

Pour aller plus loin :

- Manuel de transition (Hopkins 2010)
- Démocratie participative, Guide des outils pour agir (Diot-Labuset 2015)

http://think-tank.fnh.org/sites/default/files/documents/publications/publication_etat_deslieaux_democratie_participative_0.pdf

3

Comment?

1. Lire les règles du jeu en début d'atelier
2. Demander si tout le monde est d'accord avec la règle
3. Répondre aux éventuels commentaires
   → Si les participants sont satisfaits des réponses, acter l'accord collectif
   → Si des participants ne sont pas d'accord, leur donner l'opportunité de ne pas participer à la journée s'ils refusent les règles en vigueur ou de proposer des modulations
4. Afficher les règles dans un endroit visible par tous tout au long de l'atelier (le dupliquer si plusieurs salles de travail)
5. Lorsque les règles sont enfreintes, les désigner de nouveau, rappeler l'accord collectif pour l'utilisation des règles, éventuellement en les montrant simplement du doigt

Pour tout comportement grave et répété (exemple manque de respect envers un autre participant), prendre les mesures nécessaire

Exemples de règles du jeu

CREAM

- Créativité
- Respect
- Energie
- Association d'idées
- Maximum d'idées

→ Point fort : Permettre l'expression des idées les + décalées/innovantes

Règles de l'intelligence collective

- Ecouter avec attention
- Parler avec intention *(en son nom, passer son tour si nécessaire)*
- Etre bienveillant
- Se faire confiance : entre nous et envers nous-même

Les idées qu'un individu n'ose exprimer, car il les considère comme trop décalées, mènent parfois aux options les plus innovantes

- Respecter le cadre

passer à un autre exercice sans créer de frustrations qui impacteraient négativement la suite de l'agenda

→ Point fort : Créer une atmosphère sécurisante

→ Point faible : risque de ne pas appliquer les règles citées en début d'atelier si les animateurs ne les rappellent pas

4 règles d'or

- Tous ceux qui viennent sont les bonnes personnes
- Quoi qu'il se passe, c'est la seule chose qui pouvait arriver
- Quel que soit le moment où cela commence, c'est le bon moment
- Quand c'est fini, c'est fini

→ Point fort : Réduire les frustrations, créer une ambiance positive

Fiche 13/1

Distribuer la parole équitablement

Localisation dans la démarche

Atelier

Localisation dans l'atelier

Combien de temps ?

Check-list matériel :

- Méthode du totem : 1 totem (exemple 1 balle)
- Méthode 1 post-it/ idée : post-it à volonté + stylos

Avec qui?

- Tout type de public
- Particulièrement pour de forts jeux de pouvoirs
- Pour les grandes disparités de caractère (introvertis/extravertis)

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers

(cf. fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier)

Objectif

La diversité des participants est un gage de qualité des productions des ateliers participatifs, à condition que leur participation soit effective

→ Une grande hétérogénéité dans les caractères ou les postes occupés peut être vectrice d'inégalité de prise de parole

Or, cette diversité exprime une richesse de connaissances (théoriques, expérience), de savoir-faire et de savoir-être. Cette diversité reste néanmoins un réel challenge lorsque le facilitateur souhaite équilibrer les dialogues pour bénéficier des qualités et connaissances de tous, alors que les participants ont des traits de caractère, des représentations, des postures et des profils professionnels très divergents

Dans cet objectif, le facilitateur peut s'outiller afin d'acter les règles de prise de parole. Ces règles seront ludiques et, selon les cas, permettront de gérer l'attribution de la parole selon la nature des interventions

Pour aller plus loin :

- Construire et animer des démarches participative (APEAS 2013)
https://fr.slideshare.net/jezaroul/construire-et-animer-des-dmarches-participatives
- Petit précis de sociocratie (Cauliez and Jurbert 2011) (Dionnet et al. 2017)
http://fr.nvcwiki.com/images/Sociocratie_Girafe-et-Co.pdf

Comment?

1. Proposer oralement les règles de prise de parole
2. Demander si tout le monde est d'accord avec la règle
3. Répondre aux éventuels commentaires
   → Si les participants sont satisfaits des réponses, acter l'accord collectif
   → Si des participants ne sont pas d'accord, leur donner l'opportunité de ne pas participer à la journée s'ils refusent les règles en vigueur ou de proposer des modulations
4. Lorsque les règles sont enfreintes, rappeler l'accord collectif pour l'utilisation des règles
5. Si le problème persiste il y a un certainement une frustration à lever

Exemple : 1 acteur a l'impression que son idée n'est pas comprise et la répète en boucle

La meilleure conduite à suivre est de faire un aparté pour renseigner la source du problème, rassurer le participant sur le fait que sa demande ait été entendue et y répondre *(la réponse peut lui indiquer également pourquoi on ne peut pas traiter cette demande dans le cadre de cet atelier)*

Exemples de techniques pour distribuer la parole

Tour de table/post-it

- Donner la parole aux participants à tour de rôle et à temps égal
- Peut se combiner à la méthode des post-it qui vise à matérialiser et quantifier la prise de parole en n'autorisant qu'1 seule idée par post-it *(plusieurs post-it peuvent être distribués par personne)*
- Effectuer des tours de table en autorisant l'exposition d'1 seule idée (1 seul post-it) par tour

→ Point fort : Moins scolaire que les techniques suivantes

Totem

- Pour prendre la parole il faut avoir le totem en main
- Le totem peut être symbolisé par une balle, par exemple, qui a l'avantage d'être ludique puisqu'elle peut se lancer d'un participant à l'autre

→ Point fort : Ludique

Langage des signes

Ensemble de règles pour prendre la parole et indiquer la nature de l'intervention pour mieux gérer les tours de parole. Cette technique est très utilisée en sociocratie.

Exemple :

→ Point fort : Ludique + fluidité grâce aux règles de décision

Fiche 14/1

Icebreaker - Photolangage / Piscine d'images

Localisation dans la démarche

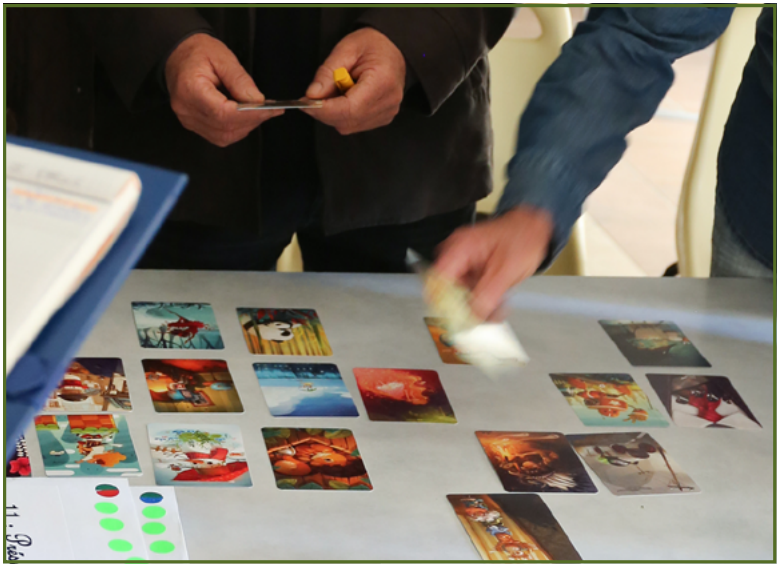
Atelier

Localisation dans l'atelier

Combien de temps ?

Check-list matériel :

- 1 ensemble de cartes inspirantes et/ou adaptées au thème (exemple : cartes postales ou cartes de jeu de rôle)
- Compter au moins 3 cartes / participant



Objectif

La qualité de la démarche participative dépend notamment de sa pertinence, *ie* de la plus-value qu'elle peut apporter en comparaison à une réunion classique. L'utilisation de méthodes décalées, qui mènent les participants dans une zone d'inconfort, doit pouvoir se justifier par une plus-value dans les productions

Cette plus-value dépend en partie de l'atmosphère dans laquelle les participants vont évoluer au cours des ateliers et, par conséquent, de la qualité de la facilitation. Le facilitateur peut avoir recours à des outils introductifs ludiques et décalés. Ces outils permettront de créer une ambiance de travail propice à la création et à la coopération. Le photolangage, s'il est utilisé avec précaution, est très efficace pour favoriser l'innovation. ⚠ Il ne doit cependant pas être cumulé à d'autres outils particulièrement décalés

Avec qui?

- Tout type de public *(si les cartes sont bien choisies)*
- ‹ 15 participants *(en sous-groupe éventuellement)*
- Particulièrement lorsque certaines institutions ont un enjeu de légitimation de projets en cours en lien avec la thématique

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers

(cf. fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier)

Comment?

1. Proposer aux participants de choisir une image
   Les laisser parcourir la table pendant 5 minutes
   Saisissez vous-même une image assez rapidement pour lancer la dynamique
2. Expliquer la suite de l'exercice : Chacun se présente (nom, prénom, profession) et explique le choix de sa carte
   → Commencez par votre carte: expliquer pourquoi vous avez choisi cette image. Si possible ne restez pas seulement sur un terrain professionnel. Le passage sur un terrain personnel permettra de détendre l'atmosphère et de créer une certaine confiance dans le groupe
   → L'exercice est un peu intimidant, n'effectuez pas de tour de table mais demandez à un volontaire de poursuivre
   → Invitez les participants à prendre leur tour, relancez très légèrement et avec humour. Surtout ne forcez personne
3. Remercier les participants et proposer le prochain exercice

Les +

- Créer une atmosphère informelle qui favorisera l'expression et la coopération
- Décalage avec les réunions habituelles faisant place à l'innovation dès le début de la réunion
- Permet, pour les participants, la transition d'une posture de représentation de leur institution vers une posture de représentation individuelle. Ce changement permet d'éviter les interventions qui n'ont pas de caractère innovant mais font la promotion d'actions en cours

Les –

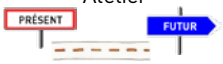
- Certaines personnes peuvent se sentir mal à l'aise et refuser de se prêter à l'exercice : surtout, ne leur forcez pas la main et dédramatisez la situation afin de ne pas créer de tension dans le groupe
- La description de l'image mène sur un terrain personnel qui peut être source de fortes émotions pour certaines personnes : ne les forcez pas à expliquer le choix de leur image

Fiche 15/1

Icebreaker - Préambules inspirants

Localisation dans la démarche

Atelier



Localisation dans l'atelier

Check-list matériel :

- 1 chaise/participant, à disposer en arc de cercle
- Méthode du conte : 1 conte concernant le territoire d'étude
- Méthode de l'exemple à succès : vidéo ou témoignage
- Check-list du matériel de projection, cf. fiche 6 Logistique des ateliers

Avec qui?

- Exemple à succès : tout type de public
- Conte : public partageant un territoire de taille limitée (max : département)

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier)
- Règles du jeu pour cadrer la facilitation (cf. fiche 12)

Combien de temps ?

Raconte moi une histoire

Objectif

La démarche participative doit présenter une plus-value en comparaison avec une réunion classique. L'utilisation de méthodes décalées, qui mènent les participants dans une zone d'inconfort, doit pouvoir se justifier par une plus-value dans les productions

Cette plus-value dépend en partie de l'atmosphère dans laquelle les participants vont évoluer au cours des ateliers et, par conséquent, de la qualité de la facilitation

Le facilitateur peut avoir recours à des outils introductifs ludiques et décalés. Ces outils permettront de créer une ambiance de travail propice à la création et à la coopération

Les préambules inspirants ont l'avantage d'apaiser les tensions pour fortifier les coopérations, gommer les comportements fatalistes et d'amener les participants à prendre part aux changements souhaités

Comment?

1. Inviter les participants à s'asseoir sur les chaises disposées en arc de cercle
2. Présenter leur le conte/ l'exemple à succès dans les grandes lignes (thème, localisation, durée)
3. Procéder à
   → la lecture du conte
   → ou la diffusion de la vidéo/ témoignage oral du conte à succès
4. Inviter les participants à réagir
   - Si nombreux : en plénière à main levée
   - Si peu nombreux tour de table
5. Remercier les participants pour leur attention

Exemples d'icebreakers inspirants

Conte

- Le conte choisi doit porter sur le territoire partagé par les participants. Le territoire ne doit pas être trop grand afin de permettre une identification (maximum échelle du département)
- Le conte aura de préférence un lien avec la thématique de l'atelier. Sinon, il doit porter sur le territoire partagé (paysages, traditions, ...)
- Il doit être court (‹ 5 minutes)

→ **Point fort :** Renforcer l'identité commune des participants pour faciliter leur coopération et instiller l'intérêt de la concertation

→ **Point faible:** difficile à trouver

Exemple à succès

- Le choix du projet à succès que vous souhaitez présenter demande une certaine réflexion
- La forme de restitution a également son importance. Vous pouvez opter pour :
  - un témoignage : ⚠ l'exercice est censé être court.
  - une vidéo : ⚠ elle doit être courte (‹ 5 minutes) afin d'éviter l'effet soporifique

→ **Point fort :** Eviter les comportements fatalistes « *on ne peut rien y changer, cela dépend de l'Etat* » pour se focaliser sur les changements qui sont à leur portée et qui ont déjà pu émerger ailleurs

→ **Point faible :**
- Territoire proche : risque de polémique accru. Potentielles difficultés à stopper les débats pour passer aux étapes suivantes
- Territoire éloigné : un contexte différent (exemple, climat, nature des sols) peut devenir un argument pour une attitude fataliste « *Oui mais là-bas ils sont mieux dotés, chez nous c'est plus compliqué* »
- Thématique très proche → peut influencer les participants et limiter la créativité

Fiche 16/1

Icebreaker - Présentations ludiques

Localisation dans la démarche

Atelier

Dans la mesure où les ateliers sont espacés dans le temps et où les participants changent

Localisation dans l'atelier

Combien de temps ?

Objectif

La démarche participative doit prouver sa pertinence par la plus-value qu'elle apporte en comparaison à une réunion classique. L'utilisation de méthodes décalées, qui mènent les participants dans une zone d'inconfort, doit pouvoir se justifier par le caractère innovant de ses productions

Cette plus-value dépend en partie de l'atmosphère dans laquelle les participants vont évoluer au cours des ateliers et, par conséquent, de la qualité de la facilitation

Au-delà de ces productions, les ateliers ont un impact indirect positif pour les participants. En effet ces temps forts collectifs permettent aux parties-prenantes d'étendre ou de consolider leur réseaux

Il est possible de les accompagner dans cette démarche grâce à des icebreakers ludiques leur permettant de mieux se connaître mutuellement

Avec qui?

- ‹ 15 participants *(en sous-groupe éventuellement)*
- Vous pouvez utiliser le classement suivant de ces icebreakers pour mieux vous adapter à vos participants
- Echelle de formalité

Portrait chinois ‹ Graphique 2 axes ‹ Présentation croisée

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7 Planification de l'agenda de l'atelier)
- Règles du jeu pour cadrer la facilitation (cf. fiche 12)

Check-list matériel :

- Présentations croisées : 1 chaise/participant, à disposer en arc de cercle, 1 papier + 1 stylo/participant (prise de note)
- Graphique géant : craie ou cordes (axes)

Comment?

1. Expliquer le but de l'exercice : *se présenter et mieux se connaître pour mieux travailler ensemble*
2. Présenter l'exercice
3. Débuter l'exercice (cf. explication de chaque encadré)

⚠ On relance sans forcer la main

4. Remercier les participants avant de passer à la suite

Exemples d'icebreakers pour se présenter de façon ludique

Portrait chinois

- Présentation par analogie « *Si j'étais un ... je serais un ...* »
  Exemple de thème : météo, animal, couleur, plat, meuble, ...
- Donner le thème et laisser 5 minutes de réflexion.
- Commencez vous-même l'exercice avant d'inviter le 1er volontaire à se lancer

→ **Point fort :** Ludique, Accessible : permet de s'exprimer sans tout dévoiler, donne place à la créativité

→ **Point faible:** Peut être perçu comme scolaire

Présentation croisée

- Demander à chacun de se tourner vers son voisin pour former des duos
- Les membres des duos se présentent l'un à l'autre
- En plénière, chaque duo va se présenter en 2 minutes :
  → le membre A du duo présente le membre B du duo et vice versa

→ **Point fort :** A mi-chemin entre le formel et l'informel

→ **Point faible :** ⚠ Maximum 15 personnes, éviter les groupes qui se connaissent déjà bien

Pour aller plus loin :

- Construire et animer des démarches participative (APEAS 2013)
https://fr.slideshare.net/jezaroul/construire-et-animer-des-dmarches-participatives
- Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

Répartition sur un graphique géant

- Choisir 2 axes pertinents pour l'objectif des ateliers ou la thématique
⚠ Eviter de choisir des axes qui vont créer des débats houleux
← Exemple d'axes
- Tracer les axes, expliquer l'exercice et demander aux participants de se positionner
- Tirer les conclusions de l'exercice : Noter les groupes de participants ou au contraire les écarts existants

→ **Point fort :** Faire bouger les participants permet de les dynamiser

→ **Point faible :** Temps de préparation supérieur pour sélectionner les axes les + appropriés

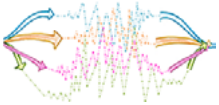
Fiche 17/1

Brainstorming - Version de base

Localisation dans la démarche

Atelier

Localisation dans l'atelier



Combien de temps ?

Avec qui?

- Tout public
- ‹ 20 participants *(en sous-groupe éventuellement)*

Check-list matériel :

- Tableau
- Papier kraft A0
- Post-it de couleurs (nombre de couleur à déterminer)
- Colle repositionnable / épingles
- Feutres

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)
- Icebreaker (cf. fiche 14 et fiche 15)

Objectif

Accompagné d'une bonne facilitation, le brainstorming est un outil puissant pour l'étape de divergence. Il donne la liberté aux participants de creuser la question dans toutes ses dimensions et d'exposer des idées très différentes et plus ou moins déconnectées entre elles. Un travail de convergence est alors nécessaire pour relier les idées entre elles afin d'identifier des grandes thématiques de travail qui pourront être approfondies par la suite

Le brainstorming permet de matérialiser la répartition de la parole grâce aux post-it aux formats restreints et aux tours de table

Cet outil est utilisé à toutes les phases du processus, de la co-construction d'un diagnostic à la co-construction d'un plan d'action

Comment?

1. Présenter la question initiale
2. Donner 5 min aux participants pour réfléchir individuellement sur la question posée et pour inscrire leurs idées sur un post-it
   1 idée/post-it - Mots clefs - écriture grande et lisible

⚠ *Soyez disponible au cas où certains participants aient des questions mais sinon, soyez discret et évitez de prendre la parole lors de ce temps de réflexion afin de les laisser se concentrer*

3. Effectuer un 1er tour de table :
   → A tour de rôle, chaque participant se lève et explique son idée
   1 Idée /participant/tour de table
   → il épingle son post-it au tableau en le rapprochant des post-it présentant des idées similaires/connectées
4. Réitérer les tours de table jusqu'à écoulement du temps imparti ou épuisement des idées
5. Identifier et nommer les groupes d'idées formés sur le tableau en concertation avec les participants afin de vérifier la bonne interprétation des idées

Ici, l'idée est à la fois de déterminer des thématiques et d'ouvrir le débat. S'il apparaît que certaines idées ne sont pas consensuelles il est important de le noter en les plaçant par exemple sur le « parking à idée » sur un tableau à part

Pour aller plus loin :

Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017)
http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

Variantes

Qui écrit sur les post-it?

- Facilitateur : + rapide
  Dans ce cas le participant liste ses idées sur un papier A4 pour ne rien oublier
- Participant : + dynamique

Quel mode d'écriture?

Libre ou guidé ?

- Présenter seulement la question
- Proposer des catégories d'idées que vous différenciez par les couleurs ou les formes des post-it

Quelle distribution de la parole ?

- Tour de table : + équitable
- Spontanée (cf. fiche 13 Distribuer la parole équitablement) : + naturel
  Main levée - Totem - Langage des signes

Combien de sas d'expression ?

- Individuel → plénière : + court
- Individuel → duo → plénière (cf. fiche 8) : + juste

Fiche 18/1

Brainstorming - Métaphore pour le diagnostic

Localisation dans la démarche

Atelier

Localisation dans l'atelier

Combien de temps ?

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)
- Icebreaker (cf. fiche 14 et fiche 15)

Objectif

Le brainstorming est un outil puissant pour l'étape de divergence en générant de multiples idées diversifiées

Il permet une co-construction équilibrée en matérialisant la répartition de la parole grâce aux post-it aux formats restreints et aux tours de table

Il donne la liberté aux participants de creuser la question dans de multiples dimensions et d'exposer des idées très différentes et plus ou moins déconnectées entre elles

Cet exercice peut être libre avec une question commune pour point de départ, ou bien davantage cadré en préparant des catégories d'idées en amont

L'utilisation de la métaphore dans le brainstorming permet de stimuler la créativité. Il permet également d'imager les catégories de réponses attendues ce qui facilite la compréhension de l'exercice

Comment?

1. Présenter la question initiale
2. Présenter la métaphore pour chaque catégorie d'idées (*exemple pour l'arbre : racines, fruits abîmés, humus*)
3. Donner 5 min aux participants pour réfléchir individuellement sur la question posée et pour inscrire leurs idées sur un post-it
   Prévoir 1 couleur/catégorie
   1 idée/post-it
   Mots clefs
   écriture grande et lisible

⚠ *Soyez disponible au cas où certains participants aient des questions mais sinon, soyez discret et évitez de prendre la parole lors de ce temps de réflexion afin de les laisser se concentrer*

4. Effectuer un 1er tour de table :
   → A tour de rôle chaque participant se lève et explique son idée
   1 Idée /participant/tour de table
   → il épingle son post-it au tableau en le rapprochant des post-it présentant des idées similaires/connectées
5. Réitérer les tours de table jusqu'à écoulement du temps imparti ou épuisement des idées
6. Dans chaque catégorie, identifier et nommer les groupes d'idées formés sur le tableau en concertation avec les participants afin de vérifier la bonne interprétation des idées

Check-list matériel :

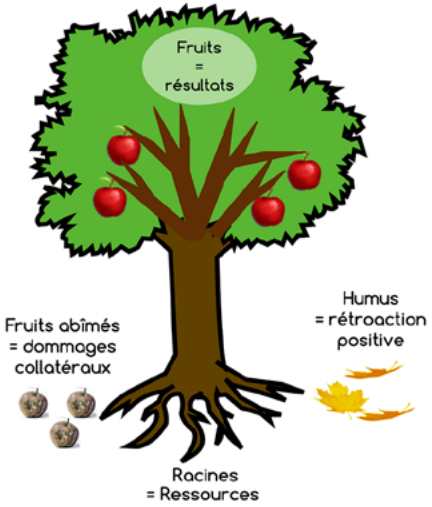
- Tableau
- Papier kraft A0 avec dessin de la métaphore
- Post-it de couleurs (1 couleur / catégorie)
- Colle / épingles
- Feutres

Avec qui?

- Tout public
- ‹ 20 participants *(en sous-groupe éventuellement)*

Exemples de métaphores pour le brainstorming

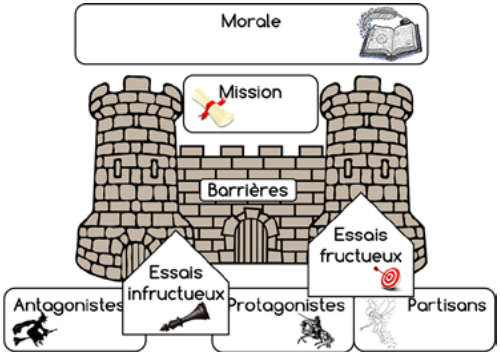
L'arbre



→ **Points forts :**

- notion temporelle dynamique (avec les rétroactions + ramifications des branches et des racines)
- rapide à assimiler (peu de catégories)

Conte de fées



→ **Points forts :**

- analyse des expériences passées identifiées comme des ressources
- analyse du jeu d'acteur (protagoniste/antagonistes, partisans)

Fiche 19/1

Brainstorming - Speed boat

Localisation dans la démarche

Atelier

Localisation dans l'atelier

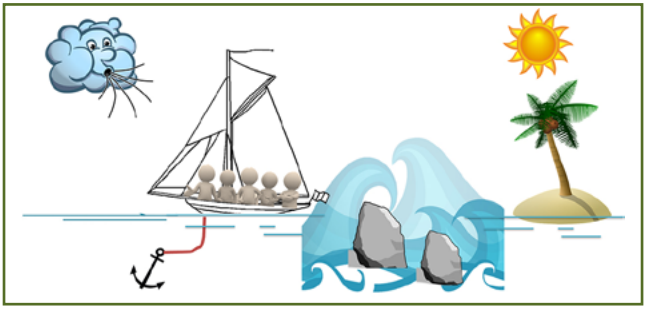
Combien de temps ?

Check-list matériel :

- Tableau
- Papier kraft A0 avec dessin de la métaphore
- Post-it de 4-couleurs (1 couleur / catégorie)
- Colle / épingles
- Feutres

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)
- Icebreaker (cf. fiche 14 et fiche 15)



Avec qui?

- Tout public
- ‹ 15 participants *(en sous-groupe éventuellement)*

Objectif

La mobilisation du brainstorming est particulièrement efficace pour l'étape de divergence car elle génère de multiples idées diversifiées

Le brainstorming permet une co-construction équilibrée en matérialisant la répartition de la parole grâce aux post-it aux formats restreints et aux tours de table. Il donne la liberté aux participants de creuser la question dans de multiples dimensions et d'exposer des idées très différentes et plus ou moins déconnectées entre elles

Cet exercice peut être libre avec 1 question commune pour point de départ, ou bien davantage cadré en préparant des catégories d'idées en amont. L'utilisation de la métaphore dans le brainstorming permet de stimuler la créativité. Il permet également d'imager les catégories de réponses attendues ce qui facilite la compréhension de l'exercice

Le speed boat, contrairement à d'autres métaphores, permet de couvrir à la fois l'étape de diagnostic, de projection et de stratégie de transition. Cette technique peut également s'utiliser en rétrospectives

Comment?

1. Présenter la question initiale
2. Présenter la métaphore du bateau = *la situation actuelle dans laquelle évolue l'équipe: on est tous dans le même bateau*
   peut éventuellement faire l'objet d'un brainstorming de diagnostic
3. Présenter l'île = la situation future vers laquelle on souhaite s'orienter
   « beau soleil, fruits, trésors »
4. Donner 5 minutes aux participants pour définir individuellement les trésors que recèle l'île
   1 idée/post-it - Mots clefs - écriture grande et lisible

⚠ *soyez disponible au cas où certains participants aient des questions mais sinon, soyez discret et évitez de prendre la parole lors de ce temps de réflexion afin de les laisser se concentrer*

5. Effectuer un 1er tour de table :
   → A tour de rôle, chaque participant se lève et explique son idée
   1 Idée /participant/tour de table
   → il épingle son post-it au tableau en le rapprochant des post-it présentant des idées similaires/connectées
6. Réitérer les tours de table jusqu'à écoulement du temps imparti ou épuisement des idées
7. Présenter le cap = *la trajectoire vers ce futur souhaité*
   Les vents portants = *les leviers*
   Les ancres = *les freins*
8. Réitérer la méthode des points 4 et 5 pour ces nouvelles catégories
9. Dans chaque catégorie, identifier et nommer les groupes d'idées formés sur le tableau en concertation avec les participants afin de vérifier la bonne interprétation des idées

Variantes

Catégorie supplémentaire

Les récifs = les dangers

Qui dessine ?

Au lieu d'apporter le dessin, un membre de l'équipe peut dessiner le speed boat
→ **Point fort :** ludique
→ **Point faible :** prend + de temps

Ordre des catégories ?

Il est possible de présenter l'ensemble des catégories du speed boat au début de l'exercice et de permettre aux participants de renseigner :
- la catégorie qu'il souhaite
- de renseigner une idée/catégorie

En retrospective

Retour et analyse sur un projet passé :
- bateau = l'équipe
- vents = valeurs qui portent l'équipe
- cap = trajectoire idéale prévue à la base
- ancres = freins qui nous ont empêché d'atteindre l'île

Pour aller plus loin :
Coach AGILE-The innovation way, Agilité, Innovation games, Speed boat (Coach Agile 2017)
http://coach-agile.com/speed-boat/

Fiche 20/1

Mind-mapping - Général

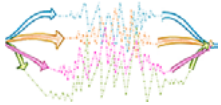
Localisation dans la démarche

Atelier

N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)
- Icebreaker (cf. fiche 14 et fiche 15)

Localisation dans l'atelier



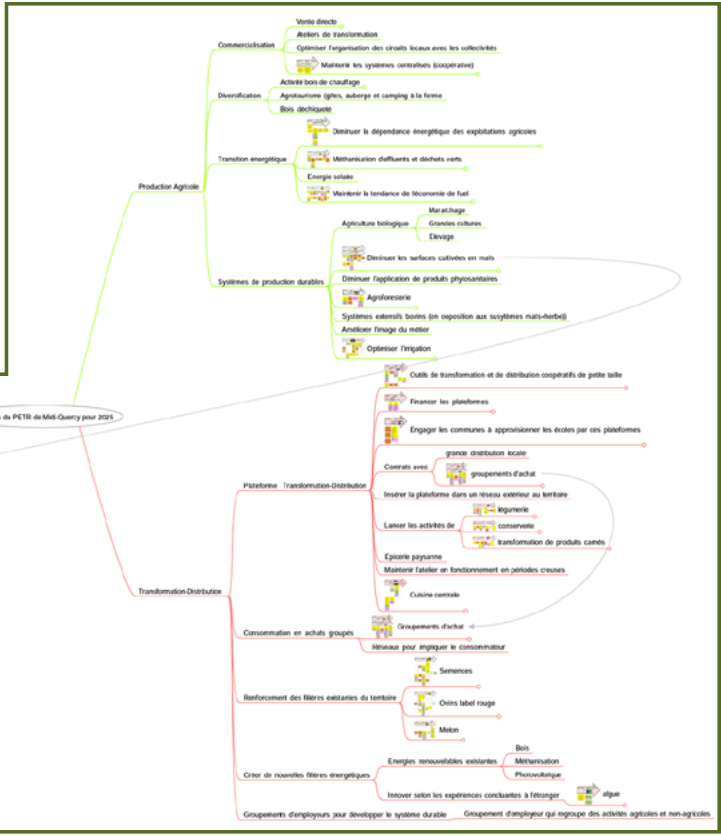
Check-list matériel :

- Tableau
- Papier de boucherie A0
- Feutres, minimum 4 couleurs différentes

Combien de temps ?

Avec qui?

- Tout public
- ‹ 8 participants *(en sous-groupe éventuellement)*



Objectif

Si le brainstorming est un outil puissant pour l'étape de divergence et de convergence. Il permet la répartition des idées selon 2 axes (regroupement d'idées sur le tableau).Cependant, cet outil n'est pas prévu pour représenter l'interdépendance de ces idées

Le *mind-map*, aussi appelé carte mentale ou carte heuristique, permet d'acter l'interdépendance des idées, les relations de cause à effet et l'organisation hiérarchique des idées (échelle, niveau de détail). La représentation de ces liens permet de mieux représenter la complexité du système étudié

C'est également un outil stimulant la créativité puisqu'il reproduit visuellement le cheminement logique naturel, en réseau, plutôt que sa transcription imparfaite linéaire ou en catégories cloisonnées et indépendantes

Comment?

S'utilise de préférence en sous-groupe
(cf. Market place/Forum ouvert, World café, Sous-groupe/Plénière)

1. Présenter la question initiale

2. L'inscrire au centre de la feuille

3. Donner 5 minutes aux participants pour définir individuellement leurs idées

4. Effectuer un 1er tour de table :
À tour de rôle chaque participant présente 1 idée
1 Idée /participant/tour de table
- représenter les liens (flèches) et la hiérarchie (ramification)
⚠ - mots clefs, symboliser tout ce qui peut l'être
- travailler l'esthétique/les catégories : varier les couleurs
- paraphraser si nécessaire mais écrire tout sans filtrer

5. Laisser une conversation + naturelle se développer dans le temps imparti
⚠ - veiller à équilibrer les dialogues
- trouver un équilibre entre l'émergence de nouvelles idées (nouvelles branches) et l'approfondissement de celles déjà énoncées (ramifications)
- récapituler régulièrement les productions en reparcourant la carte mentale
→ permet de vérifier que les idées annotées sont consensuelles
→ dans le cas contraire symboliser la divergence des points de vue

6. Synthétiser la production en parcourant rapidement la carte mentale

Variantes

Mode d'expression
- Mots + symboles
- Dessins + mots clef

Qui dessine ?
⚠ pouvoir du porteur de stylo et sa potentielle subjectivité
- Facilitateur
- Participant : légende libre/semi-imposée/ imposée ?

Les +
- Moins scolaire que le brainstorming
- Structuration de idées comparé au brainstorming
- Relance des dialogues + facile en reparcourant le cheminement logique
- Permet une bonne remémoration *a posteriori*

Les -
- Moins d'équilibre des dialogues que le brainstorming → demande davantage d'effort de facilitation
- Plus de vivacité dans la facilitation pour suivre les dialogues, gérer la répartition de la parole ou ralentir le flux d'idée
- Moins imagé que le *rich picturing*

Fiche 21/1

Mind-mapping - ARDI

Localisation dans la démarche

Atelier

Check-list matériel :

- Tableau interactif

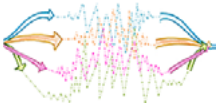
ou

- Papier kraft A0
- +Post-it
- +Feutres de 7 couleurs différentes

Avec qui?

- Chercheurs : connaissance du territoire ou de ses enjeux
- Techniciens : expérience locale, légitimité
- Acteurs locaux : légitimité,
  + pertinence ou représentativité des activités

Localisation dans l'atelier



N-1 Au préalable :

- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)

Combien de temps ?

2h/séance min
Séances de préférence réparties ‹ 1 mois

Objectif

Le *mind-map*, aussi appelé carte mentale ou carte heuristique, permet d'acter l'interdépendance des idées, les relations de cause à effet et l'organisation hiérarchique des idées (échelle, niveau de détail). La représentation de ces liens permet de mieux représenter la complexité du système étudié

C'est également un outil de développement de la créativité puisqu'il reproduit visuellement le cheminement logique naturel, en réseau, plutôt que sa transcription imparfaite linéaire ou en boîtes indépendantes

La méthode ARDI est une démarche de modélisation participative à part entière développée par le collectif ComMod. Elle nécessite la mise en place d'une série d'ateliers pour la mener à bien, du diagnostic à l'exploration de scenarios

La représentation co-construite peut être assimilée à une adaptation de carte mentale par la catégorisation de la nature les éléments (Acteurs, Ressources) et des interactions (Dynamiques, Interactions)

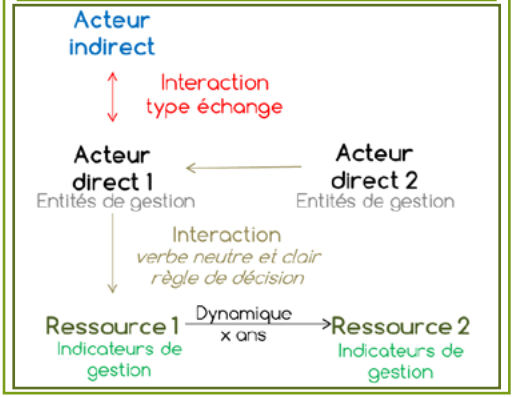
Comment (dans les grandes lignes) pour le diagnostic?

Chaque étape se réfère à la question initiale posée et fait l'objet d'un diagnostic collectif.
Le facilitateur va veiller au long du processus à :

- *la distribution de la parole :*
  tours de table
  1 idée/tour de table
- *la clarté des termes choisis → peut amener à dupliquer les acteurs ou les ressources pour un grain de précision supérieur*
- *la neutralité des termes choisis*
- *éviter les redondances*
- *la complétude des informations sans orienter les participants ni déborder du cadre de la question initiale*

1. Les Acteurs :
   - les lister
   - les classer dans les catégories direct/indirect
   - identifier leurs entités de gestion
2. Les Ressources :
   - les lister
   - identifier pour chacune ses indicateurs de gestion
3. Les Dynamiques : *écologique, social, économique*
   - lister les processus
   - succession d'états ou flux
4. Les Interactions
   - entre acteurs directs et ressources : échange/unilatéral
   - règles de décisions
5. Identifier les interactions pour lesquelles il y a un manque de connaissances qu'il est prioritaire de renseigner

Synthèse des données collectées



Les +

- L'étape suivante permet d'explorer des scenarios en mobilisant le ARDI du diagnostic
- La catégorisation ARDI permet de modéliser le fonctionnement actuel et créer des simulations numériques

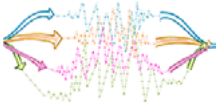
Pour aller plus loin :
Co-construction d'un modèle d'accompagnement selon la méthode ARDI: guide méthodologique (Etienne 2009)
http://cormas.cirad.fr/pdf/guideARDI.pdf

Fiche 22/1

Cartographie Participative ou ZADA (Zonage A Dires d'Acteurs)

Localisation dans la démarche

Localisation dans l'atelier



Combien de temps ?

Check-list matériel :

Pour le support
- Sur Table :
  - papier kraft A0 + post-it (pour les informations non localisables)
  - fond de carte format A2 min
- Au sol :
  - fond de carte A0 min
- Vertical :
  - tableau
  - tableau blanc+ aimants

Pour les catégories
- Feutres (1 couleur/ catégorie)
- Pions pour matérialiser
  Exemple: figurines, arbres, cailloux…

Objectif

La cartographie participative, ou ZADA (Zonage A Dires d'Acteurs) est un outil de concertation particulièrement utile. En effet, il permet de matérialiser des sujets sensibles à l'oral : les stratégies individuelles, les jeux de pouvoir, les conflits d'intérêt. Il permet d'aborder ces éléments sensibles tout en évitant les confrontations directes puisque les regards sont dirigés vers la carte

Par ailleurs cet outil est particulièrement efficace pour passer de propositions d'ordre théorique ou générique vers des propositions qui font appel aux connaissances empiriques et locales des acteurs de terrain

Le ZADA peut être utilisé pour un diagnostic ou pour une prospective en dessinant la carte du futur idéal

Avec qui?
- Tout public
- sur table ‹ 10 participants
- au sol ‹ 15 participants *(en sous-groupe éventuellement)*

N-1 Au préalable :
- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)
- Icebreaker (cf. fiche 14 et fiche 15)

Précaution

⚠ diffusion des résultats vu la nature sensible des éléments abordés

Comment?

Cas d'une légende semi-imposée avec fond de carte

1. Exposer l'exercice et l'usage prévu des résultats
2. Exposer la question initiale
3. Exposer les différents éléments de la légende semi-imposée + la possibilité de représentation hors catégorie
4. Donner 5 min de réflexion individuelle

Les participants peuvent aussi tracer leur mini carte individuelle ce qui permet de garder la trace des multiples représentations

5. Faire des tours de table
   1 élément représenté/participant/ tour de table - Catégorie libre
6. Laisser la discussion s'installer progressivement autour des différentes propositions et acter les points de convergence et de divergence en les symbolisant

Variantes

Fond de carte

Quel support de base ?
- Feuille blanche ?

→ les acteurs délimitent eux-mêmes le territoire selon leur propre réprésentation. Il est possible d'analyser ces représentations *a posteriori*

→ moins à l'échelle
- Fond de carte ?

→ plus facile à reporter sous format numérique
  - Quelles données représenter ? → à raisonner selon la question initiale et le groupe de participants : *axes routiers, occupation du sol, hydrologie ...*
  - Quelle échelle, quelle limite ? → selon les échelles de gestion des acteurs

Qui dessine ?

⚠ pouvoir du porteur de stylo et sa potentielle subjectivité
- Facilitateur → évite les jeux de pouvoir entre participants
- Participant → dynamise et implique les acteurs

Légende

- Libre : crayons mis à disposition, sans consigne quant au mode de représentation ou aux couleurs → représentation individuelle des usages et valeurs
- Semi imposée : catégorisation partielle des résultats attendus en laissant l'ouverture pour d'autres propositions → intermédiaire
- Imposée : résultats attendus fermés et représentation imposée → comparaison de carte + aisée

Pour aller plus loin :

Cartographie participative et bonnes pratiques ((Mwanundu 2009)
https://www.ifad.org/documents/10180/06e86da8-863f-4505-bbb8-0bec60ad33ba

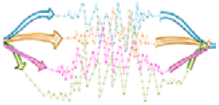
Fiche 23/1

Rich picture

Localisation dans la démarche

Atelier

Localisation dans l'atelier



Combien de temps ?

En direct

En labo

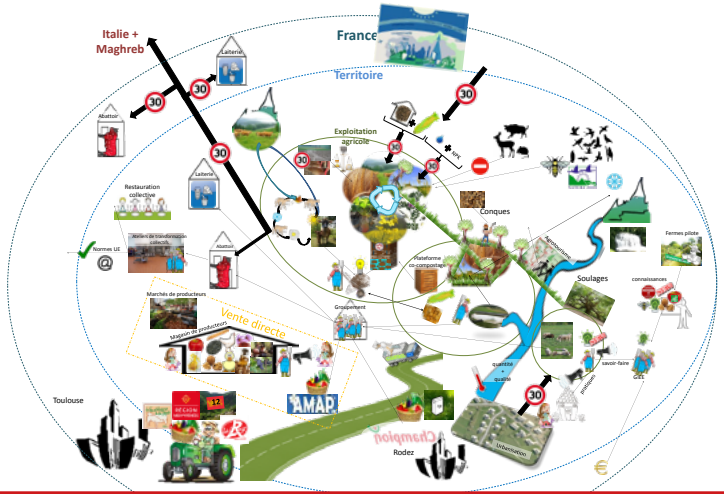
Check-list matériel :

Numérique
- Ordinateur
- Eventuellement stock d'images symboliques

A main levée
- Tableau blanc + feutres
- Tableau + papier boucherie A0 + feutres

Avec qui?
- Tout public
- En direct ‹ 15 participants *(en sous-groupe éventuellement)*
- En labo pas de limite

N-1 Au préalable :
- Déontologie
- Objectifs des ateliers (cf. fiche 7)
- Règles du jeu (cf. fiche 12)
- Icebreaker (cf. fiche 14 et fiche 15)



Objectif

La *rich picture* est une représentation imagée d'une situation actuelle ou future. Elle partage certains principes du *mind-map* : elle englobe la complexité et la diversité des représentations individuelles dans une représentation globale comme outil de convergence. Elle peut inclure des dimensions d'interdépendance et de géolocalisation sans pour autant les prioriser (comme dans le *mind map* et la cartographie participative). Ainsi, elle permet la représentation d'entités déconnectées. La dimension spatiale du territoire est représentée par l'imbrication d'échelle avec leurs flux entrants et sortants. La symbolisation réduit l'effort de lecture, permet une meilleure assimilation et facilite la remobilisation des informations. Dans certains contextes elle permet d'atténuer les inégalités (langues, aisance à l'écrit…). Elle peut être utilisée tant pour un diagnostic que pour une projection, en direct ou en « laboratoire ». Le dessin peut être collectif, pour formaliser les résultats de façon pédagogique, ou individuel pour multiplier les formes de représentation et l'échange de savoirs. Le stylo peut être tenu par l'observateur ou par les participants

Comment?

En direct, cas d'une rerésentation collective + stylo tenu par l'observateur:

⚠ Demande une certaine réactivité et créativité

1. Exposer la question initiale
2. Donner 5 min de réflexion individuelle
3. Collecter les idées par tour de table
   Un observateur écoute les échanges
4. Lors de la pause-café l'observateur synthétise les principales idées et leurs articulations sous forme de dessins
   Variante : L'observateur peut illustrer les échanges oraux au fur et à mesure
5. L'image globale est alors parcourue pour vérifier la bonne traduction et relever les éléments manquants
   Variante : Peut être mobilisée en World café *avec 1 dessin/table*
   Peut être utilisé en Individuel → plénière avec une présentation des dessins individuels en plénière

En labo :

1. Transformer les résultats d'un Brainstorming ou d'un Mind-mapping
   - associer une image à chaque post-it/idée
     → utiliser éventuellement des métaphores (cf. Brainstorming, Métaphore pour le diagnostic)
     → fixer le Nord sur le dessin afin de localiser ce qui peut l'être
     → symboliser les limites et les différentes échelles (exemple de cercles concentriques et zones d'interface)
   - travailler sur les liens (dépendances, flux)
2. Présenter l'image globale lors de l'étape suivante de la démarche
   - sous format « poster » en la parcourant pour en faire la narration
   - sous format numérique avec des animations permettant de zoomer sur chaque partie

Variantes

Quel format?

- A main levée
→ pas de droit à l'image
→ moins élaboré qu'une représentation en labo

- Numérique :
  utilisation d'icônes, de photos, de formes
→ plus de flexibilité pour construire l'image pas à pas
→ permet de mobiliser les icônes plus facilement pour d'autres exercices par la suite
→ pas réalisable en direct

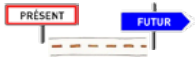
Qui dessine ?

⚠ pouvoir du porteur de stylo et sa potentielle subjectivité

- Observateur :
→ dépasser les problèmes de timidité pour ceux qui maîtrisent peu le dessin
→ + rapide
→ + facilement mobilisable par la suite car + uniforme

- Participants :
→ ludique
→ + fidèle de la représentation individuelle des usages et valeurs
→ dans certains contextes + équitable que l'utilisation de mots

Ce tableau recense un certain nombre d'outils que nous recommandons mais qui ne sont pas détaillés dans ce guide :

Outil	Etape de la démarche	Objectif	Références
Q-sort		Classification d'une liste d'affirmations sur une échelle allant du désaccord à l'accord. Ces résultats permettent d'obtenir un diagnostic individuel et d'effectuer une comparaison des résultats (éventuellement analyse statistique)	Enseignement moral et civique, le débat avec Q-sort http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/hg/file/pedagogie/EMC/RCharpinedebats/Le_debat_avec_Q-sort.pdf
Transect walk		Mobiliser et éveiller les capacités d'observation des participants afin d'établir un diagnostic. Chaque participant va parcourir un itinéraire tracé dans le territoire considéré en mobilisant ses 5 sens avant de partager ses observations en plénière	En anglais : Participatory methods : transect Walk https://geoparticipation.wordpress.com/2015/05/06/participatory-methods-transect-walk/comment-page-1/
L'arbre à problème		Partir des problèmes actuels, remonter à leurs racines pour identifier les leviers permettant de les surmonter Cet outil mobilise un format type mind-map avec deux principales branches se ramifiant : les effets et les causes	Guide la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives (Chevalier et al. 2013) https://docs.wixstatic.com/ugd/11f418_2b78b80c8e374163b844d0820acd55be.pdf
Photographie participative		En amont des ateliers, les participants sont invités à photographier des éléments clefs du paysage étudié, par exemple, des éléments : - qu'ils souhaitent conserver - qu'ils souhaitent supprimer	Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017) http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf
Théâtre forum		Le théâtre forum permet de mettre en scène les résultats d'un diagnostic. Les observateurs sont invités à identifier les problèmes et explorer des solutions en testant différents scenarios	Démocratie participative, Guide des outils pour agir (Diot-Labuset 2015) http://think-tank.fnh.org/sites/default/files/documents/publications/publication_etat_deslieaux_democratie_participative_0.pdf
Echelle de consensus		Vérifier si la co-construction est consensuelle et évaluer le degré de soutien/opposition pour chaque proposition	Guide de concertation territoriale et de facilitation, Planification stratégique d'un processus de concertation (Dionnet et al. 2017) http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

CONCLUSION

Rappel des objectifs

L'agroécologie et les démarches participatives sont deux domaines qui bénéficient d'un soutien et un intérêt fort au niveau des politiques nationales et locales. De nombreuses ressources sont disponibles dans ces deux domaines. En revanche, peu de travaux se sont intéressés à l'apport des démarches participatives pour la transition agroécologique et à leur opérationnalisation concrète. Au-delà de la construction du dispositif participatif, il est essentiel de disposer des méthodes et outils adéquats en fonction des objectifs visés tout au long d'un chemin de transition. Réunir les bonnes personnes avec les bons outils n'est pas suffisant pour garantir la qualité des résultats. Une bonne maîtrise des outils et des capacités de facilitation adéquates sont nécessaires pour obtenir des productions originales, adaptées et adoptables. Cette qualité de résultat justifie l'emploi de méthodes décalées qui poussent parfois les participants dans leur zone d'inconfort. La non-maîtrise des outils ou l'absence d'une facilitation adéquate impacteront négativement les qualités des productions et remettront en cause la pertinence du dispositif.

L'objectif de ce guide du praticien était donc de travailler l'articulation des concepts clefs de la transition agroécologique avec ceux des démarches participatives et d'éclairer la façon dont cette combinaison théorique pouvait être opérationnalisée.

Pour cela, une 1re section a été dédiée à la narration de l'expérience du projet TATA-BOX quant à la création et la mise en œuvre de dispositifs, méthodes et outils participatifs pour la transition agroécologique. Une seconde section a été dédiée à l'aiguillage des praticiens dans leurs choix méthodologique vis-à-vis de leurs propres objectifs en enjeux. Cette section a fourni des fiches techniques pour le développement du dispositif participatif, la notice d'emploi des méthodes et outils mobilisés pour TATA-BOX, ainsi qu'un panel d'outils complémentaires.

Pour aller plus loin nous vous conseillons de consulter ces ouvrages supplémentaires :

- *Manuel de transition* (Hopkins 2010)
- *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participative* (Chevalier et al. 2013)[1]
- *Construire et animer des démarches participatives* (APEAS 2013)
- *Prospective territoriale, La boîte à outils* (DREAL 2015)[2]
- *Catalogue des outils et techniques d'animation participative* (Sow and Hazgui 2011)[3]

1 https://docs.wixstatic.com/ugd/11f418_2b78b80c8e374163b844d0820acd55be.pdf

2 http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/menp_boite_a_outils_octobre2017.pdf

3 http://www.reseaurural.fr/files/contenus/4870/catalogue__outils_techniques_danimation-_hazgui_sow_mars_2011.pdf

CONCLUSION

Section A

Le projet TATA-BOX avait pour objectif la création d'une boîte à outils pour concevoir une transition agroécologique des territoires agricoles avec les acteurs locaux. Plusieurs principes ont guidé le projet pour répondre à cet objectif. Le projet a adopté une approche **territorialisée** à l'échelle des **PETR** (Pôle d'Equilibre Territorial et Rural) « Midi-Quercy » et « Centre Ouest Aveyron ». Le projet a adopté une **approche multi-acteurs** en conviant l'ensemble des acteurs clefs du système agricole : producteurs, conseil, coopératives et fournisseurs et autres filières de valorisation, société civile, institutions de gestion des territoires. Ces acteurs présentent une diversité d'échelles et de **domaines** d'action (Production Agricole, Transformation-Distribution, Gestion des Ressources Naturelles). Le pas de temps de 10 ans (2015-**2025**) a été choisi afin d'être suffisamment long pour initier une dynamique de transition, et suffisamment court pour correspondre aux échelles temporelles manipulées par les acteurs de terrain.

Au total **4 ateliers** participatifs ont été organisés sur **2 ans**. L'organisation des échanges des 3 premiers ateliers a suivi un processus de divergence/approfondissement/convergence (multi-domaine/mono-domaine/multi-domaine) afin de favoriser tour à tour la complémentarité et la spécialisation de ses acteurs. Ces trois ateliers ont été menés sur chacun des PETR. Le quatrième atelier, quant à lui, a permis d'élargir l'échelle territoriale en considérant les potentielles synergies entre les 2 territoires.

L'analyse des résultats d'un atelier a servi de base à la construction de la méthode de l'étape suivante. Les résultats ont été transformés en outils participatifs manipulés avec les méthodes retenues à l'atelier suivant. Les principaux outils de facilitation mobilisés ont été les suivants: icebreakers, brainstorming, cartographie participative, *rich picture*, diagrammes d'interdépendance, jeu de cartes emboîtées.

Ces ateliers ont produit pour chaque territoire: un **diagnostic partagé** (82+82 enjeux), une **vision partagée** (65+83 objectifs), un **plan d'actions prévisionnel territorial** (83+100 actions dans chaque territoire). La dernière production était un **plan d'actions prévisionnel interterritorial** (11 axes de collaboration).

L'évaluation des ateliers par l'équipe de réflexivité a permis de conclure à une satisfaction globale des participants sur les méthodes et les résultats du projet. Cependant, les participants ont également relevé quelques améliorations possibles du processus. Ces améliorations portent principalement sur le raccourcissement du laps de temps entre les ateliers et le maintien de la dynamique collective entre les ateliers. En effet, chaque atelier a fait l'objet de nombreuses réunions préparatoires et a nécessité des efforts conséquents pour l'analyse et la transformation des résultats en objet intermédiaires. Il est donc recommandé aux praticiens de limiter les laps de temps entre chaque atelier en veillant à l'équilibre entre la préparation de la méthode et le maintien de la dynamique collective.

Il serait également pertinent d'envisager des dispositifs de long terme pour accompagner les acteurs de terrain dans la mise en œuvre des plans d'action prévisionnels territoriaux et interterritoriaux.

Section B

La seconde section comporte 23 fiches techniques. Elles sont réparties dans différentes catégories permettant une approche en entonnoir de la conception du dispositif participatif.

La première catégorie est dédiée aux approches favorisant la conception du **dispositif** pour la création d'espaces-temps propices à l'intelligence collective. 7 fiches techniques proposent un **cheminement logique** passant progressivement du général au spécifique et de la théorie à l'opérationnalisation concrète. Cette partie s'intéresse entre autres à la conception du dispositif global, au choix des participants et à la logistique. Elle dépeint les **bonnes questions** à se poser à chaque étape du cheminement logique et liste les points à ne pas oublier. Elle recense les différentes **options** envisageables.

La seconde catégorie est une boîte à méthodes. Elle s'attèle à l'**organisation des échanges** de chaque atelier afin d'améliorer la qualité des productions en comparaison avec celles obtenues lors de réunions plénières habituelles (originalité, adaptation, adoptabilité, coopération). 4 fiches techniques proposent des modes opératoires et analysent leurs avantages et leurs inconvénients pour guider le praticien dans ses choix.

La troisième et dernière catégorie est une boîte à **outils de facilitation et de représentation**. 12 fiches techniques indiquent selon la localisation dans la démarche et la localisation dans l'atelier un panel de techniques d'intérêt pour créer les conditions nécessaires au bon déroulé des ateliers. Tout comme la boîte à méthodes, la boîte à outils vise à améliorer la qualité des productions comparée à des réunions plénières habituelles (en termes d'originalité, d'adaptation, d'adoptabilité, et de coopération). Ces outils, peuvent être mobilisés au sein des différentes organisations des échanges proposées dans la section précédente. Ces fiches présentent un exemple de mode opératoire et des variables d'ajustement. Elles analysent aussi les avantages et les inconvénients de chaque outil afin de guider le praticien dans ses choix.

Il est à noter que ces boîtes à méthodes et outils ne sont **pas exhaustives**. Ces exemples peuvent être complétés grâce aux références des guides techniques fournies. Les fiches techniques illustrent un mode opératoire et des variantes. Cependant ces méthodes et outils peuvent faire l'objet de multiples **adaptations**. Il est recommandé de les transformer selon les **spécificités** de chaque **projet**, d'où l'importance d'utiliser dans un premier temps les fiches de la 1re catégorie portant sur la conception globale du **dispositif**. Le **cheminement logique** de ces premières fiches déterminera le choix des outils et les adaptations nécessaires pour répondre à l'objectif du projet et au contexte particulier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

APEAS (2013) *Construire et animer des démarches participatives*. APEAS (Agence Provençale pour une Economie Alternative et Solidaire), Marseille, 26 p. https://fr.slideshare.net/jezaroul/construire-et-animer-des-dmarches-participatives

Berthomé K (2013) Concertation. In: CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R. NC et SD (dir. . (ed) *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, GIS Démocr. Paris. Isbn : 2268-5863.

Chevalier JM, Buckles DJ, Michelle B (2013) Guide la recherche - action, la planification et l'évaluation participatives. Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), Ottawa, 155 p.

Claveirole C (2016) *La transition agroécologique : défis et enjeux*. Paris, 114 p.

Coach Agile (2017) *The innovation way, Agilité, Innovation games, Speed boat*. http://coach-agile.com/speed-boat/. Accès le 15 sept. 2017.

Dionnet M, Imache A, E. L, et al (2017) *Guide de concertation territoriale et de facilitation*. Montpellier, 64 p. http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf

Diot-Labuset C (2015) *Démocratie participative, Guide des outils pour agir, Etat des lieux et Analyses, 3.* Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, Boulogne-Billancourt, 59 p. http://think-tank.fnh.org/sites/default/files/documents/publications/publication_etat_deslieaux_democratie_participative_0.pdf

DREAL (2015) *Prospective territoriale, La boîte à outils, Les outils mobilisables lors de travaux de prospective territoriale*. Direction Régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, Service de la connaissance des territoires et de l'évaluation. Nantes, 10 : 20 p. http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/menp_boite_a_outils_octobre2017.pdf

Duru M, Therond O, Fares M (2015) *Designing agroecological transitions* ; A review. Agron Sustain Dev, 25 : 1237-1257. doi : 10.1007/s13593-015-0318-x

Etienne M (2009) *Co-construction d'un modèle d'accompagnement selon la méthode ARDI : guide méthodologique*. Commod, Avignon, 76 p. http://cormas.cirad.fr/pdf/guideARDI.pdf

Godet M, Durance P (2011) *La prospective stratégique*, Pour les entreprises et les territoires, 2e édition, DUNOD. Paris, 224 p.

Hazard L, Audouin E (2016) *Approche participative*. In: Dict. d'Agroécologie, http://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/approche-participative/. Accès le 8 août 2017.

Hazard L, Magrini M-B, Martin G (2017) *Transition agroécologique*. In: Dict. d'agroécologie. http://dicoagroecologie.fr/encyclopedie/transition-agroecologique/. Accès le 8 août 2017.

Hopkins R (2010) *Manuel de Transition, de la dépendance au pétrole à la résilience locale*. Montréal, Québec, 212 p. isbn : 2923165667.

Mwanundu S (2009) *Cartographie participative et bonnes pratiques*. Fonds international de développement agricole, Rome, Italie, 59 p.

Programme Alimentaire Mondial (2001) *Techniques et outils participatifs* - Guide du PAM. PAM, Rome, 327 p. http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1033/Participatory_Techniques_FR.pdf

Slocum N, Elliott J, Heesterbeek S, Lukensmeyer CJ (2006) *Méthodes Participatives, Un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Baudouin, 204 p. isbn : 9782872124879. http://culturesocial.org/wp-content/uploads/2015/05/PUB_1600_MethodesParticipatives.pdf

Sow C, Hazgui M (2011) *Catalogue des outils et techniques d'animation participative*. 13 p. http://www.reseaurural.fr/files/contenus/4870/catalogue__outils_techniques_danimation-_hazgui_sow_mars_2011.pdf. Accès le 8 août 2017.

Vergne A (2013a) *Qualité de la participation*. In: CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R. NC et SD (dir. (ed) *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. GIS Démocratie et Participation, Paris. Isbn : 2268-5863. http://www.dicopart.fr/fr/dico/qualite-de-la-participation.

Vergne A (2013b) *Atelier du futur*. In: CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R. NC et SD (dir. (ed) *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. GIS Démocratie et Partipation, Paris. Isbn : 2268-5863. http://www.participation-et-democratie.fr/es/dico/atelier-du-futur

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier nos partenaires de terrain, le PETR du Pays Midi-Quercy et le PETR Centre Ouest Aveyron pour leur engagement et leur appui dans la démarche. Les échanges et les retours au fur et à mesure de la mise en œuvre de la démarche ont été précieux pour le projet.

Nous tenons à remercier les 57 participants des ateliers d'avoir bien voulu se prêter au jeu. Nous les remercions pour le temps qu'ils ont consacré à la démarche, tant pour les ateliers que pour l'évaluation de la méthode. Nous remercions également Sarah Clément, encadrée par l'équipe « Réflexivité », pour avoir recueilli le point de vue des acteurs locaux lors des entretiens.

Ce guide pratique a pu voir le jour grâce à l'appui de l'ANR que nous remercions, et grâce au travail des membres de l'équipe TATA-BOX durant ces 4 années. L'implication de chacun a été déterminante dans la construction pas-à-pas de la démarche TATA-BOX, que ce soit en termes de conception de la méthode et de son opérationnalisation, du test des outils, de la facilitation des ateliers ou de l'analyse des résultats. Elle a permis un réel travail d'équipe interdisciplinaire, mobilisant la diversité des compétences présentes, tant sur le plan disciplinaire qu'en termes d'animation de collectifs. Ces nombreux chercheurs pluridisciplinaires ont pu s'appuyer sur la coordination et l'animation du projet. Nous remercions également Étienne Galvez, le précédent animateur du projet.

CRÉDITS

COORDINATEURS DU PROJET

Jacques-Éric BERGEZ
Olivier THEROND
Élise AUDOUIN

AUTEUR

Élise AUDOUIN
E-mail : elise.audouin@inra.fr

RELECTEURS

Jacques-Éric BERGEZ INRA
Jean-Philippe CHOISIS INRA
Marie ESTIENNE Agence de l'eau Adour-Garonne
Michel DURU INRA
Amélie GONCALVES INRA
Julie RYSCHAWY INRA
Marie TAVERNE IRSTEA
Olivier THEROND INRA
Pierre TRIBOULET INRA

CONCEPTION GRAPHIQUE

Christelle BOUVET Lezarius

ILLUSTRATION DE CONCEPTS DU DICO TATA-BOX

Aurélie BORDENAVE en collaboration avec l'équipe TATA-BOX

MEMBRES DU PROJET ET PARTENAIRES AYANT PARTICIPÉ À L'ANIMATION DES ATELIERS « AGRICULTURES ET TERRITOIRES »

ALLAIN Sandrine INRA
AUDOUIN Élise INRA
BERGEZ Jacques-Éric INRA
CAHIER Jean-Pierre UTT
CHIZALLET Marie CNAM
CHOISIS Jean-Philippe INRA
CLÉMENT Sarah IRSTEA
GALVEZ Étienne INRA
GONCALVES Amélie INRA
MAGRINI Marie-Benoit INRA
MARTIN Guillaume INRA
MATTA Nada UTT
RYSCHAWY Julie INRA
SOULIGNAC Vincent IRSTEA
TAVERNE Marie IRSTEA
THEROND Olivier INRA
TOMSU Saskia stagiaire INRA
TRIBOULET Pierre INRA
WEIS Marie ARPE
WILLAUME Magali INRA

creative commons
BY NC ND

Site Internet : http://www6.inra.fr/tatabox