



HAL
open science

Guide méthodologique URBAL : Evaluer l'impact des innovations pour des systèmes alimentaires durables

Elodie Valette, Alison Blay-Palmer, Olivier Lepiller, Beatrice Intoppa, Ophélie Roudelle, Amanda Di Battista, Marlène Perignon

► To cite this version:

Elodie Valette, Alison Blay-Palmer, Olivier Lepiller, Beatrice Intoppa, Ophélie Roudelle, et al.. Guide méthodologique URBAL : Evaluer l'impact des innovations pour des systèmes alimentaires durables. CIRAD; Wilfrid Laurier University; L'Institut Agro-Està. 2023, 38 p. hal-04551016

HAL Id: hal-04551016

<https://hal.inrae.fr/hal-04551016>

Submitted on 18 Apr 2024

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 - ShareAlike 4.0 International License



urbal

Evaluer l'impact des innovations pour
des systèmes alimentaires durables

URBAL : le guide

2023

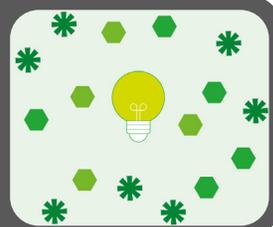


URBAL : le guide



une méthode en
plusieurs étapes
pour vous aider à
mieux comprendre
votre innovation et
sa contribution
à un système
alimentaire durable

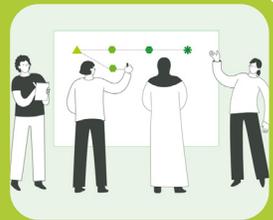
CONCEPTS CLÉS



ÉTAPE 1 : PRÉPARER



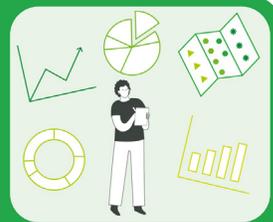
ÉTAPE 2 : RENCONTRER ET CARTOGRAPHIER



ÉTAPE 3 : PARTAGER ET ACTIVER



ÉTAPE 4 : DÉVELOPPER DES INDICATEURS



citation recommandée :

Valette E., Blay-Palmer A., Lepiller O., Intoppa B.,
Roudelle O., Di Battista A., Perignon M., 2023.
Guide méthodologique Urbal, Cirad/ Wilfrid Laurier
University/Institut Agro/Està, 41 p.

SOMMAIRE

Licence	iii	<i>Travailler ensemble pour cartographier les changements et les impacts</i>	24
Conditions éthiques d'utilisation	iii	<i>Exemple d'agenda pour un atelier</i>	26
Bienvenue dans le guide Urbal	1	<i>Exemple 1 : « Ma Cantine Autrement (MCA) », Montpellier</i>	26
Objectifs d'Urbal	2	<i>Exemple 2 : Étude de cas au Mexique</i>	26
Comment naviguer dans le guide	2	<i>Matériel pour l'atelier</i>	27
Concepts clés	3	<i>Points à vérifier avant le début de l'exercice de cartographie</i>	27
Systèmes alimentaires durables	3	<i>Le rôle des expert.e.s</i>	27
Cartographier le changement	4	<i>Synthèse de l'atelier : débriefing et discussion finale</i>	28
Engagement participatif	6	<i>Après l'atelier</i>	29
Innovation sociale	6	<i>Mettre en forme les données de l'atelier et créer des cartes de chemin d'impact définitives pour chaque activité</i>	29
Changement d'échelle	7	Différentes façons de réorganiser et de présenter les résultats de l'atelier	30
Étape 1 : Préparer	8	Lire une carte de chemin d'impact	33
Apprendre à connaître les innovations	8	Autres considérations	33
Avantages de documenter les innovations	8	Étape 3 : Partager et diffuser	34
Les outils	9	Partager et utiliser les résultats	34
<i>Analyse des documents et de la littérature</i>	9	Réflexion sur les résultats et le projet dans son ensemble	34
<i>Entretiens</i>	9	Mobiliser et utiliser la connaissance produite	35
<i>Chronogramme</i>	11	<i>Plaidoyer</i>	35
<i>Cartographie des acteurs</i>	14	<i>Communication</i>	35
<i>Principales activités de l'innovation</i>	15	<i>Planification</i>	35
<i>Carte de chemin d'impact préliminaire</i>	15	Étape 4 : Développer des indicateurs	36
Étape 2 : Se rencontrer et cartographier les chemins d'impact	17	Utiliser les résultats d'Urbal pour développer des indicateurs significatifs	36
Un atelier pour cartographier les changements produits par l'innovation	17	Conclusion et remerciements	37
Avantages de la cartographie des chemins d'impact	17	Bibliographie	37
Organisation et déroulement d'un atelier	18	Contributeurs et contributrices	38
Avant l'atelier	19		
<i>Identifier les activités pertinentes</i>	19		
<i>Identifier les participant.e.s</i>	20		
L'atelier	22		
<i>Aperçu général et conseils d'organisation</i>	22		
<i>Accueil et introduction</i>	23		
<i>Rôle des personnes chargées de la facilitation, outils et conseils</i>	23		

Licence

L'approche Urbal est placée sous la licence Creative Commons CC-BY-NC-SA. Les attributs de ces licences sont les suivants :

BY : Toutes les licences Creative Commons (autres que les dédicaces au domaine public) requièrent une attribution. Cela signifie que toutes les licences commencent par le modificateur BY.

NC : signifie non commercial. Une licence comportant le modificateur NC ne peut être utilisée à des fins commerciales, par exemple être vendue ou utilisée dans une publicité, sans l'autorisation de l'auteur.

ND : signifie « pas de dérivés ». Une licence comportant le modificateur ND interdit la création d'œuvres dérivées basées sur l'original, telles que la réécriture ou la traduction d'une œuvre.

SA : signifie « partager de la même manière ». Les licences qui autorisent les produits dérivés, c'est-à-dire qui ne comportent pas le modificateur ND, peuvent exiger que les créations dérivées soient « partagées de la même manière » ou que les nouvelles créations soient concédées sous licence dans les mêmes conditions.

Note à l'attention des consultants ou des entreprises souhaitant vendre Urbal en tant que service :

La vente d'Urbal en tant que produit n'est pas autorisée. La vente d'Urbal en tant que service est autorisée, à condition de :

- > Faire explicitement référence au Guide Urbal et au contenu original
- > Citer explicitement et nommer la méthode Urbal à vos client.e.s/utilisateur.ice.s
- > S'engager explicitement à respecter les valeurs éthiques d'Urbal.

Conditions éthiques d'utilisation

Pour revendiquer l'utilisation de la méthode Urbal, vous devez respecter les engagements éthiques figurant dans le tableau ci-dessous.

Pour certifier votre utilisation d'Urbal, vous devez déclarer que vous avez tout mis en œuvre pour respecter ces engagements éthiques, lister les éléments qui démontrent votre respect de ces engagements, et rendre cette déclaration publique auprès de la communauté des utilisateurs d'Urbal.

Engagement éthique	Cible principal	Pour quoi faire ?
Mettre vos résultats à la disposition du public.	coopération	Partager pour contribuer à la mise à l'échelle, à l'approfondissement et à l'extension de systèmes alimentaires plus durables.
Impliquer une variété de parties prenantes dans l'initiative, de préférence dans le cadre d'un atelier participatif.	intelligence collective, démocratie alimentaire	Recueillir une diversité de points de vue pour avoir une meilleure vision.
Impliquer les acteurs potentiellement critiques de l'initiative (critique constructive et non destructive).	démocratie alimentaire, débat contradictoire, pluralisme	Évaluer à charge et à décharge.
S'efforcer d'encourager la participation des acteurs et actrices qui n'ont pas facilement accès à la parole (catégories dominées).	démocratie alimentaire, pluralisme, équité	Recueillir une diversité de points de vue pour avoir une meilleure vision.
S'efforcer d'aborder la diversité des dimensions de la durabilité du système alimentaire.	intégrité intellectuelle, exactitude scientifique	Produire une vision globale des impacts de la durabilité et une compréhension claire des contradictions et des compromis entre les dimensions de la durabilité.
S'efforcer d'aborder une diversité d'activités de l'initiative considérée.	intégrité intellectuelle, exactitude scientifique	Produire une vision globale des impacts de la durabilité et une compréhension claire des contradictions et des compromis entre les dimensions de la durabilité.

Bienvenue dans le guide Urbal

Urbal est une méthode en plusieurs étapes pour vous aider à mieux comprendre les impacts de votre innovation sur la durabilité des systèmes alimentaires.

Grâce à des outils permettant de cartographier la manière dont les innovations sociales dans le champ de l'alimentation durable produisent du changement et ont un impact dans le temps, Urbal peut mettre en évidence les principaux obstacles et catalyseurs de la durabilité, et fournir des informations importantes aux membres des communautés,

aux praticiens, aux décideur.se.s et aux chercheur.se.s qui travaillent à améliorer les systèmes alimentaires.

Ce guide explique comment utiliser la démarche Urbal. Il fournit des informations détaillées sur la manière de cartographier les changements et les impacts de vos activités sur la durabilité du système alimentaire, et d'identifier les catalyseurs et les obstacles à ces changements et impacts. Urbal offre également la possibilité de comparer, d'évaluer et de suivre la durabilité des innovations.

A qui s'adresse ce guide ?



Aux **acteurs et actrices des innovations vers une alimentation durable**, pour :

- > Comprendre et guider vos actions pour remplir des objectifs de durabilité
- > Recueillir les informations dont vous avez besoin pour prendre de meilleures décisions
- > Communiquer clairement la valeur de votre innovation aux publics concernés, et ainsi attirer davantage de financement
- > Créer un réseau au sein de votre territoire
- > Développer si vous le souhaitez des indicateurs pour suivre et évaluer vos progrès vers la durabilité.

Aux **décideurs et décideuses politiques**, pour :

- > Structurer un panorama des innovations pour une alimentation durable œuvrant dans votre territoire
- > Comprendre, intégrer et promouvoir ces innovations
- > Acquérir les connaissances dont vous avez besoin pour renforcer des politiques alimentaires durables, et surmonter les obstacles à la durabilité des systèmes alimentaires.
- > Développer et améliorer l'évaluation des innovations pour une alimentation durable
- > Utiliser les données probantes d'Urbal pour développer des programmes et politiques plus adaptés.

Aux **chercheurs et chercheuses**, pour :

- > Mieux comprendre les innovations pour une alimentation durable, et comment elles contribuent à l'autonomisation et à la durabilité des systèmes alimentaires.
- > Rassembler acteurs et actrices de ces innovations au sein de collectifs multi-acteurs, pour produire des évaluations inclusives et représentatives, fondées sur l'intelligence collective.
- > Identifier les freins et les leviers des innovations
- > Développer éventuellement des indicateurs pour suivre et évaluer les progrès vers la durabilité.

Aux **bailleurs et bailleuses** pour :

- > Comprendre les changements et les impacts d'une innovation
- > Mieux saisir les enjeux et identifier les catalyseurs d'une innovation
- > Potentiellement suivre et évaluer l'impact des innovations financées
- > Évaluer le potentiel d'une innovation en termes d'impact sur une durabilité à plus long terme.



Les objectifs d'Urbal

À quoi sert Urbal ?

Urbal est un outil gratuit, en accès libre, adaptable et facile à utiliser, qui permet une évaluation de l'impact des innovations sociales alimentaires sur la durabilité, et facilite ainsi la prise de décision et la planification.

Urbal vous aide à identifier et à cartographier comment une innovation produit des changements et génère des impacts sur la durabilité des systèmes alimentaires.

Urbal vous aide à identifier les freins et les leviers pour ces changements vers des systèmes alimentaires plus durables.

Urbal montre comment les innovations contribuent à transformer les systèmes alimentaires durables, en étant reproduites, mises en réseau, amplifiées, soutenues et/ou diffusées à plusieurs échelles.

Urbal permet, dans une étape optionnelle, d'identifier et de sélectionner des indicateurs d'évaluation.

À qui s'adresse Urbal ?

Urbal est conçu pour soutenir les praticiens publics et privés, notamment **les porteurs et porteuses d'innovation, les décideurs et décideuses politiques, et les bailleurs et bailleuses**, qui souhaitent mener une réflexion sur leurs actions en vue d'une amélioration de la durabilité des systèmes alimentaires.

Comment fonctionne Urbal ?

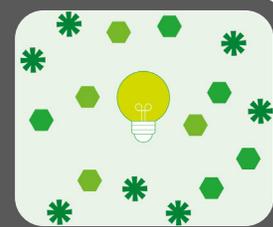
Grâce à des ressources en ligne, en accès libre et personnalisables, Urbal permet :

- > La participation d'acteurs et actrices multiples et leur co-apprentissage
- > Un exercice réflexif pour cartographier les voies du changement et leur impact
- > Une évaluation des différentes composantes de la durabilité.

Comment naviguer dans le guide

Nous vous suggérons d'examiner les exemples et retours d'expérience Urbal inclus dans chaque section, puis de les adapter en fonction de votre contexte spécifique. Chaque section du guide est codée par couleur pour indiquer aux utilisateurs dans quelle section ils se trouvent.

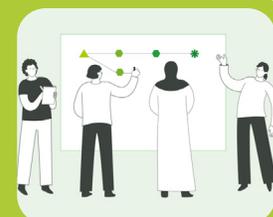
CONCEPTS CLÉS



ÉTAPE 1 : PRÉPARER



ÉTAPE 2 : RENCONTRER ET CARTOGRAPHIER



ÉTAPE 3 : PARTAGER ET ACTIVER



ÉTAPE 4 : DÉVELOPPER DES INDICATEURS



CONCEPTS CLÉS

Systemes alimentaires durables

Les systemes alimentaires durables, de la fourche à la fourchette, depuis les semences jusqu'au compost, sont écologiquement régénérateurs, fournissent des moyens de subsistance équitables, préservent et protègent la biodiversité, s'organisent autour de territoires agroécologiques et fournissent à chacun une alimentation saine et culturellement adaptée, aujourd'hui comme demain. Urbal se concentre sur cinq dimensions de la durabilité.

Chacune des dimensions de la durabilité comprend un large éventail de questions dynamiques et dépendantes des contextes, telles que :

- > La **santé** : sécurité alimentaire, accès et qualité alimentaire, nutrition, bien-être
- > La **gouvernance** : transparence, dynamiques de pouvoir, participation, responsabilité
- > L'**environnement** : protection de la biodiversité, ressources renouvelables, efficacité énergétique, résilience climatique
- > Les **dynamiques socio-culturelles** : équité, renforcement de la communauté, confiance dans les institutions, expression positive de l'identité culturelle et sociale, et de la culture.
- > L'**économie** : équité, résilience, travail et moyens de subsistance équitables, économies locales.

Ces cinq dimensions constituent l'épine dorsale des **cartes de chemin d'impact**. Elles guideront les activités que vous choisirez pour l'atelier de cartographie (voir les étapes 1 et 2). Elles vous aideront également à développer une compréhension plus approfondie et plus précise de vos chemins de changement. Les dimensions du système alimentaire durable sur lesquelles vous vous concentrerez dépendront de votre innovation et de votre vision et de vos objectifs en matière de durabilité.



Cinq dimensions de la durabilité
(conception : Urbal ; design : Alice Zavarro, 2022)

Pour améliorer votre compréhension des changements et des impacts de votre innovation, nous vous conseillons vivement de prendre en compte au moins deux dimensions de la durabilité. Cela vous aidera à voir les interconnexions entre les objectifs, les changements et les impacts de l'innovation d'un côté, et les dimensions de la durabilité de l'autre. Cela vous aidera également à déterminer les domaines dans lesquels vous pouvez obtenir des avantages multiples et réduire les compromis, à mesure que vous tirez des enseignements de vos cartes de chemin d'impact.

Cartographier le changement

L'objectif de la méthodologie Urbal est d'aider à démêler les objectifs, les actions et les stratégies d'une innovation sociale, qui contribuent au changement vers une alimentation durable, pas nécessairement de mesurer son impact. C'est pourquoi Urbal propose de travailler sur la cartographie des chemins d'impact, qui vise à répondre à la question de savoir comment et pourquoi un impact s'est produit au fil du temps.

Une carte des chemins d'impact est un diagramme qui montre comment une activité peut générer des changements directs et indirects, pour aboutir à des changements à long terme, également appelés impacts.



© = conditions de réussite / obstacles

Les **activités** sont des actions associées à la réalisation des objectifs portés par l'innovation. En d'autres termes, il s'agit de ce qui est réellement fait pour atteindre les objectifs de l'initiative.

Les **effets** directs ou outputs sont les résultats directs et immédiats d'un projet. Il s'agit généralement de ce que le projet a réalisé à court terme.

Les **résultats** ou outcomes font référence aux conséquences à moyen terme de l'innovation. Ils sont généralement en lien avec les objectifs initiaux de l'innovation.

Les **impacts** sont les conséquences à long terme d'un projet.

dimensions de la durabilité

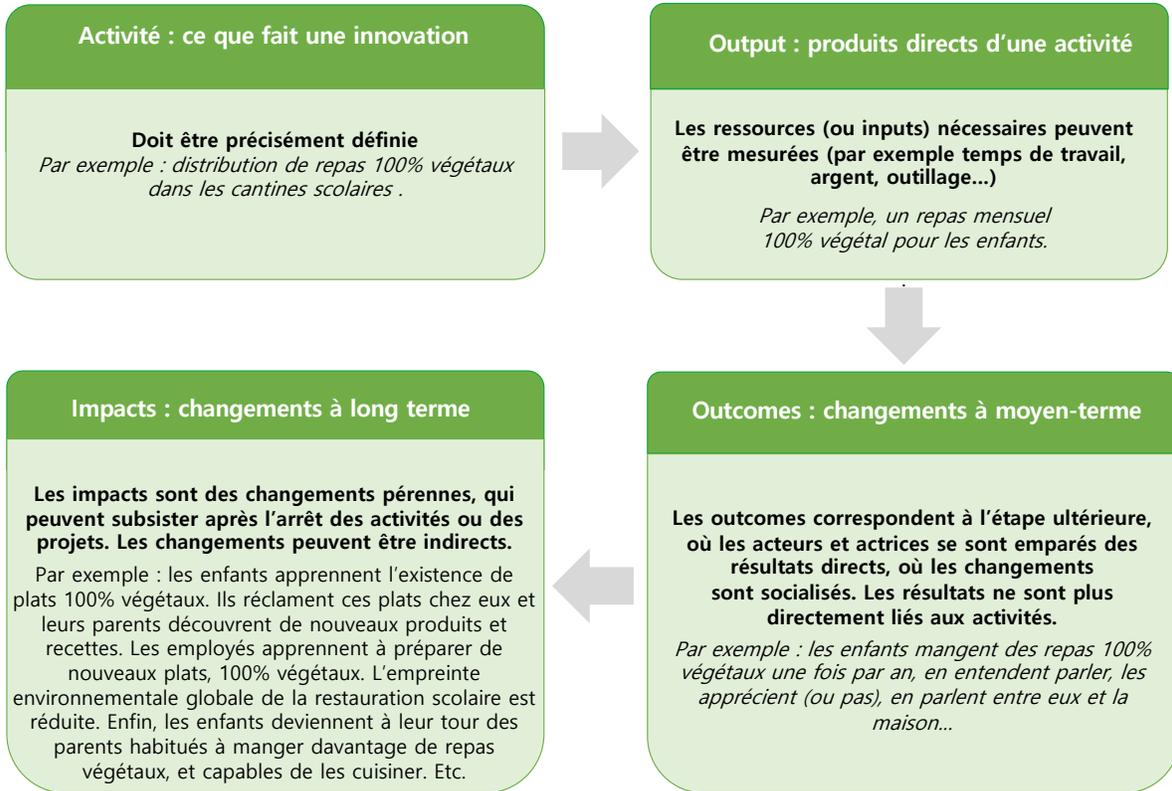


(source : Alice Zavaro, 2022)

Pour comprendre comment votre innovation a pu produire des impacts sur la durabilité, l'approche Urbal vous encourage à vous demander :

Quels changements depuis le démarrage de notre initiative ?

Quels changements ont été produits par les différentes activités que vous avez développées pour atteindre vos objectifs ?

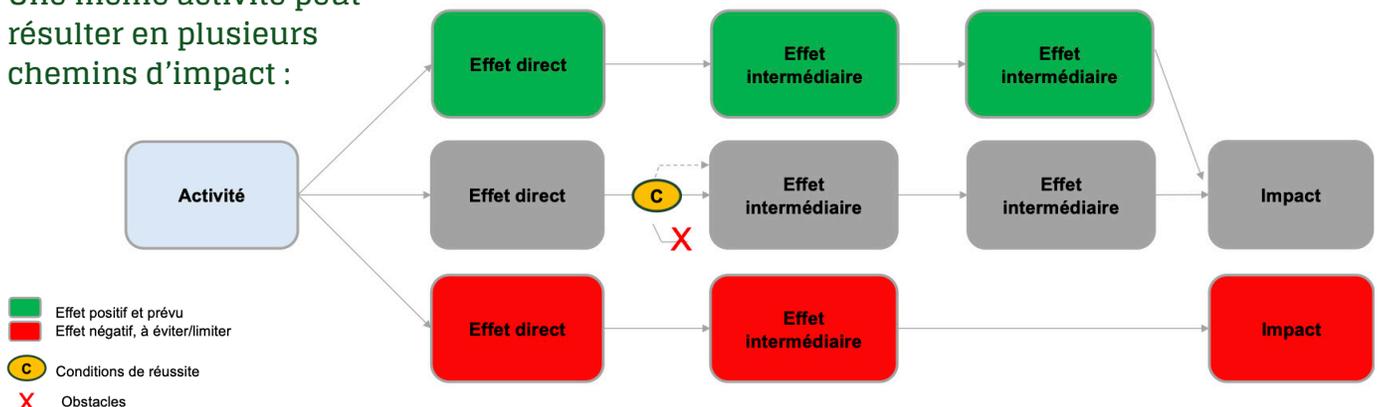


Exemples d'activités, outputs, outcomes, impacts.

Il existe plusieurs chemins pouvant conduire une activité à un impact simple ou multiple sur la durabilité. La cartographie des chemins d'impact aide à démêler les multiples relations de cause à effet qui ont conduit au changement. Ces chemins ne sont pas nécessairement linéaires : l'interrelation, la convergence, la divergence potentielle entre les divers changements et chemins vers

les différentes dimensions de la durabilité, construisent également une théorie systémique du changement. Cela permet de mettre en valeur les boucles de rétroaction positives comme négatives, les changements imprévus et les contradictions entre les chemins – tout ce qui, selon nous, est particulièrement pertinent pour aborder la question complexe des systèmes alimentaires durables.

Une même activité peut résulter en plusieurs chemins d'impact :



Engagement participatif

L'engagement participatif est au cœur de la méthodologie Urbal. Un processus participatif nécessite un engagement continu avec une série d'acteurs et actrices, et permet d'explorer leurs relations et leurs compréhensions communes.

Les approches participatives peuvent être soutenues par des « expert.e.s », entendus comme des personnes ayant une grande expérience et/ou des connaissances de praticien.ne sur la thématique concernée, ici l'alimentation durable. Les expert.e.s peuvent ainsi être des porteurs de connaissances dans leur communauté, des praticien.ne.s, des universitaires ou d'autres personnes susceptibles d'apporter un éclairage utile. Cela signifie que toutes les connaissances et expériences ont la même valeur et la même validité.

L'approche Urbal vous incite à être aussi inclusif que possible afin de faire de la place à tous les participant.e.s. Plus il y aura de voix diverses entendues, plus vos conclusions seront pertinentes. Il est important faire participer tous les acteurs et actrices impliqués directement ou indirectement dans votre processus d'innovation. Vous devez créer un espace accueillant et ouvert, où les participant.e.s peuvent faire part de leur point de vue et être entendu.e.s.

Les relations de pouvoir sont un élément crucial à prendre en compte lors de la sélection des participant.e.s à l'atelier. Il est important d'éviter les déséquilibres de pouvoir, et qu'une ou quelques voix dominent la conversation au détriment des autres. N'oubliez pas que la participation n'est pas toujours synonyme d'inclusion. Il est essentiel que les participant.e.s puissent apporter leur voix tout au long du processus, afin qu'Urbal puisse aussi contribuer au renforcement de leurs capacités.

Dans la pratique, il faut parfois plus d'un atelier et/ou plus d'une séance en petits groupes au sein de l'atelier pour que tous les participant.e.s puissent exprimer leurs points de vue et leurs idées. Par exemple, il peut être difficile pour les nouveaux membres de s'exprimer honnêtement si des porteur.se.s principaux, membres fondateurs de l'innovation se trouvent dans leur groupe. L'organisation de petits groupes peut permettre des conversations plus ouvertes et l'utilisation de méthodes mixtes peut être utile. Par exemple, il est possible de mener des

entretiens individuels avec les personnes qui se font le plus ou le moins entendre, en amont de l'atelier multi-acteurs.

Les entretiens peuvent ainsi compléter les résultats de l'atelier pour ceux qui risquent de dominer l'atelier ou d'être trop intimidés pour y participer.

Un langage clair et simple, sans jargon, peut également aider les participants à se sentir impliqués. Toutes les connaissances et expériences doivent être traitées comme ayant la même valeur et la même validité, ce qui signifie que les expériences vécues des acteurs et actrices de l'innovation, les connaissances scientifiques et les contributions des décideur.se.s politiques doivent toutes bénéficier de la même considération.

Innovation sociale

L'innovation sociale est une intervention initiée par des membres de la société pour répondre à une aspiration, satisfaire un besoin, apporter une solution à des défis sociétaux. Elle vise à modifier les cadres institutionnels qui façonnent les relations dans la société (Bouchard, Evers & Fraisse, 2015).

En développant Urbal, nous avons trouvé de nombreux exemples d'innovation sociale qui partageaient les caractéristiques suivantes :

- > Les innovateurs ou innovatrices voulaient créer ou activer un changement qui répondait à un problème social ou sociétal.
- > Les objectifs de l'innovation étaient inclusifs et visaient à partager entre tous les bénéficiaires économiques, sociaux et environnementaux.

En ce qui concerne la planification, les activités collaboratives ou participatives liées à l'innovation sociale peuvent inclure :

- > L'intention de changer une situation sociale afin d'améliorer la vie des individus.
- > Les innovations sociales s'inscrivent dans un système de valeurs : elles ne sont donc pas intrinsèquement bonnes et ce qui est indésirable (problématique) et souhaitable (les solutions) peut changer au fil du temps.

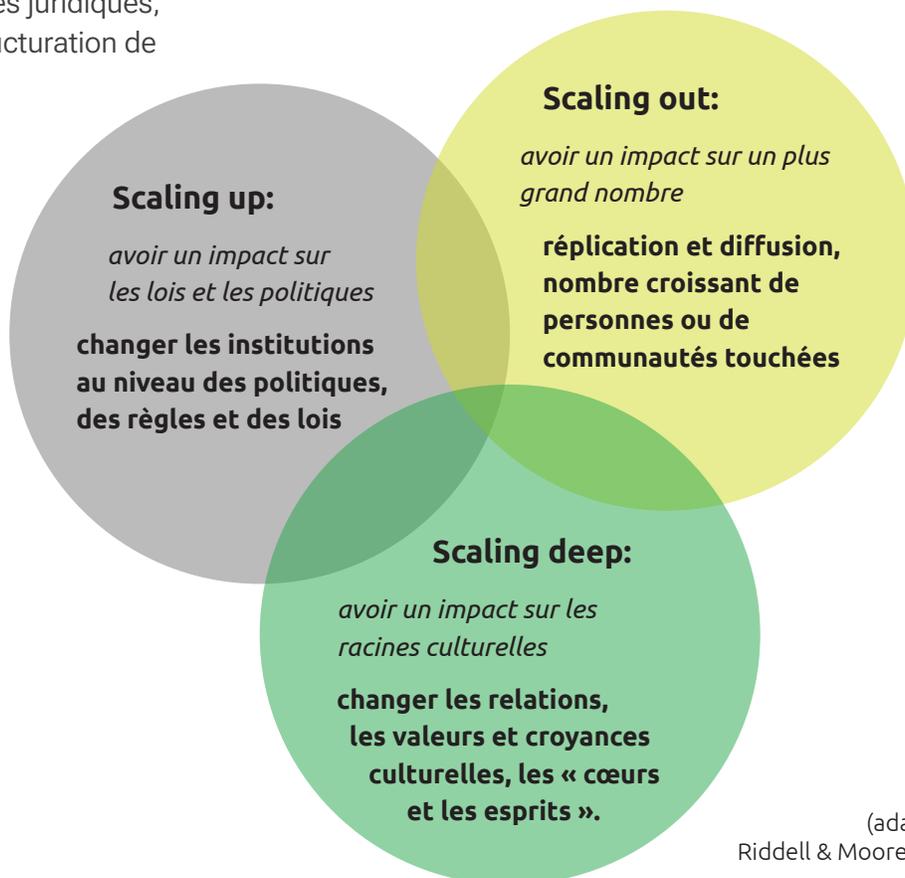
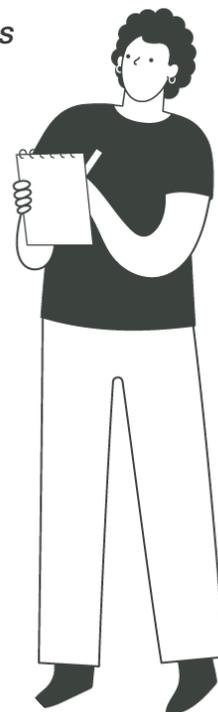
Changement d'échelle

La capacité des innovations individuelles à contribuer à la transformation durable des systèmes alimentaires est faible si elles ne sont pas reproduites, imitées, mises en réseau, amplifiées, soutenues et/ou diffusées.

Il est utile de prendre en compte différentes modalités de changement d'échelle pour évaluer une innovation (Moore et al., 2015) :

- > **L'essaimage (scaling out)** consiste à avoir un impact sur un plus grand nombre de personnes. Les stratégies peuvent inclure la reproduction ou la diffusion de projets et de programmes géographiquement et/ou en plus grand nombre, ou la dissémination de principes, de connaissances, d'expériences et d'informations, avec l'adaptation à de nouveaux contextes territoriaux.
- > **L'institutionnalisation (scaling up)** consiste à influencer les lois et les politiques. Il peut s'agir de modifier les termes juridiques, la gouvernance politique, la structuration de la chaîne de production, etc.
- > **L'enracinement d'idées nouvelles (scaling deep)** concerne l'impact sur les racines culturelles, c'est-à-dire la diffusion de grandes idées culturelles, l'utilisation d'histoires pour modifier les normes et les croyances, ou l'investissement dans l'apprentissage transformateur et les communautés de pratique.

En s'engageant avec de multiples acteurs et en partageant les résultats, Urbal peut permettre différents types de changements d'échelle, en renforçant la capacité des praticien.ne.s à diffuser leurs innovations et à contribuer à la transition vers des systèmes alimentaires plus durables. Urbal aide également à documenter les changements selon chaque niveau d'échelle, pour soutenir des transitions et/ou une transformation supplémentaires.



(adapté de Riddell & Moore, 2015)

ÉTAPE 1 : PRÉPARER

Apprendre à connaître l'innovation

À l'étape 1, vous interrogerez les personnes impliquées dans l'innovation afin de recueillir des informations de base et de mieux comprendre comment la méthode Urbal peut vous aider à documenter les changements et les impacts en matière de développement durable. Vous pouvez également consulter des rapports et des ouvrages universitaires pour voir s'il y a des leçons importantes ou utiles à tirer du travail effectué par d'autres personnes.

Étape 1 Objectifs

Recueillir des informations sur votre innovation au moyen d'entrevues, notamment sur les points suivants :

- > Le contexte de l'innovation et la manière dont elle fonctionne, en tenant compte des objectifs, des contextes culturels, de son histoire, des personnes impliquées, de toute dynamique de pouvoir imaginable et des activités d'innovation ou des considérations d'échelle qui sont liées à cette innovation.
- > Comment l'innovation agit pour mettre en œuvre la transition : la mission (si elle est définie), les activités et les changements à court, moyen et long terme produits par l'innovation ou attendus d'elle.

Choisis les outils à développer pour vous aider à comprendre l'innovation, tels que :

- > Un diagramme du système d'acteurs montrant qui a été/est impliqué.e dans votre processus, afin de vous aider à décider qui interviewer et associer à l'atelier.
- > Un chronogramme de l'innovation, détaillé par étapes.
- > Une liste des activités liées à l'innovation.
- > Une première ébauche de cartes de chemin d'impact.

Vous pouvez partager ces ressources avec les personnes interviewées au fur et à mesure de leur élaboration, afin d'ajouter des détails et de garantir leur exactitude.



Avantages de documenter les innovations

La collecte de différents types d'informations sur une innovation présente de nombreux avantages, notamment la possibilité d'impliquer les acteurs, actrices et partenaires de l'innovation.



Parmi les avantages pour les **porteur.se.s d'innovation** :

- > Obtenir un aperçu précieux de ce que vous faites
- > Identifier les ressources dont vous avez besoin pour être plus stratégique
- > Soutenir l'évolution de l'innovation
- > Partager votre expérience avec votre communauté
- > Utiliser les informations recueillies pour attirer des investissements et/ou un soutien public.

Parmi les avantages pour les **décideur.se.s politiques** et les **bailleur.se.s** :

- > Fournir une vue d'ensemble de l'innovation
- > Identifier les outils qui facilitent une compréhension plus approfondie de l'innovation
- > Identifier la manière dont l'innovation est durable
- > Établir des plans d'orientation pour l'avenir
- > Élaborer des politiques et des programmes fondés sur des données probantes.

Parmi les avantages pour les **chercheurs et chercheuses** :

- > Documenter les chemins actuels de transition vers des systèmes alimentaires durables
- > Créer une base de connaissances fondée sur la pensée systémique appliquée aux questions scientifiques
- > Encourager la communauté de pratiques et le partage des connaissances pour créer des systèmes alimentaires plus durables
- > Préparer des évaluations quantitatives et qualitatives.

Plusieurs outils peuvent servir à documenter une innovation en utilisant le processus Urbal. Assurez-vous de choisir les outils les plus adaptés à l'innovation que vous documentez, et qui soient compatibles avec les contraintes de votre projet.

Outil	Fonction
 Analyse des documents et de la littérature	En apprendre le plus possible sur l'innovation et son contexte, en utilisant la documentation existante, y compris les rapports publics et ceux d'autres organisations.
 Entretiens	Entretiens structurés autour de questions spécifiques, avec des acteurs et actrices clés afin d'explorer les visions, le rôle et les perspectives de l'innovation. Les entretiens peuvent être des conversations individuelles et/ou s'opérer au sein de groupes de discussion (focus groups).
 Chronogramme	Représentation chronologique de l'évolution de l'innovation, genèse et événements clés, bifurcations, qui peut inclure des éléments thématiques tels que : le nombre et le type d'acteurs impliqués, la vision et son évolution, les activités développées, le public cible, la gouvernance, le budget et le financement, etc.
 Schéma des acteurs	Visualisation des acteurs directs et indirects impliqués dans les activités de l'innovation, des interrelations, de l'influence et des dynamiques de pouvoir.
 Principales activités de l'innovation	Liste identifiant les activités qui sont au cœur de l'innovation et celles qui sont susceptibles d'entraîner des changements en faveur de la durabilité.
 Synthèse des résultats	Document de synthèse qui reprend l'ensemble des outils précédents pour proposer une vue panoramique de l'innovation incluant une description détaillée et les outils visuels tels que chronogramme, schéma des acteurs, etc.

Analyse des documents et de la littérature académique

 Il est important de rassembler autant d'informations que possible sur l'innovation et son contexte. Commencez par passer en revue les documents et textes existants relatifs à l'innovation, par le biais d'une analyse documentaire. Cette analyse vous permettra de vous familiariser avec votre sujet et de mener ultérieurement des entretiens plus approfondis avec les acteurs du projet.

Entretiens

 Les entretiens constituent une part importante de l'étape 1 du processus Urbal. Ils permettent de recueillir des informations directement auprès des innovateur.ice.s, des acteur.ice.s de l'innovation, des décideur.se.s politiques et des expert.e.s. Les entretiens sont l'occasion d'entendre les personnes-clés impliquées, directement ou indirectement, dans l'innovation, expliquer avec leurs propres mots, comment l'innovation contribue par ses actions à la durabilité du système alimentaire.

Quelques considérations clés à prendre en compte lors de la planification des entretiens :

- > Le choix des personnes à interroger aura une incidence sur le type d'informations que vous pourrez recueillir sur l'innovation. Dans la mesure du possible, veillez à identifier les personnes à interroger parmi quatre groupes clés : les porteur.se.s de l'innovation, les acteurs et actrices associées à l'innovation, les responsables politiques, ainsi que les expert.e.s.
- > Réalisez au moins 5 entretiens et idéalement pas plus de 20. Choisissez le nombre d'entretiens qui convient le mieux à votre contexte, en tenant compte des contraintes de temps et de ressources.
- > Soyez attentif aux dynamiques de domination à l'œuvre dans les entretiens, en particulier lorsque les personnes interrogées sont dans une position de pouvoir moins forte que les enquêteurs ou d'autres personnes impliquées dans l'innovation. Il est très important de créer un espace sûr pour faciliter le dialogue avec les personnes interrogées.
- > À la fin de chaque entretien, demandez à la personne interrogée de vous suggérer d'autres personnes à qui vous devriez parler. Vous vous assurerez ainsi d'avoir inclus tous les acteurs et actrices pertinents de l'innovation dans le processus d'entretien.

Les entretiens doivent être menés dans le respect des procédures éthiques institutionnelles/organisationnelles et de la législation locale relative à la protection de la vie privée. En Europe, les enquêteurs doivent obtenir le consentement verbal ou écrit de toutes les personnes enquêtées et fournir des informations détaillées aux participant.e.s sur la manière dont leurs propos et leurs informations personnelles seront utilisées dans le cadre du projet, et sur la manière dont toutes les informations recueillies seront conservées en toute sécurité pendant et après le projet (voir [Règlement Général sur la Protection des Données \[RGPD\]](#)).

Pour obtenir ce consentement, les enquêteurs doivent faire preuve de clarté quant à leurs intentions et instaurer un climat de confiance avec les participant.e.s, afin qu'ils comprennent parfaitement le projet et leur rôle.

Les entretiens pourront explorer différentes questions ou différents sujets en fonction du rôle des personnes interrogées. Quelques questions recommandées pour lancer le processus sont présentées à la page suivante.

Mener des entretiens : qui interroger ?

Les personnes à interroger et leur rôle

Les innovateurs et innovatrices

- Celles et ceux qui ont développé le concept initial de l'innovation
- Celles et ceux qui sont impliqué.e.s dans l'innovation au moment de l'entretien

Les décideur.se.s politiques et/ou bailleur.se.s

- ont un intérêt dans l'innovation, et une capacité à faciliter ou freiner le développement de l'innovation à travers des politiques, des programmes, des financements, des outils et autres moyens de soutien

Les acteurs et actrices de l'innovation

- Acteurs et actrices directement ou indirectement liés à l'innovation, comme les consommateur.ice.s, client.e.s, bénéficiaires, fournisseur.se.s, producteur.ice.s, salarié.e.s, etc.

Les expert.e.s

- On peut aussi inclure des expert.e.s en durabilité afin de fournir un contexte à l'innovation et utiliser les résultats d'autres recherches pour améliorer la description du cas

Sujet des questions, thèmes suggérés
Rencontrer la personne à interroger

Exemple de questions

Pourriez-vous vous présenter ?

Sujet des questions, thèmes suggérés
Le rôle de la personne interrogée et son lien avec l'innovation, notamment les pratiques et les interactions avec d'autres types d'acteurs et actrices.

Exemple de questions

Quel est votre rôle dans le cadre de l'initiative ? Quelles sont vos activités et pratiques en lien avec l'innovation ? Avez qui interagissez-vous ?

Sujet des questions, thèmes suggérés
Impacts/changements perçus ou attendus liés à l'innovation

Exemple de questions

Qu'est-ce qui a changé ou/et a été impacté dans les différentes composantes du système alimentaire par cette innovation ? Les idées et/ou les pratiques en matière d'alimentation ont-elles changé grâce à cette innovation ? Qu'est-ce qui a changé pour l'environnement, la population, la santé, l'économie, la gouvernance ?

Sujet des questions, thèmes suggérés
Sa connaissance de l'innovation : contexte, historique, activités principales, acteurs et actrices impliqués.e.s et concerné.e.s

Exemple de questions

Quel est l'objectif principal de l'innovation ? Comment l'innovation a-t-elle évolué depuis le début ? Qui concerne-t-elle ? Quels sont les facteurs favorisant ou contraignant son développement, et les défis que vous rencontrez dans la réalisation de vos objectifs ? Quelles sont les principales activités développées dans le cadre de l'innovation ?

Sujet des questions, thèmes suggérés
Leur vision de l'innovation et les perspectives

Exemple de questions

Que pensez-vous des objectifs de durabilité pour l'innovation ? Qu'imaginez-vous pour le futur de l'innovation ?

(!) N'oubliez pas de conserver les données collectées lors des entretiens et dont vous aurez besoin à l'étape 2, par exemple dans un tableau.

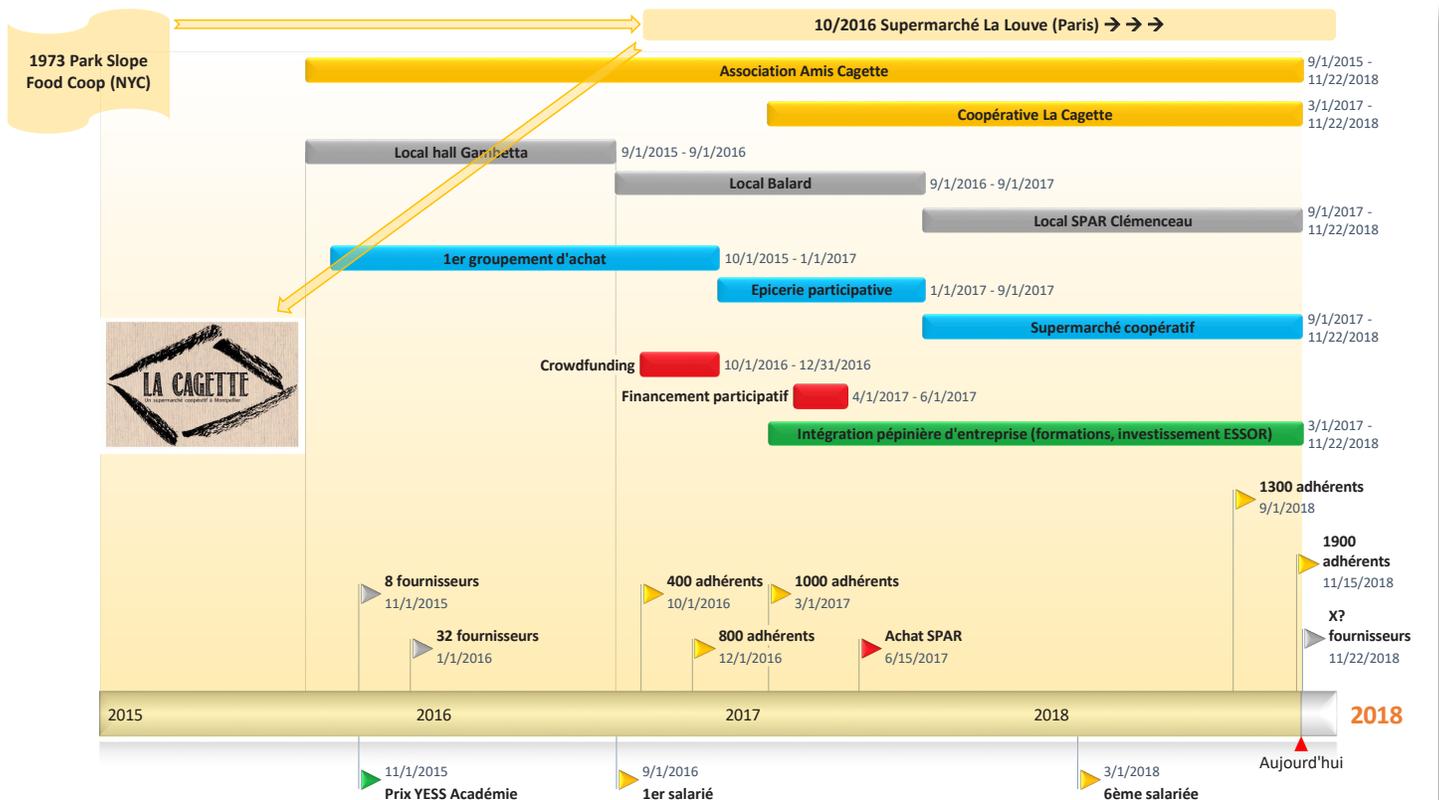
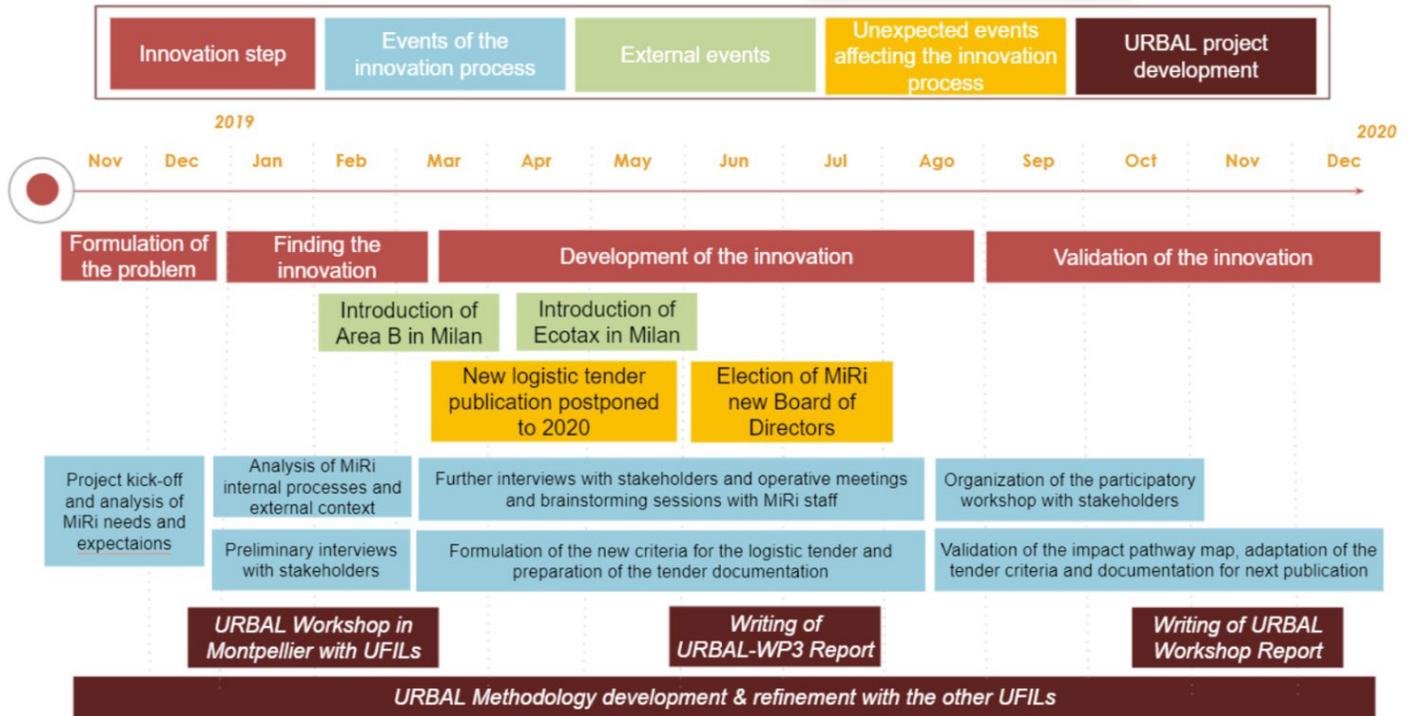
Chronogramme

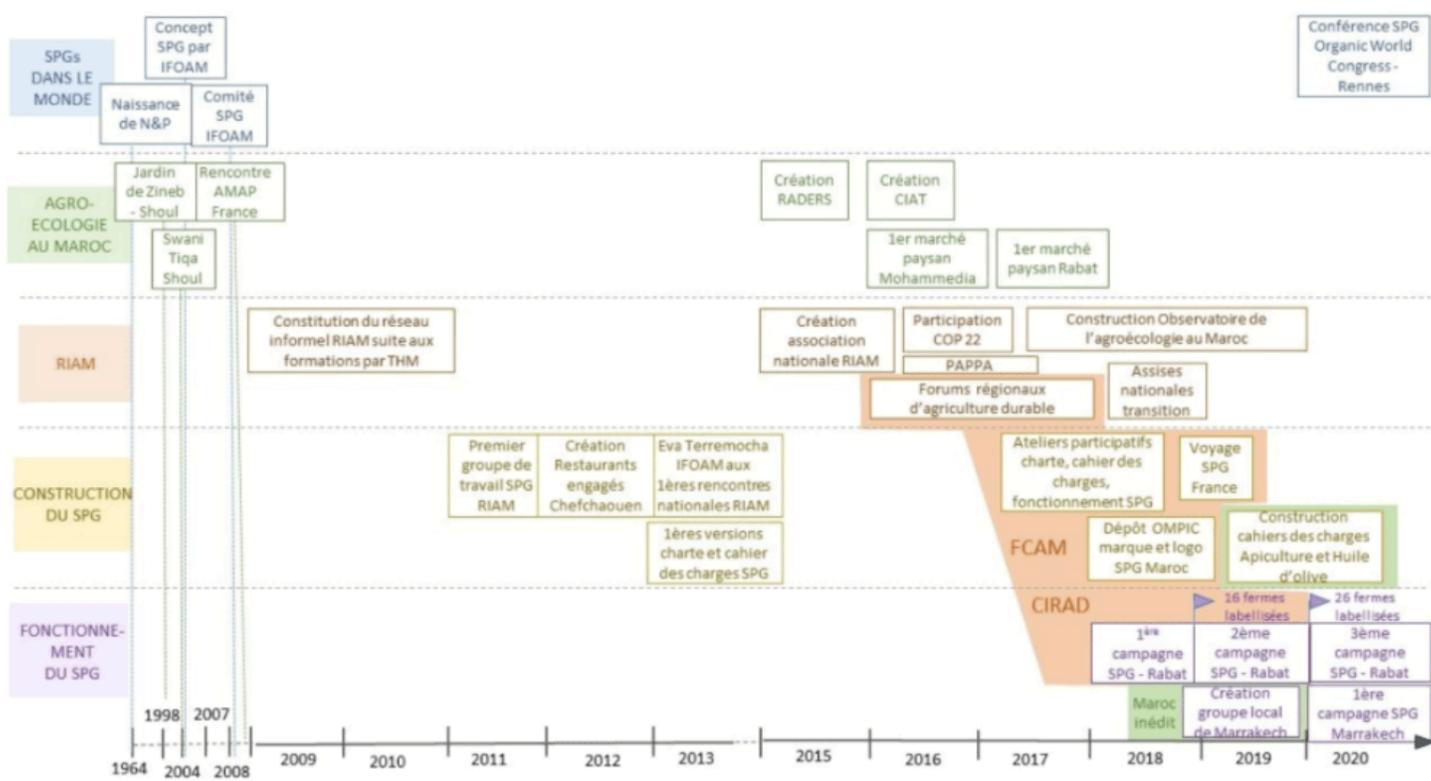


Le chronogramme est une représentation chronologique de l'évolution de l'innovation, incluant les événements principaux et les résultats clés. Sur la base des informations recueillies lors de l'analyse documentaire, ainsi que lors des entretiens, le chronogramme peut également mettre en perspective différents éléments et leur évolution dans le temps, comme le type et le nombre d'acteurs et actrices, les

activités de l'innovation, les décisions clés en matière de gouvernance, les lieux, etc. parmi d'autres types d'informations importantes. Le chronogramme aide à mettre en évidence les étapes clés et les bifurcations dans le développement de l'innovation, ce qui permet ensuite de mieux visualiser la stratégie explicite ou implicite, les différentes étapes du changement d'échelle et d'autres aspects parfois difficiles à cerner.

Des exemples de chronogrammes d'autres utilisateurs de la méthode Urbal :





Chronologie de Rabat (ci-dessus) :

La première tentative de développement d'un SPG et d'un label agroécologique a été menée par le Réseau des Initiatives Agroécologiques au Maroc (RIAM). Alors qu'une première tentative de développement d'un SPG au sein du RIAM, alors encore informel, a eu lieu entre 2011 et 2013, cette tentative n'a pas abouti en raison du manque de temps des acteurs bénévoles du réseau. En 2017, grâce à un nouveau partenariat avec le Cirad, le RIAM a pu initier une expérience pilote de SPG dans la région de Rabat, et créer un logo de qualité agroécologique auquel les producteurs et les consommateurs peuvent se référer. L'innovation émane donc du secteur associatif, de la société civile

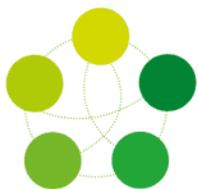
et de la recherche. Le chronogramme retrace cette histoire en la replaçant dans le contexte plus large du développement des SPG dans le monde, notamment avec la création de Nature et Progrès en France en 1964, dont la charte et le fonctionnement ont inspiré le SPG marocain, mais aussi à travers la définition et les éléments de base des SPG adoptés par l'IFOAM (Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique) en 2004, qui ont contribué à structurer le SPG. La figure intègre également montrant que le SPG marocain est né après une série d'initiatives en agroécologie au Maroc.

Deux exemples de chronogrammes

(page précédente) :

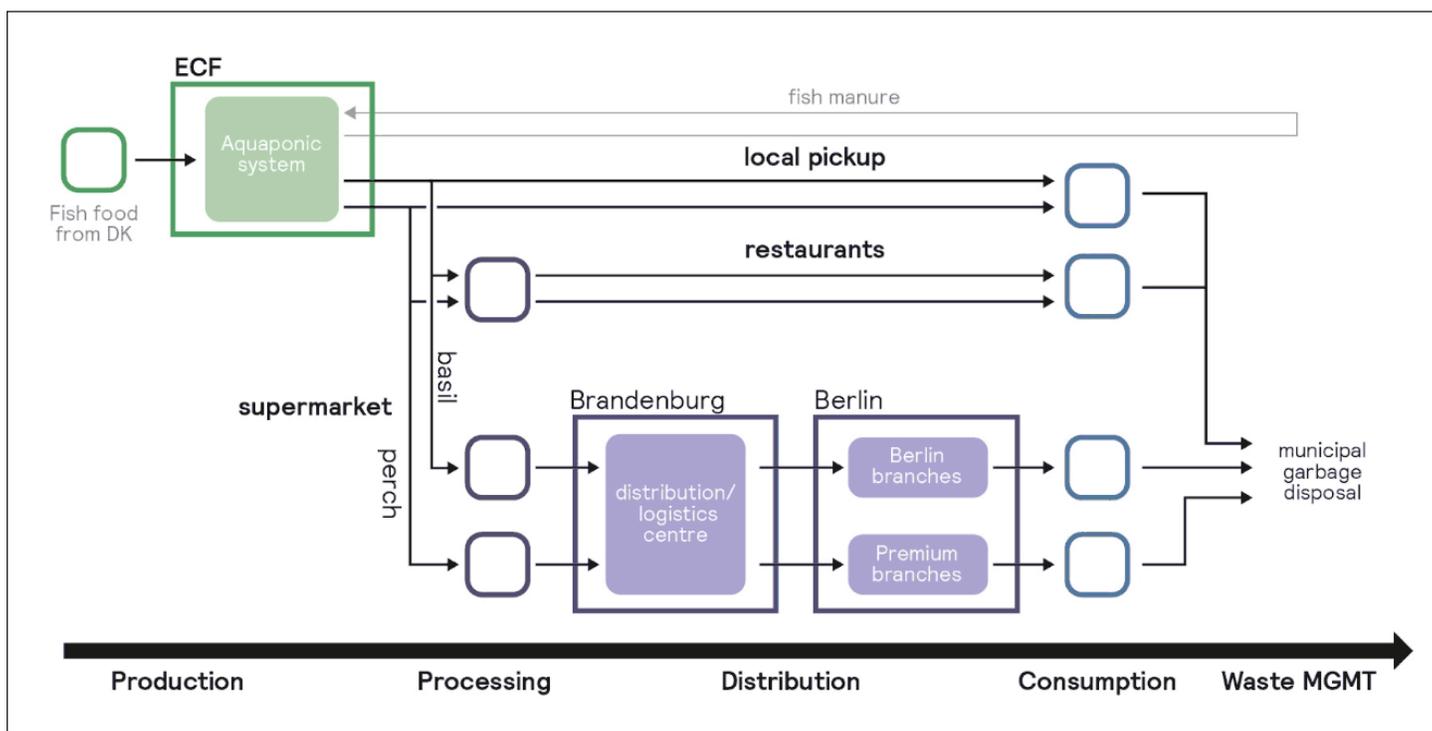
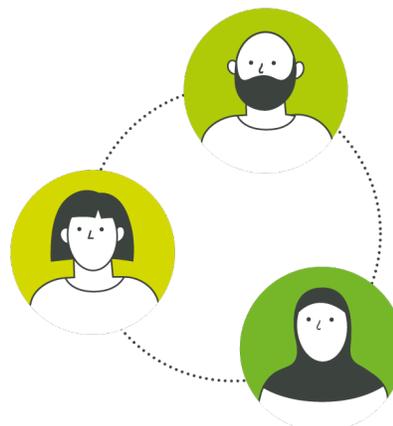
Ces chronogrammes, se lisant de gauche à droite, illustrent les étapes de l'innovation, les événements du processus d'innovation, les événements externes, les événements inattendus affectant le processus d'innovation, et le développement du projet Urbal. (Source diagramme 1 : Lepiller, 2019; Source chronogramme 2 : Bartezzaghi & Caniato, 2019)

Cartographie des acteurs

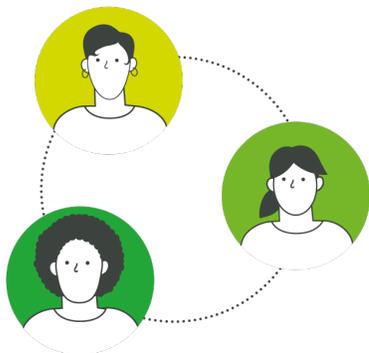


Sur la base des informations recueillies lors des entretiens, les diagrammes d'acteurs décrivent la manière dont différents groupes de personnes sont impliqués dans l'innovation. Ces diagrammes donnent un aperçu de la manière dont les différents acteurs et actrices sont directement ou indirectement impliqués dans

l'innovation et affectés par elle, et montrent les relations entre ces groupes. Le diagramme d'acteurs vous aide également à identifier les participants à impliquer dans l'étape 2.

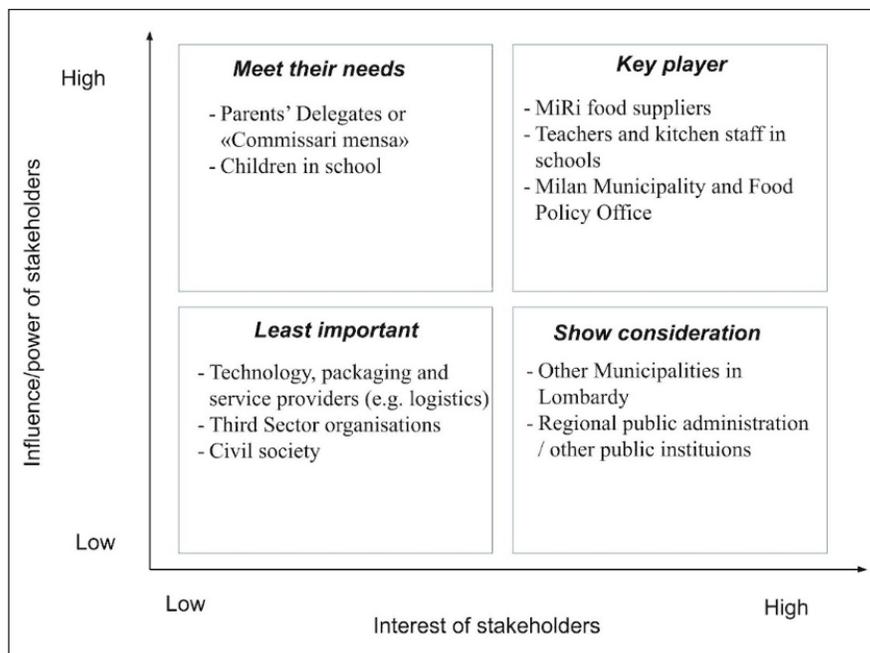


De gauche à droite, ce modèle illustre comment les poissons du système aquaponique passent par les étapes de la transformation, de la distribution et de la consommation pour devenir des déchets, en identifiant les différents types d'acteurs impliqués. (source : ECF Farmsystems, 2017)



Si vous disposez de suffisamment d'informations après avoir identifié les principaux acteurs et actrices de l'innovation, vous pouvez décrire et cartographier leurs rôles et leurs relations. Vous pouvez également identifier leurs rôles en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt pour l'innovation.

Il peut s'agir de décrire leur niveau d'implication dans l'innovation, en posant des questions telles que : « Les acteurs et actrices développent-ils, financent-ils ou soutiennent-ils l'innovation ? Bénéficient-ils des activités d'innovation ? L'attention portée à la dynamique du pouvoir entre les parties prenantes dans le diagramme des acteurs peut aider à identifier des informations clés pour l'étape 2.



(source : Bartezzaghi & Caniato, 2023)

Principales activités de l'innovation



L'identification des activités de l'innovation permettra (1) de vous donner une vue d'ensemble des principales actions liées à l'innovation, et (2) de vous aider à présélectionner les activités les plus pertinentes qui feront l'objet d'une discussion approfondie au cours de l'étape 2. Au fur et à mesure que vous

examinez les informations recueillies lors des entretiens, vous pouvez commencer à identifier les activités d'innovation les plus pertinentes pour permettre de mieux comprendre les chemins de la durabilité. Ces activités peuvent être organisées sous forme de liste, de carte conceptuelle ou de toute autre manière de représenter les informations, selon ce qui vous est le plus utile.

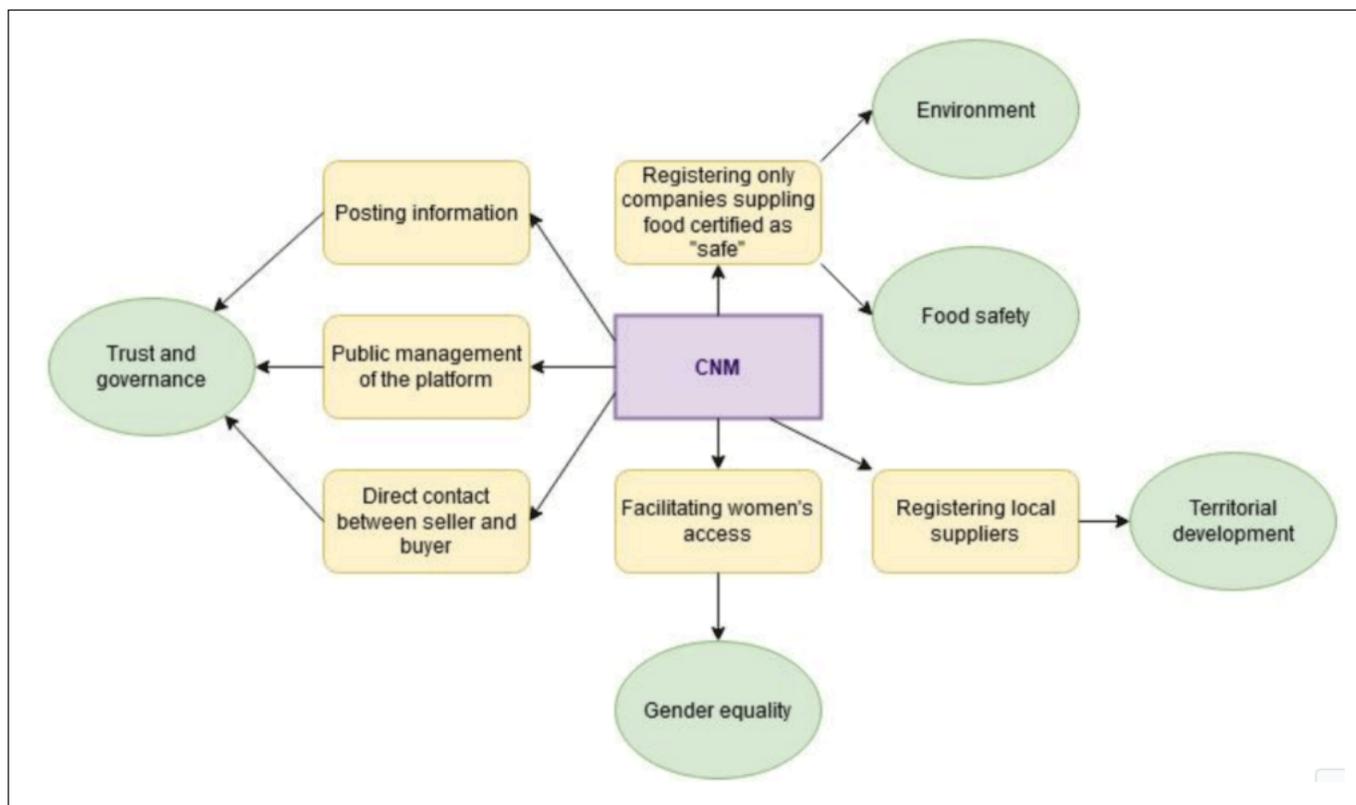


Pour conclure l'étape 1, il peut être utile de résumer ce que vous avez appris sur l'innovation dans un bref rapport. Ce rapport synthétique peut inclure des détails sur la manière dont vous avez appliqué la méthode jusqu'à présent et sur les premiers résultats que vous avez obtenus (entretiens, chronogramme, diagramme d'acteurs, etc.). Ce rapport peut prendre la forme qui vous convient le mieux, par exemple un diaporama, un rapport de format classique ou un rapport plus réflexif.

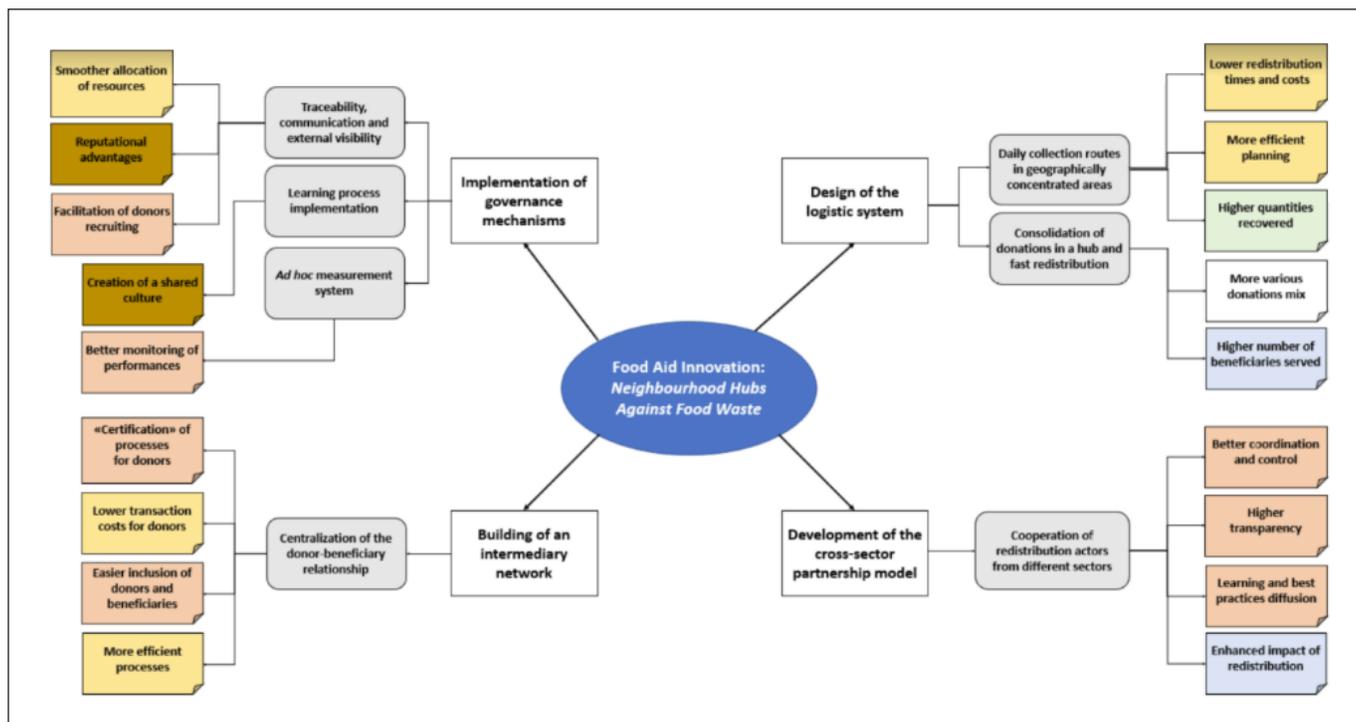
La carte de chemin d'impact préliminaire

Si vous disposez de suffisamment de données à l'issue des entretiens de l'étape 1, vous pouvez commencer à dessiner des cartes préliminaires de chemins d'impact. La création de ces cartes préliminaires n'est pas une tâche obligatoire à ce stade, mais elle peut vous aider à organiser vos idées et les informations clés de l'étape 1, afin de préparer un examen plus détaillé de l'innovation à l'étape 2. À la fin du processus Urbal, vous souhaitez peut-être comparer votre carte de chemins d'impact préliminaire à la carte de chemin d'impact plus complète que vous aurez créée notamment dans l'atelier multi-acteurs. La page suivante présente deux exemples de projets de cartes de chemins d'impact. Pour plus d'informations, reportez-vous à la section « Cartographier le changement » à la page 4 de ce guide, dans la section « Concepts clés ».

Des exemples de cartes de chemin d'impact préliminaires :



Étude de cas de Hanoï : Plateforme publique-privée pour commercialiser des produits et garantir la sûreté sanitaire des aliments.



Étude de cas de Food Aid (Milan) : Carte de chemin d'impact préliminaire.

ÉTAPE 2 : SE RENCONTRER ET CARTOGRAPHIER LES CHEMINS D'IMPACT

Un atelier pour cartographier les changements produits par l'innovation

À l'étape 1, vous avez recueilli des informations essentielles sur l'innovation par le biais d'une analyse documentaire et d'entretiens. Vous avez ensuite utilisé les informations recueillies pour créer des chronogrammes, des diagrammes d'acteurs et une carte de chemins d'impact de l'innovation, à partir d'une sélection d'activités. À l'étape 2, vous utiliserez ces informations pour planifier et organiser une réunion participative. Le format préféré pour cette réunion est un atelier participatif, mais vous pouvez adapter le processus à vos besoins et à vos contraintes.

Étape 2 Objectifs

- > Utiliser l'intelligence collective ou permettre une discussion en atelier sur les processus d'innovation et les chemins qui mènent aux changements. N'oubliez pas que l'objectif est de documenter et non de mesurer.
- > Cartographier les changements à court terme (outputs), à moyen terme (outcomes) et à long terme (impacts) produits par une sélection d'activités menées par l'innovation.
- > Construire le cas échéant une carte de chemins d'impact synthétique de l'innovation, qui inclut toutes les activités examinées.
- > Discuter et valider les cartes de chemin d'impact qui ont été élaborées au cours de l'étape 1, le cas échéant.

Lors de la cartographie des changements de l'innovation à l'aide d'Urbal, il est important de garder à l'esprit les dimensions de la durabilité. Il est également important de se rappeler que le diagramme des dimensions

de la durabilité d'Urbal n'est ni fixe ni normatif et qu'il peut être adapté, affiné ou modifié en fonction du contexte de l'innovation et de la manière dont le processus de cartographie de l'impact se déroule.

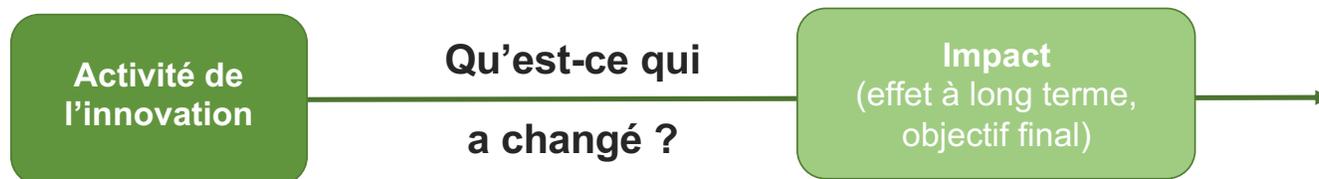
Avantages de la cartographie des chemins d'impact de l'innovation

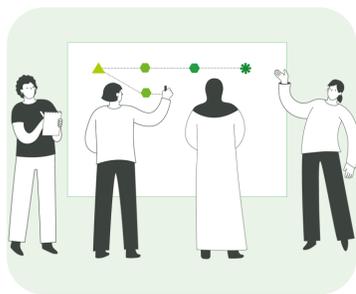
Comme l'étape 1, l'étape 2 du processus Urbal vous aide à rassembler, organiser et comprendre les informations relatives à l'innovation. Au cours de l'étape 2, vous allez :

- > Réunir des personnes dans le cadre d'un atelier participatif afin de mieux comprendre l'innovation
- > Obtenir une vue d'ensemble de ce que fait l'innovation
- > Évaluer l'innovation, voir si elle crée des changements durables et comment elle le fait.

Parmi les avantages pour les **innovateurs** et **innovatrices** :

- > De nouvelles informations et perspectives pour guider leurs actions et leurs décisions concernant les objectifs de durabilité
- > Une dynamique de gouvernance plus participative
- > Une mise en réseau accrue au sein d'un territoire
- > Une capacité accrue à institutionnaliser l'innovation (scaling up), à l'essaimer (scaling out) et à ancrer durablement les idées nouvelles portées par l'innovation (scaling deep).
- > La création d'un processus d'évaluation régulière pour suivre les progrès de l'innovation.
- > Avantages pour d'autres innovateur.ice.s n'appliquant pas directement Urbal : bénéficier des résultats d'Urbal produits par d'autres innovations, dans le cadre d'un processus de construction de communautés de pratiques.





Organisation et déroulement d'un atelier

Pour qu'un atelier soit pleinement efficace, il vous faudra :

Entre 6 et 20 personnes, avec une diversité de profils pour assurer une consultation adéquate et permettre l'expression d'une variété minimale de points de vue. Le choix des participant.e.s à l'atelier émerge généralement des échanges et lors de la mise en place du contexte de l'innovation, au fur et à mesure que vous identifierez les points sur lesquels vous souhaitez vous concentrer dans l'évaluation.

Un atelier en face à face est la meilleure option. Il peut être impossible de réunir les personnes pour de nombreuses raisons : certaines personnes peuvent préférer ne pas venir à l'atelier pour des raisons personnelles ou professionnelles, il peut être impossible de se rencontrer physiquement, etc. Cela ne doit pas vous décourager, car vous pouvez adapter le processus en faisant participer une ou plusieurs personnes par vidéo, en organisant plus d'un atelier ou en conduisant un atelier en ligne. Par exemple, si vous êtes une association à but non lucratif cherchant à fournir une alimentation plus saine à vos consommateurs et consommatrices, vous devez les impliquer dans l'atelier afin de comprendre quels types d'aliments sont susceptibles d'être culturellement adéquats aux profils de vos bénéficiaires. Vous devez également inclure des producteur.ice.s et des distributeur.ice.s pour déterminer s'il existe des obstacles du côté de l'offre, etc.

Au moins une demi-journée (3 à 4 heures, pauses comprises). Veillez à choisir une heure et un lieu pour l'atelier qui rendent la participation aussi facile que possible. La fin de l'après-midi/soirée (de 17 h à 20 h) peut être une bonne option. Vous pouvez proposer des services de garde d'enfants afin d'accroître la participation.

Un espace de discussion ouvert et confortable où les participant.e.s se sentent libres de donner leur avis et de contribuer tout au long du processus, sans aucune limite. Si cette condition ne peut être remplie pour diverses raisons (déséquilibres de pouvoir entre les acteurs, relations hiérarchiques, contexte social et

Parmi les avantages pour les **acteurs et actrices de l'innovation** (consommateurs, clients, bénéficiaires, fournisseurs, producteurs, employés, etc.) :

- > Une sensibilisation accrue à l'innovation et à la durabilité
- > Un renforcement des capacités et une amélioration du dialogue
- > Une amélioration des liens avec d'autres parties prenantes ainsi qu'une mise en réseau accrue.

Les avantages pour les **décideur.se.s politiques** comprennent :

- > Une meilleure compréhension de l'innovation
- > Un soutien accru aux processus de prise de décision
- > La capacité à promouvoir les innovations de manière intégrée
- > Une capacité accrue à renforcer les politiques alimentaires locales.

Les avantages pour les **chercheur.se.s** comprennent :

- > Une meilleure compréhension de l'impact de l'innovation sur la mise en place de systèmes alimentaires plus durables
- > Une meilleure compréhension de la manière dont les différentes dimensions de la durabilité sont prises en compte dans l'innovation, de celles qui sont manquantes et de la manière dont le travail global sur la durabilité peut être amélioré
- > La capacité à se préparer à une évaluation quantitative
- > La capacité à construire une communauté de pratiques.

Les avantages pour les **financeur.se.s** comprennent :

- > La capacité à évaluer les projets et à recueillir des informations pour une prise de décisions stratégique
- > La capacité à comparer les projets en cours, ou soumis à leur approbation et financement.

culturel, etc.), n'hésitez pas à adapter le processus afin de recueillir les contributions de tous les participants. Par exemple, vous pouvez mener des entretiens avec les personnes qui se sentent moins libres de partager leurs idées une fois que l'atelier est terminé, afin de leur donner la possibilité de contribuer librement à l'élaboration des cartes de chemins d'impact. Pendant l'atelier, réfléchir soigneusement la composition des groupes de discussion peut également être une solution.

Une accessibilité physique pour tou.te.s.

Des animateur.ice.s et facilitateur.ice.s pour accompagner et guider chaque groupe de travail.

Avant l'atelier

Identifier les activités pertinentes

Avant de commencer l'atelier, une bonne compréhension des activités clés de l'innovation est nécessaire, pour vous aider à cartographier les changements réels ou potentiels à court, moyen et long terme résultant de l'innovation.

Toutes les activités d'innovation ne sont pas susceptibles de créer des changements qui contribuent à la durabilité des systèmes alimentaires : il est donc important de sélectionner entre 6 et 12 activités d'innovation spécifiques sur lesquelles se concentrer. Les entretiens de l'étape 1 vous aideront à identifier les activités innovantes les plus pertinentes qui feront l'objet d'une discussion plus approfondie au cours de l'atelier. Vous pouvez organiser les activités sous forme de liste, une carte ou tout autre format que vous jugerez utile.

Comment choisir les activités que vous allez cartographier pendant l'atelier ? Sur la base de la liste des activités de l'innovation fournie à l'étape 1, deux questions doivent être posées pour choisir les activités appropriées :

> *Quelles sont les activités les plus innovantes ?*

Quelles activités sont au cœur de l'innovation et se distinguent des autres initiatives par leur utilisation

de nouveaux processus, de nouvelles idées, pratiques, techniques, etc. ?

Quelles sont les activités qui ont été conçues pour obtenir et/ou entraîner un changement en matière de durabilité ?

> *Quelles sont les activités les plus susceptibles d'apporter des changements qui auront un impact sur la durabilité ?*

Vous pouvez également sélectionner des activités qui vous tiennent particulièrement à cœur, parce que vous les jugez importantes ou parce que vous pensez qu'il est essentiel de mieux comprendre les changements auxquels elles ont contribué.

Pour nommer une activité, vous devez être aussi précis que possible et trouver une formulation qui ne se rapporte qu'à une seule activité. Par exemple : « valorisation du maïs indigène » peut prêter à confusion et ressemble plus à un objectif qu'à une action concrète. Un titre tel que « acheter du maïs indigène » est plus clair.



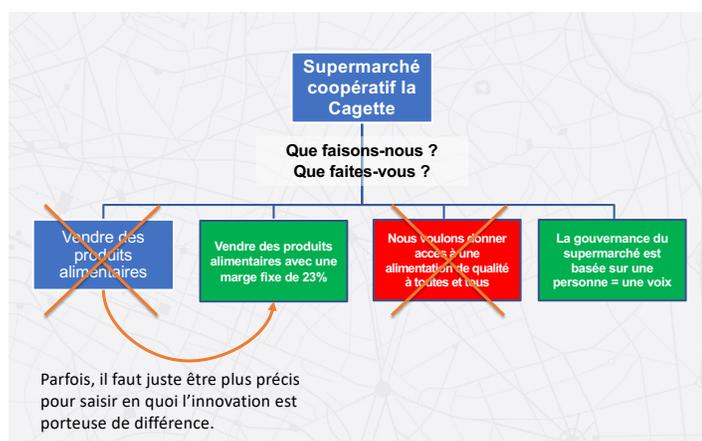
Il existe une différence entre les activités d'innovation générales (ce que fait l'innovation) et les activités innovantes, c'est-à-dire les activités qui font une différence et singularisent l'innovation. Lors de la sélection des activités innovantes que vous cartographierez au cours de l'atelier, faites attention :

- > Aux activités qui sont au cœur de la mission de l'innovation, et qui rendent cette innovation spéciale
- > Aux activités réelles, et non aux objectifs généraux ou aux buts de l'innovation.

Par exemple, lors de la sélection des activités significatives du supermarché coopératif la Cagette, l'activité « vendre de la nourriture » n'est pas particulièrement pertinente et ne permet pas à la Cagette de se démarquer des épiceries ordinaires. Par contre, « vendre des aliments avec une marge bénéficiaire fixe de 23% » est une innovation propre au supermarché coopératif la Cagette. Cette activité identifie la Cagette comme spéciale, car elle a des conséquences potentielles sur les prix, l'accès à la nourriture etc., et elle serait donc une activité innovante qu'il est pertinent de sélectionner.

Lors de la sélection des activités innovantes, veillez à les définir précisément afin de mieux expliquer en quoi elles sont porteuses de différence. Par exemple, lorsque l'on parle de la structure de gouvernance innovante de la Cagette, la précision « nous gérons le supermarché selon le principe de gouvernance 1 personne = 1 voix » permet de souligner les valeurs qui guident l'action, en plus de l'action elle-même.

À l'inverse, la phrase « nous voulons donner à toutes et tous l'accès à une alimentation durable » n'explique pas comment atteindre concrètement l'objectif ; elle constitue un objectif plutôt qu'une activité ; et ne sera à ce titre pas retenue dans la liste des activités à explorer lors de l'atelier.



Identifier les participant.e.s

Une fois identifiées les activités d'innovation pertinentes, vous devrez sélectionner les participant.e.s à l'atelier puis les inviter. Vous pouvez inviter des personnes qui

ont été interrogées à l'étape 1 et/ou des personnes qui n'ont pas été interrogées. Les dynamiques de pouvoir, la disponibilité et l'aspect pratique jouent un rôle dans ces décisions. N'oubliez pas que tous les invités ne pourront pas participer. Le tableau de la page suivante fournit une checklist pour vous aider à sélectionner les participant.e.s à l'atelier.

Nous suggérons un minimum de 6 et jusqu'à 20 participant.e.s pour l'atelier. Au-delà de 20 personnes, il peut être difficile de gérer l'atelier, de garantir un temps de parole à chacune et d'assurer un échange ainsi qu'une production de connaissance de qualité.

Afin de garantir la participation de tous les acteurs et actrices présent.e.s, on peut envisager d'autres types d'arrangements afin d'accueillir les gens selon leur profil, en tenant compte par exemple de l'âge, la langue, le niveau d'éducation, la distance géographique, les besoins d'accessibilité divers, etc. Par exemple, des déclarations peuvent être recueillies par le biais de groupes de discussion sur des sujets sélectionnés, organisés séparément, avant ou après l'enquête, afin d'offrir aux participant.e.s davantage d'opportunités d'interagir et de discuter.

Certaines personnes voudront participer à l'atelier par intérêt et par sens du devoir civique. Dans d'autres cas, il faut comprendre les besoins des différentes parties prenantes et leur faire savoir comment l'atelier Urbal et ses résultats les aideront. Par exemple :

- > Les autorités publiques disposeront de davantage d'information sur la manière d'élaborer des politiques et des programmes pertinents.
- > Les innovateur.ice.s comprendront mieux comment améliorer leur processus d'innovation et prendre des orientations plus durables.
- > Les producteur.ice.s pourraient être intéressés car cela leur donne l'occasion de se connecter à de nouveaux réseaux et d'établir des liens avec les membres de la communauté.
- > Les consommateur.ce.s, les bénéficiaires et les utilisateur.trice.s des innovations peuvent être intéressés par le fait de servir des intérêts publics, de partager leur point de vue ou d'améliorer l'innovation.

Pour compenser les contraintes de temps, d'accès ou d'argent des participant.e.s, vous pouvez envisager d'offrir, par exemple, des indemnités, des services de garde d'enfants, ou d'autres formes de bonification.

Pour choisir les participant.e.s à l'atelier

Participant.e.s à l'atelier, avec leur rôle et leurs considérations

Profil
Innovateurs

Rôle et éléments à considérer

- ✓ Les personnes qui ont développé le concept initial de l'innovation

Profil
Décideurs politiques, le cas échéant (cela peut ne pas être pertinent pour toutes les innovations)

Rôle et éléments à considérer

- ✓ Intérêt à permettre (ou non) l'innovation, par le biais d'outils politiques ou de programmation. Politiques et programmes à plusieurs échelles, qui interagissent de manière positive ou négative.

Profil
Experts

Rôle et éléments à considérer

- ✓ Les experts en développement durable fournissent un contexte pour l'innovation, un aperçu des dimensions de la durabilité et d'autres recherches, soulèvent des points aveugles ou des questions manquantes et fournissent un soutien pendant les dialogues. Ils ne sont pas dans une position surplombante.
- ✓ Idéalement, inclure au moins un expert en durabilité du système alimentaire urbain, ainsi que des experts spécifiques en durabilité, en fonction de l'innovation. Par exemple : experts économiques, sociaux, culturels, environnementaux, de santé ou de gouvernance. Ils n'ont pas besoin d'être des experts universitaires.
- ✓ Les experts doivent être informés de leur rôle avant l'atelier, afin qu'ils sachent ce que vous attendez d'eux. C'est donc une bonne idée d'expliquer précisément le rôle attendu d'eux lorsque vous les invitez.

Profil
Personnes affectées par l'innovation et l'affectant

Rôle et éléments à considérer

- ✓ Les personnes qui sont impliquées directement ou indirectement dans la réalisation (ou non) de l'innovation. Cela dépendra de l'innovation et de qui ou avec qui elle agit.
- ✓ Il peut s'agir de consommateurs, bénéficiaires ou utilisateurs (commerces de détail, cantines, restaurants), gestionnaires, fournisseurs (distributeurs alimentaires, agriculteurs, transformateurs) concurrents, autres innovateurs similaires ou associés.
- ✓ Plus les profils des personnes que vous impliquez sont diversifiés, plus les dialogues s'enrichiront de perspectives différentes.

Profil
Facilitateurs d'ateliers et de groupes de travail

Rôle et éléments à considérer

- ✓ Il peut s'agir de la personne appliquant la méthode, d'un membre d'URBAL ou d'une autre personne adaptée à ce rôle. Il peut également être judicieux de choisir un facilitateur externe en fonction de votre contexte.
- ✓ Les facilitateurs doivent être suffisamment éloignés des participants à l'atelier pour que les gens se sentent à l'aise pour parler ouvertement. Ils ont également besoin de compétences en animation et de connaissances sur la manière d'utiliser l'objectif de la méthodologie URBAL.
- ✓ Gardez également à l'esprit que pendant l'atelier, chaque groupe de travail a besoin d'un facilitateur dédié.

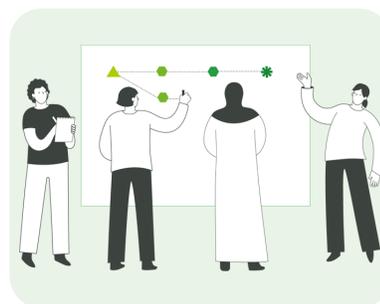
L'atelier

Aperçu général et conseils d'organisation

- > Lorsque vous invitez les participants, expliquez **la raison et l'objectif** de l'événement ainsi que les activités prévues. Utilisez un sondage de réunion en ligne comme Framadate pour choisir le meilleur moment pour le plus grand nombre de personnes. Vous pouvez également décider de convoquer la réunion après avoir demandé personnellement aux participants s'ils étaient disponibles. Il est important que les participants s'engagent à participer à l'ensemble de l'atelier.
- > **Identifiez et invitez le(s) facilitateur(s)** afin de guider les discussions pendant l'atelier.
- > **Rencontrez les facilitateurs** avant l'atelier afin d'établir un consensus et de garantir une compréhension commune des processus et définitions clés, ce qui permettra d'assurer le bon déroulement de l'atelier.
- > **Choisissez un lieu de réunion** accueillant, car vous souhaitez que les participants se sentent à l'aise et disposent de suffisamment d'espace pour dialoguer. Ce lieu doit comporter une salle pour une session plénière (où vous pouvez réunir tout le monde) ainsi que des espaces plus petits, séparés par des murs et avec de bonnes conditions acoustiques afin d'assurer un bon environnement de travail pour les sous-groupes.
- > **Veillez à ce qu'il y ait des chaises et des tables** qui peuvent être déplacées, ainsi que des murs, des chevalets ou des tableaux blancs sur lesquels de grandes feuilles de papier peuvent être collées à l'aide de ruban adhésif et recevoir des notes autocollantes permettant de documenter les idées. Un mur blanc ou un écran de projection où vous pouvez projeter des présentations et/ou accrocher les cartes finales. Vous trouverez une liste complète de matériel ici.
- > **Prévoir des collations ou des repas** (au moins de l'eau) en fonction de la durée de la réunion (1/2 journée ou journée entière). L'organisation doit respecter les conventions locales. Vous pouvez offrir de petits cadeaux ou des indemnités pour exprimer

vos remerciements. Il est important de rendre votre atelier accueillant pour en assurer le succès. Veillez à répondre aux besoins particuliers des participants (parking, accès pour les personnes à mobilité réduite, etc.).

- > N'oubliez pas d'envoyer un courriel de confirmation aux participants quelques jours avant l'atelier, en précisant :
 - La date, l'heure et le lieu de l'atelier (comment arriver et y accéder)
 - Remercier les participants pour leur disponibilité et le temps qu'ils vont consacrer à l'atelier.
 - Rappeler l'objectif de l'atelier et donner un ordre du jour provisoire, en prévoyant au moins une séance plénière, des travaux de groupe, une discussion finale et une rencontre.
 - Des informations appropriées pour permettre une participation cohérente et équitable, afin de mettre tous les participants sur un pied d'égalité : des informations de base sur l'innovation, des documents clés que les participants doivent examiner avant de les aborder dans l'atelier, etc.



Nous vous suggérons de diviser l'atelier en trois parties :

- I. Accueil et introduction, présentation des objectifs et du programme de l'atelier (session plénière, avec tous les participants)
- II. Cartographie des impacts (voir « Comment cartographier les impacts ? ») (groupes de travail)
- III. Débriefing, présentation des résultats et discussion finale (plénière, tous les participants)

Accueil et introduction

Vous commencerez par réunir tous les participant.e.s pour les accueillir et les remercier d'avoir participé à l'atelier. Ensuite, vous leur fournissez le contexte nécessaire à la compréhension et à la réalisation des activités que vous allez entreprendre ensemble, et vous leur expliquez comment l'atelier va se dérouler.

- > **Dites-leur qui vous êtes** et pourquoi ils et elles sont là. Vous pouvez utiliser un brise-glace pour aider les participant.e.s à mieux se connaître et à se familiariser les un.e.s avec les autres.
- > **Expliquez l'objectif de l'atelier** et les activités qui vont être réalisées : identifier et cartographier les changements et éventuellement les impacts produits par certaines des activités de l'innovation. Vous pouvez rappeler aux participant.e.s la question clé : « Qu'est-ce que telle activité a changé à court, moyen et long terme dans le chemin vers la durabilité ? » et présenter un exemple de carte de chemin d'impact.
- > **Examinez ensemble le diagramme des dimensions de la durabilité** d'Urbal et facilitez ainsi la discussion sur les dimensions de durabilité qui sont pertinentes à mettre en avant pour cette innovation-là.
- > **Présentez les activités choisies** sur lesquelles les participant.e.s sont sur le point de réfléchir en groupes, et expliquer brièvement ce que l'on attend d'elles et d'eux, c'est-à-dire qu'ils et elles partagent leurs connaissances, leur expertise et leur expérience librement, sans jugement de valeur.
- > **Nommez et présentez les personnes chargées de la facilitation**, ainsi que les personnes impliquées dans l'organisation, et précisez leur rôle.
- > **Présentez le déroulement de l'atelier**, y compris les pauses prévues.
- > **Donnez des informations logistiques**, telles que l'emplacement des toilettes, de l'eau et des autres commodités que vous avez prévues.
- > **Laissez du temps pour les questions**, afin que les participant.e.s se sentent impliqué.e.s et que les choses soient claires pour toutes et tous.

Les participant.e.s doivent ensuite être invité.e.s à rejoindre les membres des groupes auxquels ils et elles ont été affecté.e.s. C'est le moment de leur distribuer quelques documents clés, parmi lesquels : un schéma des dimensions de la durabilité, le chronogramme réalisé lors de l'étape 1, le schéma des acteurs et actrices de l'innovation, un exemple de chemin d'impact, la liste des participant.e.s et leurs contacts.

Rôle des personnes chargées de la facilitation, outils et conseils

Vous aurez besoin d'au moins un facilitateur ou une facilitatrice par groupe de travail. Leur rôle est de :

- > Maintenir la dynamique et guider les participant.e.s étape par étape en :
 - formulant des questions, afin d'obtenir une discussion de groupe productive
 - recentrant avec tact les participant.e.s sur les objectifs
 - maintenant une discussion focalisée sur le sujet
 - reformulant la contribution des participant.e.s pour assurer la cohérence et la précision des informations récoltées.
- > Collecter les informations et les retranscrire selon ce qui a été convenu à l'avance avec les autres personnes chargées de l'animation et de l'organisation de l'atelier
- > Aider le groupe à partager ses propres expériences en maintenant un environnement encourageant, sûr et ouvert, afin que tous les participant.e.s puissent exprimer leurs points de vue.

Les facilitateurs et facilitatrices peuvent s'ils et elles le souhaitent trouver des outils et des suggestions générales pour animer un atelier sur le site web [Seeds for Change](#).



Notre expérience a montré une plus grande efficacité lorsque la personne chargée de la facilitation est la seule à tenir le stylo pendant les travaux de groupe. Elle collecte les informations émergent de la discussion, s'assure que leur formulation convienne à toutes et tous avant de les inscrire sur le papier, et de créer la carte de chemins d'impact (bien qu'il puisse être utile qu'une autre personne prenne des notes complètes). Cette tâche permet aux facilitateurs et facilitatrices de mieux gérer et interpréter les discussions en temps réel et de garantir que les participant.e.s à l'atelier aient la possibilité de valider les informations contenues dans les cartes de chemin d'impact préliminaires.

Notez que si les personnes chargées de l'organisation de l'atelier ne sont pas chargées de la facilitation, elles doivent être impliquées dans la discussion entre les facilitateurs et facilitatrices. La coordination constante entre organisation et facilitation est la garantie du bon déroulement et du succès de l'atelier.

Pour assurer la cohérence des groupes de discussion et une collecte optimale des informations, et pour gagner du temps lors de l'analyse ultérieure des données, les personnes chargées de l'organisation de l'atelier *doivent* se réunir avec les personnes chargées de la facilitation pour discuter des points suivants :

- > Le temps alloué à chaque exercice et à chaque groupe
- > Les phrases/questions clés efficaces pour guider le groupe, par exemple « à quel changement a conduit cette activité ? »
- > La compréhension partagée des termes suivants : (1) outputs/changements (à court terme), résultats/outcomes (à moyen terme) et impacts (à plus long terme) ; (2) changements réels, espérés et anticipés ; et (3) changements positifs et négatifs. Ceci est particulièrement important s'il est difficile de faire cette distinction soit en raison de la diversité des points de vue des acteurs et actrices, soit parce que les changements laissent une ambiguïté quant à leur position dans le chemin d'impact.
- > Comment interpréter les conversations/données issues du groupe : par exemple, comment les informations sont présentées sur le papier où se dessine le chemin

d'impact (où placer les changements à court, moyen et long terme, quelles couleurs/formes utiliser, etc.) ; comment amener les participants à faire des phrases complètes telles que « qui/qui fait quoi à qui/qui ? », ceci afin d'encourager une cartographie des chemins d'impact complète et pertinente.

- > Le processus de validation et d'enrichissement itératif des projets de cartes de chemins d'impact par les petits groupes. Par exemple, comment les données des groupes suivants seront-elles intégrées aux observations du premier groupe sur les activités et les chemins ? (Voir la section suivante.)

Travailler ensemble pour cartographier les changements et les impacts

L'objectif est de recueillir les connaissances et l'expertise des participant.e.s sur les impacts des innovations sur la durabilité. Ils et elles sont invité.e.s à répondre à une question simple : *Qu'est-ce que chaque activité a changé à court, moyen et long terme sur le chemin vers la durabilité ?*

Pour identifier un nombre suffisamment important de changements et de points de vue, nous vous suggérons d'utiliser des sous-groupes de discussion – un moyen fonctionnel et inclusif d'atteindre vos objectifs, et simple à utiliser.

- > **Fonctionnel** : Des petits groupes vous aideront à cartographier davantage de changements et de chemins d'impact de l'innovation et peuvent vous permettre de travailler simultanément sur plusieurs activités.



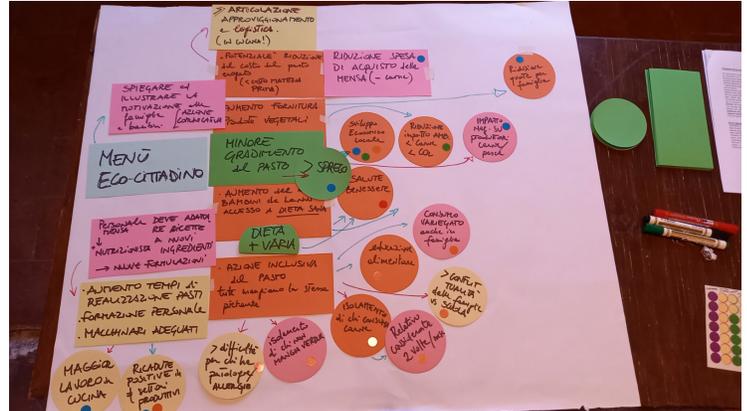
Un groupe travaille sur les premières étapes d'une carte de chemin d'impact.

> **Inclusif:** Les petits groupes offrent des espaces plus sûrs pour la contribution des participant.e.s, car les gens s'engagent généralement davantage dans des discussions et des réflexions en groupes restreints.

Chaque groupe traitera successivement plusieurs activités et cartographiera leurs chemins d'impact.

Nous recommandons un facilitateur ou une facilitatrice par table/groupe de discussion et entre 3 et 6 participant.e.s par groupe. Les petits groupes sont plus efficaces car ils donnent à chacun.e la possibilité de s'exprimer, d'engager le dialogue et renforcent l'esprit d'équipe.

Dans l'idéal, les petits groupes occuperont deux positions : celle de créer et développer une carte de chemin d'impact pour un certain nombre d'activités, celle de réviser les cartes créées pour d'autres activités par d'autres sous-groupes. L'on opérera ainsi des permutations de groupe, selon une perspective proche de celle du World Café.



Version finale d'une carte de chemin d'impact dessinée pendant l'atelier.

Les facilitateurs et facilitatrices peuvent aider les participant.e.s à présenter leurs idées au groupe, à distinguer les changements directs (outputs) des changements indirects (outcomes) et des impacts pour tracer un chemin. Ils peuvent également veiller à signaler les impacts finaux et les dimensions de durabilité qu'ils concernent (à l'aide de gommettes de couleur, par exemple) et aider à comprendre comment ces chemins sont apparus. Ils peuvent également aider à distinguer les changements potentiels des changements réels, ou les changements négatifs et positifs (en utilisant des marqueurs de couleurs ou de formes différentes, par exemple).

En gardant à l'esprit les dynamiques de pouvoir, organiser les groupes de manière à garantir une diversité substantielle parmi les participants a tendance à conduire à des discussions plus fructueuses. En outre, si cela est possible, il peut être utile de déterminer à l'avance quel groupe travaillera en premier sur quelle activité, afin d'identifier les acteurs qui seraient mieux à même de réfléchir à une activité donnée.



Les étapes préliminaires d'une carte de chemin d'impact.



L'organisation et l'animation des groupes peut varier en fonction du thème abordé et du format. Pour plus de détails, vous pouvez vous reporter aux deux exemples ci-dessous.

Exemple d'agenda pour un atelier

- 16h30 Introduction et discussions autour des objectifs et attendus de l'atelier
- 17h00 Début de l'atelier
 - > Activité brise-glace
 - > Présentation de l'innovation (activités présélectionnées)
 - > Explication du fonctionnement des groupes de discussion et de l'exercice participatif
- 17h30 Travail de groupe – 1er tour (chaque groupe cartographie successivement trois activités)
- 18h10 Travail de groupe – 2e tour (permutation des groupes, chaque groupe vient alimenter le travail précédemment réalisé par un autre groupe sur une autre table)
- 18h50 Pause
- 19h00 Travail de groupe – 3ème tour (nouvelle permutation et enrichissement des cartes précédemment réalisées)
- 19h30 Debriefing et feedback
- 20h00 Fin de l'atelier, collation

Exemple 1 : « Ma Cantine Autrement (MCA) », Montpellier ([voir video](#))

Thème abordé :

Identifier les impacts des différentes activités de MCA sur les différentes dimensions de la durabilité.

Format :

Pour assurer la continuité des discussions et avoir une vue d'ensemble de toutes les contributions des participant.e.s, il est utile que chaque facilitateur ou facilitatrice soit responsable d'une seule table, qui traite d'un groupe d'activités donné (et non responsable d'un seul groupe). Chaque groupe travaille successivement sur trois activités avec l'animateur. Cette phase peut durer 45 minutes. Le groupe peut alors

changer de table pour travailler sur trois nouvelles activités pendant 20 minutes, tout en s'appuyant sur le travail du groupe précédent et en le complétant. En fonction du temps disponible, vous pouvez demander aux groupes de changer à nouveau de table. À la fin de l'exercice, chaque groupe aura eu l'occasion d'apporter sa contribution à chaque activité, et aura également une vue d'ensemble des contributions de chaque groupe.

Exemple 2 : Étude de cas au Mexique ([voir video](#))

Suggestion de thèmes pour les groupes de discussion, et conseils sur la manière de les aborder :

Exercice 1. Impacts observés et impacts potentiels : établissez la liste des impacts/changements induits par les activités. Chaque groupe travaille 10 minutes sur une activité donnée puis change de table, les résultats du groupe précédent sont résumés par la personne en charge de la facilitation pour être ensuite complétés et améliorés.

Exercice 2. Processus qui conduisent aux impacts en tant que leviers, freins, facilitateurs et obstacles : après avoir choisi une activité à l'impact avéré et une activité à l'impact potentiel, les participant.e.s identifient comment l'impact répertorié a eu lieu, en plaçant des post-it rouges et verts sur la liste des feuilles, afin d'identifier les obstacles (rouge) et les accélérateurs/facilitateurs (vert). Les groupes sont fixes et se déplacent ensemble d'une table à l'autre.

Exercice 3. Fonctions des acteurs et actrices de l'innovation : comment ils ou elles font les choses, quelles sont leurs registres de justification, ce qui les aide et les obstacles qu'ils rencontrent. Utilisez une feuille séparée pour identifier, pour une activité donnée, ce que chaque acteur ou actrice a fait, comment, quelles étaient les limites de ce rôle, pourquoi ils ou elles ont assumé ce rôle, pourquoi ils ou elles n'ont pas assumé ce rôle et/ou pourquoi ils ou elles ne pouvaient/voulaient plus assumer ce rôle.

Matériel pour l'atelier

- > badges nominatifs
- > marqueurs (différentes couleurs et tailles)
- > grandes feuilles de papier
- > Post-it ou fiches de différentes couleurs
- > ruban adhésif repositionnable (pour fixer les cartes sur la grande feuille de papier, puis sur le mur)
- > gommettes de couleur (pour marquer les dimensions de la durabilité)
- > une minuterie avec alarme, une horloge ou une montre
- > enregistreur audio pour chaque table
- > stylos et blocs-notes pour noter ce qui se passe à chaque table de discussion
- > appareil photo pour prendre des photos des résultats et des participant.e.s

Points à vérifier avant le début de l'exercice de cartographie

Nous vous suggérons de passer en revue quelques points avec tous les participant.e.s avant le début de l'exercice de cartographie :

- > Les questions qu'ils et elles utiliseront pour cartographier les chemins d'impact – veillez à ce que ces questions ne soient pas prescriptives
- > Les différences entre les changements (à court terme) ou outputs, les résultats (à moyen terme) ou outcomes, et les impacts (à plus long terme), en tant que structure des chemins d'impact et base de la carte
- > La différence entre les changements réels/observés, les changements souhaités et les changements anticipés
- > L'assurance que les liens de causalité entre les activités et les changements sont clairs et justifiés
- > L'importance d'identifier les changements dans les différentes dimensions de la durabilité.

Bien qu'il soit plus facile de parler des changements positifs d'une innovation, il est également important de discuter des changements négatifs et des blocages

du système qui empêchent le changement. Bien qu'il y ait de nombreuses façons de procéder, vous pouvez réserver un temps pour poser des questions spécifiques sur les effets ou les changements négatifs à la fin de chaque session en petits groupes.

Il est important de souligner que vos cartes de chemin d'impact représentent l'évolution des changements induits par l'innovation dans le cadre d'une vision holistique et systémique de la durabilité. Les personnes chargées de l'organisation et de la facilitation doivent veiller à ce que le temps disponible au sein de l'atelier permette une réflexion approfondie sur ces chemins d'impact. C'est pour cela qu'une fois les changements les plus importants identifiés, les facilitateurs ou facilitatrices peuvent limiter la discussion aux 5 à 10 changements les plus importants, afin d'aller aussi loin que possible dans l'analyse du cheminement de chaque changement.

Le rôle des expert.e.s

Des expert.e.s en durabilité qui ne sont pas directement liés à l'innovation peuvent participer à l'atelier. Pour s'assurer que les expert.e.s sont en mesure de contribuer efficacement à la discussion, il est important de leur donner des objectifs clairs et de les inclure dans différents groupes de discussion.

Le rôle des expert.e.s est de :

- > Aider les participants à sortir des sentiers battus
- > Soutenir les discussions sur les activités d'innovation et/ou les changements liés à la durabilité, y compris les facteurs favorables et les obstacles
- > Fournir des connaissances et des considérations sur les dimensions de la durabilité à inclure
- > Identifier les questions manquantes, par exemple les différentes interprétations d'un changement ou les changements inattendus.

Il est important que les contributions des expert.e.s ne soient pas valorisées par rapport à celles des autres participants à l'atelier, mais qu'elles soient considérées comme complémentaires.

Synthèse de l'atelier : débriefing et discussion finale

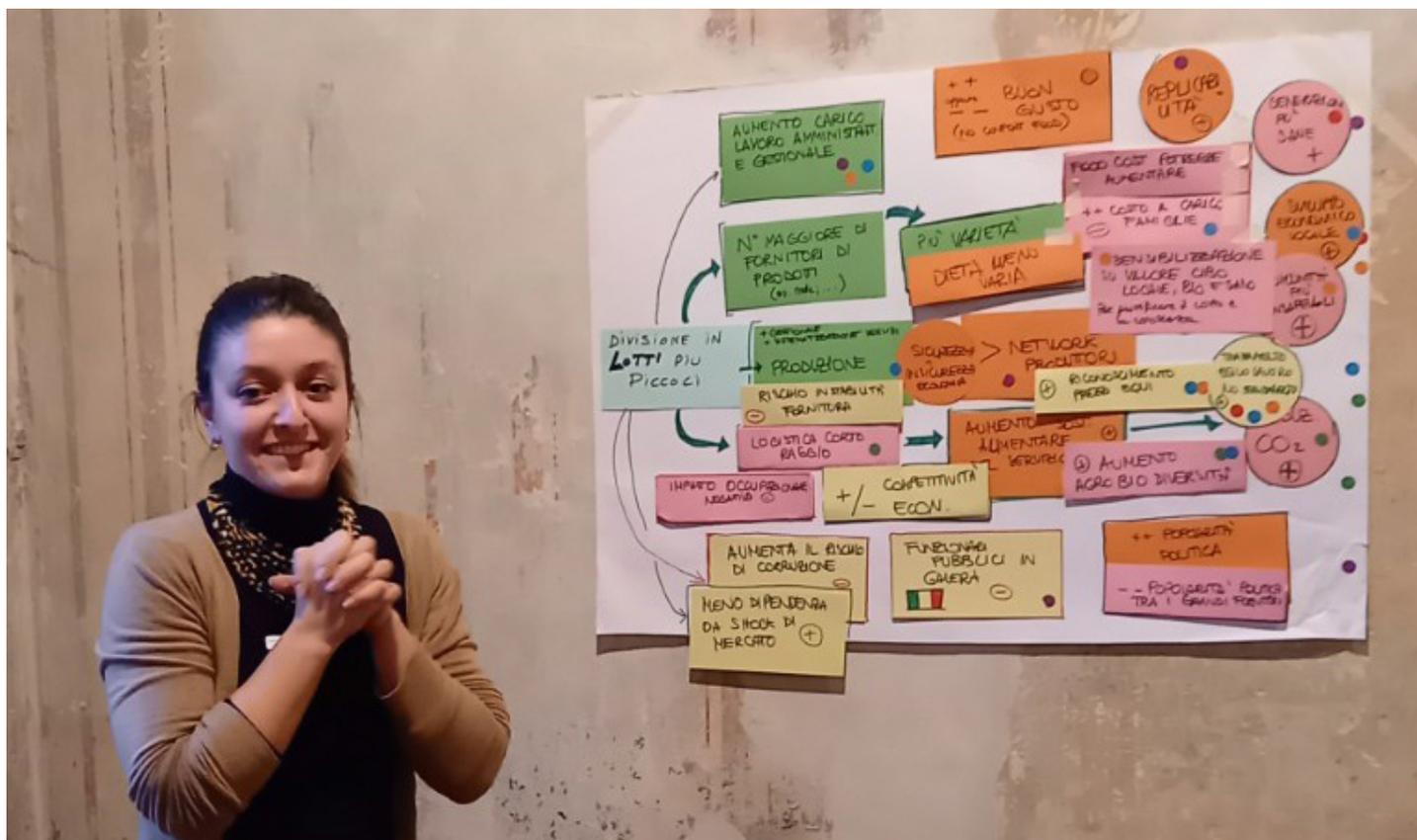
La dernière partie de l'atelier consiste généralement en une séance plénière réunissant tous les participant.e.s.

À ce stade de l'atelier, les participant.e.s auront probablement beaucoup contribué et vous voudrez peut-être donner aux personnes chargées de la facilitation et de l'animation l'occasion de présenter rapidement les résultats de leur groupe de travail. Ces présentations finales suscitent généralement beaucoup d'enthousiasme de la part des participant.e.s et renforcent le sentiment du bon travail accompli. Vous pouvez résumer ce qui a été accompli et partager les cartes de chemin d'impact. Vous pouvez également fournir aux participant.e.s un moyen de vous contacter pour obtenir ou fournir des informations complémentaires (par exemple, l'adresse électronique de l'une des personnes en charge de l'organisation de l'atelier). En tant qu'organisateur et organisatrice, vous aurez l'occasion de réfléchir aux résultats en détail lors de l'analyse et de la consolidation des résultats (étape 3).

Si possible, conclure par un moment de convivialité permettant la construction ou l'entretien de réseaux est un excellent moyen pour les gens de renforcer les liens établis au cours du processus Urbal.



Restitution de la carte finale, par l'une des facilitatrices.



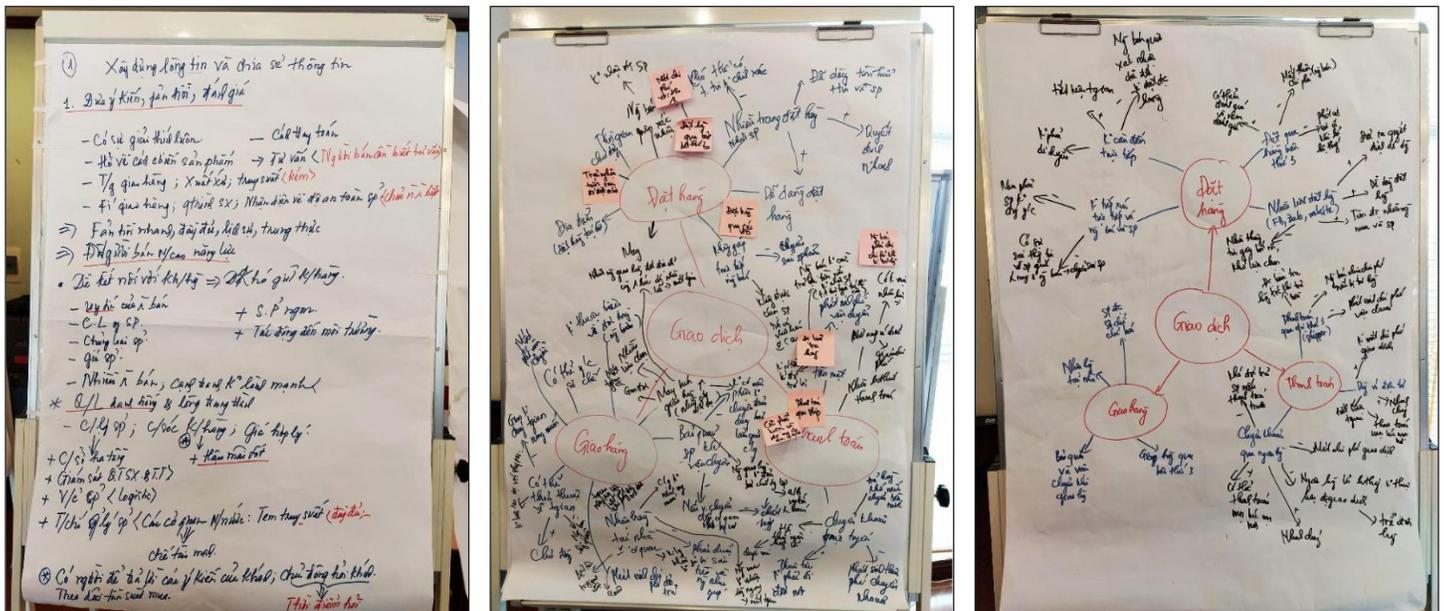
Après l'atelier

Mettre en forme les données de l'atelier et créer des cartes de chemin d'impact définitives pour chaque activité

L'atelier et les entretiens menés à l'étape 1 vous ont permis de recueillir des données brutes et complexes. À l'issue de l'atelier de l'étape 2, vous disposerez peut-être de cartes d'impact présentant des liens et des chemins clairs.

Cependant, il se peut également que vous disposiez de simples listes ou d'un ensemble de changements issus de vos discussions sur l'innovation, sans que les liens, les produits, les résultats ou les chemins ne soient clairement identifiés.

Le fait de se réunir et de réfléchir ensemble à l'innovation est en soi une contribution à l'élaboration d'idées et d'une réflexion future. Il est important d'avoir permis aux participant.e.s de nommer et d'énumérer collectivement les différents changements produits par l'innovation dans le cadre de la réflexion sur l'élaboration de cartes d'impact plus détaillées qui relient les activités aux changements, aux résultats et aux impacts. Si vous vous retrouvez avec des listes ou des cartes préliminaires, vous pouvez, avec un groupe restreint de participant.e.s et/ou d'expert.e.s, élaborer des cartes de chemin d'impact. Si possible, vous pouvez les partager en ligne ou en personne avec les participant.e.s à l'atelier pour recueillir leurs commentaires et leurs réflexions.



Cartes de chemin d'impact, étude de cas de Hanoi.

Processus suggéré :

Il y a quelques étapes à suivre pour faciliter la transformation de vos données en cartes et/ou leur ajout à ces cartes (voir « Processus d'affinage des données » à la page suivante). Vous devrez d'abord numériser les données à l'aide d'un logiciel de cartographie mentale (par exemple, [Diagrams.net](#) ou [Canva](#)), d'Excel, de PowerPoint ou de votre logiciel de gestion de données préféré. Si nécessaire, et si vous en disposez, vous pouvez compléter les données avec un enregistrement audio ou les notes prises pendant l'atelier.

Ensuite, vous nettoierez, élaborerez, éditez et organiserez vos données afin qu'elles puissent être utilisées pour distinguer les activités et les produits/outputs (à court terme), les résultats/outcomes (à moyen terme) et les impacts (à plus long terme).

Processus d'affinage des données :

Numérisez : transférez vos données vers un logiciel de gestion numérique ou de cartographie.

Clarifiez : assurez-vous que les liens entre les activités et les changements sont clairs, logiques et justifiés.

Complétez : identifiez le(s) chemin(s) incomplet(s) et, si possible, complétez le(s) sur la base des informations recueillies au cours de l'atelier ou des entretiens de l'étape 1. Veillez à indiquer clairement d'où proviennent les inputs afin que les chemins soient aussi clairs que possible.

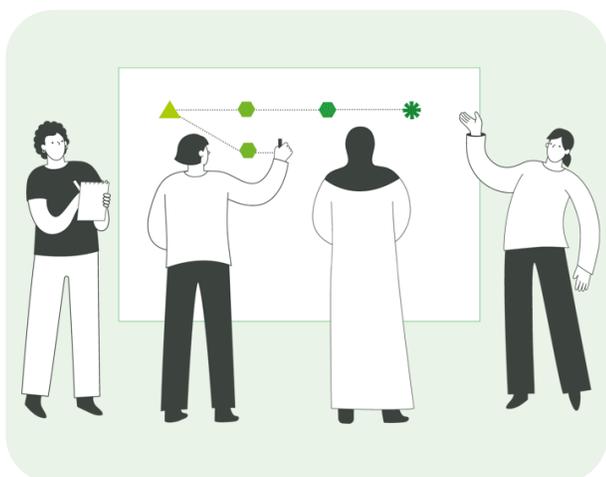
Nettoyez : supprimez toute information incomplète et fusionnez les informations redondantes.

Harmonisez : modifiez le texte pour qu'il soit plus fluide.

Synthétisez : mettez en évidence les chemins d'impact les plus pertinents, les plus importants et les plus inattendus, ainsi que les leviers et les obstacles, afin d'obtenir des cartes pour chaque activité.

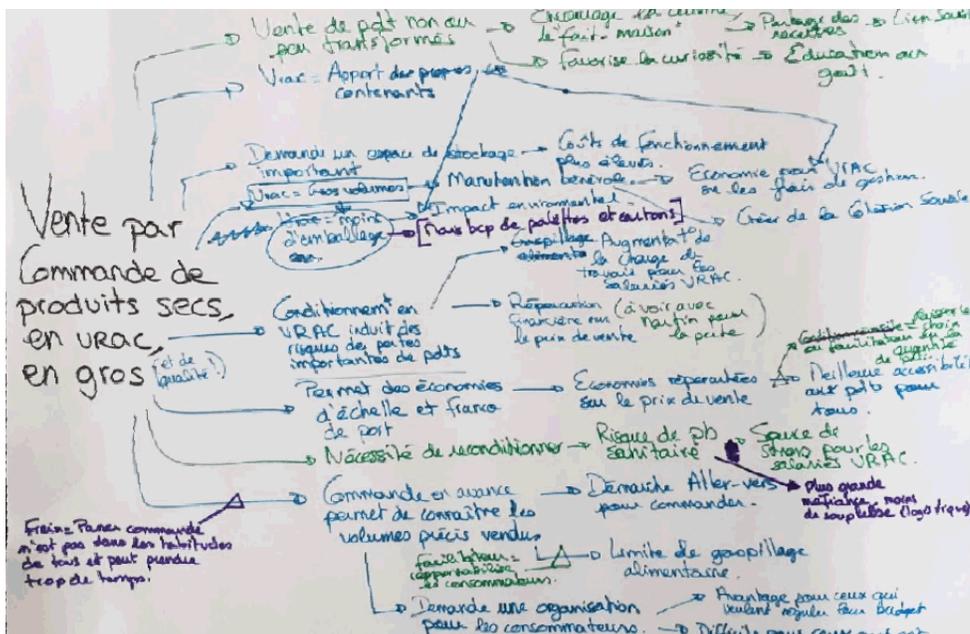
Répétez ce processus autant de fois que nécessaire pour élaborer des cartes de chemin d'impact claires. Une fois que les cartes sont claires, vous pouvez partager les résultats avec les participant.e.s.

Le résultat final dépendra du temps que vous pouvez consacrer à cette tâche et de l'usage que vous souhaitez en faire. Par exemple, si les résultats doivent être utilisés pour la communication interne, vous pouvez passer moins de temps que si vous prévoyez de partager les résultats avec un public plus large ou de les utiliser comme outil de communication.

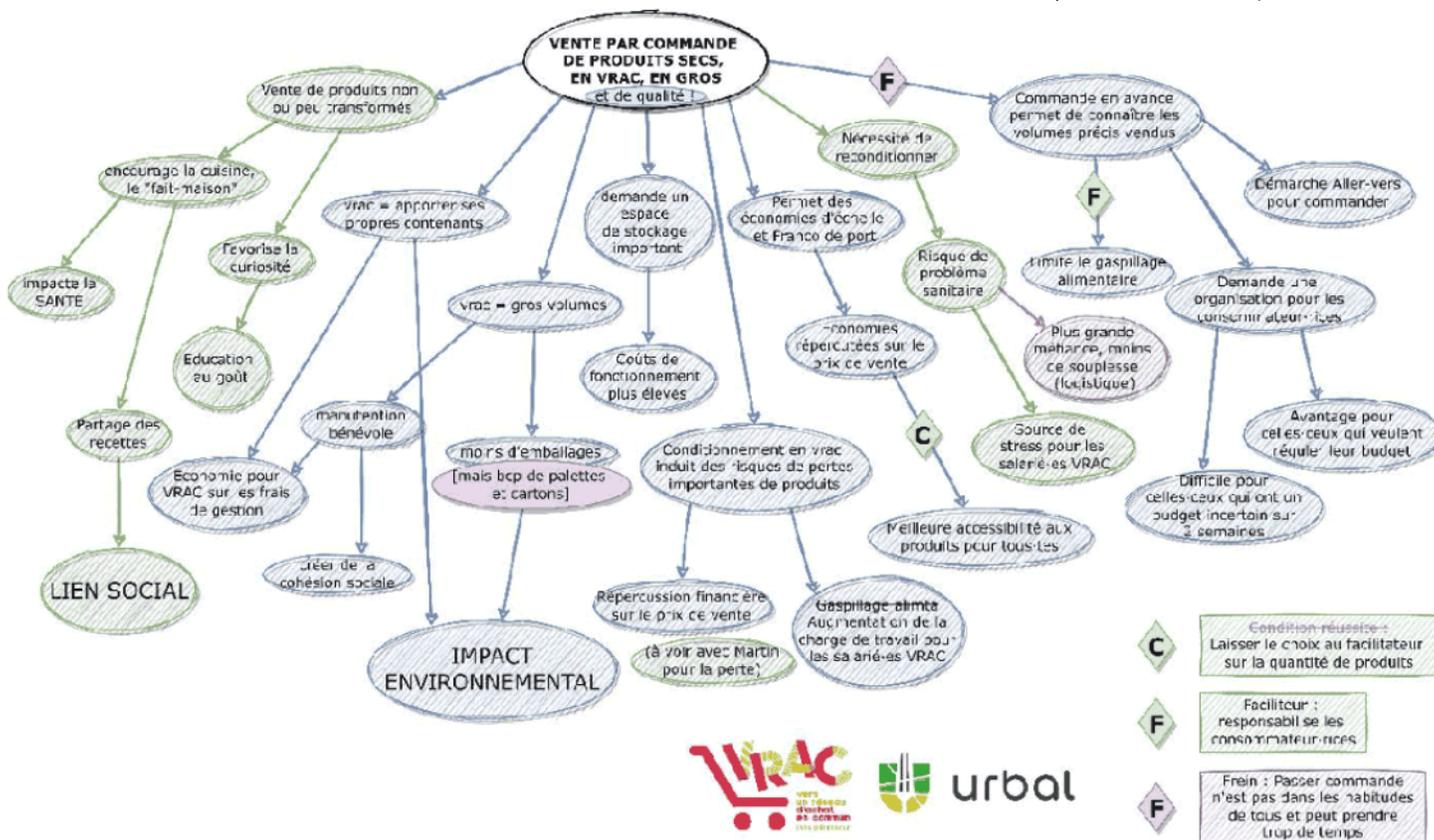


Différentes façons de réorganiser et de présenter les résultats de l'atelier

Il existe de nombreuses façons d'organiser les cartes de chemin d'impact, mais toutes les cartes passent par plusieurs étapes de développement. Les pages suivantes présentent des exemples des trois étapes de l'analyse des données, lors d'un atelier organisé à Lyon avec VRAC, une association qui organise dans les quartiers à faibles revenus des groupes d'achat en vrac de produits de l'agriculture biologique/agricole/équitable, vendus à prix coûtant.

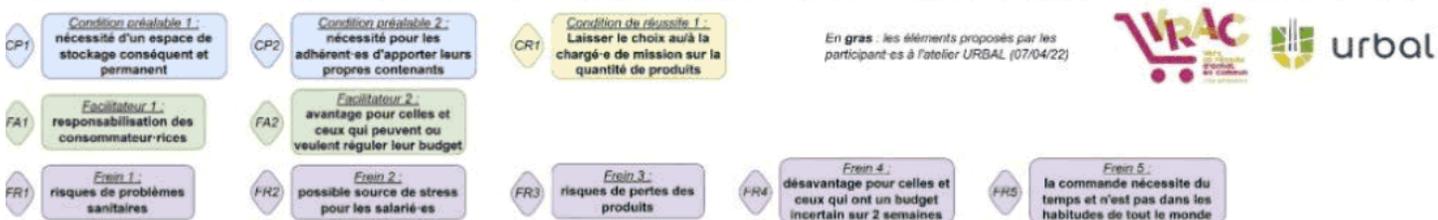
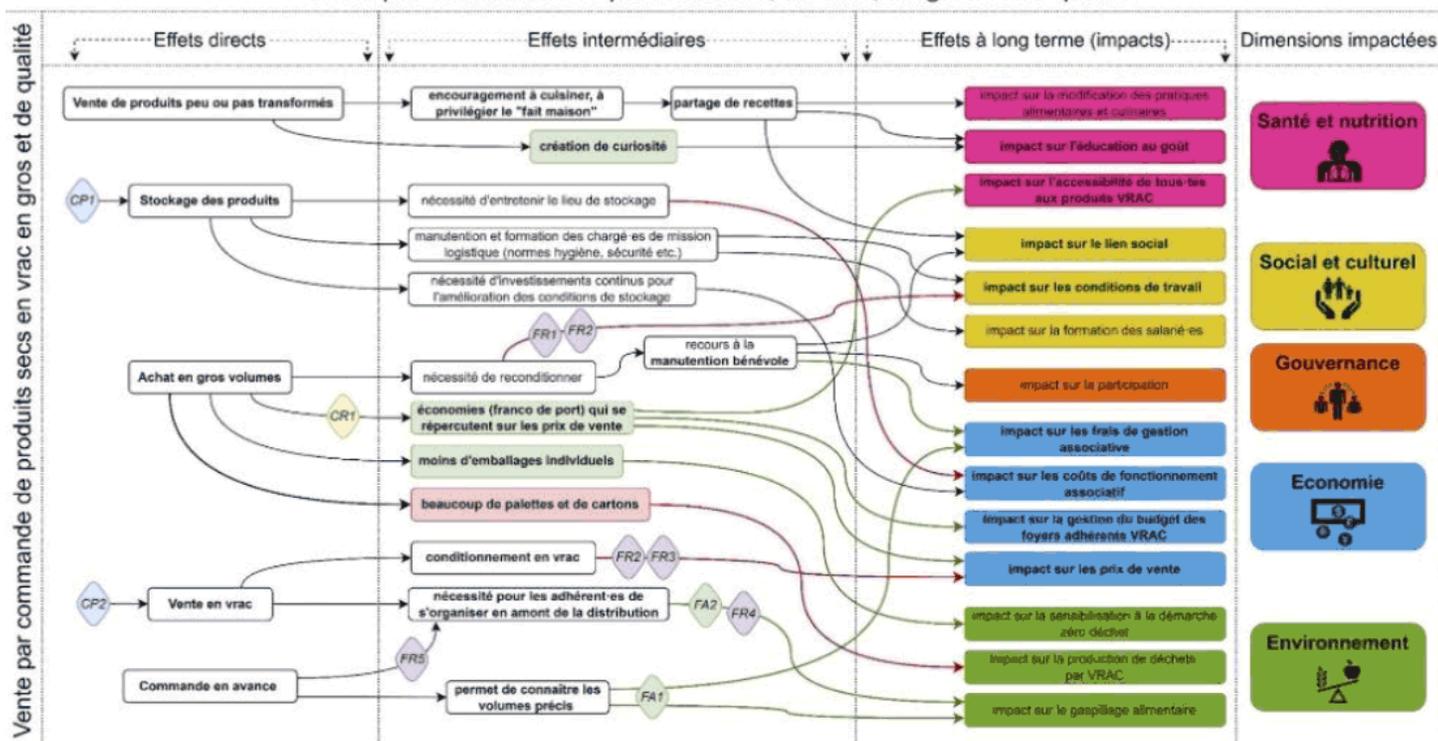


Étape 1. Carte de chemin d'impact à la fin d'un atelier, commençant par une activité à gauche, et allant jusqu'aux changements et aux impacts à droite, avec facilitateurs et obstacles identifiés en cours de route. Il s'agit d'une seule des neuf cartes conçues au cours de l'atelier, chacune d'entre elles représentant une activité différente. Chacun des trois groupes de travail a travaillé successivement sur la même carte, en utilisant une couleur différente. Aucune attention particulière n'a été portée à la distinction entre les impacts sur les différentes dimensions de la durabilité (pas de drapeaux de couleur).



Étape 2. Numérisation de la carte avec ajout des conditions, des freins et des leviers de changement (sur la base des discussions en ateliers et des entretiens de l'étape 1). La numérisation de la carte permet d'en avoir une vision plus claire et l'objectif est de créer une vue d'ensemble des chemins d'impact identifiés dans les groupes de discussion. (source : Castellano, Rigaud & Valette, 2022)

Vente par commande de produits secs, en vrac, en gros et de qualité



Étape 3. Réorganisation de la carte qui inclut (1) des éléments complémentaires issus des entretiens de l'étape 1 (en gras) ; (2) le positionnement de chaque élément pour relier l'identification et le nom de l'impact sur chaque dimension de la durabilité ; (3) la réflexion sur les chemins ; et (4) les conditions de réussite, les leviers et les obstacles au changement, avec des couleurs différentes pour signifier les impacts négatifs ou positifs. (source : Castellano, Rigaud & Valette, 2022)

Il existe d'autres options pour présenter les résultats de l'atelier. Par exemple, vos résultats peuvent être organisés de manière à présenter les principaux impacts pour chaque dimension de la durabilité. Vous pouvez également résumer les principales conclusions de la carte dans un court texte qui complète la carte (voir le livret UFIL Lyon).

Les cartes obtenues au cours de l'atelier peuvent également être réorganisées en fonction de divers besoins. Par exemple, il peut être utile de sélectionner les ré-

sultats que vous partagez en fonction des intérêts de différents publics. Dans le cas de La Panaméenne, un restaurant et une épicerie parisiens qui se concentrent sur le développement des compétences et l'emploi des femmes immigrées vivant dans des conditions précaires, les résultats ont été réorganisés pour présenter les impacts sur trois publics clés : les femmes travaillant dans l'organisation, les clientes elles-mêmes et le quartier environnant. Le fait d'organiser ainsi les cartes de chemin d'impact a permis de démontrer clairement comment ces groupes clés sont affectés par l'innovation.

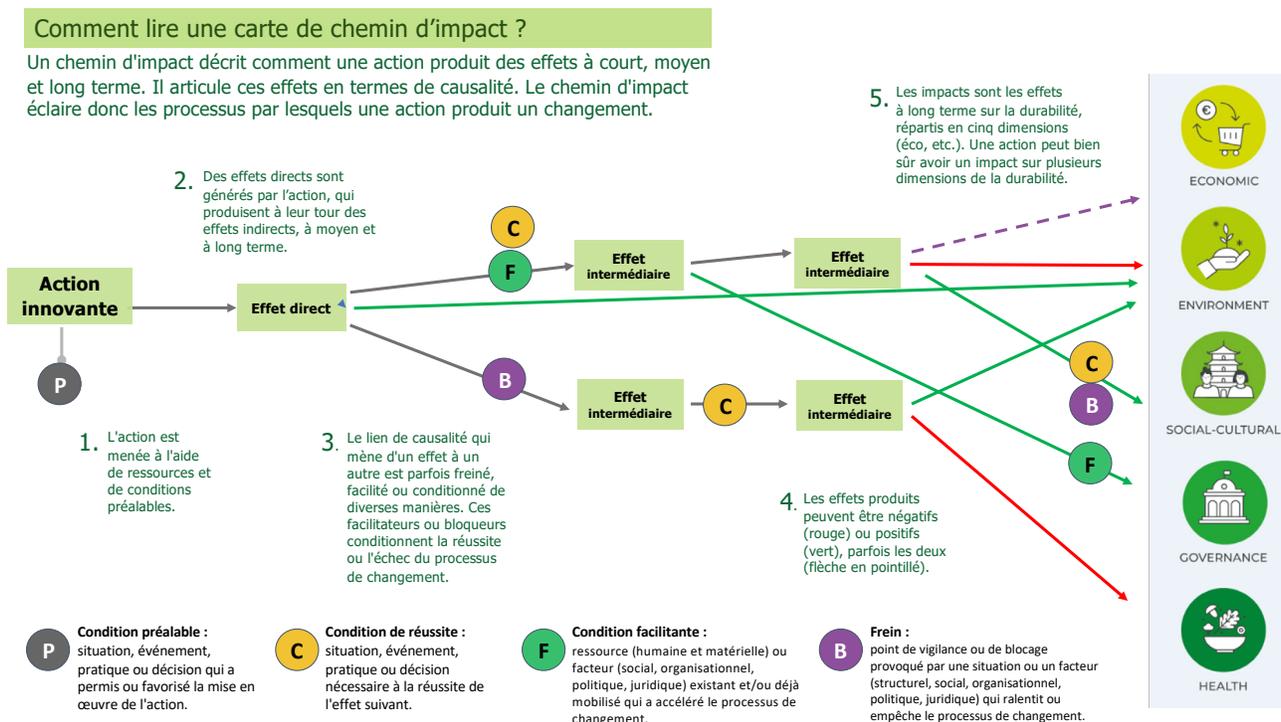
Lire une carte de chemin d'impact

Le diagramme ci-dessous vous aide à comprendre comment lire une carte de chemin d'impact.

Un diagramme d'impact typique commence par l'innovation et l'action (ou activité) qui y est liée, à gauche du diagramme, et progresse vers la droite. Cette activité est facilitée ou limitée par les conditions préalables existantes. L'activité crée alors un changement direct à court terme qui, à son tour, peut conduire à des résultats à moyen terme et à des impacts à plus long terme. Dans cette carte, ces flux sont représentés par des lignes et des flèches. Dans la mesure du possible, il est utile d'identifier les conditions qui permettent ou empêchent certaines causalités. Si ces informations

peuvent être représentées à l'aide de différentes couleurs (dans ce cas, le vert pour les aspects positifs et le rouge pour les aspects négatifs), elles peuvent être plus accessibles si l'on utilise des symboles de formes différentes. Enfin, sur le côté droit de la carte, le chemin se termine par les dimensions de durabilité qui y sont associées.

Un exemple de traitement de données utilisant l'approche Urbal est celui de [Ma Cantine Autrement](#) (le lien ouvre un document Google). Le processus aboutit à une carte finale révisée, enrichie de données issues d'entretiens, de réflexions collectives sur les conditions de réussite, les conditions facilitantes et les freins, et reformulée de manière homogène pour en améliorer l'utilisabilité.



Autres considérations

Ne sous-estimez pas le temps nécessaire au traitement des données. Cela prend souvent plus de temps que prévu.

- > Il est important de terminer la phase de traitement des données le plus tôt possible après l'atelier pour deux raisons : (1) les informations sont encore fraîches et plus fiables, (2) le délai de partage avec les autres parties prenantes est plus court

- > Le temps d'attente des participant.e.s sera plus court et vous pourrez maintenir la dynamique de l'atelier et l'engagement de toutes et tous.
- > Veillez à ce que les personnes en charge de la facilitation lors de l'atelier soient impliquées dans le traitement des données ou puissent vérifier les résultats.

ÉTAPE 3 : PARTAGEZ ET DIFFUSEZ

Partagez et utilisez vos résultats

Les deux étapes précédentes vous ont permis de collecter, de traiter, d'analyser et de rassembler vos données et vos cartes du chemin de l'impact afin que vous puissiez extraire et présenter vos résultats. Dans le cadre de votre approche participative, vous souhaitez peut-être alors partager les résultats avec les participant.e.s pour clôturer le projet.

L'étape 3 peut prendre la forme d'une réunion ou d'un atelier pour partager les résultats et y réfléchir. En fonction de vos objectifs, les innovateur.ice.s, les acteur.ice.s, les décideur.se.s politiques, les bailleur.se.s de fonds, les utilisateur.trice.s, les client.e.s et éventuellement d'autres entreprises et acteurs économiques peuvent être inclus dans cette étape.

Objectifs de l'étape 3 :

- > Partage de vos résultats
- > Réflexion sur les résultats et le projet dans son ensemble, y compris le potentiel de changement d'échelle pour amplifier la transformation et l'impact : scale out, up, deep
- > Utilisation des résultats en fonction de vos besoins.

L'étape 3 est l'occasion de :

- > Discuter des catalyseurs, des freins et des défis
- > Définir de nouvelles orientations et stratégies d'innovation
- > Discuter de la possibilité d'utiliser les résultats du projet pour identifier des indicateurs permettant de comparer et de mesurer les changements et les impacts (voir l'étape 4)
- > Présenter les activités d'innovation et plaider en faveur d'un soutien plus important de la part des politiques publiques ou des bailleurs de fonds
- > Créer un réseau (au sein d'un territoire) sous la forme d'une sorte de communauté de pratique pour faire avancer le projet.

La restitution des résultats est une étape importante. Le partage des résultats peut contribuer à générer des connaissances supplémentaires sur les impacts de l'innovation et vous aider à prendre des décisions collectives. Il s'inscrit également dans l'esprit de la collecte participative de données et de la pertinence sociale du projet. Si vous ne pouvez pas organiser une réunion en personne, vous pouvez organiser une vidéoconférence ou distribuer un document par courrier électronique.

Vous pouvez également utiliser l'étape 3 pour valider collectivement les cartes du chemin de l'impact, y compris les leviers et les freins que vous avez ajoutés ou élargis, et pour réfléchir aux résultats et au potentiel des connaissances acquises.

Réflexion sur les résultats et le projet dans son ensemble

Les résultats de l'étape 2 révéleront les leviers et les freins de votre innovation dans le cadre de vos efforts pour atteindre une plus grande durabilité. Les leviers peuvent être activés/amplifiés tandis que les freins peuvent être ajustés ou supprimés.

Il est possible d'organiser une réflexion ou un moment de réflexion collective pendant la réunion de partage des résultats de l'étape 3, en plénière ou en groupes. Cette réflexion est une occasion unique d'aller au-delà de l'évaluation d'impact et de discuter de la possibilité d'impacts plus larges sur le système alimentaire. Par exemple, vous pouvez aborder la possibilité pour une communauté de pratique d'aider à influencer le système alimentaire environnant et ses lois, politiques, normes et pratiques.



Mobiliser et utiliser la connaissance produite

Plaidoyer

- > sensibiliser les parties prenantes locales au-delà du projet
- > promouvoir l'innovation pour obtenir un soutien plus important de la part des politiques publiques ou des bailleurs de fonds
- > favoriser l'intégration de ces connaissances dans les plans d'urbanisme
- > obtenir la responsabilisation des institutions et du gouvernement

Communication

- > éducation
- > décrire comment la population et l'environnement bénéficient des effets de l'innovation
- > situer l'action d'innovation dans les systèmes d'évaluation réglementaire locaux et internationaux permettant le transfert de connaissances

Planification

- > soutenir la stratégie d'innovation
- > orienter les praticien.ne.s de manière à ce qu'ils et elles puissent relever les défis de la durabilité
- > intégrer l'évaluation qualitative participative et la planification de projets

Plaidoyer

Les résultats d'Urbal peuvent constituer une ressource précieuse pour définir le contexte, les buts et les objectifs des rapports et des présentations destinés aux bailleurs de fonds, aux décideurs et/ou aux personnes influentes. Comprendre les forces et les faiblesses de votre innovation peut vous aider à créer des messages efficaces pour mobiliser votre public cible afin d'obtenir un soutien plus fort de la part des décideurs publics et/ou des bailleurs de fonds. Une connaissance approfondie des chemins d'impact peut vous aider à sensibiliser et à responsabiliser les projets, ce qui peut également favoriser l'intégration de ces résultats dans des projets territoriaux comme les PAT par exemple.

Communication

Les résultats des étapes 1 et 2 vous aident à acquérir des connaissances sur la manière dont une innovation est capable d'accroître la durabilité dans plusieurs domaines. Ces connaissances sont essentielles pour transmettre efficacement des informations sur l'innovation et le système alimentaire dans lequel elle s'inscrit.

La représentation graphique de ces connaissances – y compris un diagramme des acteurs, un chronogramme et une carte des chemins d'impact – peut vous aider à communiquer la complexité de l'innovation d'une manière facilement compréhensible et être utilisée pour sensibiliser les parties prenantes et les utilisateurs et utilisatrices.

En outre, ces connaissances générées collectivement peuvent constituer une ressource utile pour le partage des connaissances sur l'innovation par le biais de présentations et de documents officiels.

Enfin, les résultats d'Urbal peuvent constituer une aide précieuse pour présenter les résultats de l'innovation au sein du système alimentaire local et pour contribuer aux objectifs de durabilité fixés aux niveaux local, national et international.

Planification

Les étapes 1 et 2 d'Urbal vous aident à acquérir des connaissances approfondies et à élargir vos perspectives sur les relations de cause à effet entre les changements directs et les impacts, ainsi que sur les leviers et les freins internes et externes. Cette recherche et cette analyse peuvent vous fournir des informations importantes pour atteindre vos objectifs, améliorer votre stratégie et allouer des ressources.

En outre, la compréhension des atouts et des faiblesses dans les différentes sphères de la durabilité peut vous orienter pour relever certains des défis de la durabilité.

ETAPE 4 : DÉVELOPPER DES INDICATEURS

Utiliser les résultats d'Urbal pour développer des indicateurs significatifs

Étant donné qu'Urbal est une approche participative de cartographie du chemin d'impact, elle n'inclut pas le développement d'indicateurs. Cependant, si vous souhaitez aller plus loin en ajoutant ou en optimisant des indicateurs existants pour votre évaluation de l'innovation, les résultats d'Urbal peuvent s'avérer très utiles.

Des instituts de recherche, des villes, des territoires, des gouvernements nationaux, des organisations internationales et des réseaux mondiaux d'experts ont élaboré des orientations et des boîtes à outils pour engager la transition vers des systèmes alimentaires durables, notamment les Objectifs de Développement Durable (ODD), le Pacte de Milan de politique alimentaire urbaine (MUFPP), l'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaires et agricoles (SAFA) ou le cadre d'indicateurs du city region food system (CRFS).

Ces cadres ne sont pas toujours facilement transférables à la réalité des innovations des systèmes alimentaires urbains. Les raisons peuvent être la divergence entre les objectifs et les besoins, une échelle inappropriée et des données inaccessibles et/ou coûteuses.

La méthode Urbal peut être utilisée comme étape préliminaire pour choisir, développer et utiliser des indicateurs. À partir des cartes de chemins d'impact, qui mettent en évidence les éléments complexes et multidimensionnels qui favorisent ou entravent la durabilité et qui tiennent compte des priorités des acteurs et actrices clés de l'innovation, la méthode Urbal peut aider à encadrer le choix de ces indicateurs. Vos cartes de chemins d'impact permettent également de contextualiser l'action de l'innovation par rapport aux recommandations locales et/ou mondiales en matière de durabilité du système alimentaire.



L'utilisation des résultats d'Urbal peut vous aider à préparer ou à améliorer vos indicateurs d'innovation :

- > En développant une évaluation multidimensionnelle et inclusive
- > En identifiant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pertinents pour rendre compte des résultats des activités en fonction des moyens, du contexte et de la vision de l'innovation
- > En identifiant les paramètres manquants dans l'évaluation
- > En intégrant les indicateurs dans le processus narratif de l'innovation, en les associant à une étape spécifique du chemin d'impact de l'innovation
- > En vous permettant de mieux cibler les contributions des indicateurs à un ou plusieurs cadres de référence pour l'évaluation de la durabilité, que ce soit au niveau local ou international.

En outre, la participation aux étapes 2 et 3 renforce les connaissances des participant.e.s sur l'innovation et son contexte, et peut améliorer leur capacité à s'engager dans un processus collectif d'identification des indicateurs. Voir le chapitre 11 de *Evaluating Sustainable Food Systems Innovations: A Global Toolkit for Cities*.

Vous trouverez une explication plus détaillée dans le chapitre 11 du [livre Urbal en open access](#) et dans le document [So What, Policy Brief](#).



Conclusion

Nous serions ravi.e.s de savoir comment vous avez appliqué l'approche Urbal pour évaluer les impacts d'une innovation alimentaire urbaine, comment vous l'avez adaptée à votre contexte, quelles difficultés et réussites vous avez rencontrées, et surtout quels ont été vos résultats. Nous avons hâte de vous rencontrer sur info@urbalfood.org !

Remerciements

Urbal (N° 1507-200 AF ; N° FC 2015-2440, N° FDNC Engt 00063479) a été soutenu par l'initiative « Food for Thought » de la Fondation Agropolis – via le programme « investissements d'avenir », numéro de référence ANR-10-LABX-0001-01), et la Fondation Daniel & Nina Carasso. Pour plus d'informations, voir [le site web Urbal](#).



conception graphique : Alice Zavarò
conception du guide : David Szanto/Icebox Studio

Bibliographie

- Bartezzaghi, G., Canniato, F., WP3_Report - UFIL Milano Ristorazione, School of Management Politecnico di Milano, 2019, 17p.
- Bartezzaghi, G. & Caniato, F. 2023. The potential of short food supply chains for sustainable urban agri-food systems: The UFIL of Milano Ristorazione. In E. Valette, A. Blay-Palmer, B. Intoppa, A. Di Battista, O. Roudelle, G. Chaboud (eds.). Evaluating Sustainable Food System Innovations: A Global Toolkit for Cities, Routledge.
- Bouchard, M. J., Evers, A., & Fraisse, L. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. Sociologies pratiques, 2, 9-14.
- Castellano, C.C., Rigaud, L. & Valette, E. 2022. Évaluation participative Urbal de l'association VRAC Lyon métropole, 25p.
- Castellano C.C., Rigaud L., Valette E., 2022. Évaluation participative Urbal de l'association VRAC Lyon métropole, 25 p.
- Intoppa B., Valette E., 2023. Using Urbal to develop metrics for evaluation. In E. Valette, A. Blay-Palmer, B. Intoppa, A. Di Battista, O. Roudelle, G. Chaboud G. (eds), 2023. Evaluating Sustainable Food System Innovations: A Global Toolkit for Cities, Routledge.
- Intoppa B. & Valette E. 2022. Collaborative approaches to the identification of evaluation indicators using the Urbal framework, So What ? Policy Brief, 22, Chaire Unesco alimentations du monde, 4 p.
- Moore, M.-L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep : Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. Journal of Corporate Citizenship, 58, 6.
- Riddell, D. & Moore, M.-L. 2015. Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it. J.W. McConnell Family Foundation & Tamarack Institute.

Nos chaleureux remerciements à tous les chercheur.se.s et praticien.ne.s du monde entier qui ont participé au projet Urbal de 2018 à 2023. Ce guide n'aurait pas vu le jour sans votre enthousiasme, votre ingéniosité et votre souci du détail.

Grégory Akermann, Marie-Joséphé Amiot-Carlin, Tainá Bacellar Zaneti, Giulia Bartezzaghi, Jane Battersby Lennard, Estelle Bienabe, Valerio Bini, Claire Bonnet, Veronica Bonomelli, Ana Paula Boquadi, Zhour Bouzidi, Nicolas Bricas, Michael Bruckert, Andrea Calori, Federico Caniato, Charlotte Care, Claudie-Charlotte Castellano, Géraldine Chaboud, Elena Christy, Nevin Cohen, Damien Conaré, John Coveney, Justine Dahmani, Grégoire Damien, Elie Daviron, Fabrizio dei Fabritiis, Emmanuel Demoisy, Amanda Di Battista, Janaina Diniz, Jean-Baptiste Dujardin, Etienne Estner, Holly Freishtat, Undine Giseke, Stéphane Guéneau, Etienne Hainzelin, Gauthier Hauchart, Gareth Haysom, Lucas Hövelmann, Beatrice Intoppa, Julie Le Gall, Héloïse Leloup, Sylvaine Lemeilleur, Luc Lignon, Terry Marsden, Marielle Martinez, Sarah Melin, Antonin Molina, Marion Munch, Thi Tan Loc Nguyen, Thi Sau Nguyễn, Clarence Nkenfack, Anne Palmer, Jessica Pereira Garcia, Marlène Pérignon, Henk Renting, Maurane Ribeiro, Elsa Richer Granier, Loïc Rigaud, Ophélie Roudelle, Denis Sautier, Pauline Scherer, Kerstin Schreiber, Juliette Sermage, Takhmina Shokirova, Andrea Vecci, Marco Vedoà, Amelie Wood, Giacomo Zanolin.



info@urbalfood.org
www.urbalfood.org