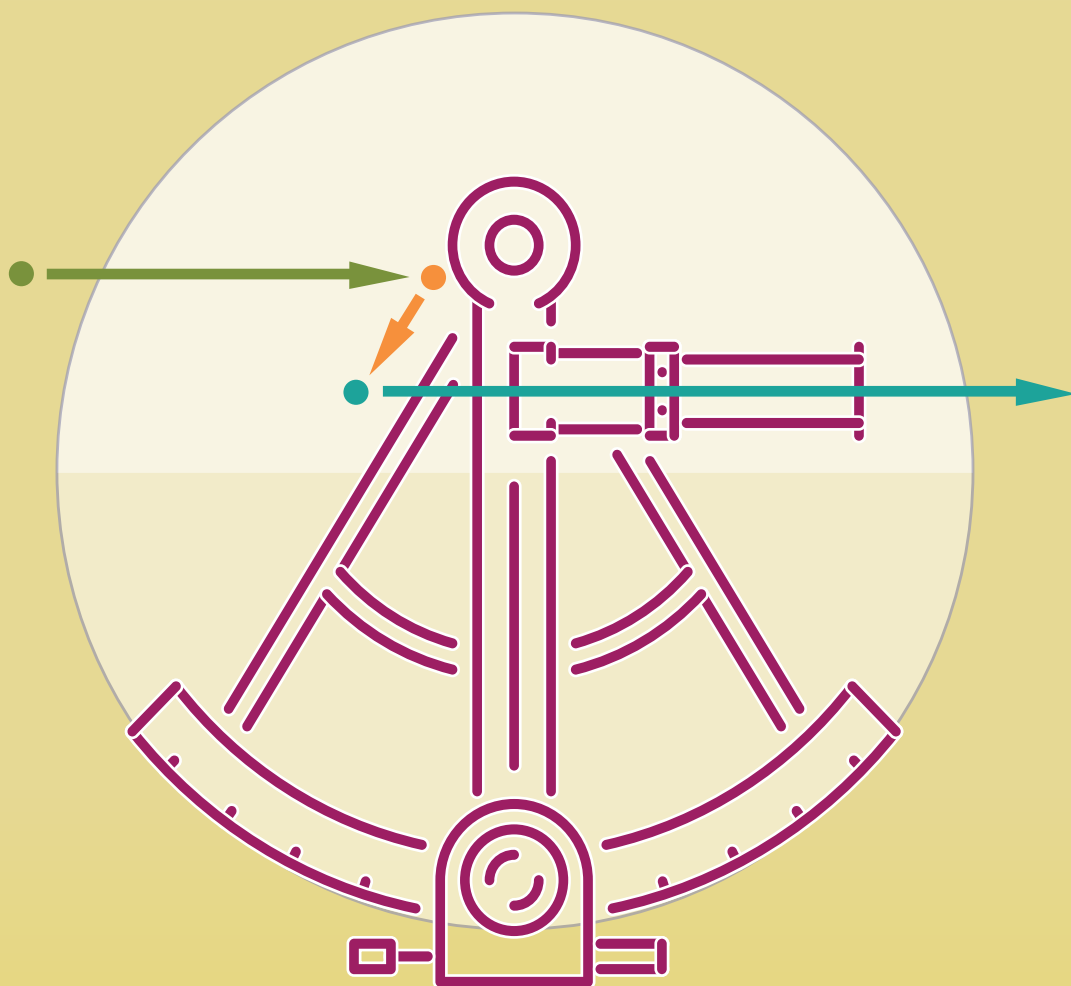


SAGACITÉ

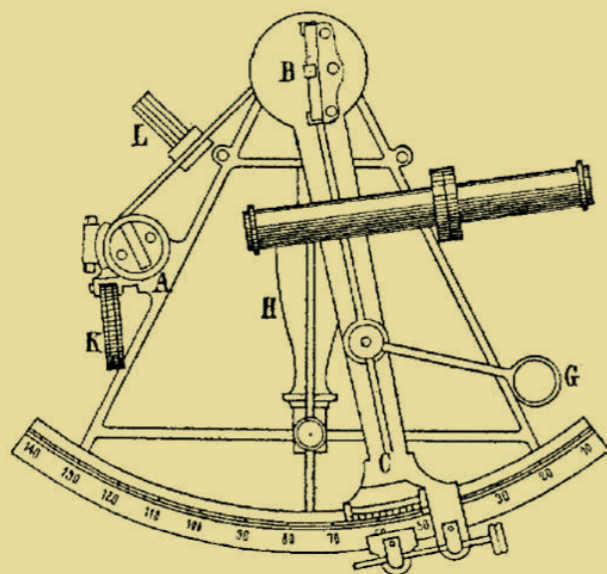


CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC INTELLIGENCE COLLECTIVE

CARNET D'OUTILS

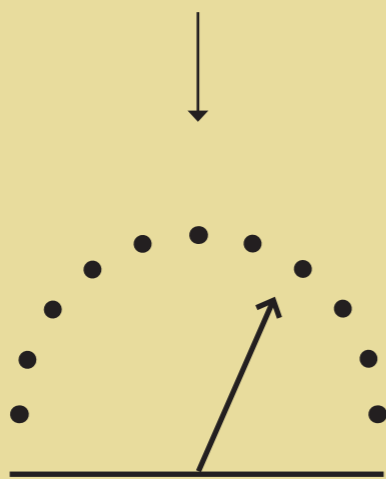
DE CONSTRUCTION DE CONNAISSANCES

DES OUTILS POUR COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT ET MIEUX SE POSITIONNER



Le sextant est un instrument servant à mesurer l'angle entre l'horizon et un objet lointain (clocher, montagne, etc.) ou un astre (Soleil, Lune ou étoile). Il a été conçu pour la navigation marine, mais peut aussi être utilisé pour se repérer sur terre ou dans les airs. La mesure de la hauteur du Soleil dans le ciel à midi permet par exemple d'évaluer la latitude du lieu où l'on se trouve, pour peu que l'on connaisse la date du jour.

Un sextant est composé d'une petite lunette, pour viser l'horizon, de deux miroirs (qui projettent l'image de l'objet visé), de filtres éventuels (pour le Soleil), d'un bras mobile et d'un arc de cercle gradué. L'angle d'ouverture est de 60°, soit un sixième de cercle, d'où le nom de l'instrument.



Dans SAGACITÉ, le **TABLEAU DE BORD DES MARGES DE MANŒUVRE** est un outil qui fait la synthèse des enseignements issus de l'analyse des trois autres outils proposés dans ce carnet, la frise chronologique, les cartographies d'acteurs et le métabolisme territorial. Il permet de se situer et d'évaluer ses marges d'actions par rapport à la situation et au contexte dans lesquels se trouve un collectif, au jeu d'acteurs en place et à son niveau de maîtrise des ressources en jeu.

DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES DEMARCHES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LES TERRITOIRES

Face à une situation ou un problème complexe, la mobilisation de toute une équipe et/ou de différents acteurs est souvent nécessaire à leur analyse et à l'émergence et la mise en œuvre de solutions. Aujourd'hui, l'intelligence collective est régulièrement désirée, invoquée et affichée comme un facteur de réussite de projets impliquant plusieurs partenaires.

C'est le propre du **développement local de se nourrir mais aussi d'alimenter les dynamiques collectives** d'acteurs locaux. Ces dernières contribuent à mettre en mouvement les territoires et à construire à plusieurs des solutions adaptées aux problématiques et aux besoins locaux.

Il nous semblait donc évident d'étudier les liens entre intelligence collective et développement local et d'outiller les acteurs et les collectifs qui souhaitent conduire des projets et des démarches de développement local dans les territoires et qui s'inscrivent dans une volonté de changement.

Le **projet de recherche SAGACITÉ** (PSDR4) s'est intéressé, en Rhône-Alpes, aux rôles et aux processus de l'intelligence collective dans l'élaboration et la mise en œuvre de démarches de changement et d'innovation par des acteurs inscrits dans leurs territoires.

Conduire le changement avec intelligence collective : carnet d'outils de construction de connaissances est une des boîtes à outils issues des travaux de SAGACITÉ. Elle est destinée aux acteurs du développement, local ou agricole, des territoires ruraux (élus, agents de développement...) et aux collectifs porteurs de projets. Ce carnet propose plusieurs outils élaborés et testés avec les six collectifs d'acteurs qui ont été suivis et accompagnés pendant les quatre années qu'a duré le projet, de 2015 à 2019. Ces outils ciblent l'accompagnement de dynamiques collectives territoriales et sont à l'usage de ces collectifs, de ces membres et/ou de leurs accompagnateurs. Complémentaires de ce qui existent par ailleurs, ils permettent aux acteurs, ensemble, de comprendre le contexte dans lequel ils se situent, d'appréhender le jeu d'acteurs et le fonctionnement du territoire et de ses activités, et enfin de repérer leurs marges de manœuvre.

Ce document vient en complément du carnet intitulé **Conduire le changement avec intelligence collective : carnet d'outils de navigation**. Ce dernier a pour vocation d'aider les acteurs à prendre du recul et à évaluer leur démarche collective. Il présente des éléments de repère pour comprendre l'intelligence collective, ses composantes et ses ressorts, et propose également un outil pour mesurer la dynamique d'intelligence collective d'un groupe et repérer des points d'amélioration.

Anne Carton, directrice de Cap Rural
Claude Janin, géographe et chercheur associé à l'UMR Pacte, Université Grenoble Alpes
Co-animateurs du projet SAGACITÉ

LA BOÎTE À OUTILS SAGACITÉ

> disponible sur caprural.org

EN SAVOIR PLUS SUR SAGACITÉ

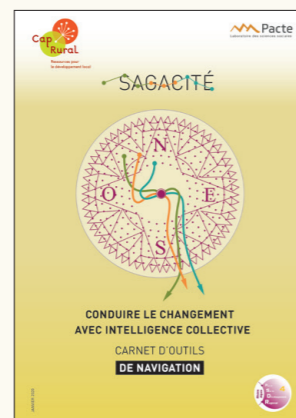


Présentation du projet

ACCOMPAGNER UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE OUTILLAGE MÉTHODOLOGIQUE



Comprendre en quelques pages les éléments clés de l'intelligence collective - Janvier 2020

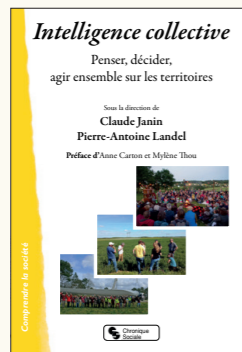


Comprendre et analyser une dynamique d'intelligence collective - Janvier 2020



Co-construire des connaissances, analyser sa situation et évaluer ses marges de manœuvre - Janvier 2020

POUR APPROFONDIR

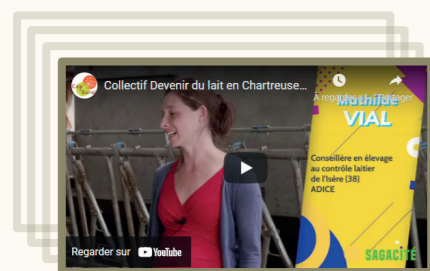


L'intelligence collective au service des dynamiques locales regard sur 40 ans de décentralisation - Juin 2021



Témoignages d'acteurs et points de vue de chercheurs - septembre 2017

S'INSPIRER DE DÉMARCHES EXISTANTES



4 exemples de dynamique en vidéo - 2020



Des exemples d'outils de valorisation des connaissances issus de démarches d'intelligence collective :

- Livre de recettes sur la qualité alimentaire en Roannais
- Outil multimédia autour de l'histoire des savoirs agroécologiques en Biovallée
- Carnet d'itinéraires de randonnées autour des lieux et temps de l'histoire de Chartreuse

SOMMAIRE

Contenu et mode d'emploi pour lire ce carnet	6	
OUTIL 1	LA FRISE CHRONOLOGIQUE : COMPRENDRE SON HISTOIRE, L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE ET SE SITUER	12
Principe de l'outil frise	12	
A quoi peut-il servir ? Et à qui peut-il servir ?	13	
Quand peut-il servir ?	13	
Quelques exemples de mobilisation de l'outil-frise	14	
Comment élaborer collectivement une frise ?	16	
Comment mettre en forme et valoriser la frise ?	23	
OUTIL 2	LES CARTOGRAPHIES D'ACTEURS : SE SITUER PAR RAPPORT AU JEU DES ACTEURS	25
Principe de l'outil cartographie d'acteurs	26	
A quoi peut-il servir ? Et à qui peut-il servir ?	27	
Quand peut-il servir ?	27	
Quelques exemples de mobilisation de l'outil cartographie d'acteurs	28	
Comment élaborer collectivement une cartographie d'acteurs ?	29	
Comment mettre en forme et valoriser la cartographie d'acteurs ?	33	
OUTIL 3	L'APPROCHE PAR LE MÉTABOLISME TERRITORIAL : REPÉRER LES RESSOURCES TERRITORIALES MOBILISÉES ET MOBILISABLES	35
Principe de l'approche par le métabolisme territorial	36	
A quoi peut-elle servir ? Et à qui peut-elle servir ?	38	
Quand peut-elle servir ?	38	
Quelques exemples d'approche par le métabolisme territorial	39	
Comment élaborer collectivement le métabolisme territorial ?	40	
Comment mettre en forme et valoriser les résultats d'analyse du métabolisme ?	53	
OUTIL 4	LE TABLEAU DE BORD : ÉVALUER SES MARGES DE MANŒUVRE	55
Principe du tableau de bord	57	
A quoi peut-il servir ? Et à qui peut-il servir ?	57	
Quand peut-il servir ?	57	
Comment élaborer collectivement le tableau de bord ?	58	
Comment mettre en forme et valoriser les résultats d'analyse des marges de manœuvre ?	63	
Bibliographie et autres ressources pour approfondir	64	

Un outillage pour comprendre, évaluer le contexte et agir sur le système territorial

L'intelligence collective telle que nous l'entendons dans le développement local est la « **capacité de comprendre, de réfléchir, de décider et d'agir en collaborant collectivement dans des situations territoriales particulières pour faire face à des changements sociétaux et répondre aux enjeux territoriaux actuels** ». Il s'agit alors d'agir à bon escient dans les systèmes d'acteurs et/ou sur le modèle de développement d'un territoire.

Pour cela, l'intelligence collective suppose de comprendre et de questionner tant la place et le rôle du groupe dans les systèmes d'acteurs, que sa capacité d'action et sa maîtrise des ressources liées au système d'activité et/ou au territoire. Cela revient à co-construire une intelligence de situation qui concerne chaque membre du groupe (comment chacun se situe-t-il dans le contexte et comment se situent-ils les uns par rapport aux autres ?) mais aussi le groupe dans son ensemble (comment le collectif se situe-t-il dans le contexte et par rapport aux autres acteurs ?). L'intelligence collective mobilise pour cela des connaissances qui visent à comprendre la situation et à agir.

Quatre outils et quatre approches complémentaires

Outil 1 - La frise chronologique : comprendre l'histoire du collectif et du territoire

La frise est une représentation historique de différentes dynamiques territoriales, sociales, politiques, écologiques et économiques, et des contextes généraux et globaux dans lesquels elles s'inscrivent. Elle s'élabore en rassemblant divers savoirs, scientifiques ou issus de l'expérience vécue par les acteurs concernés. Elle permet la mise en récit et la construction de sens à l'histoire d'un groupe et d'un territoire.

Outil 2 - Les cartographies d'acteurs : comprendre le système d'acteurs et se situer dans celui-ci

Les cartographies d'acteurs sont des photographies à un moment donné des systèmes d'acteurs dans lesquels se situe un collectif. Elles représentent graphiquement le positionnement des acteurs et les interactions entre eux sur un sujet donné. Elle permet ainsi d'identifier la place d'un collectif dans ces systèmes d'acteurs et d'évaluer sa capacité d'agir, en anticipant par exemple des controverses ou en repérant des alliances possibles.

Outil 3 - Le métabolisme territorial : comprendre le fonctionnement des systèmes d'activités

Les acteurs du collectif sont partie prenante des différentes activités présentes sur le territoire. Ces activités valorisent des ressources matérielles, immatérielles, voire financières. Ces dernières sont produites, transformées et consommées, et font l'objet d'échanges entre les acteurs et les activités. L'ensemble constitue un écosystème territorial ayant son propre métabolisme. Comprendre son fonctionnement permet à un collectif d'évaluer sa place et son degré d'autonomie par rapport aux ressources en jeu.

Outil 4 - Le tableau de bord : évaluer les marges de manœuvre du collectif

Le tableau de bord représente différents critères et permet à un collectif d'évaluer ses marges de manœuvre dans une situation et un contexte donnés : quelle est sa capacité à influencer sur le jeu d'acteurs ? Quelles est son degré de maîtrise, de

dépendance ou d'autonomie vis-à-vis de certaines ressources ? A partir des réflexions menées autour des trois premiers outils, le collectif estime ses marges de manœuvre et renseigne le tableau de bord.

Une démarche d'auto-diagnostic pour alimenter l'intelligence collective

Les outils proposés peuvent très bien être élaborés en groupe restreint ou par un cabinet d'étude. Ici la proposition de SAGACITÉ privilégie une démarche en intelligence collective. Il s'agit de nourrir le collectif et de le faire monter en connaissance et en capacité d'agir en lui permettant de comprendre par lui-même la situation et de repérer de quelles ressources il dispose ou peut mobiliser, et quelles marges d'action sont possibles. Elle s'appuie donc sur l'auto-diagnostic où les outils sont élaborés « à dire d'acteurs », par les membres du groupe. Ils vont élaborer ces outils à partir de leurs propres connaissances et les compléter en allant mobiliser des connaissances auprès d'autres si besoin. Ils vont analyser eux-mêmes les informations révélées par les outils, jusqu'à identifier des pistes de réflexion et d'action qui pourront orienter leurs décisions. Cette démarche ne vise pas l'exhaustivité. Son principal objectif est de favoriser l'échange au sein du groupe et de susciter le débat. C'est également un moyen de recueillir les éléments pour comprendre le contexte et les processus de changement, et les partager collectivement pour construire progressivement une vision et une analyse commune.

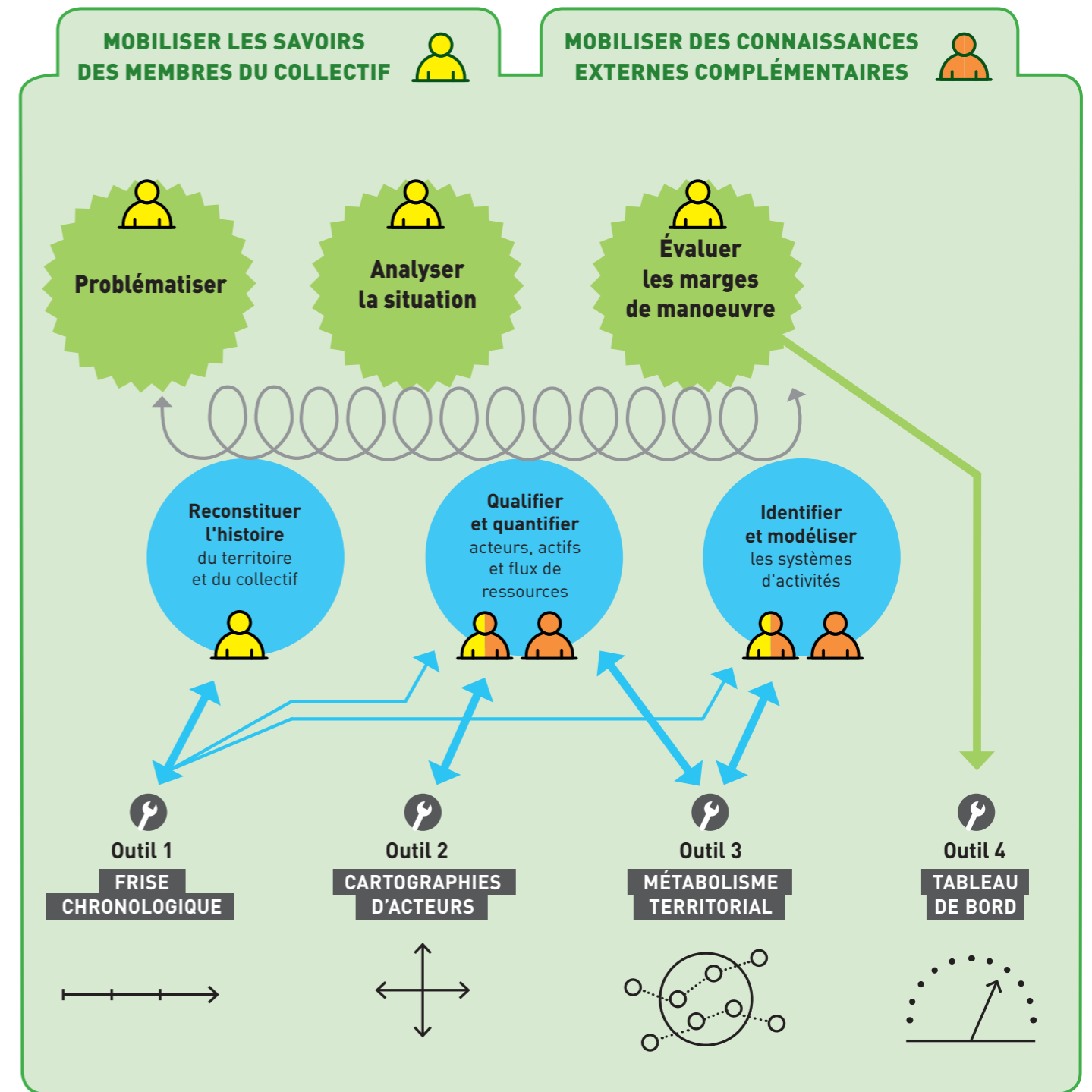
Selon la composition, les compétences réunies et la maturité du groupe, il peut être pertinent de mobiliser une personne extérieure pour appuyer tout ou partie ses réflexions.


En résumé : à quoi sert l'outillage proposé ?


Il permet :


- la collecte et la formalisation collective de savoirs
- la mise en commun et le regard partagé
- une meilleure compréhension collective du contexte et des problématiques, et donc la construction d'un diagnostic collectif sur la situation
- l'évaluation des marges de manœuvre du collectif
 - dans le jeu d'acteur
 - par rapport aux systèmes d'activités

La démarche de changement en intelligence collective proposée par SAGACITÉ



 Réalisable par le collectif dans son ensemble

 Réalisé éventuellement par un sous-groupe composé des membres du collectif, avec ou non la mobilisation d'un appui extérieur

 Mobilisation de personnes ressources extérieures au collectif

Un préalable à l'utilisation des outils : situer la dynamique du collectif par rapport aux changements en cours

L'intelligence collective, en permettant de comprendre le contexte et les processus de changement, augmente la capacité des acteurs à influencer sur lui. Mais la capacité du collectif dépend aussi de la manière dont il aborde ce changement. Si le groupe est en position d'anticipation ou d'impulsion, il sera plus à même de contribuer au changement. S'il est dans l'urgence de réagir par rapport à un changement imposé ou subi, il devra sans doute déployer plus d'efforts pour penser autrement les choses, se réorganiser, faire différemment et avec d'autres, et donc monter en capacité.

Aussi est-il important pour le groupe d'évaluer son positionnement par rapport aux dynamiques de changement. Les subit-il ?

Ou au contraire cherche-t-il à en impulser de nouvelles ? Ou cherche-t-il à s'adapter sans pour autant influencer sur elles ? Le « tableau de positionnement » (tableau 1) propose des clés de lecture pour prendre du recul et identifier dans quelle situation se trouve le collectif. Cette situation peut évoluer et à des moments donnés un collectif peut se trouver dans des « cases » différentes. Il s'agit alors pour lui de mieux caractériser son parcours.

En fonction de la situation du collectif par rapport aux dynamiques de changement, les outils d'analyse proposés par SAGACITÉ répondront à des besoins différents (tableau 2). Leur élaboration et leurs premières analyses permettront de mieux comprendre la situation du collectif par rapport aux changements en cours et se positionner et orienter leurs actions : quels sont les changements expliquant la situation du collectif ? Quels rôles le collectif a-t-il ou peut-il jouer par rapport à ces changements ? Et à quels moments ?

EXEMPLES

Dans le projet SAGACITÉ, différentes situations de collectifs ont été rencontrées et accompagnées.

Ainsi, dans le Sud-Isère, le groupe s'est constitué sur une convergence d'intérêts pour s'adapter au changement, celui de la fin des quotas laitiers. En raison de sa composition et de son positionnement dans le territoire, il n'a pu mettre en place une démarche autonome et anticipatrice pour peser dans un système d'acteurs où le poids des grandes organisations est très important. A l'heure actuelle le collectif est en arrêt.

Les autres collectifs informels comme ceux du territoire de Biovallée et de Chartreuse se sont constitués aussi sur une convergence d'intérêts. Pour autant, leur nature et leur composition, issues de la rencontre et de l'interaction entre des acteurs « établis » et institués (Parc de Chartreuse, collectivités locales, organismes de formation, associations locales...), ont été favorables au développement d'une démarche commune, et peuvent être des caisses de résonance potentielles à leurs avancées et à leurs actions. Il y a toutefois des différences entre ces deux exemples.

Dans Biovallée, les membres du collectif ont un passé commun autour du développement de l'agriculture biologique. Ils ont recherché avant tout à prendre du recul sur leur histoire. Leur souhait n'était pas a priori de s'unir pour impulser ou amplifier le changement.

La démarche menée en Chartreuse a en revanche permis d'identifier des leviers pour faire évoluer la trajectoire territoriale, comme une plus grande collaboration entre les petites coopératives laitières locales, ou un partage de la connaissance sur la fabrication fromagère dans la perspective éventuelle de travailler à une spécification des produits. Le collectif est en train d'évoluer en cherchant à influencer le contexte.

Le cas de Vivre Bio en Roannais montre une telle évolution. Le groupe s'est constitué quelques années auparavant pour résister et faire face aux collectivités locales et aux problématiques foncières qui freinaient le changement des modes de production alimentaire. Progressivement sa stratégie s'est orientée sur la construction d'une convergence de valeurs avec les autres acteurs du territoire pour faire évoluer les modèles alimentaires vers l'agriculture biologique. Dans sa démarche d'intelligence collective, le groupe a progressé dans sa capacité à comprendre et promouvoir une qualité alimentaire répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux. Au fil des actions menées, sa composition et son positionnement ont évolué et lui permettent aujourd'hui de s'inscrire dans des dynamiques territoriales comme LEADER ou le Projet alimentaire territorial (PAT).

TABLEAU 1 : POSITIONNEMENT ET DIVERSITÉ DES SITUATIONS DES COLLECTIFS PAR RAPPORT AU CHANGEMENT

Situation du collectif	Le changement percuté le groupe	Le changement est constitutif du groupe	Le changement est impulsé par le groupe
Groupe en constitution	Le groupe se construit sur une intention de résistance	Le groupe se construit sur une convergence d'intérêts pour s'adapter/s'inscrire dans le changement	Le groupe se construit sur une convergence de valeurs pour construire / proposer un changement
Groupe constitué	Le groupe est testé dans sa capacité à réagir	Le groupe a cherché à influencer sur le contexte à partir de valeurs partagées	Le groupe cherche à influencer sur le contexte à partir de valeurs partagées
Groupe en crise	Le groupe est testé dans son existence et sa raison d'être	Le changement aide à dépasser la crise	Le changement peut être une opportunité de renouveler la dynamique du groupe

Source : A. Bergeret, C. Janin

TABLEAU 2 : ACCOMPAGNER UN COLLECTIF DANS SA DYNAMIQUE DE CHANGEMENT : À QUOI PEUVENT SERVIR LES OUTILS D'ANALYSE SAGACITÉ ?

Situation du collectif	Le changement percuté le groupe	Le changement est constitutif du groupe	Le changement est impulsé par le groupe
Groupe en constitution	Comprendre l'histoire, le contexte et le jeu d'acteurs	Identifier les alliances et les conflits, ainsi que la stratégie pour construire le groupe	Identifier les convergences, divergences entre acteurs et les valeurs communes pour construire le groupe
Groupe constitué	Identifier le positionnement du groupe dans ses évolutions	Identifier les alliances et les conflits, ainsi que la stratégie à avoir par rapport à d'autres acteurs	Identifier les stratégies et valeurs des autres acteurs
Groupe en crise	Identifier les facteurs de la crise du groupe dans son positionnement	Analyser le contexte, les leviers de changement et de dynamique du groupe	

Source : A. Bergeret, C. Janin



1

LA FRISE CHRONOLOGIQUE

**COMPRENDRE SON HISTOIRE,
L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE
ET SE SITUER**





OUTIL 1 LA FRISE CHRONOLOGIQUE

COMPRENDRE L'HISTOIRE DU COLLECTIF ET LE CONTEXTE DANS LEQUEL IL ÉVOLUE

PRINCIPE DE L'OUTIL FRISE

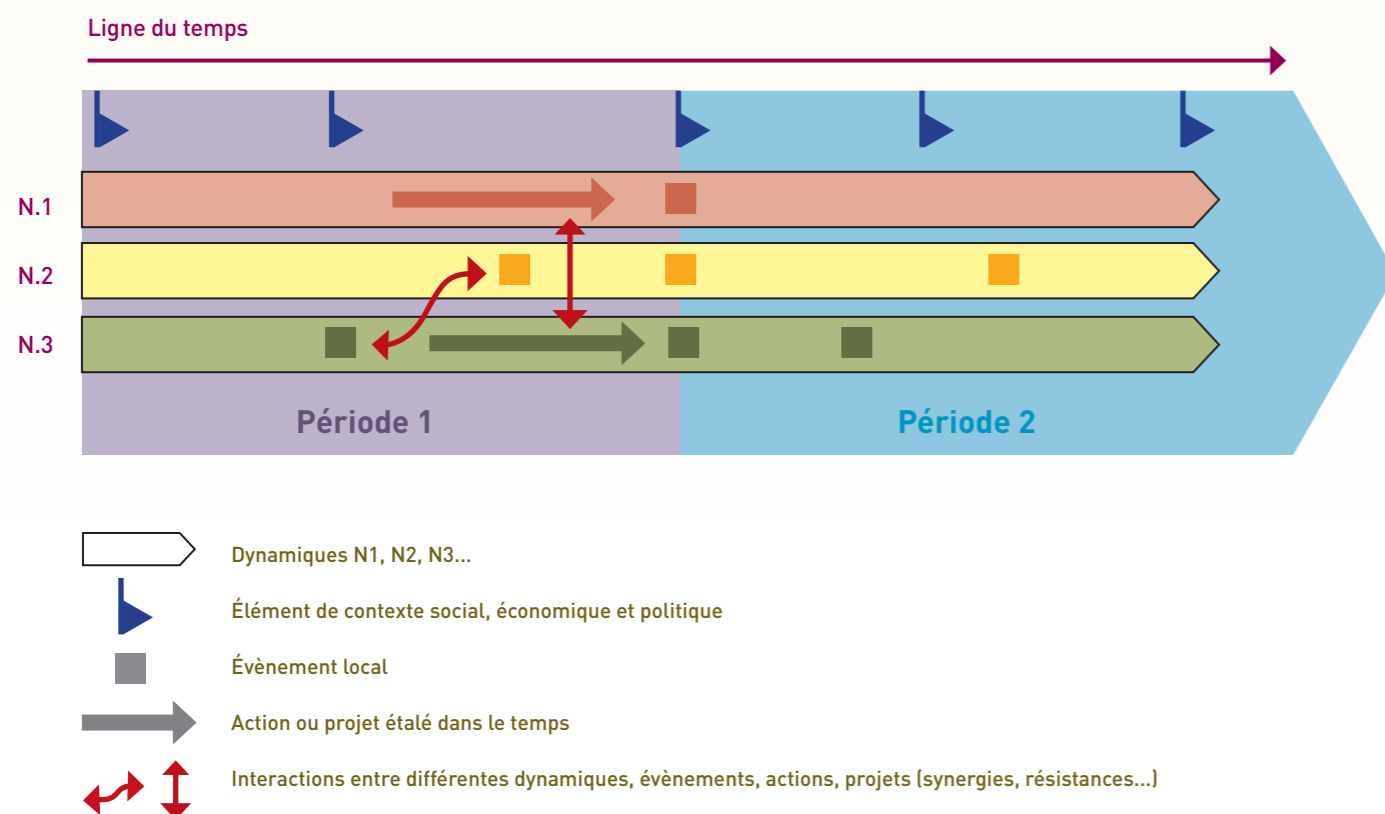
→ Qu'est-ce que c'est ?

La frise chronologique est un outil permettant de retracer et représenter de manière plus ou moins synthétique l'histoire d'un processus. Dans notre cas, ce peut être l'histoire d'un groupe d'acteurs ou d'une organisation, l'histoire d'un territoire, l'évolution d'un projet, d'un sujet, d'un enjeu ou d'une filière sur un territoire, etc.

La frise chronologique permet de représenter sur une ligne temporelle différents événements importants d'un processus

historique. En distinguant plusieurs axes d'analyse, il est possible de visualiser différentes dynamiques en parallèle et leurs interactions (moments de synergie ou de résistance), puis de repérer des périodes et des moments-clés du processus. Ces dynamiques peuvent être par exemple l'histoire d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs en particulier, ou bien l'évolution des liens entre les acteurs (construction institutionnelle, conflits...), la transformation d'un territoire (écologique, politique, économique...), le développement d'une filière, etc.

SCHÉMA DE PRINCIPE D'UNE FRISE CHRONOLOGIQUE



La frise chronologique peut être élaborée avec les acteurs ayant participé et vécu ce processus. On dit alors que la frise est élaborée « à dire d'acteurs ». Elle repose sur les connaissances des participants, éventuellement complétées par d'autres sources documentaires (bibliographie, littérature grise, etc.). Elle ne vise pas l'exhaustivité. Les choix des items mentionnés

et de leurs liens restent subjectifs. Son principal objectif est de favoriser l'échange au sein du groupe et de susciter du débat. C'est également un moyen de recueillir les éléments de l'histoire pour comprendre ce qui s'est passé, et de les partager collectivement pour construire progressivement une analyse commune.

→ Que peut-on représenter ?

- Des évolutions de liens entre acteurs (dynamiques de certains acteurs ou de certaines sphères d'acteurs - société civile, acteurs économiques, institutions - interrelations entre ces dynamiques, construction institutionnelle, conflits ou synergies...)

▶ Évolution du contexte

▶ Acteur 1

▶ Acteur 2

- La création et l'évolution d'une activité / d'une filière sur un territoire

▶ Production

▶ Transformation

▶ Distribution

- Les transformations d'un territoire, selon différents enjeux et thématiques

▶ Transformations écologiques

▶ Transformations socio-démographiques

▶ Transformations politiques

▶ Transformations économiques

A QUOI PEUT-IL SERVIR ? ET À QUI PEUT-IL SERVIR ?

SAGACITÉ propose d'élaborer la frise d'un processus historique avec les acteurs concernés, c'est-à-dire avec ceux qui l'ont vécu et/ou y ont participé.

Dans une dynamique collective, la frise chronologique peut être mobilisée à différentes fins :

→ Objectif de connaissances

La frise va consister à retracer et reconstituer les éléments de l'histoire. Elle permettra de décrire et représenter un ou plusieurs processus historiques, en rassemblant divers savoirs, dont ceux issus de l'expérience vécue par les acteurs de ce processus. Lorsque cette frise est élaborée collectivement, sa lecture permet alors de comprendre ensemble les évolutions d'un territoire, le contexte et la complexité d'un processus historique récent. Cette mise en récit collective permet de repérer des moments clés restés dans les mémoires, et d'échanger sur comment chacun interprète le rôle et les effets de ces événements. Des savoirs anciens, experts ou scientifiques, sur certains pans de l'histoire, pourront aider à mettre en perspective ces interprétations.

→ Objectif de construction et de partage d'un diagnostic et d'analyses

A partir de cette représentation graphique, les personnes du groupe vont pouvoir explorer et problématiser cette évolution et cette complexité. La frise est alors un outil pour construire et partager un diagnostic initial de la situation : « Que nous apprend ce parcours historique ? Comment résonne-t-il par rapport à la situation actuelle ? ». C'est également un outil de réflexivité. Elle permet de prendre du recul et de s'interroger sur « Comment en est-on arrivé là ? ». Elle peut aussi être un support pour évaluer les marges de manœuvre du collectif au regard d'autres acteurs pour penser la suite : « Que peut-on faire maintenant ? Comment voulons-nous nous positionner ? Quelles sont nos ressources ? ».

→ Objectif relationnel

L'élaboration d'une frise dans le cadre d'un atelier collectif contribue à l'interconnaissance entre les participants. Cet espace-temps est favorable aux débats et à la prise de recul collective. En donnant un sens à l'histoire, en faisant émerger un récit commun, il permet aussi de travailler la mobilisation et l'engagement des membres d'un groupe, et donc alimente la dynamique collective.

QUAND PEUT-IL SERVIR ?

La production d'une frise n'est pas une fin en soi, c'est le support d'une étape dans un processus. Selon l'état de la dynamique du groupe (s'il est constitué, en constitution, en crise) et selon le type de changement qui pousse à l'action (changement subi versus changements souhaités), la frise peut être utilisée à différents moments et pour différents usages.

→ Temps de la mobilisation initiale

La frise peut être un prétexte pour rassembler, initier une dynamique d'interconnaissance ou de partage de diagnostic, ou faire émerger un débat ou une volonté d'action commune. La frise pourra alors être centrée sur un territoire, une filière, etc.

→ Temps de préparation de l'action

La frise peut être mobilisée de deux façons : soit comme un outil d'analyse des acteurs du problème en présence, ainsi que des temporalités, rythmes, synergies ou non de leurs actions et de leurs impacts ; soit comme un outil pour interpellier d'autres acteurs, les intéresser, voire les enrôler.

→ Temps de retours sur l'action, en cas de crise du collectif et/ou en vue d'ajustements

La frise servira à analyser les actions du collectif, ses relations avec les autres acteurs et son contexte d'action, et à prendre du recul sur ses objectifs et ses modes de gouvernance.

QUELQUES EXEMPLES DE MOBILISATION DE L'OUTIL-FRISE DANS DES DYNAMIQUES COLLECTIVES (PROJET SAGACITÉ)

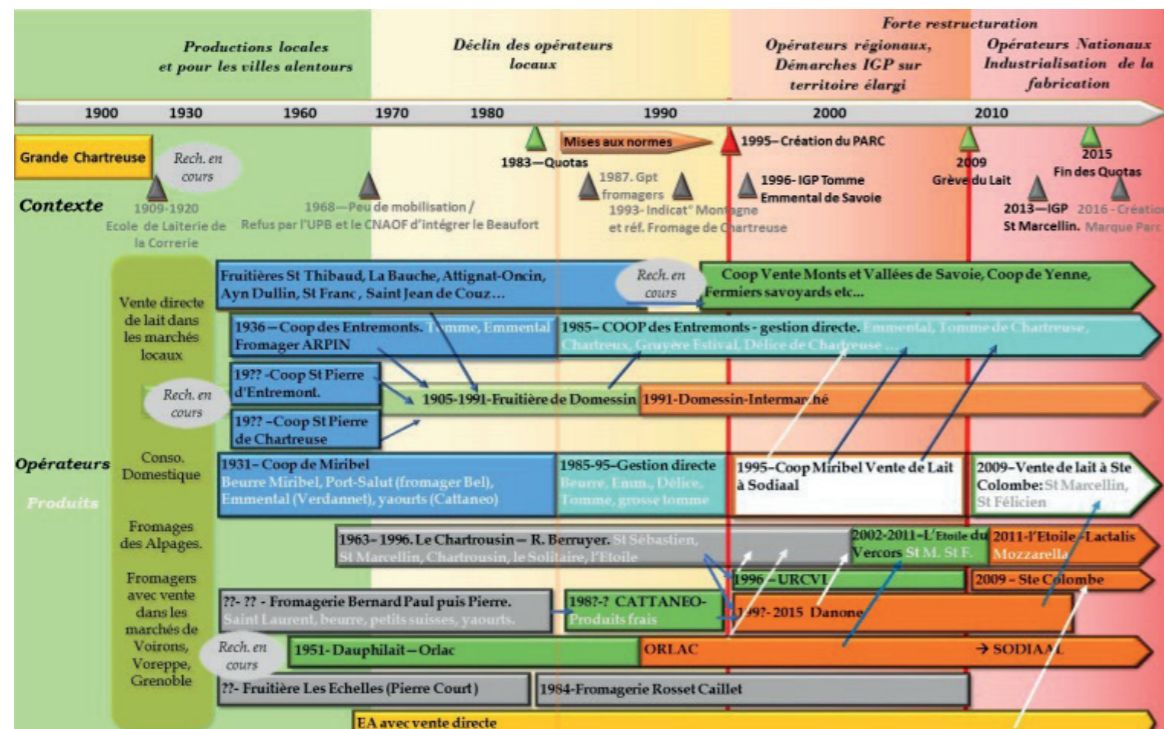
EXEMPLE 1

Les opérateurs et produits laitiers en Chartreuse

Le groupe accompagné par le projet SAGACITÉ était en cours de constitution et ses participants ont connu des conflits antérieurs. La frise a été mobilisée pour mieux comprendre l'histoire du développement des multiples opérateurs laitiers en Chartreuse, pour expliciter l'évolution de leurs stratégies (cahier des charges et labels de pro-

duction, maîtrise ou non de la transformation, choix de circuit de distribution), pour relativiser les conflits et poser les bases d'un travail commun. Le travail sur la frise a débouché sur un projet d'ouvrage historique couplé à un livret d'itinéraires de randonnée permettant de découvrir les lieux et temps de cette histoire.

FRISE DES OPÉRATEURS ET PRODUITS LAITIERS EN CHARTREUSE [Source : Bergeret, A., Madelrieux, S., 2018]



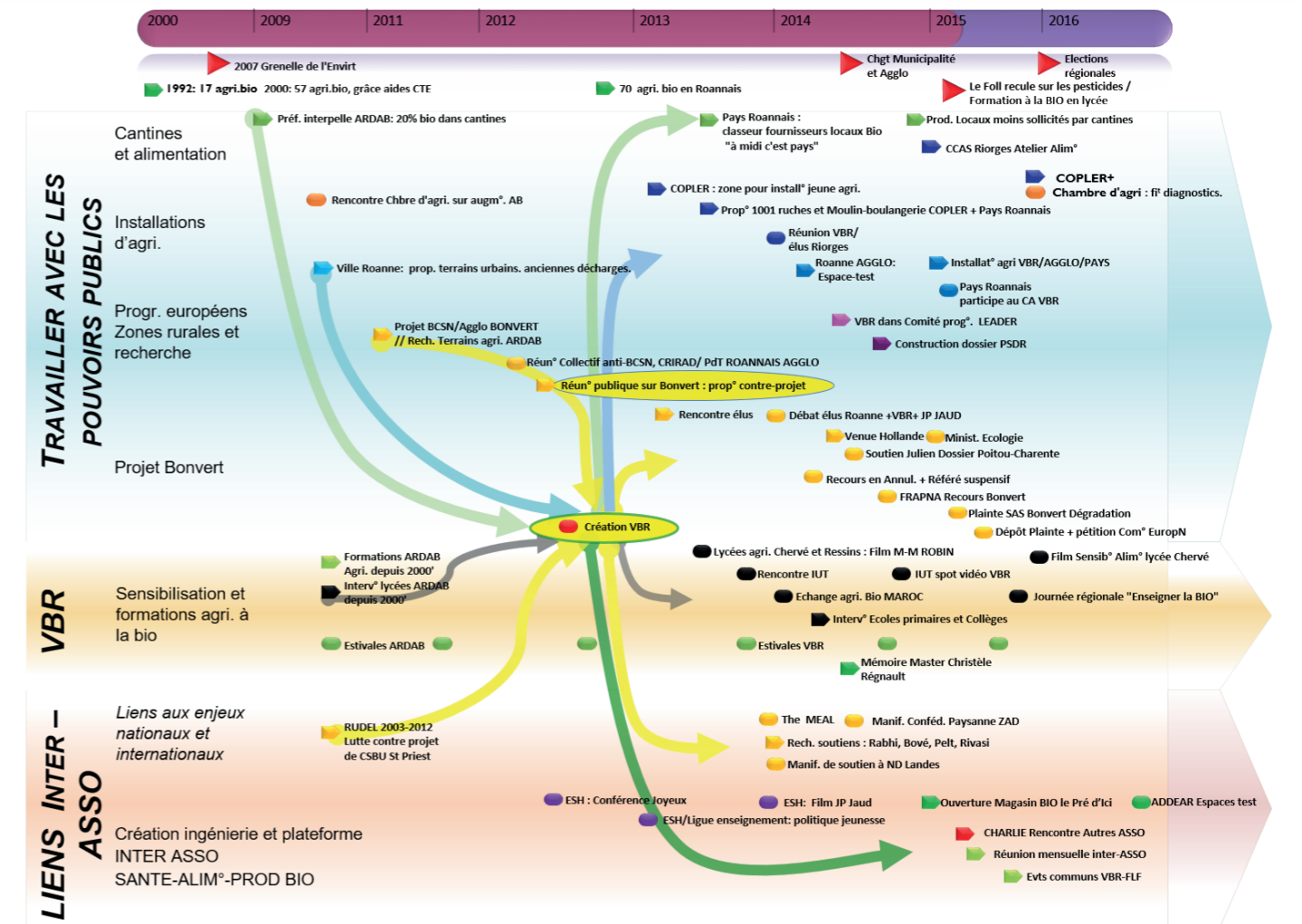
EXEMPLE 2

Les initiatives de Vivre Bio en Roannais

Vivre Bio en Roannais est une association qui s'est constituée dans une volonté de résistance aux projets des institutions locales et avec le souhait d'impulser un changement (faire de la qualité alimentaire un bien commun du territoire). La frise leur a permis d'identifier leurs marges de manœuvre

dans le contexte multi-acteurs du territoire. Elle leur a ensuite servi à communiquer et échanger, dans une stratégie d'élargissement du collectif, d'interpellation ou d'intéressement d'autres acteurs pour en faire des alliés.

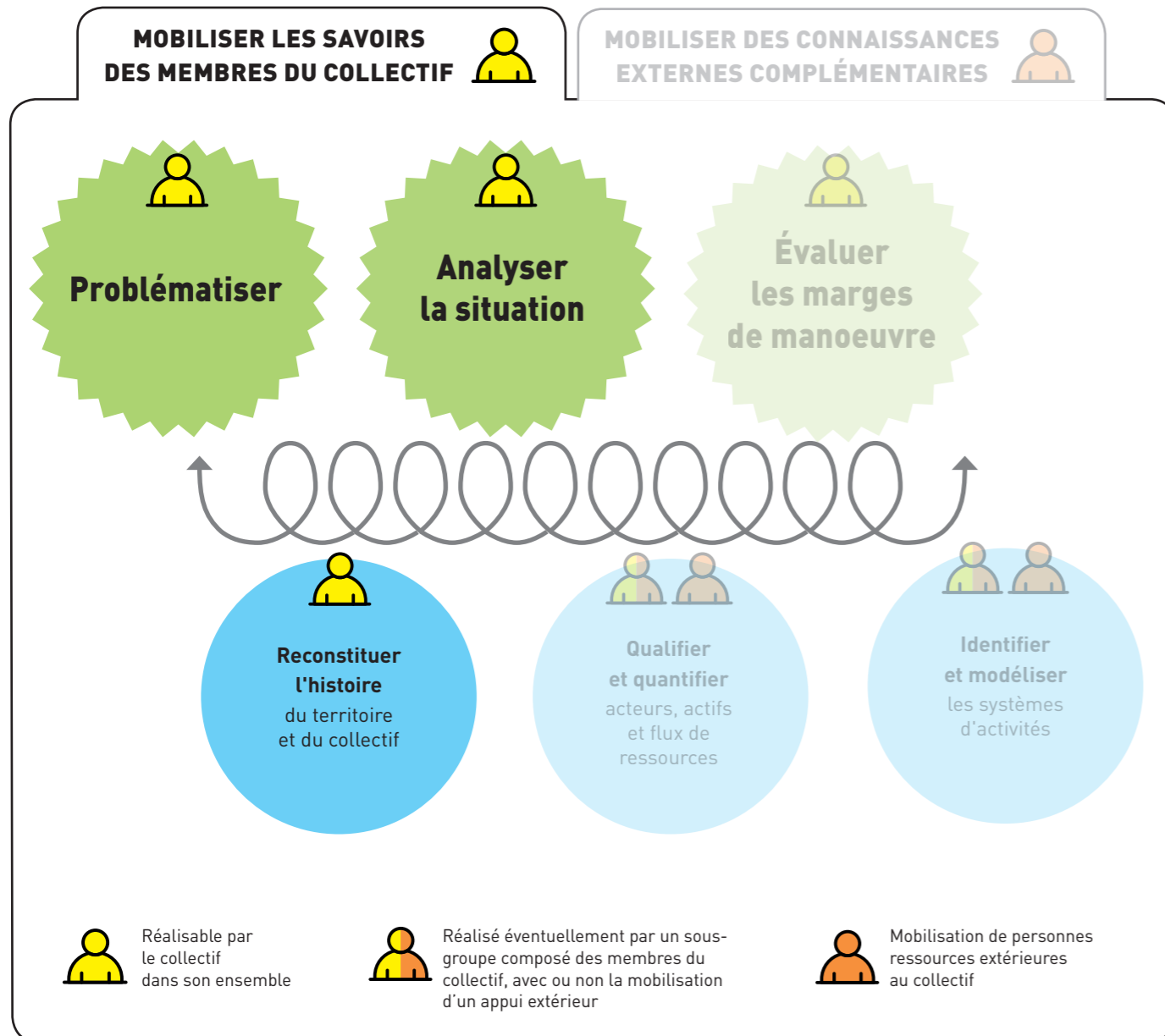
FRISE DES INITIATIVES DE VIVRE BIO EN ROANNAIS [Source : Bergeret, Popinet, Landel, Janin, 2018]



COMMENT ÉLABORER COLLECTIVEMENT UNE FRISE ?

Le principe proposé par SAGACITÉ est d'élaborer cette frise de manière collective avec un groupe d'acteurs dans le cadre d'un ou de plusieurs ateliers de travail, ceci afin d'alimenter la démarche d'intelligence collective.

L'élaboration de la frise s'appuie essentiellement sur la mobilisation de savoirs « à dire d'acteurs » et sur une problématisation et une analyse progressive de l'histoire et du contexte.



QUI PARTICIPE À L'ÉLABORATION DE LA FRISE ?

→ Qui inviter ?

En fonction de l'intention ou de l'objectif :

- un collectif qui veut travailler sur sa propre dynamique ;
- un collectif qui veut comprendre les dynamiques plus larges dans lesquelles il s'insère et éventuellement les acteurs qu'il souhaiterait enrôler dans sa réflexion. Ce dernier parti pris demande une analyse des différentes parties prenantes de cette histoire plus large.

Il s'agira alors de :

- sélectionner des acteurs connaissant l'histoire du territoire pour y avoir été impliqué ou l'avoir observé, selon le sujet choisi (en étant prudent avec les acteurs qui risqueraient d'enfermer le collectif dans un seul pan, un seul épisode, ou un seul récit/une seule interprétation de son histoire passée, qu'elle soit conflictuelles ou

glorieuse ; et en veillant à ne pas limiter la discussion au présent) ;

- sélectionner également les acteurs « cibles », ceux que l'on souhaite sensibiliser, mobiliser, enrôler dans la démarche, car ils pourraient ensuite mobiliser d'autres collectifs dont l'alliance est nécessaire à la mise en œuvre de projets.

Un nombre minimum est requis pour disposer d'une diversité de points de vue et pouvoir embrasser les différentes facettes du sujet traité. Il n'y a pas de nombre maximum en revanche, si ce n'est les contraintes que cela engendre en termes d'animation d'atelier collectif et de la masse de données à traiter. Mais il est possible d'organiser le travail en sous-groupes et de multiplier les séances. Pour donner

des ordres de grandeur, dans le projet SAGACITÉ, les frises ont été élaborées par des groupes allant de cinq à une cinquantaine de contributeurs (en plusieurs ateliers).

→ Qui organise et qui anime ?

Un atelier d'élaboration d'une frise nécessite une animation, c'est-à-dire la présence d'une personne ayant des compétences de facilitation de réunion. Cette personne est de préférence extérieure et neutre sur le territoire et/ou vis-à-vis du sujet traité. Elle a connaissance de la méthode d'élaboration d'une frise, se charge de présenter et mettre en place cette méthode, de garantir des conditions de travail collectif de qualité (écoute, bienveillance, etc.) et l'atteinte des objectifs fixés dans un temps limité.

LE CADRAGE DU SUJET DE LA FRISE ET LA PRÉPARATION DE L'ANIMATION

La première étape consiste à définir le sujet de la frise, les principaux axes ainsi que l'échelle temporelle.

Il s'agit de préciser d'abord la question à laquelle va permettre de répondre la frise ou encore quel est le processus qui sera étudié.

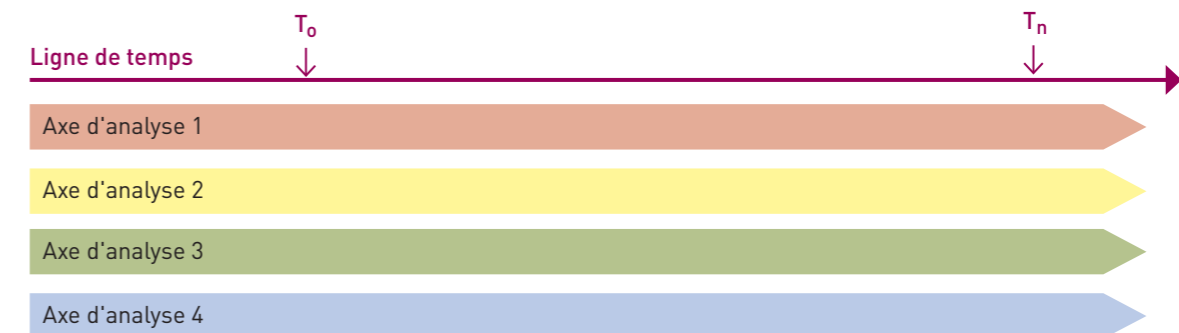
Ensuite, il convient de sélectionner les axes potentiels d'analyse, en fonction du processus que l'on souhaite observer (les

ordonnées de la frise). Il est conseillé de ne pas en choisir plus de 4 ou 5, au risque de rendre fastidieuses la production et l'interprétation des données.

Enfin, il est nécessaire de cadrer le pas de temps temporel. On prêtera attention au fait que plus on remonte dans le temps, plus le nombre de données à mobiliser sera important. Toutefois, il est possible de dépasser la mémoire des participants.

SCHÉMA D'UNE FRISE AVEC QUESTION, AXES D'ANALYSE, PAS DE TEMPS TEMPOREL

Frise traitant de la question ou de la problématique : ...



T_0 à T_n = pas de temps analysé

T_0 = début de la période analysée (exemple : émergence d'un projet ou d'une problématique)

T_n = fin de la période analysée (exemple : aujourd'hui)

Cette étape clef peut être prise en charge par le porteur de projet, un groupe réduit (de pilotage) ou faire l'objet d'un temps de réflexion dédié avec tous les participants.

Par ailleurs, la méthode et les outils d'animation pour élaborer collectivement une frise doivent être fixés à cette étape, en fonction des objectifs visés :

- préparation d'un conducteur d'atelier : objectifs, consignes, séquençage...

- séquençage de l'atelier (préférer plusieurs séances de travail de durée limitée pour maintenir la qualité de la production)
- choix du format de la frise et préparation des supports matériels (papier, numérique...)

En atelier, il est préférable de privilégier un grand espace de travail, avec un affichage visible de tous (grand poster), et la possibilité de faire évoluer les items (à l'aide de post-it par exemple).



Trucs et astuces d'animation

- Anticiper la méthode de récolte et le traitement des données produites en séance : faut-il enregistrer les discussions, ou bien filmer ? Qui fera le compte rendu et sur la base de quelles données ? Ne pas oublier de prendre des photos des productions et des participants...
- Penser à faire des groupes si les participants sont nombreux, et à imaginer leur répartition selon différents critères (sur un thème donné ; viser une diversité de points de vue, etc.).

L'ÉLABORATION DE LA FRISE EN ATELIER COLLECTIF

Pour l'élaboration collective de la frise, l'animation peut s'organiser selon plusieurs étapes, qui peuvent faire l'objet

d'un ou plusieurs ateliers selon le nombre de participants, la richesse de la matière collectée et le temps disponible.

ÉTAPE 1 2 3

Identification des jalons

La première étape consiste à faire identifier par les participants l'ensemble des événements qui leur paraissent signifiant dans la compréhension du sujet traité, à la façon d'un brainstorming. C'est ce qu'on appelle des jalons. Cela peut être un événement ponctuel (comme l'apparition d'une nouvelle loi ou la création d'une organisation), ou bien le démarrage ou la fin d'un processus (comme le début d'un projet, etc.).

De façon concrète cela prend la forme d'un intitulé de quelques mots et d'une date précise ou approximative.

Ces jalons sont ensuite positionnés dans l'ordre chronologique.

Ce travail peut se faire avec le groupe entier ou en sous-groupe (par exemple par axe thématique) ; selon le nombre de participants et le temps dont on dispose.

Trucs et astuces d'animation

- Toujours prévoir un temps individuel de réflexion écrite puis un temps collectif de partage pour la production des idées.
- Une idée ou un événement = un jalon = un post-it (avec un nombre de mots limités et une date même approximative).
- Prévoir une aide à la rédaction des intitulés (selon l'aptitude des participants).

ÉTAPE 1 2 3

Positionnement et mise en ordre des jalons

La seconde étape consiste à positionner les jalons sur la frise, en les mettant en ordre à la fois dans le temps et selon les axes.

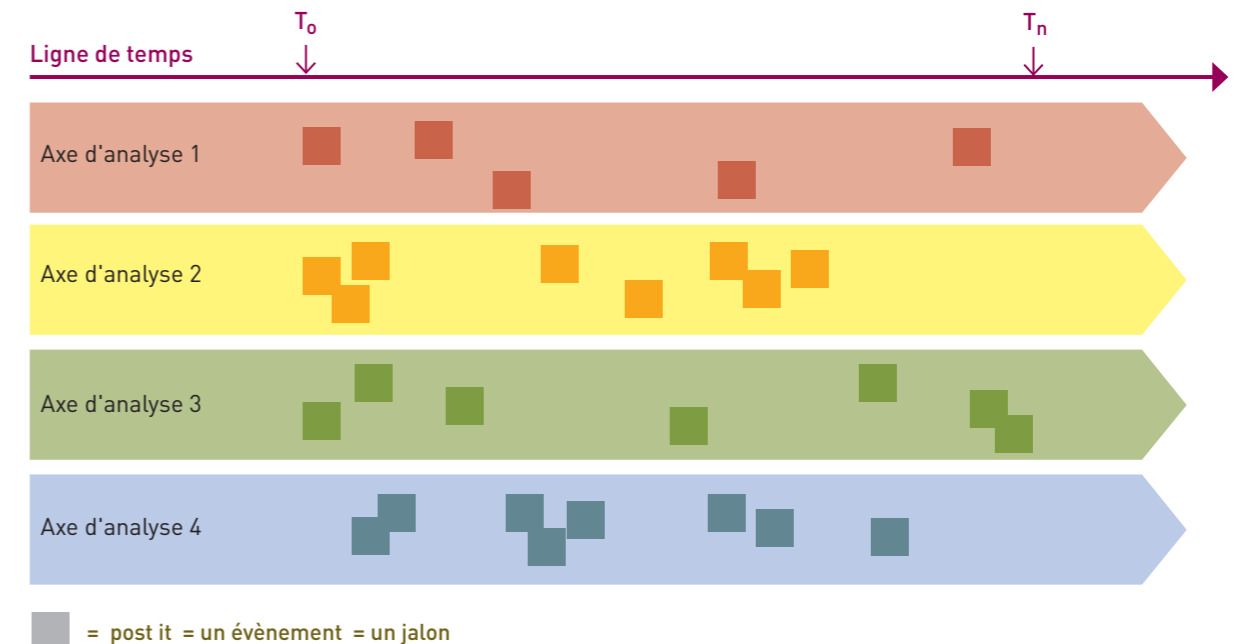
Cela peut être réalisé par l'animateur, en fonction des consignes données par les participants.

Chaque participant peut alors expliciter le contenu des jalons qu'il a identifié, pour que l'ensemble du groupe en comprenne bien le contenu.

Il est fort probable que les échanges entre participants amènent certains à se souvenir et à proposer de nouveaux jalons, qu'il convient alors de rédiger et de positionner.

Ces deux travaux d'identification et de mise en ordre continue jusqu'à épuisement des idées.

FRISE TRAITANT DE LA QUESTION OU DE LA PROBLÉMATIQUE : ...



ÉTAPE 1 2 3

Repérage de moments-clés, mise en relation et périodisation

La troisième étape consiste à compléter la compréhension du sujet traité par trois types d'opérations :

- l'identification et la caractérisation de jalons clés : des événements déclencheurs qui marquent une rupture, une bifurcation, ont de forts effets d'entraînement sur une ou plusieurs dynamiques.

- la mise en relation des jalons :

- soit par repérage de relations de consécution (cheminement) entre jalons, ou encore de synergies, d'oppositions, d'enchaînements, d'interdépendances, d'inerties, de résistances, de frictions, de tensions...

- soit par regroupement en catégorie : lié à l'échelle géographique, au type d'acteurs ou de ressources concernées, etc. Une telle codification des types de jalons peut s'avérer

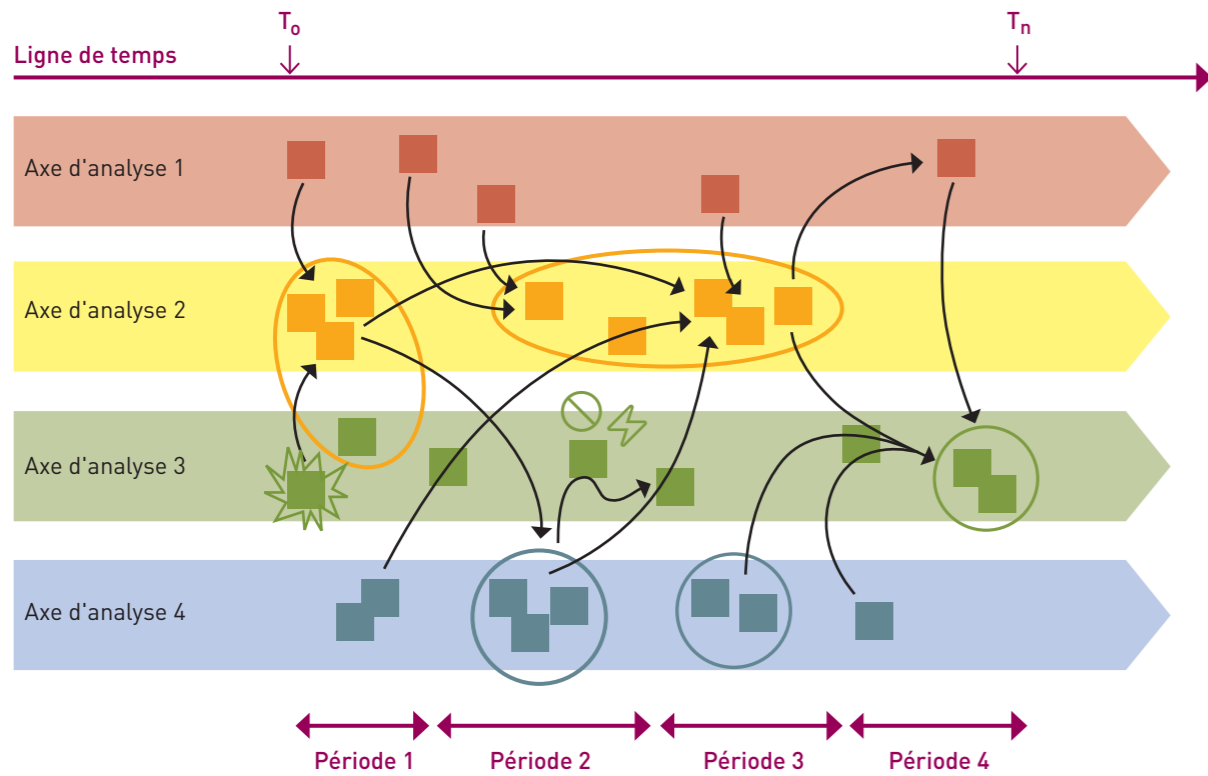
particulièrement utile en cas de grand nombre de jalons identifiés, en vue d'accroître la lisibilité de la frise.

- l'identification de périodes, leur dénomination et qualification : progressions, bifurcations ou bascules/inversions entre périodes.

Trucs et astuces d'animation

- Faire entourer de couleurs vives les événements clés.
- Garder une ligne en haut pour qualifier les périodes et tracer d'éventuelles frontières.
- Si on a le temps, essayer de schématiser les dynamiques selon les périodes.

FRISE TRAITANT DE LA QUESTION OU DE LA PROBLÉMATIQUE : ...



- Evènement
- ⚡ Evènement déclencheur
- Groupe d'évènements, effet de synergie
- ⚡ Tension, conflit
- ⊘ Blocage, opposition
- Relations entre plusieurs évènements (conséquence, convergence, synergie, enchaînement...)
- ↔ Période

L'INTERPRÉTATION DE LA FRISE ET LA MISE EN PERSPECTIVE

La dernière étape consiste à échanger collectivement sur le ou les sens que l'on peut donner à cette histoire.

La frise chronologique est un ensemble de points, et d'interactions entre ces points. Elle représente un certain nombre d'informations. Son interprétation consiste à donner un sens à l'histoire et donc à orienter sa lecture. En s'inspirant de la métaphore du musée, une frise chronologique peut être lue de différentes manières :

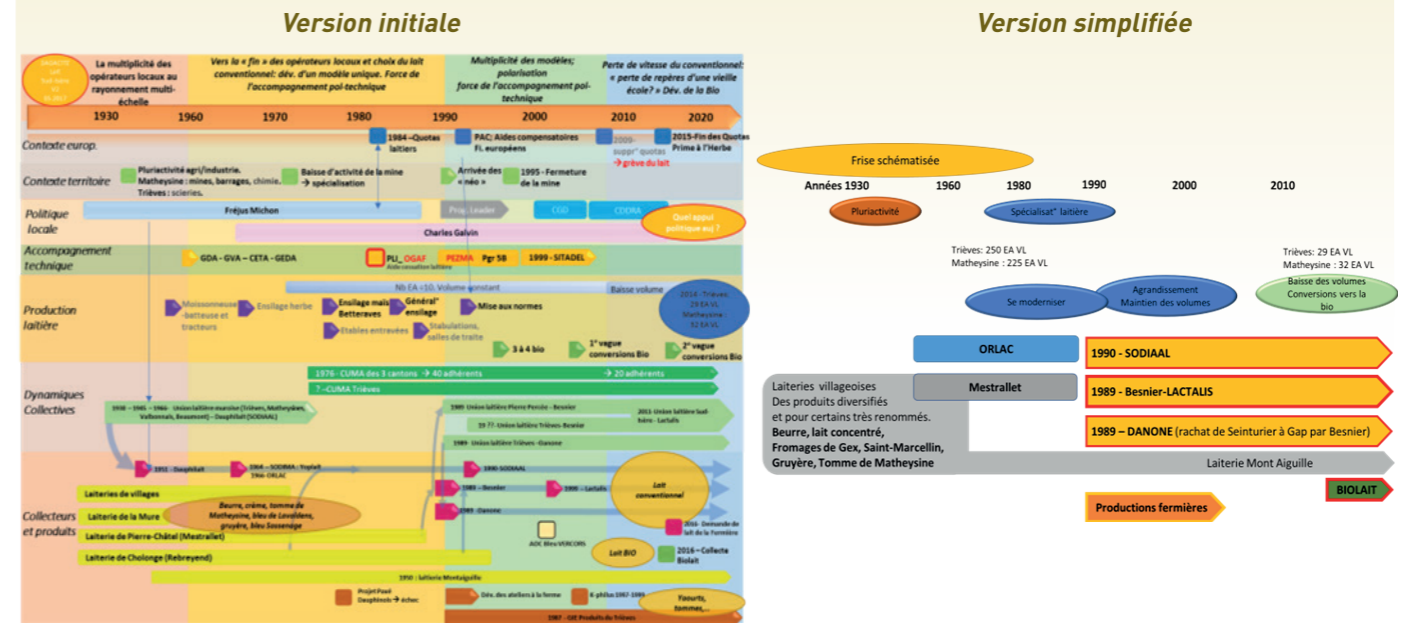
- exploration par « déambulation », en s'arrêtant à des dates qui retiennent l'attention, et en cherchant des explications plus approfondies. C'est la lecture point par point ou interactions par interactions ;

- exploration par « salles », en s'attachant à décrypter une entrée spécifique de la frise, c'est-à-dire soit un axe d'analyse, soit une période remarquable ;
- exploration par « visite guidée », en suivant un itinéraire qui aura pu être détecté et souligné au moment de l'élaboration de la frise et qui est le fruit d'un travail d'interprétation dans un but précis.

Dans ce troisième type d'exploration, le besoin peut être ressenti de procéder à des représentations simplifiées, schématisées, du processus étudié et qui met en valeur les dynamiques principales à l'oeuvre et donne un sens à l'histoire. Trois exemples sont illustrés ci-dessous.

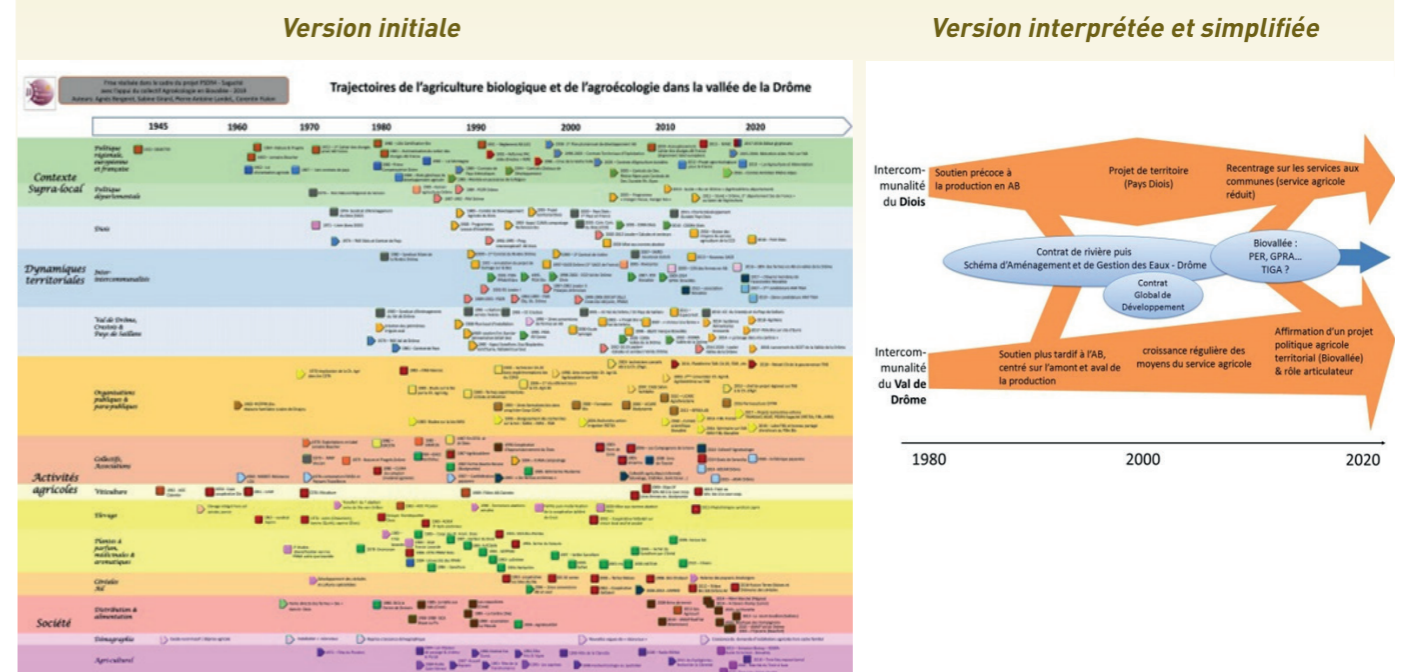
EXEMPLE 1

Transformation d'une frise sur l'évolution de la filière lait en Sud-Isère (Bergeret et Madelrieux, 2017)



EXEMPLE 2

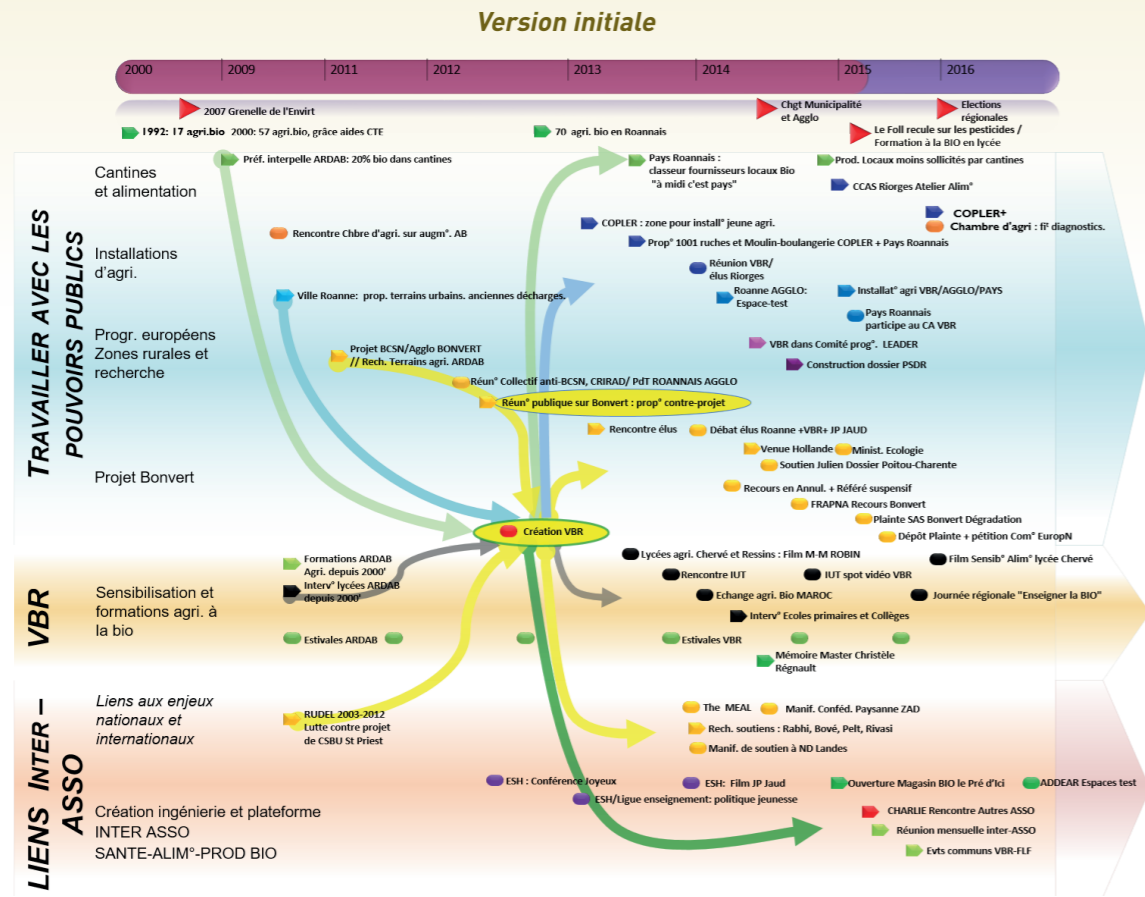
Interprétation d'une frise sur le développement de l'agroécologie en Biovallée, axé sur les stratégies intercommunales (Girard et Landel, 2019)



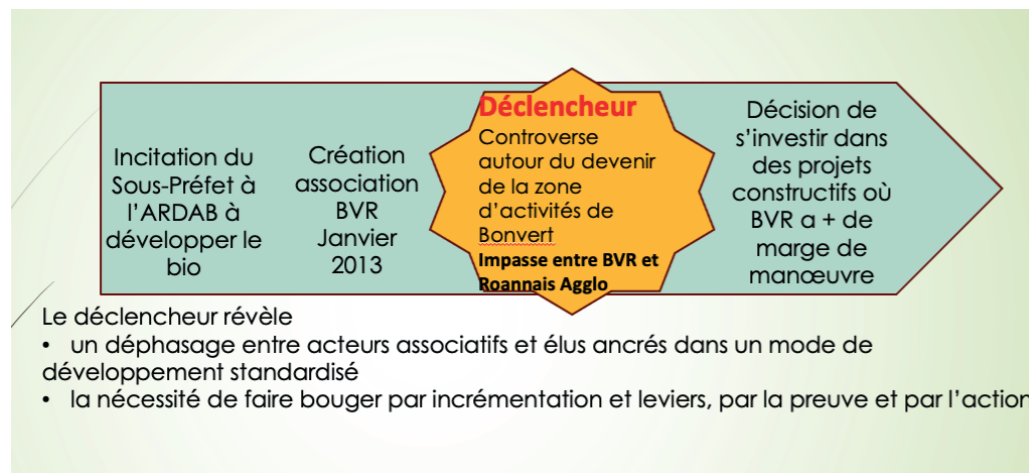
EXEMPLE 3

Interprétation d'une frise sur la qualité alimentaire en Roannais

[Bergeret, Popinet, Landel, Janin, 2018]



Version interprétée et simplifiée



COMMENT METTRE EN FORME ET VALORISER LA FRISE ?

La frise peut être mise en forme pour son utilisation ultérieure. Ce travail peut être réalisé par l'animateur et/ou le groupe.

Au préalable, il est nécessaire d'être clair sur les objectifs :

- diffusion, événementiel pour faire connaître un collectif, les origines de sa création, ses actions...
- appropriation d'une histoire par un collectif élargi, par les nouveaux entrants...
- enrôlement de différents collectifs en vue d'une alliance ou de projets communs
- ...

→ Quels formats et supports pour quelle diffusion ?

La valorisation peut prendre de multiples formes : impression papier petit format, poster, impression grand format sur tissu, diaporama électronique, site interactif...

Cela dépend de l'usage visé :

- restitution de frises et de focus, pouvant servir à des temps d'échanges et de débat en grand groupe : support informatique - Powerpoint ; support papier - impressions en format poster...
- frises d'analyse, exhaustives (frise formalisée, enrichie...), à l'usage de petits groupes de travail (groupe projet, préparation de l'action) : support informatique - Powerpoint ; support papier - impressions A3...
- frises support d'entretiens d'approfondissement : support papier - impressions A3...

→ Quels outils pour mettre en forme numérique ?

Il existe différents outils et logiciels d'aide à l'élaboration et la mise en forme de frises :

- Logiciels
 - Excel / Powerpoint / Illustrator ...
- Application
 - Timeline d'Office : www.officetimeline.com
- Sites utiles
 - La ligne du temps : www.lignedutemps.qc.ca
 - Frisechronos.fr : www.frisechronos.fr
 - Time glider : www.timeglider.com
 - Time toast : timetoast.com
 - Tiki-toki : www.tiki-toki.com
- Outils numériques collaboratifs offrant la possibilité de construire des frises à plusieurs et en distanciel : Miro, Mural, etc.

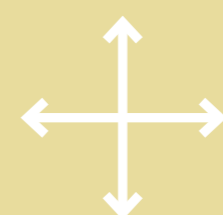
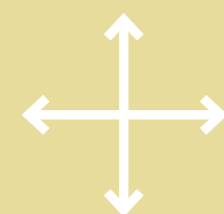
→ Précautions / points de vigilance avant et pour la communication vers l'extérieur

- Les informations produites en atelier collectif doivent préalablement être vérifiées à dire d'experts et/ou par consultation de la bibliographie (par exemple pour préciser une date, la vérifier, etc.) et avec les participants.
- Il est important d'indiquer que le travail réalisé est un travail « à dire d'acteurs ». Le contenu de la frise restituée dépend donc des participants qui ont participé à son élaboration. Il n'est donc pas exhaustif et peut présenter des approximations ou des oublis.
 - Indiquer qui a contribué (mentionner explicitement le nom des participants) et à partir de quels matériaux elle a été produite ;
 - Indiquer la date de réalisation ; en cas de version multiples, préciser le numéro ou la date de la version ;
 - Préciser que la frise peut être considérée comme une étape dans un processus d'élaboration de connaissances sur le territoire ;
 - Utiliser éventuellement des symboles graphiques pour souligner les incertitudes.

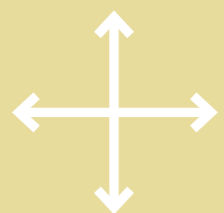
EXEMPLES

En Chartreuse, la valorisation de la frise a donné lieu à l'édition d'une série de posters puis à la conception d'un parcours découverte du territoire en lien avec son histoire.

En Biovallée, une frise géante a été éditée sur tissu, et a servi de support lors d'un débat public sur le développement de l'agroécologie. Par la suite, un support multimédia grand public a été créé. Consultable sur http://sagacite.caprural.org/story_html5.html, il valorise des interprétations différentes de la frise par une multiplicité d'acteurs.

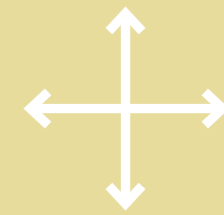
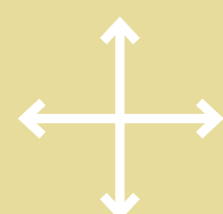
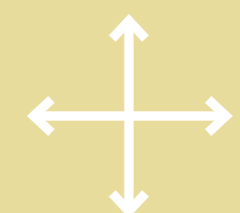


2



**LES CARTOGRAPHIES
D'ACTEURS**

**SE SITUER PAR RAPPORT
AU JEU D'ACTEURS**





OUTIL 2 LES CARTOGRAPHIES D'ACTEURS

REPÉRER LE POSITIONNEMENT ET L'INFLUENCE DES AUTRES ACTEURS PAR RAPPORT À UN ENJEU ET AU COLLECTIF

PRINCIPE DE L'OUTIL CARTOGRAPHIE D'ACTEURS

→ Qu'est-ce que c'est ?

La cartographie d'acteurs est un outil simple permettant de représenter graphiquement à un instant donné les acteurs en présence, leur influence par rapport à une problématique sur un territoire et leur positionnement par rapport à un autre acteur ou un collectif d'acteurs.

Il permet de repérer si certains acteurs ont une influence plus importante que d'autres et sur quoi (socio-politique, technique, économique...), et s'ils peuvent constituer des alliés et des partenaires potentiels ou bien des concurrents ou des opposants à des actions que mènerait le collectif d'acteurs.

La cartographie d'acteurs prend la forme d'un diagramme à deux axes, l'un vertical, l'autre horizontal, délimitant 4 types de positionnement ou d'influence. En fonction de ce que l'on souhaite analyser, les axes peuvent représenter différentes dimensions.

Le positionnement ou l'influence des acteurs par rapport à une problématique et au collectif varie dans le temps, car le jeu d'acteurs évolue, le contexte également. Donc une

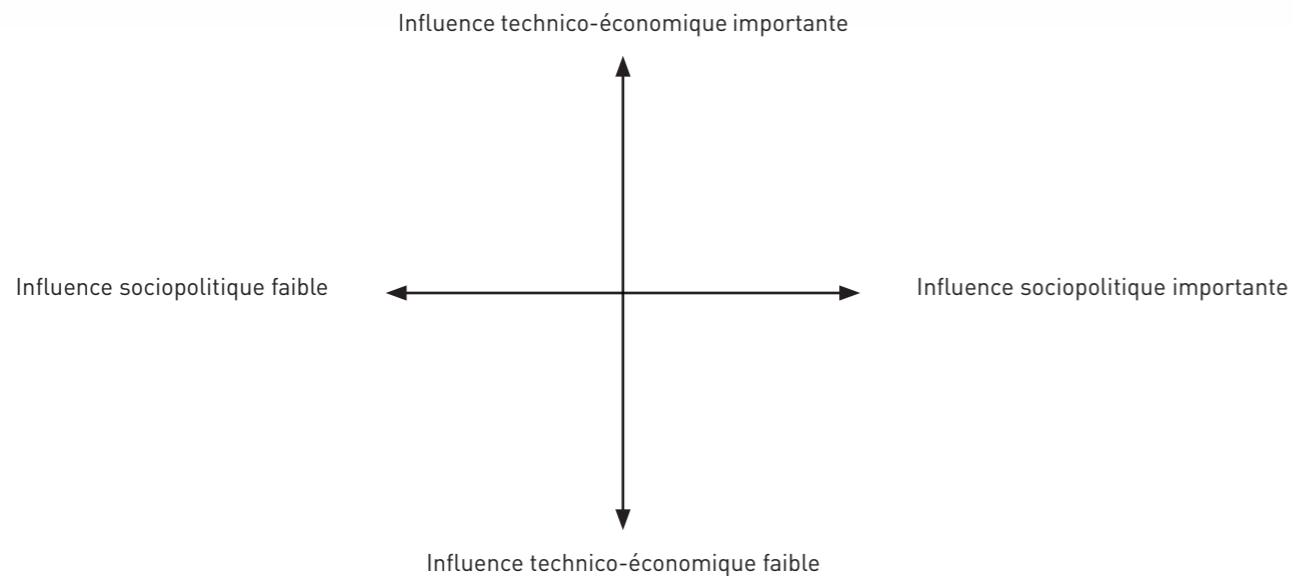
cartographie situe les acteurs à un instant t. Il est possible d'observer l'évolution de leur positionnement et influence en réalisant des cartographies à des périodes différentes de l'histoire d'un projet, d'une dynamique. Ainsi l'outil cartographie d'acteurs vient en complémentarité de l'outil frise chronologique et de l'analyse du métabolisme territorial. Il peut être mobilisé après avoir réalisé l'un et/ou l'autre des outils pour compléter l'analyse, ou avant pour introduire un travail d'approfondissement pouvant ensuite s'appuyer sur la frise chronologique et le métabolisme territorial.

→ Que peut-on représenter ?

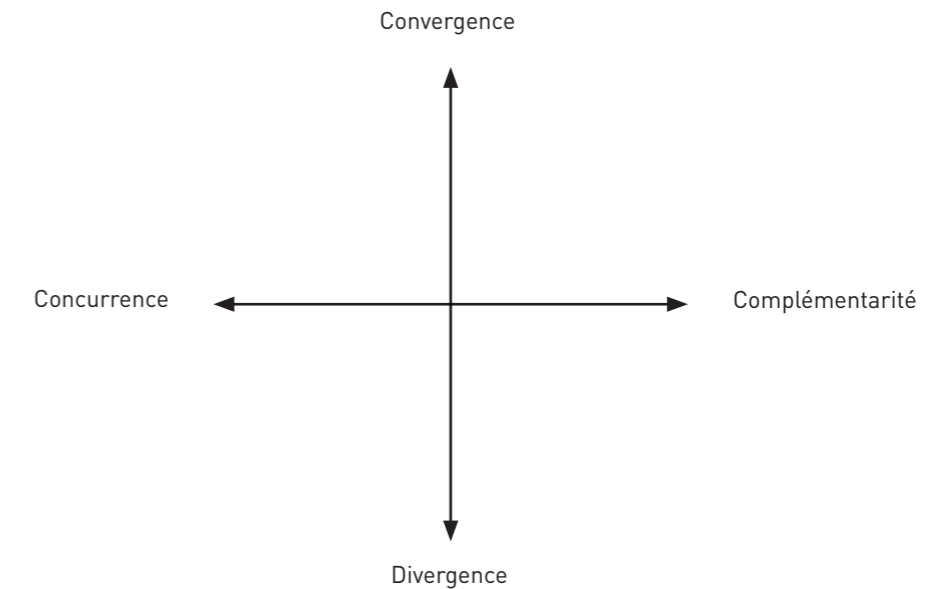
Deux variantes de la cartographie d'acteurs sont proposées dans ce carnet.

La première permet d'analyser l'influence des acteurs par rapport à une problématique. L'axe vertical représente le degré d'influence technique et économique, l'axe horizontal le degré d'influence sociopolitique. La deuxième permet de visualiser les acteurs selon deux paramètres : le degré de convergence ou de divergence (axe horizontal) et le degré de complémentarité ou de concurrence (axe verticale).

MODÈLE 1 : SCHÉMA DE PRINCIPE D'UNE CARTOGRAPHIE SUR L'INFLUENCE DES ACTEURS PAR RAPPORT À UNE PROBLÉMATIQUE



MODÈLE 2 : SCHÉMA DE PRINCIPE D'UNE CARTOGRAPHIE SUR LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS PAR RAPPORT À UN COLLECTIF OU UNE THÉMATIQUE, UN DOMAINE D'ACTIVITÉ OU/ET SUR UN TERRITOIRE



A QUOI PEUT-IL SERVIR ? ET À QUI PEUT-IL SERVIR ?

Cet outil simple permet de repérer le positionnement et ou l'influence des acteurs sur une question donnée et par rapport à un ou d'autres acteurs. Il aide à comprendre les rôles qu'ils ont joué, jouent ou pourront potentiellement jouer dans une dynamique ou un projet.

La cartographie d'acteurs n'a pas l'objectif d'apporter une connaissance fine des acteurs, mais constitue un outil de compréhension de ce qui se passe sur le terrain et de la situation des acteurs du projet. Il contribue éventuellement à identifier les marges de manœuvre et leviers d'action par rapport au système d'acteurs présents dans la démarche de changement.

QUAND PEUT-IL SERVIR ?

La cartographie d'acteurs peut être utilisée à différents moments possibles d'une dynamique collective :

→ Temps de mobilisation initiale

En complément des autres outils frise et métabolisme territorial, la cartographie alimente un premier diagnostic de la situation. Elle peut constituer un support pour échanger les points de vue de chacun, débattre et partager un certain nombre de constats. Ainsi, peut-on s'interroger sur : quels sont les acteurs en présence ? Quels sont ceux qui ont agi ou qui agissent favorablement sur une dynamique ? Comment se positionnent-ils par rapport à une problématique et/ou au collectif ?

→ Temps de la préparation de l'action

La cartographie d'acteurs peut inciter à une analyse et un questionnement plus élaboré en amenant le collectif à se questionner : que faire avec les acteurs présents ? Peut-on agir avec ou comment faire sans si ce n'est pas possible ? Qui mobiliser prioritairement ? Et pour faire quoi ?

→ Temps de retours sur l'action, en cas de crise du collectif et/ou en vue d'ajustements

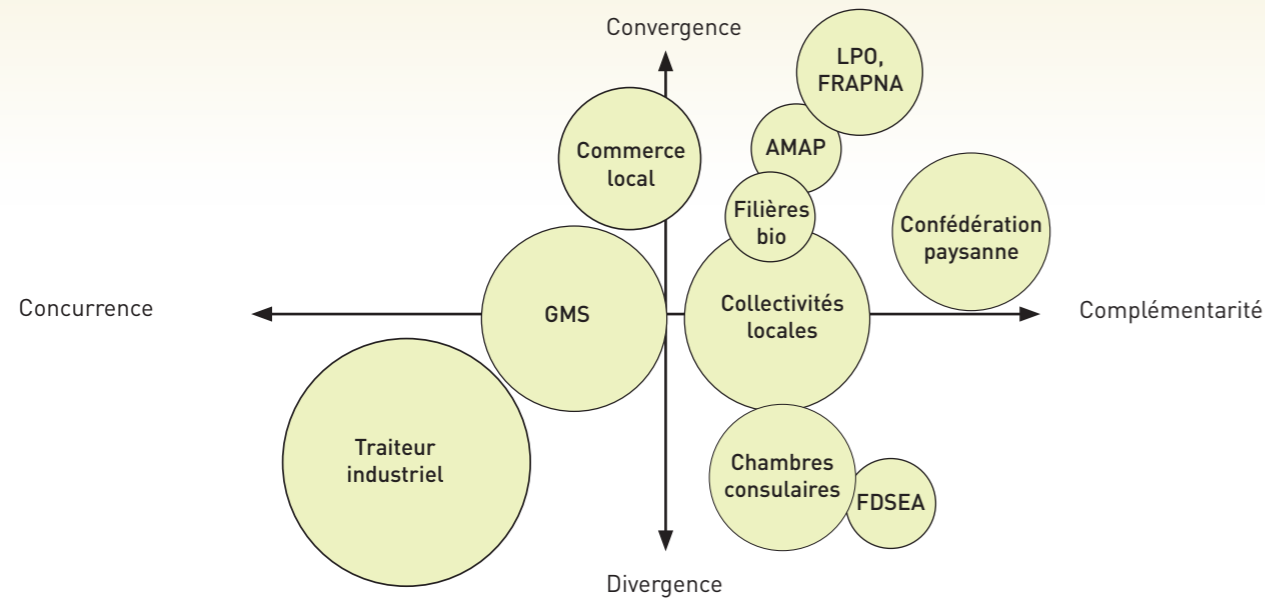
La cartographie d'acteurs permettra de prendre du recul sur : quels acteurs ont été des alliés ou des opposants ? Lesquels ont facilité ou ont freiné la dynamique, le projet ou l'action du collectif ? Que faut-il revoir ? Comment agir différemment ? Quelle nouvelle stratégie de mobilisation des acteurs adopter ? Quels acteurs cibler prioritairement ?

QUELQUES EXEMPLES DE MOBILISATION DE L'OUTIL CARTOGRAPHIE D'ACTEURS DANS DES DYNAMIQUES COLLECTIVES (PROJET SAGACITÉ)

EXEMPLE 1

Positionnement des acteurs de l'alimentation dans le Roannais par rapport au biolocal

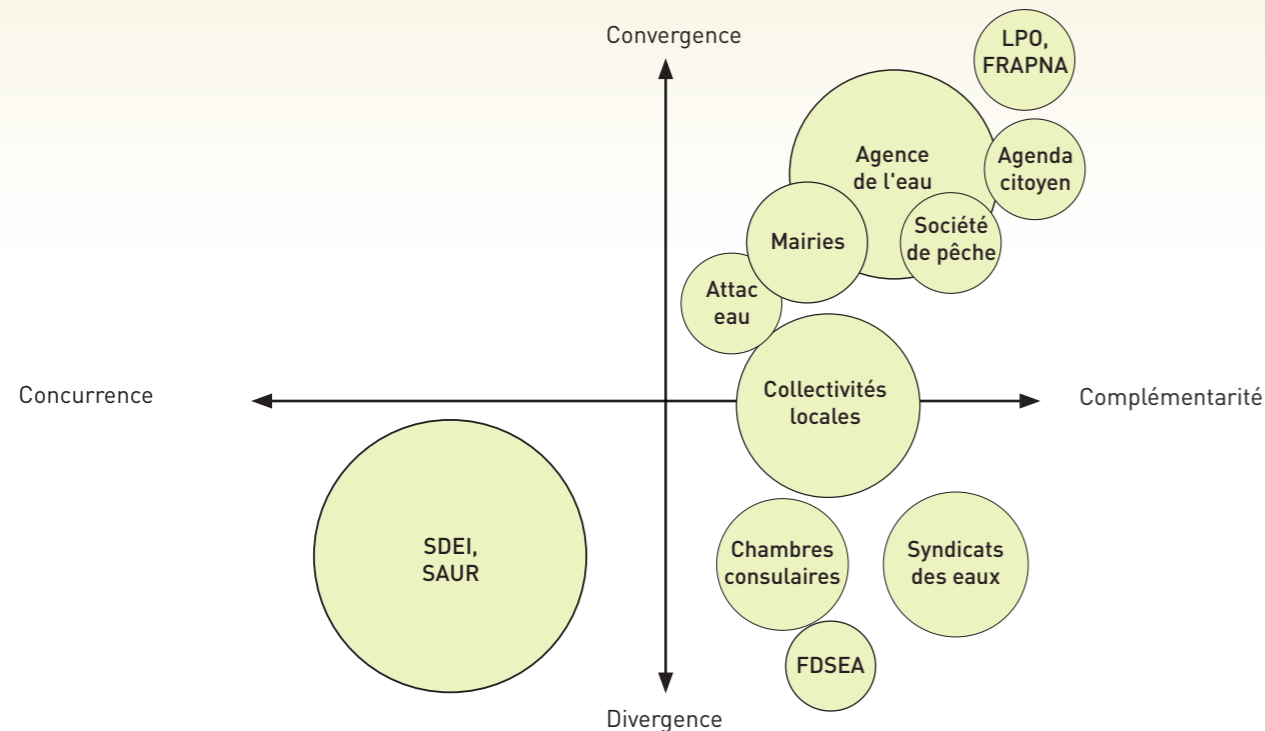
La cartographie montre que les acteurs en complémentarité et convergence sont plutôt des acteurs publics et associatifs. Les acteurs économiques sont encore peu ouverts, voire en concurrence.



EXEMPLE 2

L'enjeu de la ressource en eau dans les Monts du Beaujolais

La cartographie montre une convergence d'intérêt possible entre les acteurs associatifs et certains acteurs publics. Des complémentarités sont possibles avec certains acteurs du monde socioprofessionnel et les collectivités, mais des divergences existent. A l'inverse, les entreprises privées ont des positions très opposées.



COMMENT ÉLABORER COLLECTIVEMENT UNE CARTOGRAPHIE D'ACTEURS ?

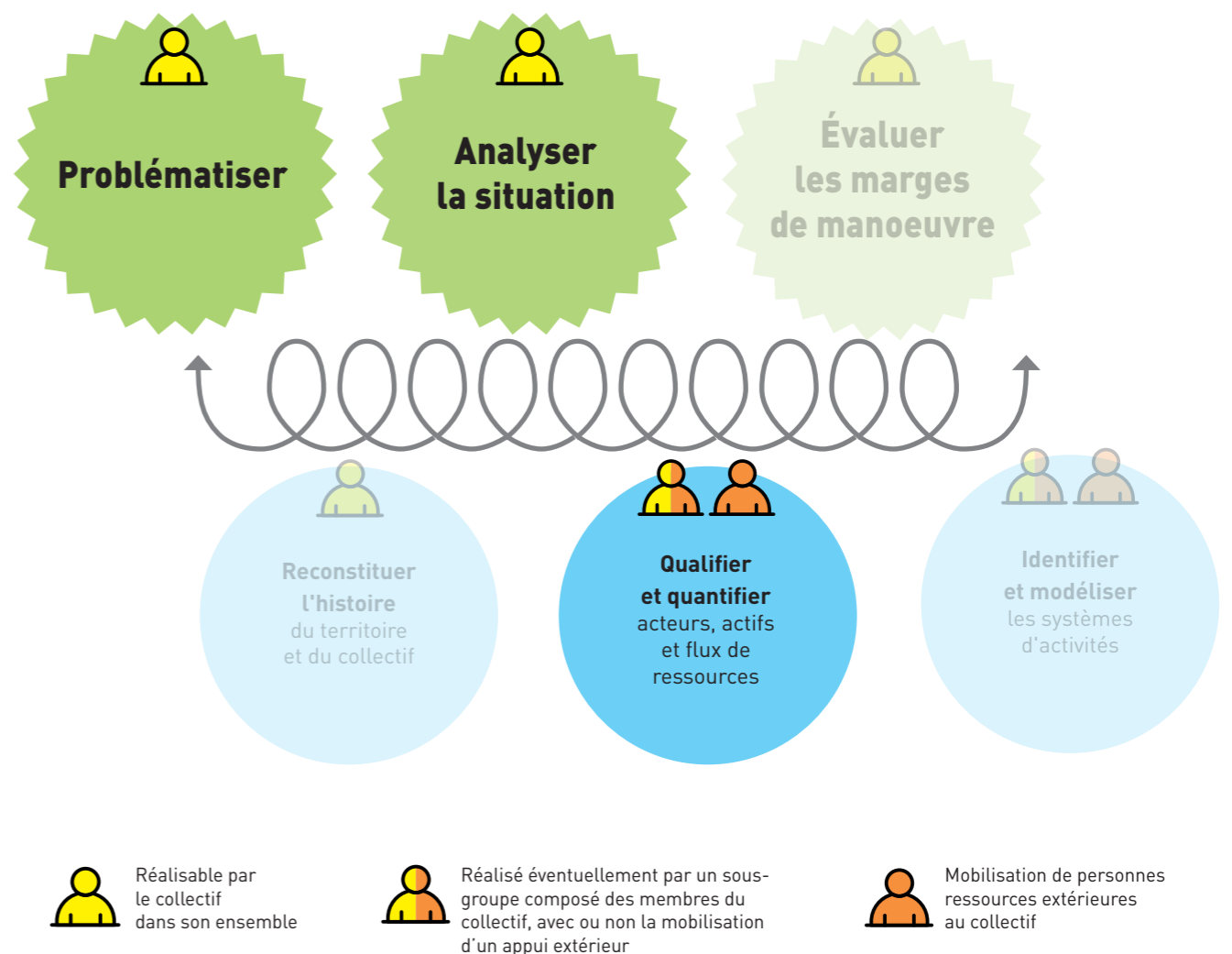
Dans le projet SAGACITÉ, deux modalités d'élaboration de la cartographie d'acteurs ont été possibles. Dans le premier cas, elle est élaborée par des observateurs extérieurs au collectif, des experts ou des universitaires par exemple, puis est soumise au collectif pour réaction, discussion et débat. Dans le second cas, elle est élaborée par et avec les membres du collectif. Cette dernière possibilité renforce la mobilisation, l'analyse et le partage de points de vue au sein du groupe. Une variante de cette

modalité est de concevoir la cartographie d'acteurs avec une partie des membres, puis de la présenter au reste du collectif pour réagir, compléter, et en débattre. C'est cette deuxième modalité que nous décrivons ci-dessous.

La cartographie d'acteurs est réalisée essentiellement « à dire d'acteurs », avec inventaire des acteurs, problématisation des interactions, analyse des types de relations.

MOBILISER LES SAVOIRS DES MEMBRES DU COLLECTIF

MOBILISER DES CONNAISSANCES EXTERNES COMPLÉMENTAIRES



QUI PARTICIPE À L'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE D'ACTEURS ?

→ Qui inviter ?

Les membres du collectif ou une partie des membres, ayant une bonne connaissance de l'histoire, des acteurs du territoire et de la situation actuelle. Il est nécessaire de mobiliser des regards complémentaires et de diversifier les points de vue.

→ Qui organise et qui anime ?

L'élaboration de la cartographie en collectif nécessite une animation. Cette dernière peut être assurée par une personne extérieure neutre, ou être animée par un membre du collectif. Quelle que soit la personne, elle doit avoir le souci de la méthode, des conditions de travail collectif, et de l'expression et de l'écoute des différents points de vue.

LE CADRAGE DU SUJET DE LA CARTOGRAPHIE D'ACTEURS ET LA PRÉPARATION DE L'ANIMATION

Il s'agit dans un premier temps de préciser le sujet et la question que l'on souhaite approfondir à travers une cartographie d'acteurs, et donc de définir les objectifs visés et les connaissances recherchées.

Les axes d'analyse pourront alors être définis. Il est possible de reprendre les deux modèles de cartographie proposés :

- **modèle 1** sur l'influence des acteurs sur une problématique, avec en axe horizontal l'influence sociopolitique et en axe vertical l'influence technicoéconomique (voir page 26)
- **modèle 2** sur le positionnement des acteurs par rapport à un collectif ou un enjeu, avec en axe vertical le degré de convergence ou d'opposition et en axe horizontal le degré de complémentarité ou de concurrence (voir page 27)

En fonction de l'objectif et de la problématique, il est tout à fait envisageable de faire évoluer et d'adapter l'un et/ou l'autre de ces deux modèles, ou tout simplement de redéfinir complètement les axes.

Il sera nécessaire de préciser à quel moment de la dynamique observe-t-on le positionnement des acteurs : à un instant ou à plusieurs moments de l'histoire pour en observer les évolutions et les effets.

Ces différents éléments de cadrage peuvent être définis soit par l'animateur de la démarche de réflexion, au mieux par un groupe réduit (de pilotage) de la réflexion collective ou lors d'un temps de réflexion dédié avec tous les participants. La méthode et les modalités d'animation de ce temps d'élaboration de la cartographie d'acteurs doivent être fixées à cette étape en cohérence avec les objectifs visés et être restituées sous la forme d'un conducteur d'atelier rappelant les objectifs, les consignes, la durée et le séquençage, ainsi que le nombre de participants et leurs profils, les aspects matériels (lieu, taille de la salle, aménagement de l'espace, supports matériels – papier, numérique...).

Trucs et astuces d'animation

- Anticiper la méthode de récolte et de capitalisation des éléments produits : enregistrement des échanges, compte-rendu, photos des productions...
- Organiser le travail en sous-groupe si le nombre de participants est important ou s'il y a un intérêt à constituer des groupes composés de points de vue homogènes ou diversifiés, ou à élaborer plusieurs cartographies.

L'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE D'ACTEURS EN ATELIER COLLECTIF

Une séance d'atelier d'une demi-journée est suffisante pour élaborer en collectif une cartographie d'acteurs. Elle peut se dérouler selon les étapes suivantes :

ÉTAPE 1 2 3 4

Identification des acteurs concernés par le sujet ou la problématique

Sous la forme d'un brainstorming, il s'agit de lister avec les participants l'ensemble des acteurs intéressés, impliqués ou agissant sur le sujet, quels que soient leur nature, leur statut, leur périmètre d'action ou leur importance.

Les participants peuvent noter sur des papiers reposition-

nables les noms des acteurs. Cette étape peut se faire en groupe entier ou en sous-groupe en fonction du nombre de participants.

Trucs et astuces d'animation

- Prévoir un temps individuel de réflexion écrite, puis un temps collectif de partage des éléments identifiés.
- Un acteur = un papier repositionnable (post-it).
- Prévoir une aide à la rédaction des intitulés (selon l'aptitude des participants).

ÉTAPE 1 2 3 4

Positionnement des acteurs selon les deux axes d'analyse définissant la cartographie

Cette étape consiste à positionner les différents acteurs selon les deux axes d'analyse de la cartographie définis préalablement. Ceux-ci sont représentés sur un support grand format (tableau, grande feuille de papier type paperboard, etc.), et les participants sont invités à placer les post-it symbolisant les différents acteurs listés. Ce placement doit être défini collectivement, et donc faire l'objet au préalable d'une concertation entre les participants en partant des questions suivantes (à adapter selon la cartographie d'acteurs et les axes d'analyse définis) :

- modèle cartographie « influence des acteurs » : Quel est le poids ou l'influence de l'acteur en termes techniques et économiques ? puis en termes social et politique ?
- modèle cartographie « positionnement des acteurs » : quel est le positionnement de l'acteur vis-à-vis du collectif et de la problématique en jeu ? Y a-t-il convergence ou opposition en termes de valeurs, de cultures et/ou d'intérêts, d'objectifs ? Y a-t-il complémentarité ou concurrence possible en termes d'activités, d'actions, de modalités et/ou de périmètre d'intervention, d'accès et de mobilisation de ressources (matériels, RH, financières, réseaux relationnels...)?

Pour appuyer cette réflexion collective, quelques questions complémentaires peuvent être proposées et aider à caractériser chaque acteur : quels sont la nature, le statut de l'acteur ? Quels sont son périmètre et son échelle d'action ? Quels sont ses objectifs, ses activités ? À quelles ressources (matériels, RH, financières...) a-t-il accès et/ou quelles ressources maîtrise-t-il ? Avec quels acteurs et réseaux d'acteurs est-il en lien ? A-t-il une influence sur certains acteurs ou réseaux d'acteurs ?

Trucs et astuces d'animation

- Si le nombre de participants est important, cette réflexion peut se réaliser en sous-groupe (chaque groupe faisant l'exercice de positionner les différents acteurs listés), puis faire l'objet d'un partage en grand groupe. Cela permet de faciliter l'expression des différents points de vue. Dans ce cas, prévoir autant de supports pour représenter la cartographie que de sous-groupe, puis prévoir un support pour une représentation mutualisée.
- Si besoin, prévoir une feuille reprenant les questions ci-dessus, éventuellement sous forme de tableau que les participants peuvent renseigner, pour garder la mémoire des éléments échangés et qui pourront être utiles pour l'interprétation et la mise en perspective.

L'INTERPRÉTATION DE LA CARTOGRAPHIE D'ACTEURS ET LA MISE EN PERSPECTIVE

ÉTAPE 1 2 3 4

Identification des stratégies des différents acteurs

Cette étape suppose notamment de :

- caractériser les liens qu'entretiennent ou peuvent entretenir les acteurs entre eux : degré de collaboration (appui-coopération, neutralité, conflit) ; type de lien (hiérarchique, institutionnel, informel, financier, technique, etc.) ; intensité des liens ; etc.
- qualifier leurs relations avec les autres acteurs dans leurs capacités d'influence sur les dynamiques locales.

Trucs et astuces d'animation

Comme conseillé pour l'étape 2 :

- Si le nombre de participants est important, cette réflexion peut se réaliser en sous-groupe, puis faire l'objet d'un partage en grand groupe. Cela permet de faciliter l'expression de chacun.
- Si besoin, prévoir une feuille reprenant les éléments à analyser précédents, sous forme par exemple de tableau que les participants peuvent renseigner, pour guider l'échange et en garder la mémoire.
- Il est possible de représenter visuellement sur la cartographie les relations entre les acteurs à l'aide de flèches et autres symboles graphiques de différentes couleurs, épaisseurs ou intensités...

ÉTAPE 1 2 3 4

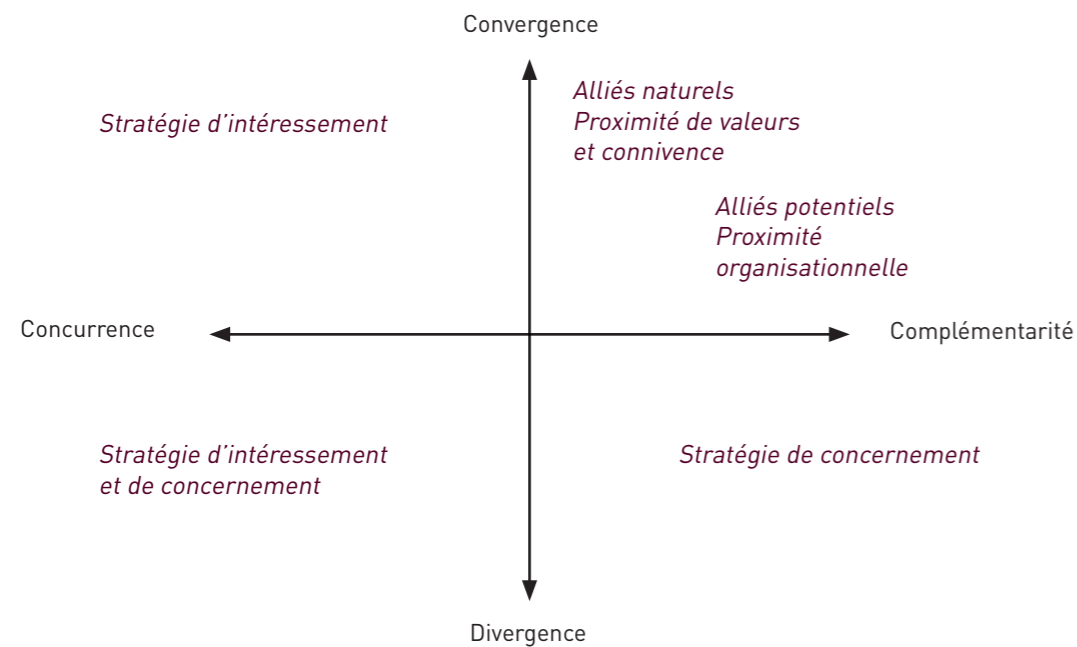
Réflexion sur les acteurs mobilisables ou à mobiliser prioritairement et sur les formes et modalités possibles de cette mobilisation

Cette dernière étape s'appuiera sur tous les éléments échangés en amont et consiste à définir le positionnement et la stratégie du collectif vis-à-vis des acteurs au regard de ses propres finalités et objectifs. Il s'agit alors d'identifier :

- avec quels acteurs est-il possible, intéressant ou nécessaire de s'allier ? Sur quoi ? Pourquoi faire ? Et comment ?

- est-il utile ou nécessaire de s'appuyer sur d'autres acteurs pour influencer sur certains acteurs clés ? Si oui, pourquoi ? Et comment ?
- comment se positionner vis-à-vis d'acteurs ayant des positions opposés ou concurrentes au collectif, et ayant un poids ou une influence importante ? Est-il possible de contourner ou d'atténuer leurs actions ou leur influence, d'infléchir leurs positions ou de les intéresser, les rallier à la démarche du collectif ? Est-il possible de s'appuyer sur d'autres acteurs pour cela ?

Le modèle 2 de cartographie d'acteurs proposé permet notamment de repérer plusieurs stratégies de mobilisation des acteurs en fonction de leur positionnement initial vis-à-vis du collectif.



Trucs et astuces d'animation

Comme conseillé pour l'étape 2 :

- Cette réflexion peut être menée dans un premier temps en individuel ou en sous-groupe, puis être partagée et débattue en grand groupe. Cela permet l'expression des différents points de vue et d'élargir le champ des propositions.
- Si besoin, prévoir une feuille reprenant les questions précédentes, sous forme par exemple de fiche ou de tableau que les participants peuvent renseigner, pour guider la réflexion et garder la mémoire des propositions.
- Il est possible sur la cartographie de visualiser graphiquement les acteurs mobilisables ou à mobiliser à l'aide de symboles (cercles, rectangles, soulignements, pictogrammes de différentes couleurs, épaisseurs ou intensités...).

COMMENT METTRE EN FORME ET VALORISER LA CARTOGRAPHIE D'ACTEURS ?

Les cartographies d'acteurs élaborées en atelier avec un groupe d'acteurs peuvent faire l'objet d'une mise en forme graphique pour une utilisation ultérieure, soit pour une restitution et un débat avec un groupe d'acteurs élargis, soit également pour retravailler la cartographie et structurer les éléments échangés et analysés. Ce dernier support peut ensuite servir d'un nouveau temps d'échange durant lequel le groupe prend du recul et affine sa stratégie de positionnement.

→ Quels formats et supports pour quelle diffusion ?

La valorisation de la cartographie peut prendre différentes formes et être restituée sur différents médias en fonction de l'usage qui en sera fait :

- présentation pour des temps d'échange et de débat en groupe élargi : support informatique - Powerpoint ; support papier - impression format poster à afficher...
- document de réflexion intermédiaire à l'usage du groupe de réflexion, formalisant et structurant les éléments échangés et analysés en amont : support informatique - Powerpoint ; support papier - impression format A4 ou A3...

→ Quels outils pour mettre en forme numérique ?

La mise en forme des résultats peut être réalisée sur des outils simples comme Openoffice, Word, Powerpoint, Keynote, Pages... ou bien à usage professionnel comme Illustrator.

→ Précautions/points de vigilance avant et pour la communication vers l'extérieur

Il est important dans toute communication de :

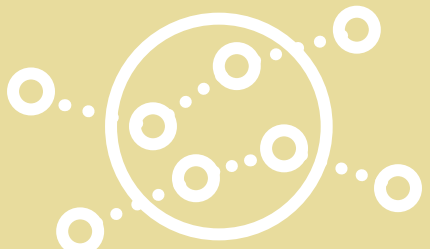
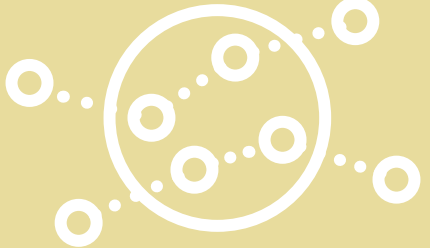
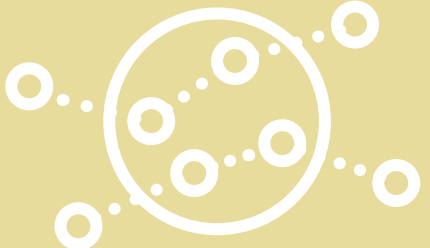

- mentionner que les cartographies produites sont issues d'une réflexion d'un groupe d'acteurs. Ce travail est orienté par le point de vue et la connaissance de ces derniers. Il ne repose pas sur une analyse objective et neutre ;
- identifier les personnes qui ont contribué à cette réflexion (les mentionner explicitement) ;
- préciser quand ces cartographies ont été élaborées et à quel moment elles correspondent (positionnement des acteurs à un instant t). En cas de versions multiples, préciser le numéro et la date des versions ;
- préciser, si nécessaire, que les documents sont des versions intermédiaires ou une étape dans une réflexion plus globale ;
- utiliser éventuellement des symboles graphiques pour souligner les informations incertaines ou encore en débat.

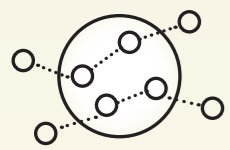


3

L'APPROCHE PAR LE MÉTABOLISME TERRITORIAL

**REPÉRER LES RESSOURCES
TERRITORIALES MOBILISÉES
ET MOBILISABLES**





OUTIL 3 L'APPROCHE PAR LE MÉTABOLISME TERRITORIAL

COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DES SYSTÈMES D'ACTIVITÉ ET DU TERRITOIRE

PRINCIPE DE L'APPROCHE PAR LE MÉTABOLISME TERRITORIAL

→ Qu'est-ce que c'est ?

Le métabolisme territorial est une métaphore du métabolisme des êtres vivants défini comme l'« ensemble des transformations biochimiques qui se produit au sein de la cellule ou de l'organisme ».

voire à l'échelle d'un territoire moins bien délimité administrativement mais qui fait sens pour les acteurs concernés (Herbelin, 2018).

L'approche par le métabolisme territorial consiste à élaborer un diagnostic des flux et des stocks de ressources mobilisées et produites dans le cadre d'un ensemble d'activités mené à l'échelle d'un bassin de vie ou de toute forme de territoire ou de projet. La démarche est avant tout un diagnostic technique qui permet de comprendre ce qui circule et contribue à la production des principales activités créatrices de richesse à l'échelle d'un territoire. Elle part du principe qu'un territoire ou un ensemble d'activités peut être considéré comme un écosystème. Le diagnostic réalisé permet aux acteurs de se situer et d'influer sur leur fonctionnement.

Aujourd'hui, les méthodes se sont affinées et permettent de réaliser ce type d'analyse à des échelles moins importantes qu'un pays, comme par exemple un département ou une région

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE PARTIE PRENANTE DU MÉTABOLISME TERRITORIAL

Les acteurs qui activent l'intelligence collective génèrent, transforment, captent, mobilisent des flux cognitifs. Aussi l'intelligence collective fait-elle partie intégrante du métabolisme territorial. De plus grâce à différentes méthodes et outils, l'approche par le métabolisme territorial permet aux acteurs du collectif de collecter, organiser et formaliser les connaissances sur les flux et organisations des territoires et systèmes d'activités. Elle vient alors nourrir une démarche d'intelligence collective.

→ Que peut-on représenter ?

4 dimensions sont analysées et donc représentées dans cette approche :

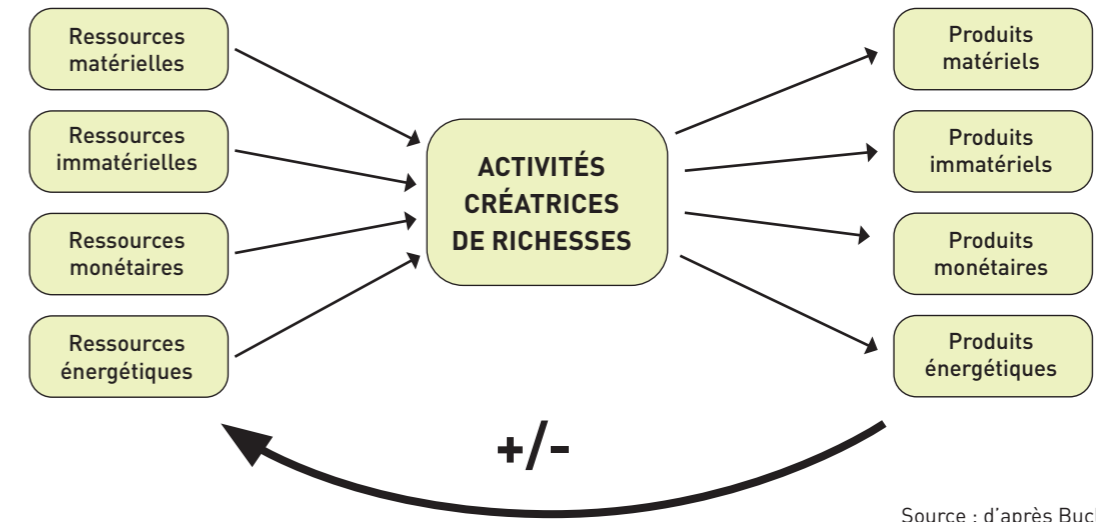
- le système géographiquement étudié : un bassin de vie, un territoire comme une grande ville, un pays, ou bien un système d'activités, comme par exemple un système alimentaire (l'organisme) ;
- les activités étudiées productrices et/ou consommatrices de richesse sur le territoire, et les acteurs, les actifs et les lieux participant à ces activités (les organes) ;
- les ressources qui sont mobilisées pour produire ces activités et qui circulent dans ce système (ressources matérielles - infrastructures, matières premières... -, ressources monétaires - subventions, aides de l'Union Européenne... -, ressources immatérielles - savoir-faire, paysage, patrimoine... -, ou ressources énergétiques) ;
- l'ensemble des flux de ressources circulant dans le système et entre celui-ci et son environnement, et une estimation de leur quantité.

L'analyse par le métabolisme territorial est donc à la fois une approche structurelle (qualification des « organes » du territoire et du système d'activités) et fonctionnelle (analyse et évaluation quantitative et qualitative des flux générés, échangés ou transformés par ces « organes »).

ACTEURS ET ACTIFS AU CŒUR DU MÉTABOLISME

Par « actifs », on qualifie ceux qui mettent en œuvre des actions (agriculteurs, membres associatifs, artisans, salariés...). Par « acteurs », on qualifie ceux qui jouent un rôle sur le territoire ou dans une activité (élu, responsable associatif, acteur public, acteur économique...), au-delà de leur fonction d'actif. Acteurs et actifs engagent des processus de production, de transformation, d'échange de ressources à l'échelle d'un territoire. On peut les qualifier de processeurs.

LES RESSOURCES ÉCHANGÉES À L'ÉCHELLE D'UN ENSEMBLE D'ACTIVITÉS

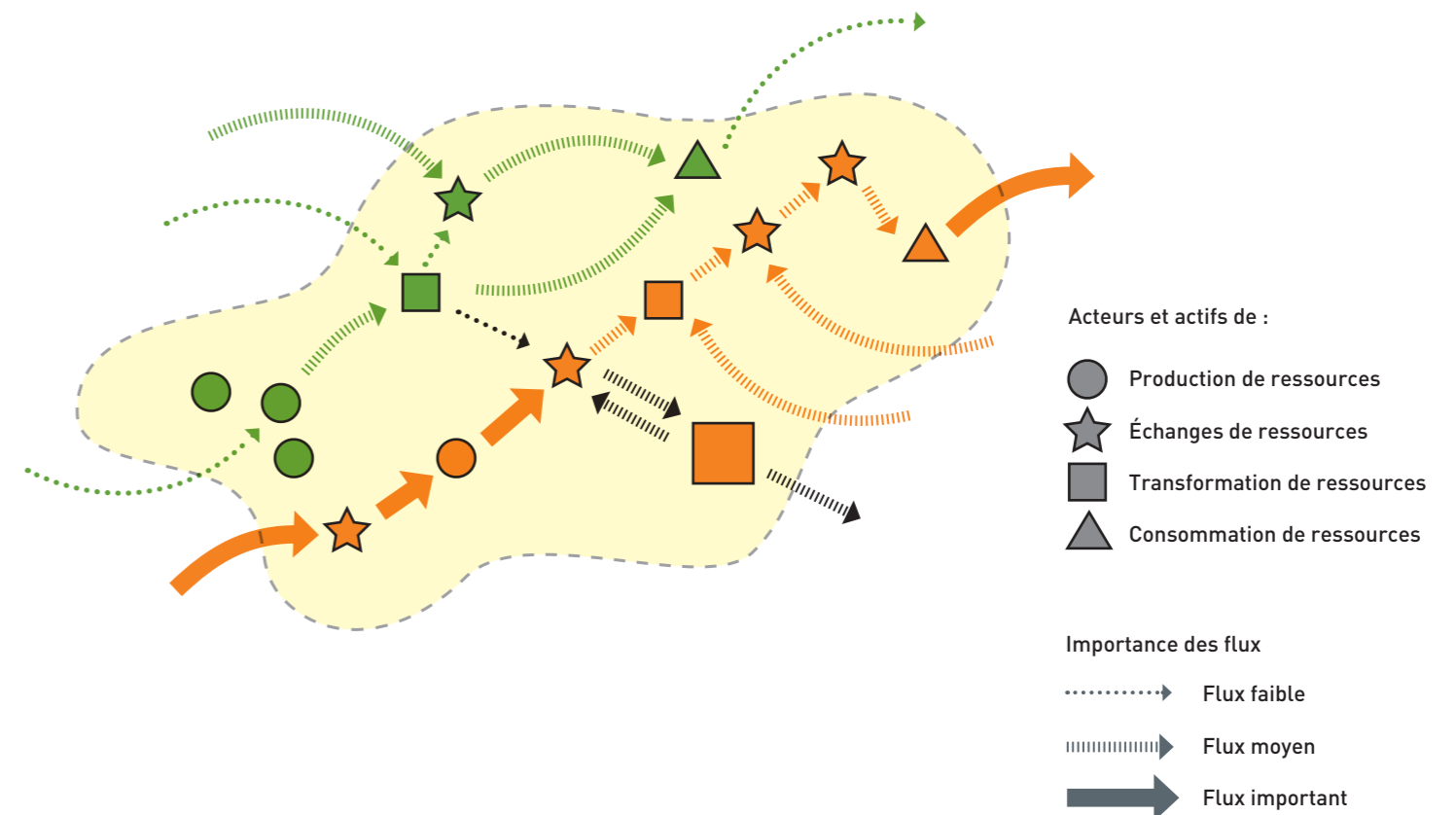


Source : d'après Buclet et al., 2015

Le schéma ci-dessous représente à l'échelle d'un territoire (en fond jaune) deux systèmes d'activités : l'un plutôt autonome et mobilisant majoritairement des ressources internes au territoire (à l'image des circuits courts) en vert, l'autre plutôt dépendant de ressources extérieures au territoire (à l'image des circuits longs) en orange.

Les flux représentés intègrent généralement l'ensemble des types de flux, car à des flux de nature matériels peuvent correspondre des flux immatériels (monétaires, informationnels, énergétiques...). Selon les problématiques analysées peuvent être représentés et distingués des flux spécifiques.

EXEMPLE DE REPRÉSENTATION ET DE MODÉLISATION D'UN MÉTABOLISME TERRITORIAL



A QUOI PEUT-ELLE SERVIR ? ET À QUI PEUT-ELLE SERVIR ?

→ A quoi peut-elle servir ?

L'approche d'analyse par le métabolisme territorial est un exercice qui peut être effectué collectivement et qui contribue à sensibiliser l'ensemble des acteurs à la façon dont fonctionne le territoire ou le système d'activités auquel ils se réfèrent, notamment en tant qu'espace de vie. En identifiant les flux qui circulent sur le territoire et les processeurs qui mobilisent/transforment/produisent ces flux, ils élaborent une représentation commune du territoire et/ou des systèmes d'activités.

A partir de la caractérisation et la quantification des ressources mobilisées, consommées, produites et échangées dans les territoires (approche par les flux), les acteurs peuvent évaluer les ressources en jeu et leurs capacités d'autonomie ou leur degré de dépendance, par exemple entre ressources « intrants » et ressources locales, entre ressources renouvelables et ressources épuisables, et se questionner sur des problématiques tels que l'autonomie alimentaire, la ressource en eau comme bien commun et les leviers de son appropriation...

Ainsi en complément de l'outil frise chronologique et de l'outil cartographie d'acteurs, elle aide à mieux connaître et

comprendre le contexte et ses processus de changement, et à repérer les marges de manœuvre du collectif sur l'accès et l'usage de ces ressources.

→ A qui peut-elle servir ?

Tous types d'acteurs, élus, agents de développement, techniciens, acteurs économiques et citoyens, engagés dans une démarche collective.

L'un des enjeux autour du métabolisme territorial aujourd'hui, outre celui de produire un diagnostic des flux et des stocks à l'échelle d'un territoire, consiste à permettre aux acteurs de s'approprier les tenants et les aboutissants du métabolisme. Pour se faire, il est nécessaire non pas juste de fournir l'information produite par des spécialistes du métabolisme aux acteurs qui souhaitent réfléchir en intelligence à un projet de territoire, mais d'impliquer les acteurs eux-mêmes dans l'évaluation du métabolisme, et à travers lui, des dynamiques de développement. Les schémas métaboliques d'un territoire peuvent constituer un très utile objet de transaction entre acteurs, un objet de médiation et d'élaboration d'une vision territoriale commune.

QUAND PEUT-ELLE SERVIR ?

L'analyse par le métabolisme territorial peut être initiée à différents moments d'une dynamique collective :

→ Temps de la mobilisation initiale

Même si elle n'est pas des plus simples à réaliser, elle peut accompagner le démarrage d'une réflexion collective pour construire une connaissance commune du fonctionnement du territoire. Elle peut être pertinente lorsque des acteurs s'interrogent sur le devenir d'une filière, d'une activité, d'une ressource ou d'un enjeu clé pour le territoire. L'approche par le métabolisme permet alors de dresser un premier diagnostic sur : comment fonctionnent et sont structurés cette filière, cette activité ou le système autour d'une ressource ou de l'enjeu en question sur le territoire ? Quels acteurs interviennent ? Quels sont les lieux clés ? D'où viennent les ressources mobilisées (en dehors ou à l'intérieur du territoire) et comment circulent-elles (à l'intérieur ou en dehors du territoire) ? Génèrent-elles d'autres ressources, d'autres produits ? Sont-elles valorisées sur le territoire ou à l'extérieur ?

Autour de cet objet de travail commun, les membres du collectif partagent des connaissances, les enrichissent et les réactualisent, échangent et confrontent leurs points de vue et leurs interrogations et préoccupations, et peuvent aller jusqu'à la formulation d'une problématique commune : quels sont les forces, les points de fragilité et de dépendance liés à ce système ? Existe-t-il des menaces, des risques, des incertitudes autour de cette problématique ? Quelles questions cela pose-t-il pour les acteurs qui composent le collectif ?

A ce stade, l'approche par le métabolisme peut venir en complément ou être complétée par un travail de réflexion autour de la frise chronologique et/ou de la cartographie d'acteurs : quels éléments de contexte expliquent le fonctionnement du territoire et la situation actuelle ? Quels acteurs ont joué ou jouent aujourd'hui un rôle ? Ces derniers agissent-ils en synergie ou en opposition avec d'autres acteurs, avec le collectif ? Etc. Concrètement, il est possible de reprendre comme premier inventaire les acteurs et actifs repérés dans les cartographies d'acteurs et la frise.

→ Temps de préparation de l'action

Une fois un premier diagnostic sur le fonctionnement du territoire dressé (comme décrit dans le paragraphe précédent), il s'agira d'approfondir l'analyse qui permettra de formaliser des pistes d'action pour le collectif d'acteurs : par rapport aux premiers constats posés sur les forces et les points de fragilité et la problématique formulée en commun, quelles sont les marges de manœuvre possibles ? Où agir prioritairement ou stratégiquement ? Quelles ressources mieux valoriser ou valoriser différemment ?

Ici la frise chronologique et la cartographie d'acteurs permettent d'affiner les réflexions sur les marges de manœuvre : quels éléments de contexte sont ou pourraient être favorables ou défavorables à l'action du collectif ? Quels acteurs jouent des rôles clés ? Avec qui s'associer ? Quelles nouvelles organisations et nouvelles alliances mettre en place ? Quels moyens mobiliser ? Et quels soutiens aller chercher ? Etc.

→ Temps de retours sur l'action, en cas de crise du collectif et/ou en vue d'ajustements

L'approche par le métabolisme territorial permet de prendre du recul : les actions menées et portées par le collectif d'acteurs ont-elles impacté le fonctionnement du territoire ? Le collectif a-t-il perdu ou gagné en marges de manœuvre ? Si oui, sur quoi ou en quoi ? Où sont les forces et les points de fragilité actuels ? Où sont les nouvelles marges d'action possibles ? Où agir prioritairement ou stratégiquement ? Que modifier, amplifier ou mettre en place de nouveau dans l'organisation et les modes d'actions des acteurs ? Quelles ressources mieux valoriser ou valoriser différemment ? Ou quelles nouvelles ressources valoriser ?

Ici la frise chronologique et la cartographie d'acteurs permettent également d'approfondir les réflexions : qu'est-ce qui explique le fonctionnement du territoire, le rôle et la part d'influence du collectif sur ce fonctionnement ? Quels ont été les facteurs et les acteurs importants et influents dans ce système ? Ont-ils été des éléments favorables, des alliés ou des freins, des opposants à l'action du collectif ? Sur quoi agir à l'avenir ? Avec qui s'associer ? Quelles nouvelles organisations et nouvelles alliances mettre en place ? Quels moyens mobiliser ? Et quels soutiens aller chercher ? Etc.

QUELQUES EXEMPLES D'APPROCHE PAR LE MÉTABOLISME TERRITORIAL DANS DES DYNAMIQUES COLLECTIVES (PROJET SAGACITÉ)

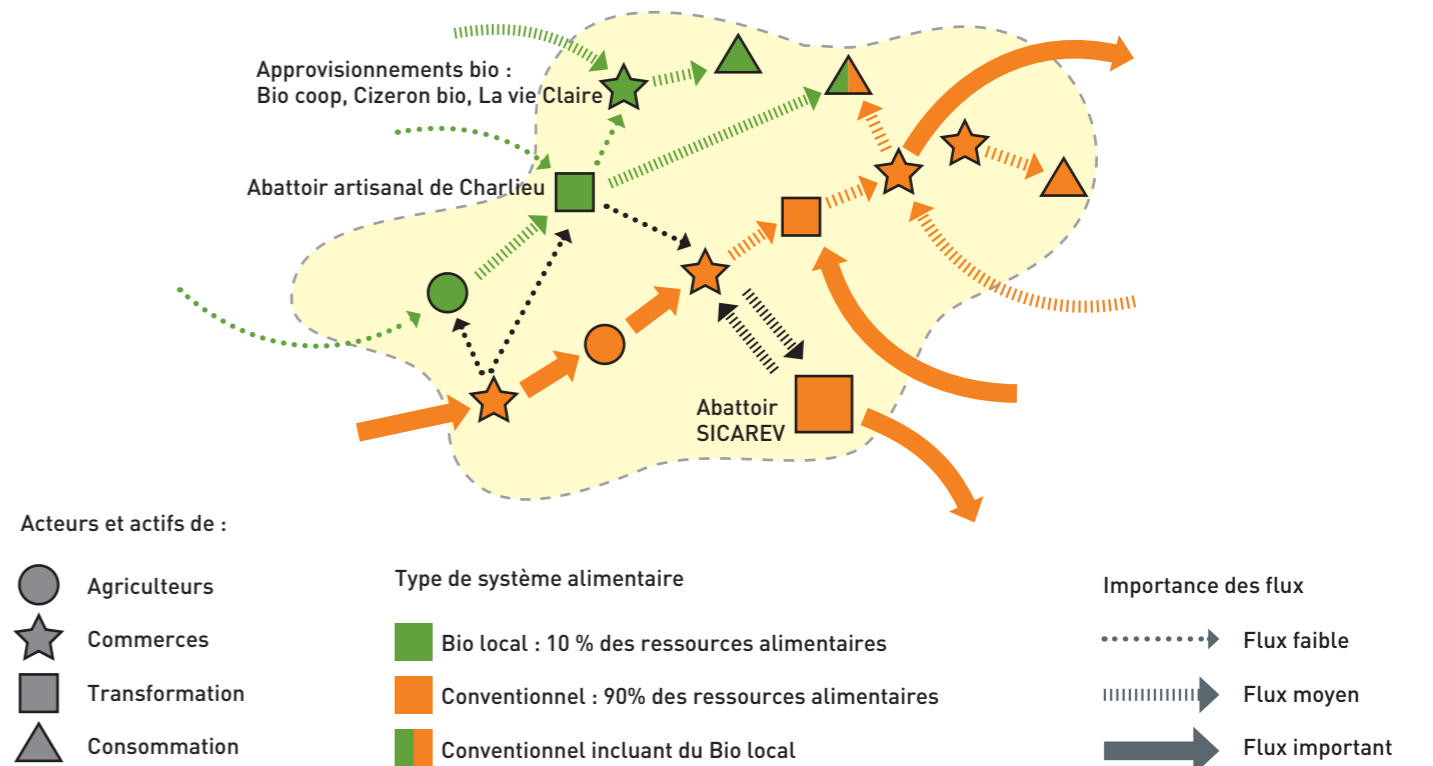
EXEMPLE

Le système alimentaire roannais

Dans le Roannais, où la question des systèmes alimentaires se pose, l'analyse du métabolisme a permis d'évaluer la part marginale du bio dans le territoire – moins de 10% des ressources alimentaires produites – mais sa forte progression depuis dix ans – de 3 à 10%. Il est apparu également que les systèmes de production de qualité environnementale et sociétale, dont le bio local fait parti, valorisent essentiellement les ressources du milieu

biophysique local et sont donc plus autonomes vis-à-vis des intrants et des ressources épuisables. Différentes simulations du métabolisme territorial ont aussi montré que l'autonomie alimentaire locale est possible quel que soit le système alimentaire, et donc même avec des systèmes alimentaires bio ou en agro-écologie. Le choix est donc plus politique que pragmatique. L'exemple sera développé dans les pages ci-après.

MODÉLISATION DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES DU ROANNAIS BIO LOCAL ET CONVENTIONNEL



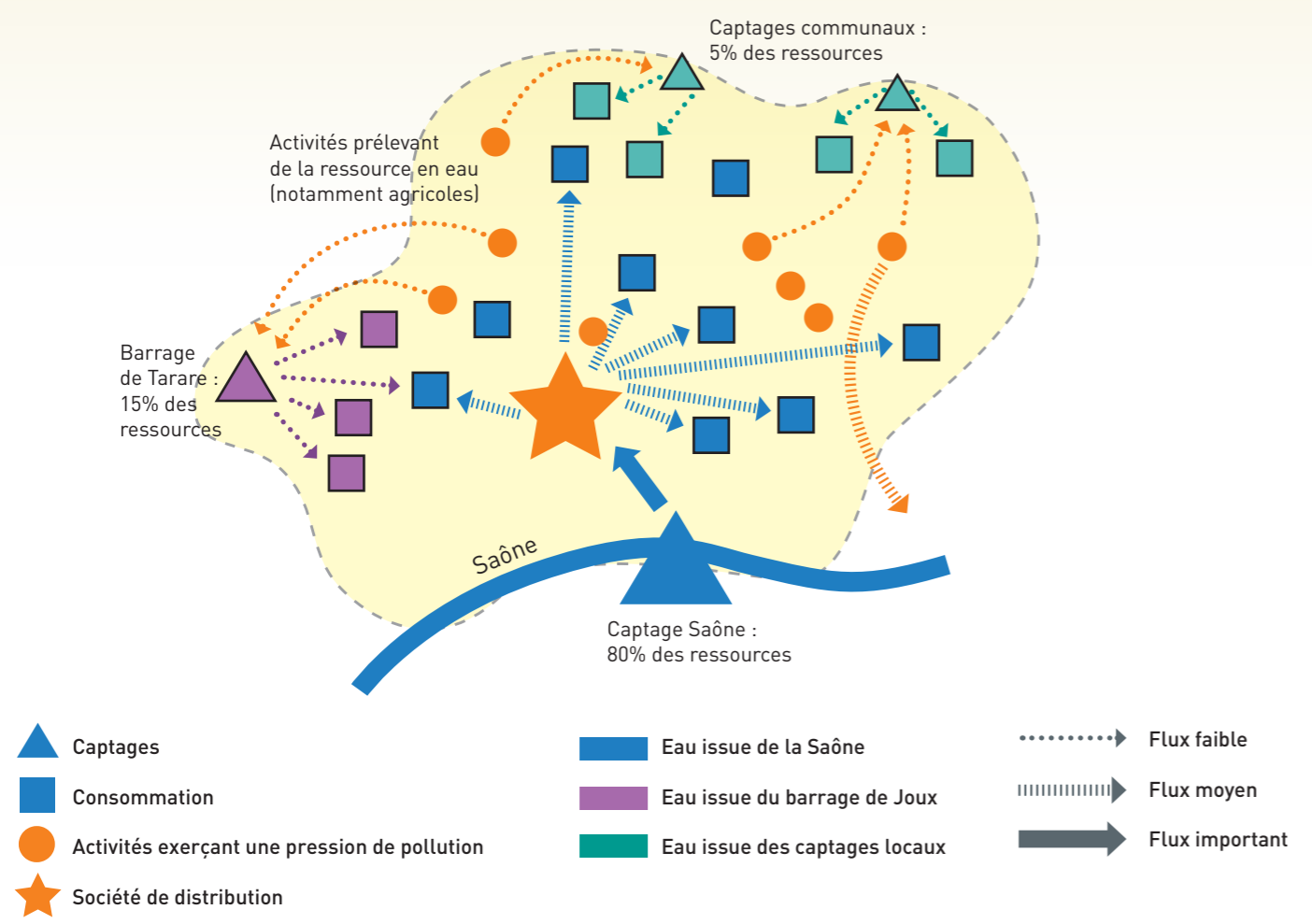
EXEMPLE

L'approvisionnement en eau dans les Monts du Beaujolais

Dans les Monts du Beaujolais, l'analyse du métabolisme lié à l'approvisionnement en eau a permis d'évaluer les faibles marges de manœuvre pour se réappropriier la ressource. 80% des flux d'eau potable et d'eau à usage industriel proviennent de la Saône et sont distribués par des sociétés

de distribution externes et privées, en délégation de service public. Les leviers pourraient passer par une revalorisation des sources et des anciens captages communaux, et/ou par un retour à une gestion en régie.

MODÉLISATION DU MÉTABOLISME LIÉ À L'EAU POTABLE DANS LES MONTS DU BEAUJOLAIS

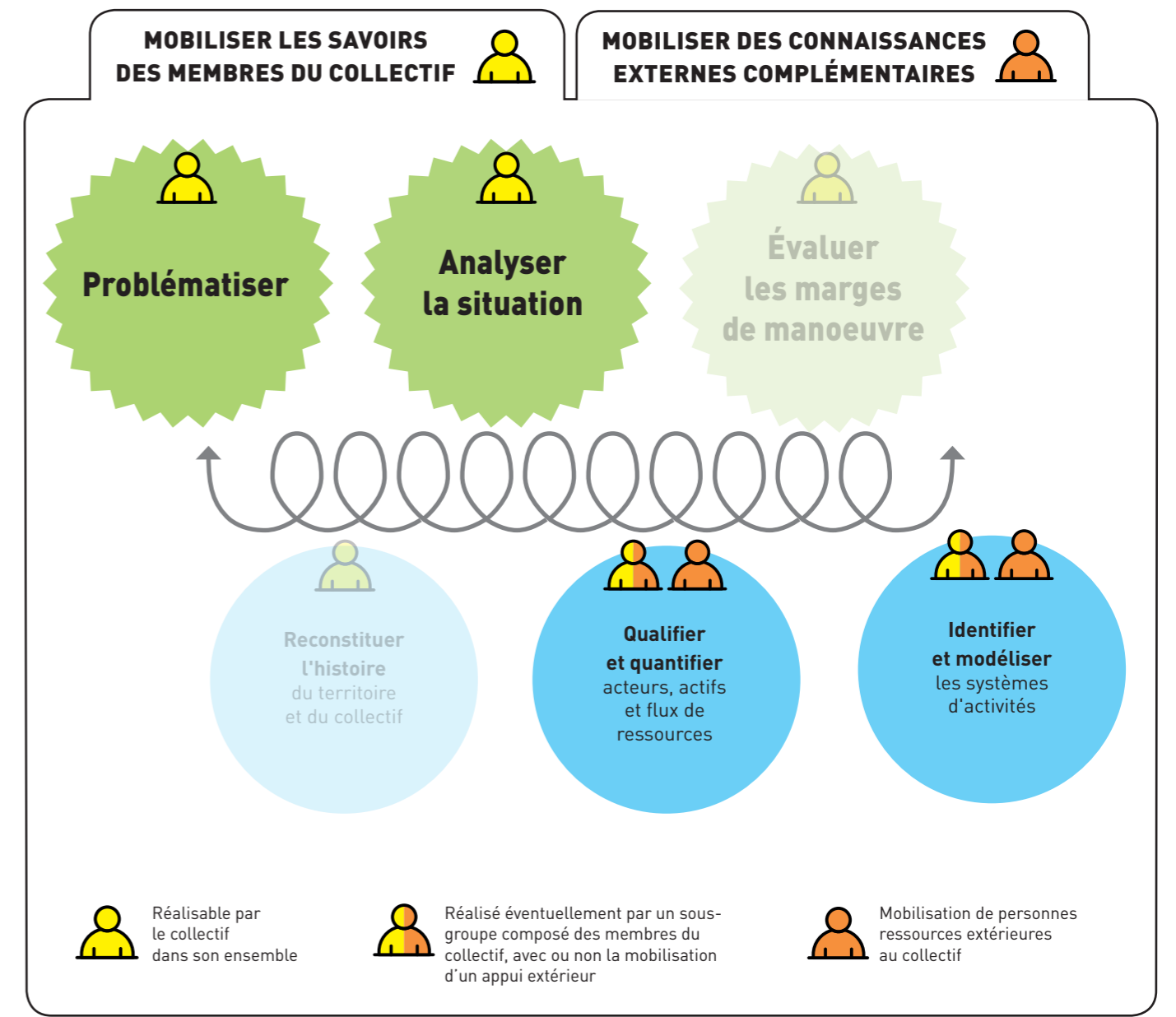


COMMENT ÉLABORER COLLECTIVEMENT LE MÉTABOLISME TERRITORIAL ?

Il est tout à fait possible de réaliser une analyse du métabolisme territorial avec un collectif d'acteurs. Cette démarche vient alors alimenter la co-construction de savoirs collectifs en faisant monter en connaissances et en compréhension les membres du collectif, et en permettant les échanges de points de vue, l'analyse et la recherche de perspectives communes.

L'élaboration d'un métabolisme territorial peut faire l'objet d'ateliers collectifs. La démarche proposée est

une articulation entre la production de connaissances « à dire d'acteurs », valorisant les savoirs des membres du collectif et la collecte de données et d'informations complémentaires, permettant d'inventorier, d'analyser et de quantifier les flux de ressources. La mobilisation de personnes-ressources extérieures peut s'avérer nécessaires pour enrichir l'analyse et la compréhension du métabolisme. La démarche s'articule autour des points méthodologiques suivants.



QUI PARTICIPE À L'ÉLABORATION ?

→ **Qui inviter ?**

- Les membres du collectif qui portent la démarche sont invités en premier lieu.
- Des acteurs qui connaissent le territoire pour y avoir été impliqués ou l'avoir observé, selon les sujets traités et les nécessités, peuvent être invités en tant que personnes-ressources. Par exemple, s'il s'agit de travailler sur un système alimentaire, peuvent être invités des chargés de mission des filières, des élus locaux concernés, etc. Par rapport à la ressource en eau, des chargés de mission ou élus de syndicats des eaux, de contrats de rivières, d'organismes professionnels, peuvent être sollicités.

Pour donner des ordres de grandeur, dans le projet SAGA-CITÉ, les groupes allaient de cinq à une cinquantaine de contributeurs (en plusieurs ateliers).

→ **Qui organise et qui anime ?**

Le collectif constitué doit être au cœur de la démarche. Selon son mode d'organisation et de fonctionnement (avec un accompagnateur, ou une animation tournante), il prend en charge la mise en place du groupe de travail, invite les participants souhaités. Des membres du collectif peuvent animer, mais ils peuvent aussi faire appel à un animateur extérieur au groupe. Qu'il soit interne ou extérieur au groupe, l'animateur doit être garant de la démarche et des objectifs visés, et faciliter l'expression et l'écoute de chacun.

LE CADRAGE DU SUJET ET LA PRÉPARATION DE L'ANIMATION

Il est essentiel au démarrage de définir le sujet et la problématique qui seront traités, ainsi que la manière de le faire. En effet, une approche complète du métabolisme territorial (globalité du territoire) serait fastidieuse, voire impossible au regard des données à mobiliser ou de l'inexistence de certaines données ou de l'impossibilité d'y accéder. Ainsi le sujet peut correspondre à un enjeu spécifique du territoire, à l'organisation et au fonctionnement d'une filière ou d'un secteur (système d'activité), ou bien à la valorisation d'une ressource sur un territoire. La problématique est la question que l'on se pose autour du sujet. Par exemple, si le sujet est l'économie locale, la problématique pourrait être : quelles activités et sources de revenus circulent sur le territoire et contribuent à l'économie et à l'emploi local ? Si le sujet est le système alimentaire, la problématique pourrait être : quel système alimentaire ou quelle hybridation de systèmes alimentaires contribuerait à l'autonomie alimentaire du territoire ? Si le sujet est la filière lait, la question pourrait être : quelles évolutions possibles de la filière lait pour une plus grande résilience face aux évolutions futures de la PAC ?

Il sera nécessaire de préciser à quel moment de la dynamique du territoire on analyse le métabolisme territorial : à un instant t ou à plusieurs moments de l'histoire pour en observer les évolutions et les effets.

Sujet, problématique, moment(s) peuvent être définis au départ avec l'ensemble des membres du collectif. La méthode d'animation peut être également prédéfinie dans les grandes lignes avec eux, puis précisée par un groupe de travail, composé d'une partie des membres, et/ou l'animateur. Les étapes présentées ici constituent des points de repère. L'analyse du métabolisme territorial nécessitera plusieurs temps et formats

d'ateliers ou modalités de travail. Le cadrage de la méthode est donc nécessaire, mais pourra faire l'objet d'adaptation au fil de l'avancée des réflexions.

Les méthodes d'animation doivent également tenir compte des objectifs visés en termes de dynamique collective : favoriser l'interconnaissance, partager et co-construire des connaissances, définir des actions communes...

Pour chaque étape de travail, les méthodes et modalités d'animation peuvent être restituées sous la forme de conducteur d'atelier ou de fiche technique précisant les objectifs, les consignes, les durées et séquençages, le nombre et le profil des participants, les aspects matériels (lieu, taille de la salle, aménagement de l'espace, supports matériels, documents de travail...).

Trucs et astuces tout au long de la démarche de travail

- Anticiper la méthode de récolte et de capitalisation des éléments produits : enregistrement des échanges, compte-rendu, photos des productions...
- Organiser le travail en sous-groupe si le nombre de participants est important ou s'il y a un intérêt à constituer des groupes composés de points de vue homogènes ou diversifiés, ou des groupes ayant en responsabilité la réalisation de travaux spécifiques.

L'ÉLABORATION DU MÉTABOLISME TERRITORIAL EN ATELIER COLLECTIF

L'élaboration du métabolisme territorial en collectif nécessitera plusieurs temps de travail en atelier autour des étapes méthodologiques suivantes :

- Identifier et inventorier les acteurs et actifs pertinents au sein du système territorial en fonction des activités considérées comme structurantes ;

ÉTAPE 1 2 3 4 5

Identifier et inventorier les acteurs et actifs

Par rapport au sujet étudié et à la question posée, il s'agit dans un premier temps de repérer qui joue un rôle dans les systèmes d'activités et quels sont les nœuds, les lieux qui gèrent, transforment, valorisent des ressources sur le territoire (les actifs). Pour cela, il est possible de s'appuyer sur les éléments mis en évidence dans la frise et la cartographie d'acteurs, si celles-ci ont été réalisées. Cet inventaire peut être réalisé « à dire d'acteurs », puis enrichi par des investigations complémentaires : analyses documentaires, bibliographie...

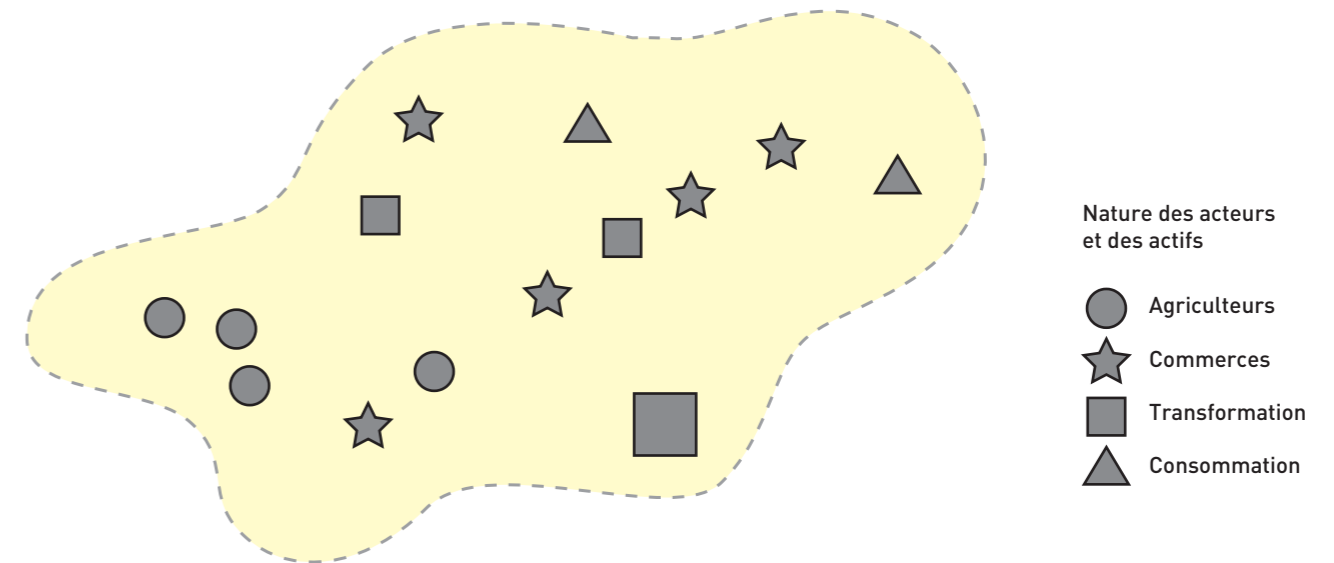
- Modéliser collectivement les différents sous-systèmes structurants (quelles interactions entre acteurs et actifs ? En lien avec quels flux (échanges de ressources) ?) ;
- Qualifier et/ou quantifier les flux considérés comme les plus importants ;
- Formaliser les résultats.

Dans le cadre d'un ou de plusieurs ateliers collectifs, il s'agit de repérer avec les participants :

- les acteurs et les actifs qui jouent un rôle dans le territoire et/ou le système d'activité étudiée, en lien avec notre questionnement ;
- la nature des rôles joués par ces acteurs et ces actifs (administratifs, de décision, de production, de transformation, de commercialisation, de consommation) ou la nature des ressources ou des flux consommés/produits/échangés (financiers, cognitifs, énergétiques...).

Ce travail s'appuie sur une collecte, une analyse et une formalisation des informations et connaissances sur « ce qui se passe » dans le territoire.

Les participants peuvent noter sur des papiers repositionnables les noms des acteurs et des actifs, puis les placer sur une grande feuille ou un tableau où est représenté le territoire. Cette étape peut se faire en groupe entier ou en sous-groupe en fonction du nombre de participants.



ÉTAPE 1 2 3 4 5

Modéliser collectivement les différents sous-systèmes structurants ?

A partir des acteurs et actifs identifiés, la modélisation du métabolisme du territoire vise à comprendre comment est organisé et comment fonctionne le métabolisme du territoire et/ou les systèmes d'activités.

Plusieurs questions peuvent guider l'élaboration du ou des modèles :

- Parmi les acteurs et actifs, quels sont ceux qui jouent un rôle clé et quels sont ceux qui jouent un rôle secondaire ? → catégoriser les rôles et les fonctions (1)
- Sont-ils reliés par des flux ? si oui, lesquels ? Y a-t-il des relations de hiérarchie, de dépendance ? Si oui, lesquelles ? → orienter les flèches symbolisant les liens de hiérarchie ou de dépendance (2)
- Par rapport à la question posée, l'ensemble des acteurs, actifs, flux et relations met-il en évidence des systèmes, voire des sous-systèmes ? Si oui, lesquels ? Le modèle doit être bâti en s'appuyant sur l'identification des acteurs et actifs jouant des rôles clés ou secondaires, et des relations qui les lient entre eux. → repérer des sous-ensembles cohérents d'acteurs et d'actifs liés par des flux, des relations (3)

Notons qu'il ne s'agit pas ici de réaliser un travail exhaustif et d'identifier toutes les natures de flux et ressources, mais de cibler ce qui nous intéresse par rapport à la problématique traitée.

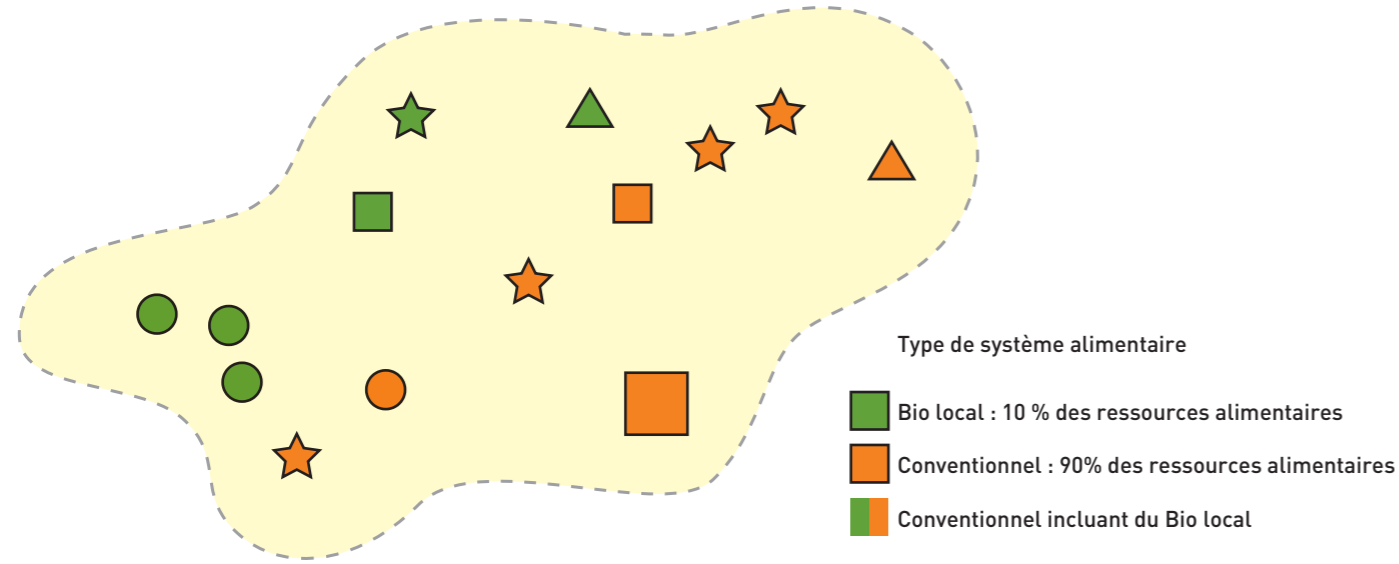
Trucs et astuces d'animation

- Prévoir un temps individuel de réflexion (écrite), puis un temps collectif de partage des éléments identifiés.
- Un acteur, un actif = un papier repositionnable (post-it).
- Prévoir une aide à la rédaction des intitulés (selon l'aptitudes des participants).

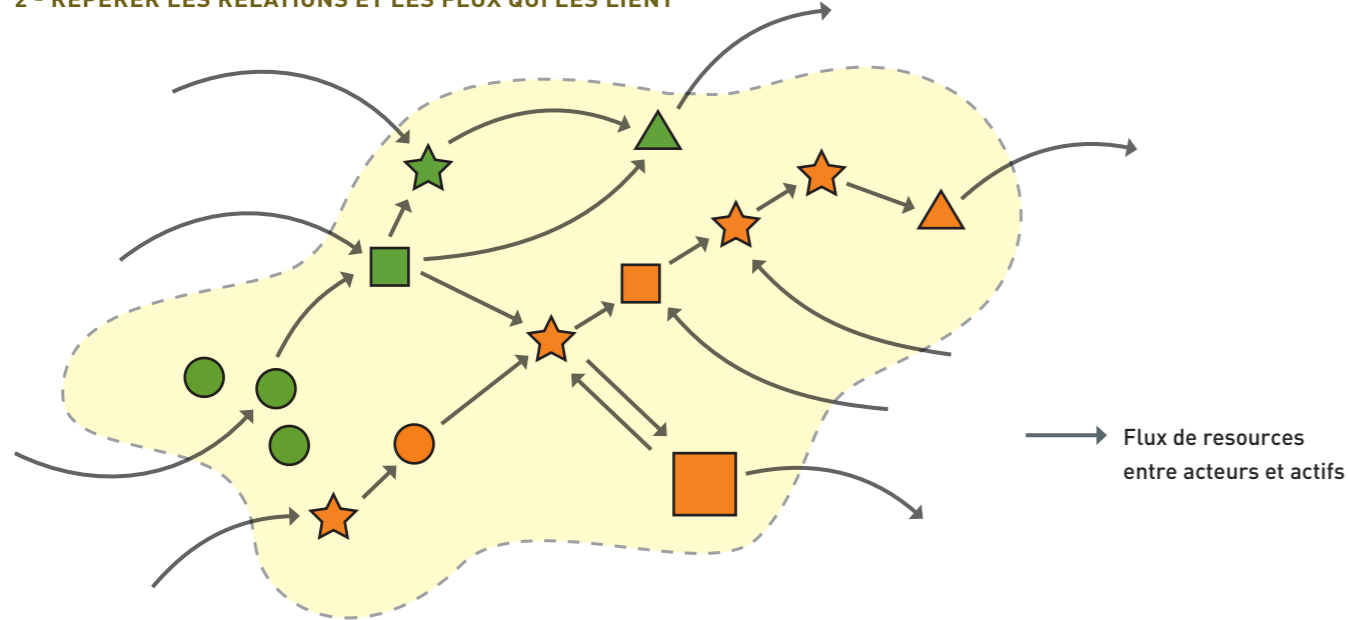
Trucs et astuces d'animation

- Si le nombre de participants est important, cette réflexion peut se réaliser en sous-groupe (chaque groupe faisant l'exercice de lister et de positionner les différents acteurs, les actifs et les flux qui les relient), puis faire l'objet d'un partage en grand groupe. Cela facilite l'expression des différents points de vue. Dans ce cas, prévoir autant de supports pour représenter le métabolisme que de sous-groupe, puis prévoir un support pour construire une représentation commune et repérer les sous-systèmes.
- Si besoin, prévoir une feuille reprenant les questions ci-dessus, éventuellement sous forme de tableau que les participants peuvent renseigner pour garder la mémoire des éléments échangés et qui pourront être utiles pour l'interprétation.

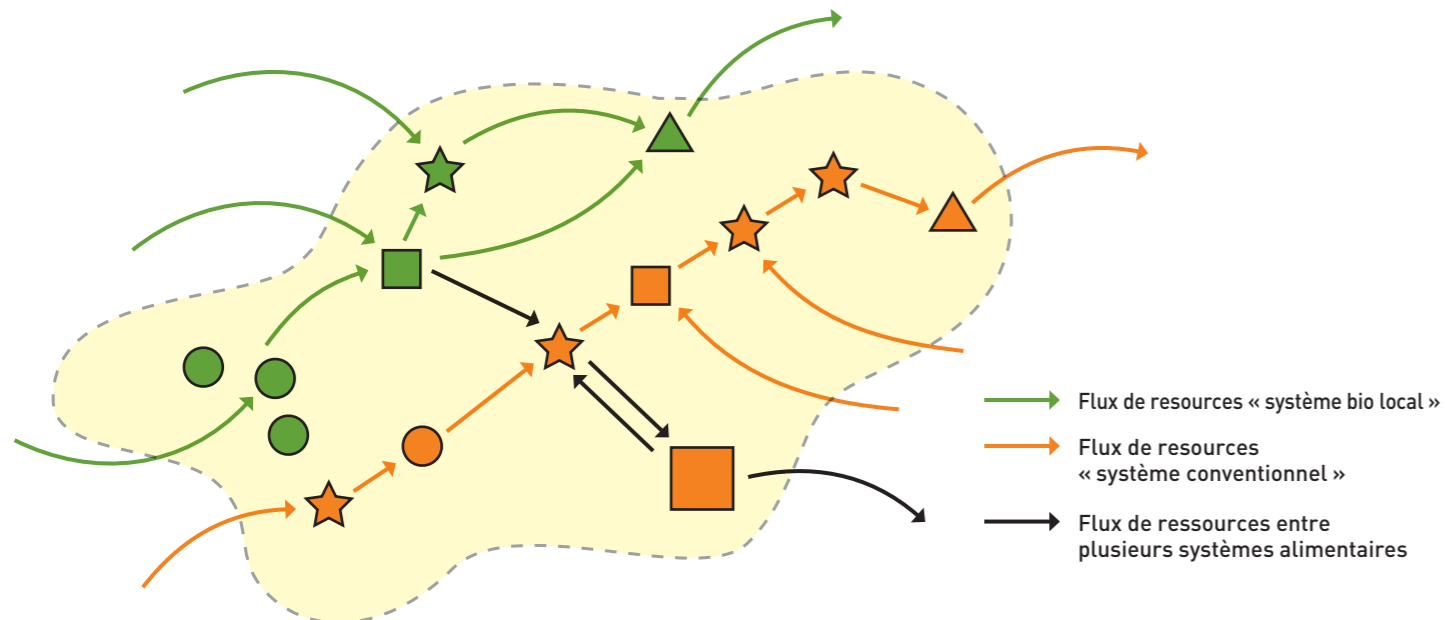
1 - REPÉRER ET CARACTÉRISER LES ACTEURS ET LES ACTIFS



2 - REPÉRER LES RELATIONS ET LES FLUX QUI LES LIENT



3 - REPÉRER LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES D'ACTIVITÉS, SOUS-ENSEMBLES COHÉRENTS D'ACTEURS ET D'ACTIFS LIÉS PAR DES FLUX, DES RELATIONS

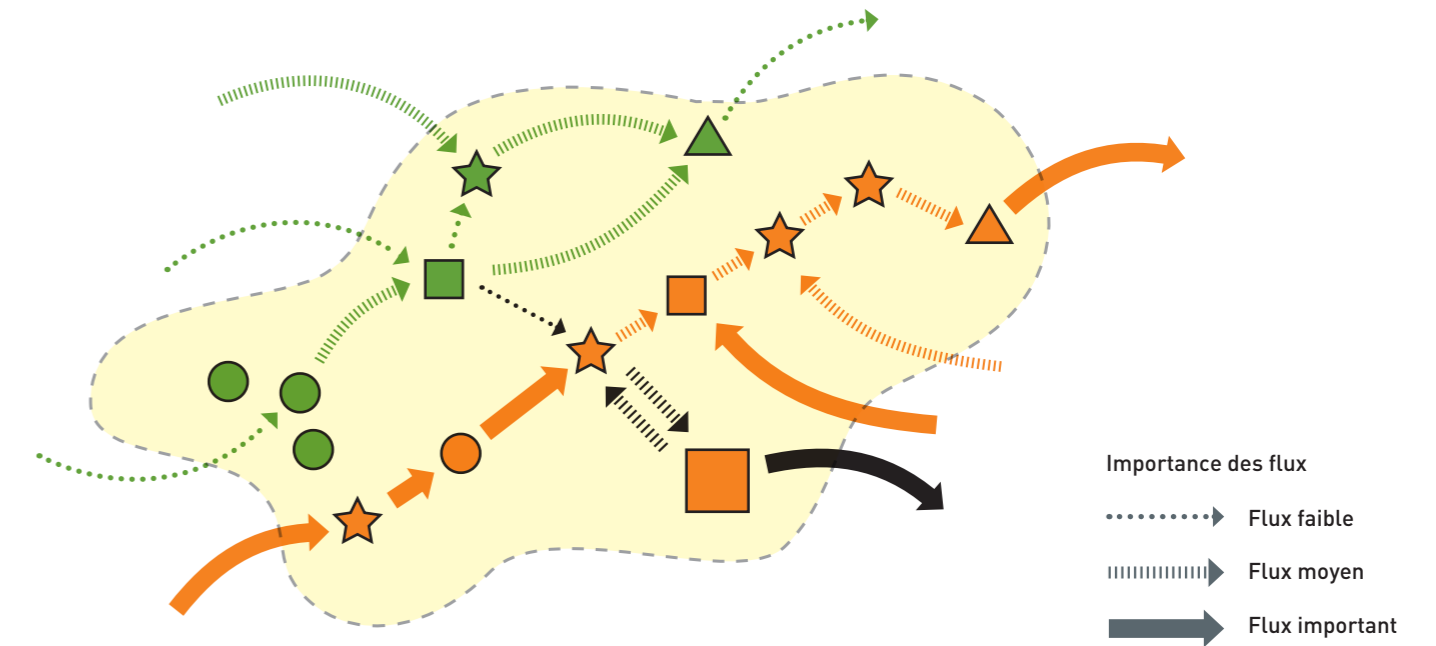


ÉTAPE 1 2 3 4 5

Qualifier et/ou quantifier les flux considérés comme les plus importants

Cette approche a pour objectif de qualifier et quantifier les flux en jeu dans le métabolisme. Les flux peuvent être définis comme « ce qui circule pour contribuer à la production des principales activités créatrices de richesse, tant au niveau des ressources qu'il convient de mobiliser que des produits issus de cette activité. » [Buclet et AL., 2015]. Il

s'agit de qualifier, puis de quantifier les flux en ressources matérielles (infrastructures, matières premières...), monétaires (subventions, aides de l'UE...), énergétiques ou immatérielles (connaissances, savoir-faire, paysage, patrimoine). Ici, l'exhaustivité et la précision statistique ne sont pas recherchées. Il s'agit d'estimer les ordres de grandeurs des divers flux pour mieux comprendre les processus de production, d'échange et de consommation de ressources à l'échelle du territoire.



Comme pour les autres étapes, cette approche peut se faire « à dire d'acteurs », avec les membres du collectif et des personnes-ressources associées, mais ne permettra sans doute qu'une approche approximative. Le travail de quantification pourra être affiné par de la collecte et de l'analyse d'informations et de données, ou par enquêtes ou analyses documentaires. Il peut être piloté par un sous-groupe et mobiliser des personnes ressources et de l'expertise extérieures.

vie, de bassins versants ou de territoires de projets. De plus, les bases de données statistiques ne comportent pas toujours les informations recherchées. Le recensement général agricole, par exemple, est riche d'éléments sur le type de production, la main d'œuvre, la surface exploitée. Mais il y a peu d'éléments sur, par exemple, le système fourrager, sur les itinéraires techniques mis en œuvre qui pourraient permettre de quantifier et de qualifier les flux entrants (consommés) et sortants (produits).

→ Problématique de l'accès aux données pour quantifier les flux

La recherche de l'exhaustivité dans l'analyse des flux est possible à des échelles très locales comme la commune. À cette échelle, des enquêtes peuvent par exemple être menées pour évaluer les flux « consommés » et « produits » par les exploitations agricoles, les commerçants, les services publics... À des échelles plus larges, il devient nécessaire de mobiliser des bases de données existantes. Or celles-ci ne correspondent pas toujours à l'échelle d'analyse, ou ne sont pas suffisamment détaillées par rapport à la problématique analysée. Les données de l'INSEE, par exemple, ou celles des recensements agricoles correspondent aux échelles administratives des communes, cantons, départements... Il existe rarement l'ensemble des données nécessaires pour établir un métabolisme territorial à l'échelle de bassins de

Conciliation de données

Pour contourner la difficulté, différentes sources d'informations (bases de données, référentiels de différents types, formes ou origines) peuvent être combinées et mises en relation. Cette approche est appelée conciliation de données. Associer les bonnes données ou sources de données suppose de l'ingéniosité et de l'agilité, tout en restant dans la pertinence scientifique et méthodologique. Sur le principe, il s'agit de mettre en relation pour les interpréter des bases de données statistiques exhaustives et insuffisamment précises comme un recensement de population, et des données analytiques et typologiques approfondies mais correspondant souvent à de grandes catégories de cette population. Bien entendu, il est nécessaire de disposer de données statistiques permettant de classer en catégories les populations étudiées.

EXEMPLE 1

Qualification et quantification des flux d'aliments consommés dans un bassin de vie

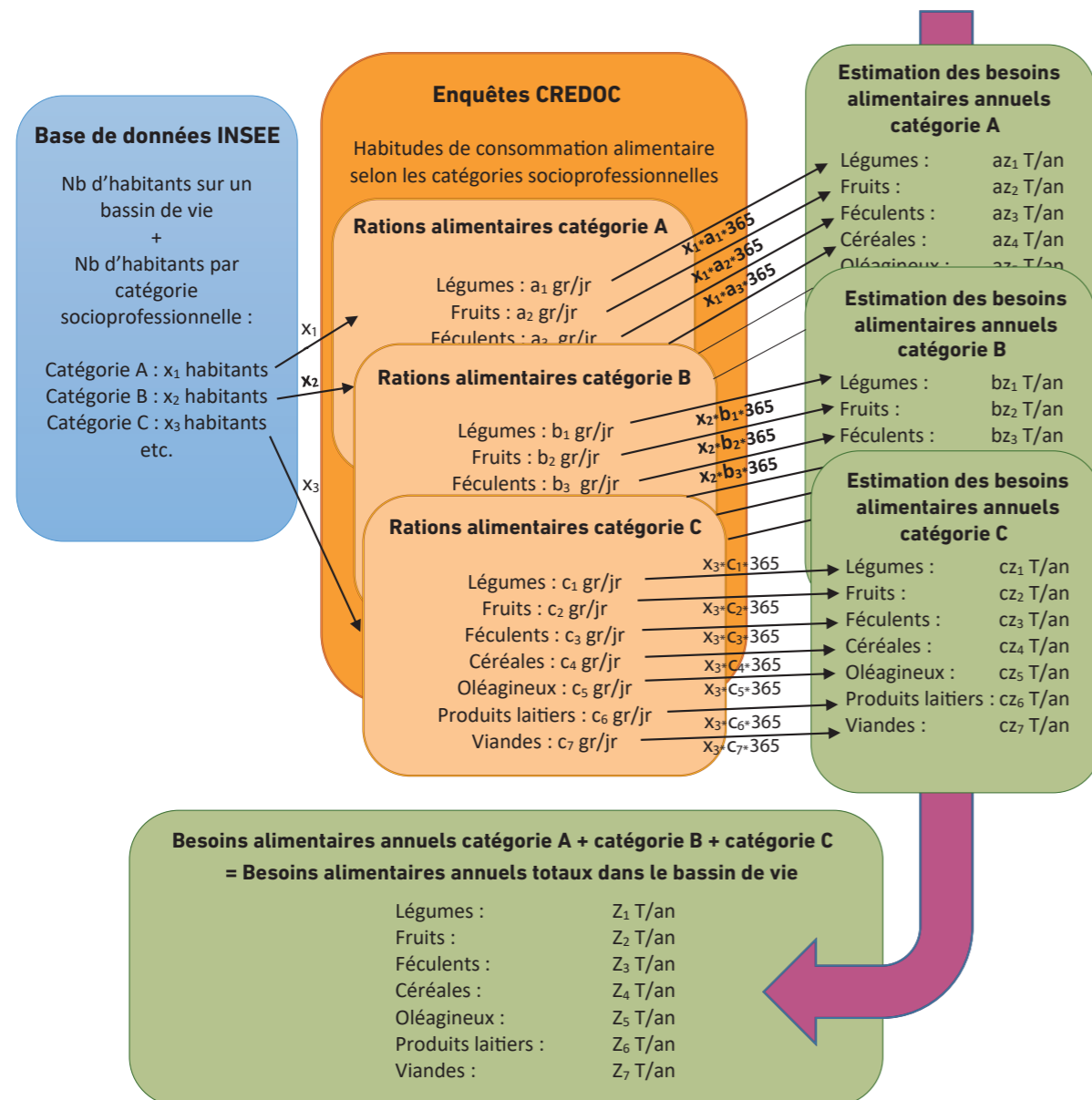
Il n'y a pas aujourd'hui de données permettant d'évaluer directement les quantités d'aliments consommés dans un territoire.

Conciliation de données

De quoi disposons nous ? Des recensements de la population avec sa répartition selon les catégories socio-professionnelles. Mais cela ne nous dit rien sur leur

consommation en aliments. Par revanche, de nombreuses études basées sur des enquêtes, comme celles du CREDOC, évaluent les habitudes de consommation alimentaire des différentes catégories sociales de population. On peut alors multiplier les effectifs de population selon les différentes catégories socio-professionnelles (données INSEE) par les quantités habituellement consommées par ces populations, selon les données d'enquête du CREDOC.

CONCILIATION ENTRE DONNÉES STATISTIQUES INSEE ET DONNÉES DE L'ENQUÊTE CREDOC SUR LES HABITUDES ALIMENTAIRES



EXEMPLE 2

Données utilisées pour estimer la consommation alimentaire dans le Roannais

TABLEAU A : HABITANTS PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

Catégories socio-professionnelles	Correspondance schéma	Nombre
Agriculteurs exploitants	x1	1 761
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	x2	4 970
Cadres et professions intellectuelles supérieurs	x3	6 047
Professions intermédiaires	x4	15 531
Employés	x5	19 859
Ouvriers	x6	19 002
Retraités	x7	46 027
Autres personnes sans activité professionnelle	x8	16 868
TOTAL		130 065

Source : INSEE, RP 2017

TABLEAU B : ESTIMATION DES BESOINS ALIMENTAIRES PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE (en kg/habitant/an)

Familles d'aliments	Agri	ACCE	CPIS	PI	Emp.	Ouv.	Retr.	Autres	Correspondance schéma
Fruits et légumes	92,2	92,2	97,8	94,2	87	72,7	67,5	67,5	[a1+a2]*365, [b1+b2]*365, [c1+c2]*365, etc.
Produits céréaliers	77,5	77,5	73	68,6	63,3	75	64,1	64,1	a4*365, b4*365, c4*365, etc.
Produits laitiers	42,6	42,6	41,6	42,3	43,2	40,9	38,2	38,2	a6*365, b6*365, c6*365, etc.
Viandes	45,3	45,3	41,9	43	36,2	53,9	38,7	38,7	a7*365, b7*365, c7*365, etc.

Source : INSEE 2011/2013, CREDOC 2007, d'après Guennoc D., Guillemin P., Marie M., 2016, PSDR 4 FRUGAL
ACCE : Artisans, commerçants, chefs d'entreprise, CPIS : Cadres et professions intellectuelles supérieurs, PI : Professions intermédiaires

TABLEAU C : TABLEAU DES BESOINS ALIMENTAIRES ANNUELS ESTIMÉS POUR LA POPULATION DU ROANNAIS (en T/an) - (valeurs du tableau A*valeurs du tableau B)

Familles d'aliments	Agri	ACCE	CPIS	PI	Emp.	Ouv.	Retr.	Autres	TOTAL en tonnes/an	Correspondance schéma
Fruits et légumes	162	458	591	1 463	1 727	1 381	3 106	1 138	10 026	Z1 + Z2
Produits céréaliers	136	385	441	1065	1 257	1 425	2 950	1 081	8 740	Z4
Produits laitiers	75	211	251	656	857	777	1 758	644	5 229	Z6
Viandes	79	225	253	667	718	1024	1 781	652	5 399	Z7

Source : Janin C., Buclat N., projet PSDR 4 SAGACITÉ

EXEMPLE 3

Qualification et quantification des flux entrants et sortants de la production agricole à l'échelle d'un bassin de vie

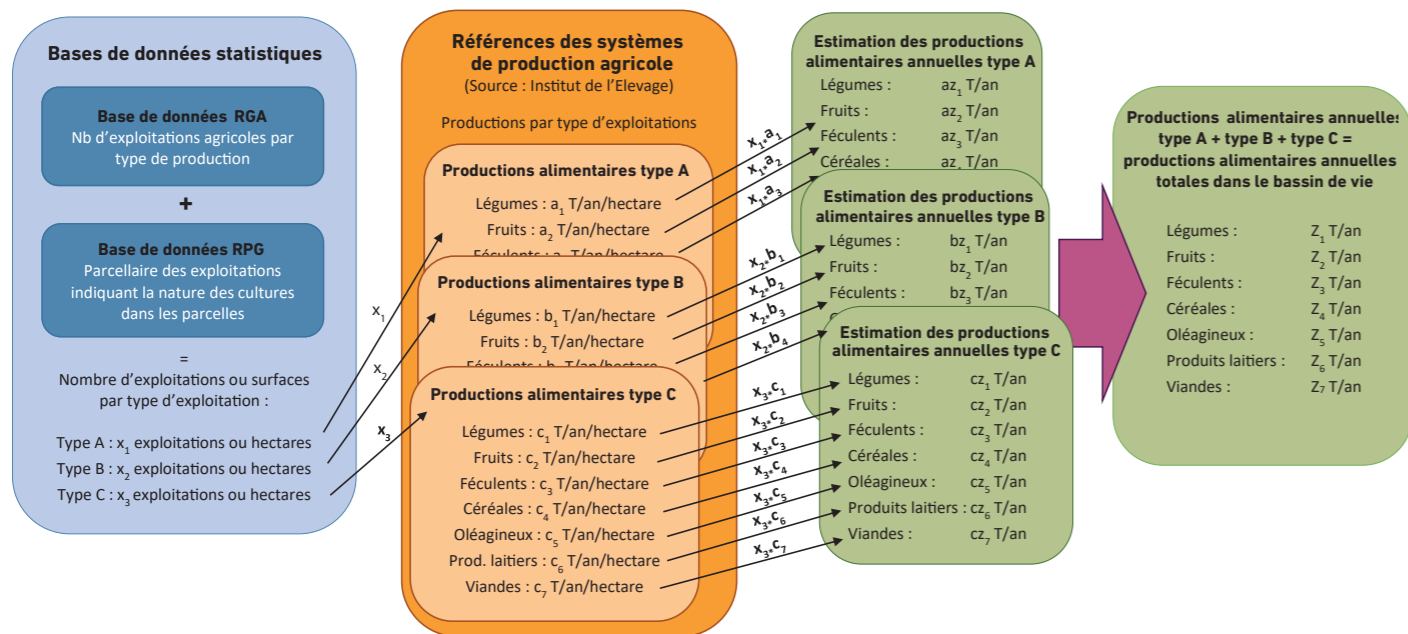
Il n'y a pas non plus aujourd'hui de données permettant d'évaluer directement les quantités d'aliments produites sur un territoire.

Conciliation de données

Ces flux sont différents d'un système de production à l'autre. Ainsi un système d'élevage intensif avec un système fourrager à base de maïs sera plus consommateur d'engrais, de semences, de carburant, de matériel, qu'un système herbager extensif. De même les productivités seront différentes. Il s'agit donc dans un premier temps de collecter des références, issues de l'observation d'exploitations, pour quantifier ces flux à l'échelle de chaque type de système de production. Les référentiels de l'Institut de l'Élevage constituent une base intéressante. Il s'agit ensuite de chercher à évaluer la représentativité des différents types de systèmes dans le territoire. Le recensement général agricole (RGA)

contient les données exhaustives sur les surfaces, les nombres d'exploitations, les types de production. En revanche, ils ne permettent pas de faire la part entre les divers types de systèmes de production, à moins de pouvoir accéder aux données individuelles. Une autre base de données peut alors être nécessaire pour qualifier les systèmes fourragers selon les types d'assolement. Le RPG, ou Registre Parcellaire Graphique, issu des déclarations des agriculteurs, et qui pour chaque îlot de culture indique l'utilisation qui en est faite, permet de compléter cette information. L'analyse statistique du RPG permet alors de quantifier les exploitations et leurs surfaces selon leur système de production, l'analyse du RGA peut permettre d'évaluer à l'échelle des communes à quelles productions ces assolements correspondent. Les quantités et qualifications des flux évalués pour chaque type de système (référentiels de l'Institut de l'élevage) peuvent alors être croisés avec les analyses statistiques du RPG et du RGA.

CONCILIATION DES BASES DE DONNÉES DE LA PRODUCTION ALIMENTAIRE



Indicateurs de flux

Pour approfondir les analyses, des indicateurs de flux peuvent aussi être utilisés. Ainsi, dans l'analyse des systèmes de production agricole, l'énergie consommée (flux entrants) et produite (flux sortants) peut en être un. L'énergie est en effet utilisée pour produire et transformer des engrais, des aliments, du matériel... Donc plus un

système fera appel à des intrants, plus il sera consommateur de flux entrants d'énergie. A l'inverse, plus il produira des aliments, plus il créera des flux sortants. L'efficacité du système entre flux sortants et flux entrants peut alors être un des indicateurs de l'autonomie des systèmes de production, et plus largement d'une plus ou moins forte contribution à une autonomie alimentaire territoriale.

EXEMPLE 4

Quantification et indicateur de flux dans le Roannais

A l'échelle du territoire roannais, différents types de flux produits, échangés, consommés dans les systèmes d'élevage peuvent être analysés :

- Les flux produits, exprimés en volumes de production de viande et de lait.
- Les flux transformés, représentés par les flux d'azote de synthèse consommés, ceux présents dans les fertilisants et qui sont les plus corrélés aux degrés d'intensification.
- Les flux énergétiques, estimés à partir d'un indicateur de flux : l'efficacité énergétique, obtenue à partir du ratio entre énergie produite et énergie consommée (énergies

directes tels qu'électricité, carburants... et indirectes ayant servi à la fabrication et au transport des matériels, bâtiments, intrants...). Il est intéressant car il donne une lecture synthétisée de toutes les composantes d'un système de production.

A titre d'exemple, voici le tableau présentant les productions alimentaires des systèmes d'élevage estimées à partir de la méthode de conciliation de données précédente. Par type de système sont présentés la production de lait annuelle en litres, la production de viande en kg, ainsi que les indicateurs de flux liés à l'efficacité énergétique et à la consommation d'azote.

TABLEAU D : PRODUCTION DES SYSTÈMES D'ÉLEVAGE DU ROANNAIS

	Nombre	Surface	Production Lait Litres	Production Viande Kg	Efficacité énergétique énergie produite/ consommée	Consommation d'intrant azote Kg
Bovin lait bio	30	1 663	4 843 800	164 000	1,04	1 300
Bovin viande bio	12	900	0	214 200	0,95	0
Ovin viande bio	10	821	0	92 520	0,74	0
Bovin viande herbager	658	35 192	0	11 247 160	0,40	1 870 000
Ovin viande herbager	99	8 622	0	996 547	0,43	0
Bovin lait intensif	211	14 850	80 195 400	1 782 120	0,68	1 100 000
Bovin viande intensif	480	32 125	0	7 430 200	0,24	3 000 000
Ovin viande intensif	47	3 393	0	475 020	0,21	153 000

Source : Janin C., Buclet N., projet PS DR 4 SAGACITÉ

→ Sources de données et d'informations existantes

Par rapport à ce qui a été décrit, plusieurs sources de données sont mobilisables :

- Données statistiques : recensement de la population INSEE, recensement général de l'agriculture (RGA, Agreste), DISAR sur les structures agricoles, données des observatoires lorsqu'ils existent (chambres consulaires, collectivités locales, organismes publics ou privés comme les agences d'urbanisme...), etc.
- Données graphiques : par exemple le Registre parcellaire graphique des exploitations agricoles (RPG), sur l'occupation du sol (Corin Land Cover, bases communales IGN), les infrastructures (BD carto IGN...)
- Données analytiques : par exemple les données des enquêtes de consommation (CREDOC...), sur les systèmes agricoles (DISAR, Institut de l'Elevage, INRAE...)
- Outils de simulation : par exemple PERFALIM (simulateur de production alimentaire), Systalim Urba Lyon pour évaluer les besoins alimentaires d'un bassin de vie...

Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive, d'autres organismes ressources, bases de données, documentations et études diverses peuvent exister et être mobilisés.

→ Questions à se poser pour qualifier et/ou quantifier les flux

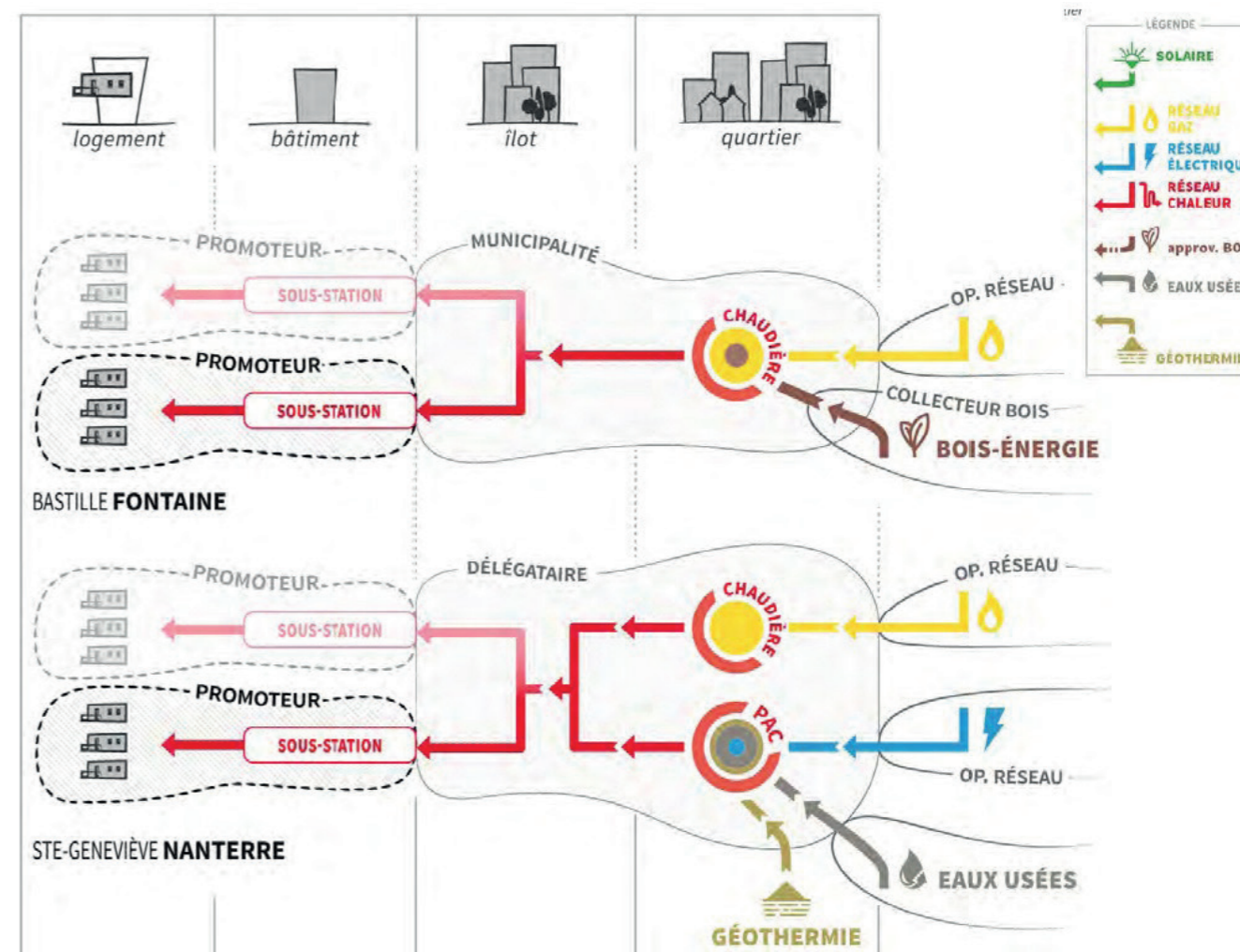
- Quels flux cherche-t-on à qualifier et quantifier ?
- Pour quels types de systèmes ?
- Les données sur les flux existent-elles déjà à l'échelle du territoire ?
- Sinon existent-elles à d'autres échelles ? Un mode de calcul simple permet-il de les évaluer pour l'échelle de territoire étudiée ?

- D'autres sources de données (bases de données, référentiels...) sont-elles mobilisables et nécessaires pour réaliser une estimation des flux ? Selon quels modes de calcul simple ?
- Si des données manquent, est-il nécessaire de réaliser des enquêtes ou études pour collecter des données complémentaires à l'échelle du territoire ?
- Si les données sur les flux ne sont pas directement accessibles à l'échelle du territoire ou à d'autres échelles, et/ou évaluables à partir de données existantes et de modes de calcul simples, quels indicateurs permettent de donner une idée sur les quantités de flux circulants à l'échelle du territoire ? Quelles données existantes permettent de les évaluer ? Selon quels modes de calcul simple ? Où trouver les données sources ?

💡 Trucs et astuces

- Cette étape est la plus difficile à réaliser en groupe entier. Elle peut être prise en charge par un groupe de travail dédié composé de personnes familières à ce type d'approche. Un référent peut être nommé pour animer le groupe et être garant de la démarche.
- Elle peut faire appel à une ou des personnes extérieures ayant une expertise sur le sujet et/ou des compétences méthodologiques pour appuyer le groupe dans cette démarche (chercheurs, cabinet d'études, travaux d'étudiants...).
- Les résultats intermédiaires peuvent être présentés à l'ensemble des membres du collectif afin d'en vérifier la pertinence, les affiner et alimenter les réflexions.

EXEMPLE DE SCHÉMA : MÉTABOLISME DE RÉSEAUX ÉNERGÉTIQUES



Source : Tabourdeau Antoine, Debizet Gilles, « Concilier ressources *in situ* et grands réseaux : une lecture des proximités par la notion de nœud socio-énergétique », Flux, 2017/3-4 (N° 109-110), p. 87-101. DOI : 10.3917/flux1.109.0087. URL : <https://www.cairn.info/revue-flux-2017-3-page-87.htm>

ÉTAPE 1 2 3 4 5

Formaliser les résultats

Dans le descriptif de l'élaboration des modèles de métabolisme territorial, nous avons présenté des exemples de formalisation. Deux grands types de mise en forme et de mode de représentation peuvent être utilisés :

→ Schémas de modèles de métabolisme

Ces schémas représentent l'organisation et le fonctionnement de l'« organisme » territorial ou du système d'activité. Il est réalisé en utilisant essentiellement des flèches et des polygones. Les flèches peuvent représenter les flux, des

polygones les acteurs et actifs. Peuvent être distingués les émetteurs, récepteurs, transformateurs de flux, ainsi que les nœuds où convergent ou d'où partent les différents flux. Il est possible de jouer sur leurs dimensions pour représenter leur importance quantitative ou leur degré d'influence dans le métabolisme, et également d'utiliser des couleurs ou des formes différentes pour symboliser leurs domaines d'activités, leurs rôles ou fonctions dans le métabolisme. Les schémas de modèles réalisés doivent présenter suffisamment d'informations pour servir de base à la discussion et au débat. Ils doivent être suffisamment synthétiques et aisément accessibles pour en révéler les caractères principaux.

→ Tableaux et schémas d'analyse

Ils servent à approfondir ou à éclairer les éléments-clés pour comprendre le métabolisme. Ils peuvent ainsi présenter des répartitions ou des quantifications de ressources et de flux selon des catégories d'activités, comme dans les exemples présentés précédemment sur les besoins alimentaires par type d'aliments (exemple du Roannais, page 47) ou sur les quantités d'eau captées selon les sources ou les opérateurs (cas des Monts du Beaujolais).

💡 Trucs et astuces d'animation

- Cette étape est prise en charge par une ou deux personnes du groupe de travail dédié, constitué à l'étape 3.
- Elle peut bénéficier de l'appui d'une ou de personnes extérieures ayant une expertise sur le sujet et/ou des compétences méthodologiques (chercheurs, cabinet d'études, travaux d'étudiants...).
- Des mises en forme de résultats intermédiaires peuvent être présentées à l'ensemble des membres du collectif, pour vérifier la pertinence et affiner les résultats, et alimenter les réflexions.

L'INTERPRÉTATION DU MÉTABOLISME TERRITORIAL ET LA MISE EN PERSPECTIVE

1. Analyse du fonctionnement du territoire

Un premier état des lieux peut être fait sur le fonctionnement du territoire :

- Comment sont structurés les filières, les activités ou les systèmes autour d'une ressource ou d'un enjeu sur le territoire ?
- Quels acteurs interviennent ? Quels sont les lieux clés ?
- D'où viennent les ressources mobilisées (en dehors ou à l'intérieur du territoire) et comment circulent-elles (à l'intérieur ou en dehors du territoire) ? Génèrent-elles d'autres ressources, d'autres produits ? Sont-elles valorisées sur le territoire ou à l'extérieur ?

A partir de ces premiers constats, une analyse plus poussée peut-être réalisée autour de la problématique initiale posée par les membres du collectif :

- Quels sont les forces, les points de fragilité et de dépendance liés à ce système territorial ?
- Existent-ils des menaces, des risques, des incertitudes autour de cette problématique ?
- Quelles questions cela pose-t-il pour les acteurs qui composent le collectif ?

2. Analyse de l'influence des membres du collectif sur le fonctionnement du territoire

Il s'agit d'évaluer ici la place et le rôle des membres du collectif, voire du collectif dans son ensemble sur le fonctionnement du système territorial :

- Les actions menées et portées par le collectif ou certains membres agissent-elles ou influent-elles sur le fonctionnement du territoire ?
- Ont-elles permis au collectif ou à certains membres de gagner ou de perdre en marges de manœuvre ? Si oui, sur quoi ou en quoi ?
- Où sont les forces et les points de fragilité actuels du collectif et de ses membres ?

3. Formalisation de pistes d'action

Il s'agit ici de mettre en perspective les éléments d'analyse précédents :

- Par rapport aux constats posés sur les forces et les points de fragilité et la problématique formulée en commun, quelles sont les marges de manœuvre possibles ? Où est-il possible d'agir ?
- Où agir prioritairement ou stratégiquement ?
- Quelles ressources mieux valoriser ou valoriser différemment ? Et/ou quelles nouvelles ressources valoriser ?
- Que modifier, amplifier ou mettre en place de nouveau dans l'organisation et les modes d'actions du collectif et de ses membres ?



Trucs et astuces d'animation

- L'interprétation et la mise en perspective peuvent être réalisées avec l'ensemble des membres du collectif. Il est également possible de mobiliser des personnes extérieures ayant une expertise ou une connaissance du sujet et du fonctionnement du territoire, et/ou d'inviter des acteurs à associer dans la perspective d'une dynamique collective élargie.
- L'animation de la réflexion peut être assurée par un ou quelques membres du groupe, ou peut mobiliser un animateur extérieur. Quelle que soit la modalité choisie, la personne doit être garante de la démarche et de l'expression et l'écoute des différents points de vue.
- La réflexion peut être structurée en plusieurs étapes et organiser en sous-groupes avec restitution et débat en groupe élargi.
- Pour faciliter la réflexion collective et la mise en débat, une attention à la mise en forme et à la représentation graphique des résultats doit être portée pour rendre compréhensible le fonctionnement du système territorial analysé et les données chiffrées.

COMMENT METTRE EN FORME ET VALORISER LES RÉSULTATS D'ANALYSE DU MÉTABOLISME ?

Les résultats d'analyse du métabolisme territorial peuvent être mis en forme pour une utilisation en ateliers collectifs ou une utilisation ultérieure. Ce travail peut être réalisé par l'animateur et/ou des membres du groupe et/ou une ou des personnes extérieures ayant des compétences de mise en forme.

→ Quels formats et supports pour quelle diffusion ?

La valorisation des résultats issus de l'analyse du métabolisme territorial peut prendre différentes formes et être restituée sur différents médias en fonction de l'usage qui en sera fait.

- Présentation pour des temps d'échanges et de débat en groupe élargi : support informatique - Powerpoint ; support papier - impression format poster à afficher...
- Document de réflexion intermédiaire à l'usage du groupe de réflexion, formalisant et structurant les éléments échangés et analysés en amont : support informatique - Powerpoint ; support papier - impression format A4 ou A3...

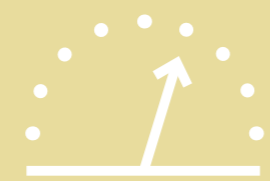
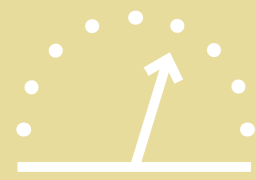
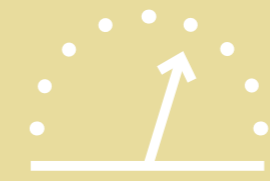
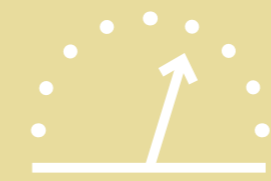
→ Quels outils pour mettre en forme numérique ?

Les outils mobilisables sont très variés :

- Pour les schémas de modélisation, tous les logiciels graphiques : Openoffice, Word, Powerpoint, Keynote, Pages....
- Pour les analyses quantitatives ou qualitatives, tous les tableurs et logiciels graphiques : Openoffice, Excel, Numbers, Keynote...

→ Précautions / points de vigilance avant et pour la communication vers l'extérieur

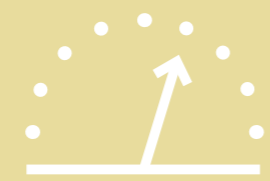
- Les informations produites en atelier collectif peuvent être soumises à des experts extérieurs pouvant donner un regard sur la validité et/ou la pertinence des résultats.
- Dans toute communication extérieure, il est important de :
 - mentionner que les résultats produits sont issus d'une réflexion d'un groupe d'acteurs, qu'ils n'ont pas nécessairement de valeur scientifique et que leur objectif est de donner une idée du fonctionnement du métabolisme territorial sur les sujets ciblés, et des indications et des ordres de grandeurs sur les flux circulant à l'échelle du territoire pour orienter la réflexion des acteurs ;
 - identifier les personnes qui ont contribué à cette réflexion (les mentionner explicitement) ;
 - préciser les sources de données et d'informations utilisées et la manière dont elles ont été obtenues (pour celles qui ont fait l'objet de calculs par exemple) ;
 - préciser quand les résultats ont été produits et à quelles dates les modélisations et données chiffrées correspondent (estimation à un instant t). En cas de versions multiples, préciser le numéro et la date des versions ;
 - préciser, si nécessaire, que les documents sont des versions intermédiaires ou une étape dans une réflexion plus globale ;
 - utiliser éventuellement des symboles graphiques pour souligner les informations incertaines ou encore en cours de formalisation ou en débat.

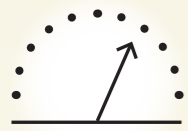


4

TABLEAU DE BORD

**ÉVALUER SES MARGES
DE MANOEUVRE**

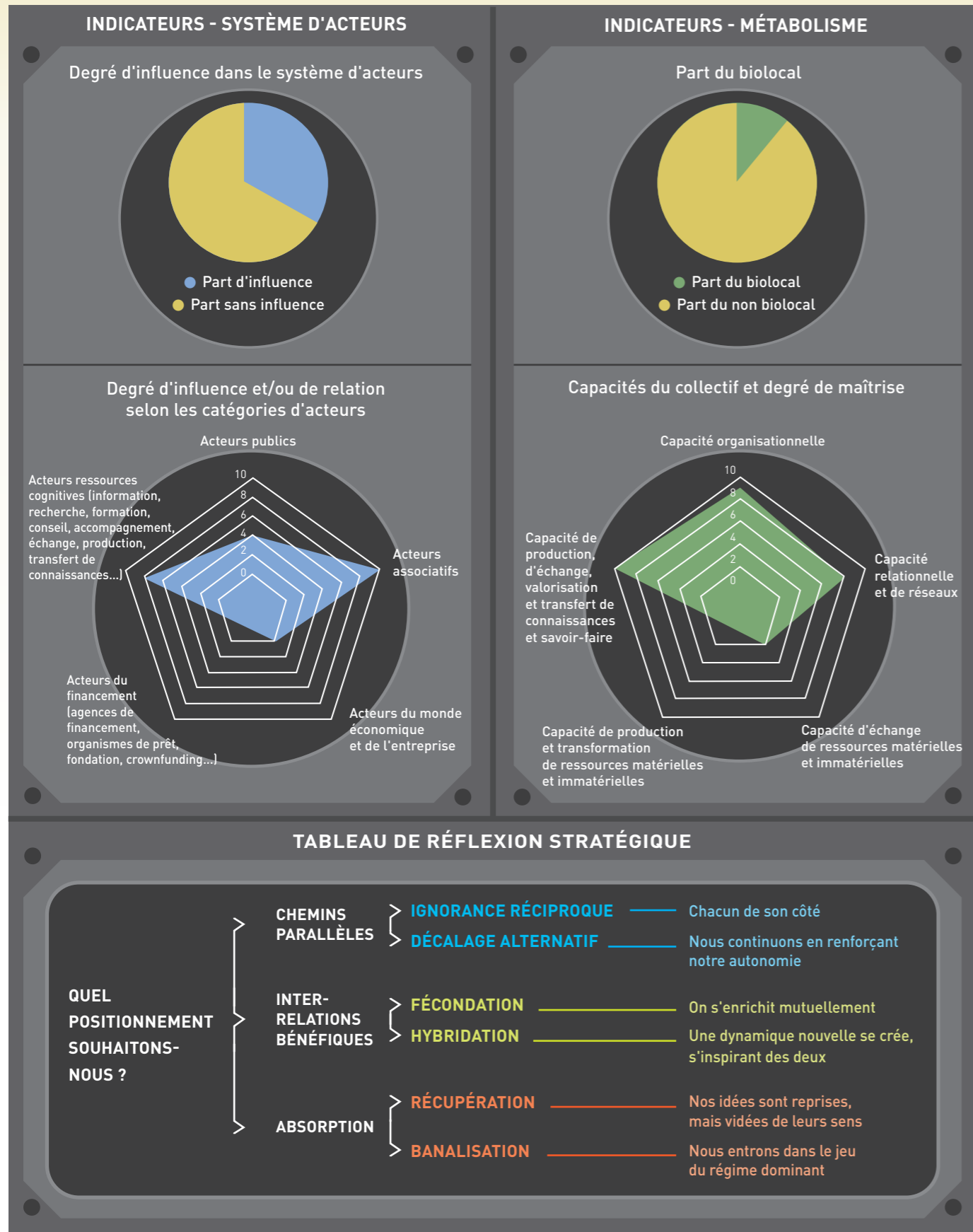




OUTIL 4 LE TABLEAU DE BORD

ANALYSER LA CAPACITÉ DU COLLECTIF À INFLUER SUR LA TRAJECTOIRE DU TERRITOIRE, LE JEU D'ACTEURS ET LES SYSTÈMES D'ACTIVITÉS

LE TABLEAU DE BORD ET SES « CADRANS » DE SYNTHÈSE



PRINCIPE DU TABLEAU DE BORD

→ Qu'est-ce que c'est ?

L'outil tableau restitue sous forme de quelques cadrans visuels des éléments d'analyse qui font la synthèse des réflexions issues du travail autour des trois premiers outils (trajectoire territoriale, système d'acteurs et métabolisme territorial). Il permet au collectif d'acteurs de prendre du recul. Il sert à évaluer leurs marges de manœuvre et à identifier des leviers d'action possibles pour influencer sur leur situation.

→ Que peut-on représenter ?

Le tableau de bord est composé de plusieurs cadrans qui prennent la forme de diagrammes (voir schéma ci-contre).

Ces derniers représentent le positionnement du collectif par rapport à différents indicateurs à un moment donné. Les deux premières familles d'indicateurs portent sur le système d'acteurs et le système d'activités (métabolisme territorial), sur l'influence et l'aire d'influence du collectif dans le système d'acteurs d'une part, et d'autre part, sur la part du système d'activité recherché dans le système territorial et les différentes formes de capacité du collectif à agir sur le système.

Enfin, un dernier indicateur concerne l'orientation stratégique que peut prendre ou souhaite prendre le collectif vis-à-vis des autres acteurs et des changements en cours.

A QUOI PEUT-IL SERVIR ? ET À QUI PEUT-IL SERVIR ?

SAGACITÉ propose de renseigner ce tableau de bord avec les acteurs concernés, c'est-à-dire avec les membres du collectif qui ont participé à la formalisation et à l'analyse des trois autres outils, et éventuellement d'autres acteurs associés à certaines étapes de la réflexion et que le collectif souhaite intégrer à sa démarche à terme.

Dans une dynamique collective, le tableau de bord vise deux objectifs :

→ Un objectif de partage d'une analyse et d'une réflexion stratégique

A partir du tableau de bord, les membres du collectif analysent ensemble leur positionnement et leur capacité

d'influence dans le jeu d'acteurs et le métabolisme territorial. De cette analyse, le collectif peut débattre et se définir une orientation stratégique : Que peut-on faire maintenant ? Où sont nos marges de manœuvre ? Quelles sont nos capacités d'action ? Comment voulons-nous nous positionner ?

→ Un objectif relationnel

Le tableau de bord est un média qui conduit les membres du groupe à échanger leurs points de vue, à débattre. Il appuie le processus de délibération pouvant conduire à une prise de décision partagée. Il permet ainsi de travailler la mobilisation et l'engagement des personnes, et donc d'alimenter la dynamique collective.

QUAND PEUT-IL SERVIR ?

Le tableau de bord peut être utilisé à différents moments de la vie d'un groupe.

→ Temps de mobilisation initiale

Dans le cadre d'un groupe en constitution, et à l'issue d'un travail réalisé à partir des trois premiers outils (frise, cartographies d'acteurs et approche par le métabolisme territorial), le tableau de bord permet de s'interroger sur les marges d'actions collectives possibles : peut-on ensemble influencer sur le jeu d'acteurs, les ressources et le fonctionnement du territoire et de ses activités ? Quels sont les premiers leviers d'actions possibles ? Quels positionnement et orientation peut-on adopter collectivement ?

→ Temps de la préparation de l'action

Lorsque le groupe est constitué et s'interroge sur les actions à mener ensemble, le tableau de bord permet de faire le point : a-t-il des marges de manœuvre au regard du contexte, du jeu d'acteurs et du positionnement du collectif ? Quel est son degré d'influence sur le jeu d'acteurs ? A-t-il des relations de proximité spécifique avec certains acteurs ? Avec quels acteurs doit-il ou peut-il

améliorer et/ou développer ses relations ? Quel est le degré d'influence du collectif sur le fonctionnement du territoire ou le système d'activité étudié ? Dans quelle dimension le collectif a-t-il déjà une influence ou des points forts ? Sur quelles dimensions peut-il s'appuyer ? Dans quelles dimensions doit-il renforcer ses capacités de manière stratégique ? Quelles actions mettre en place pour cela ?

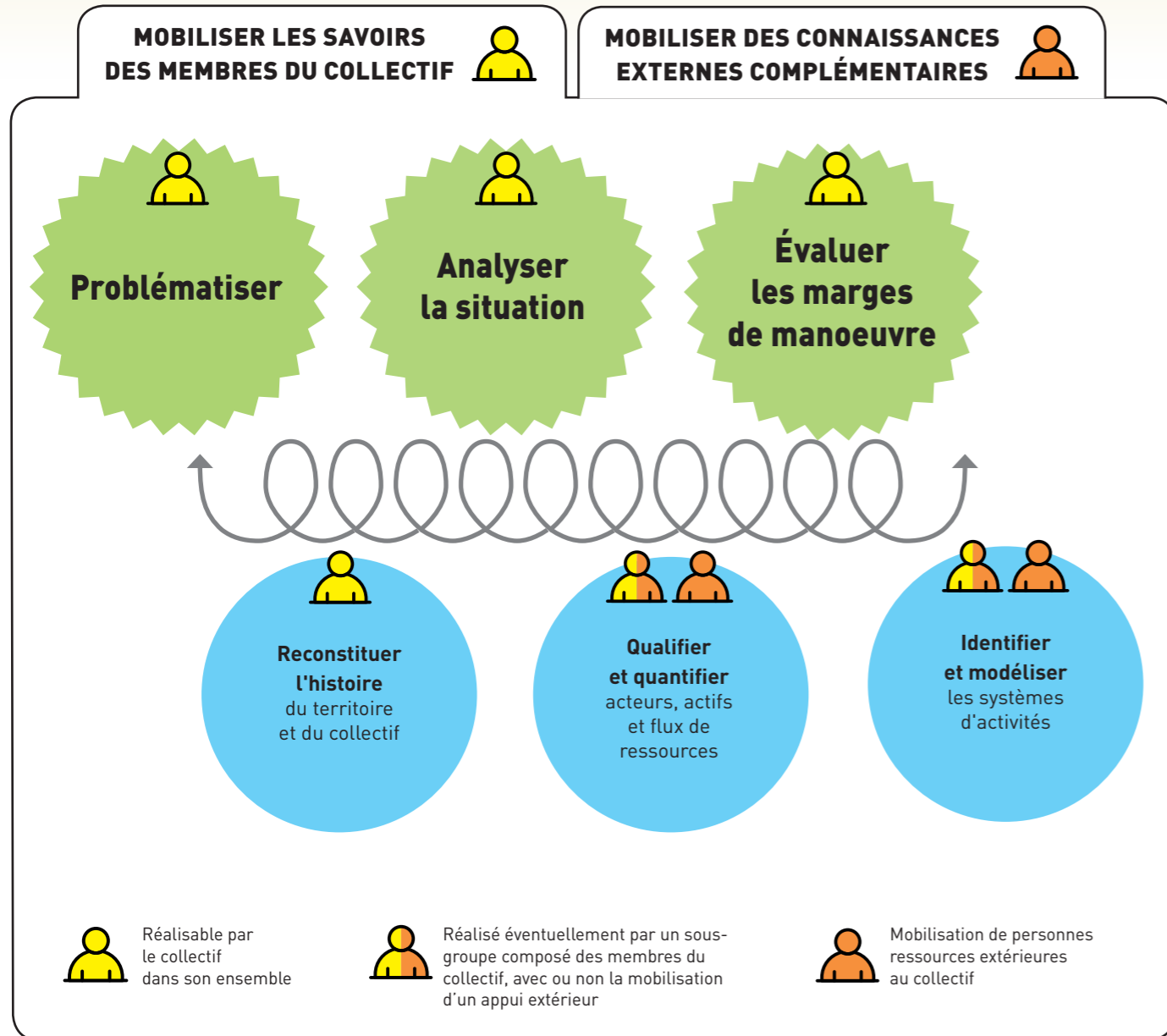
→ Temps de retours sur l'action, en cas de crise du collectif et/ou en vue d'ajustements

Le tableau de bord peut être réalisé à différents moments de l'histoire du collectif et/ou à la fin d'une étape ou d'un projet. S'il s'agit d'analyser les périodes antérieures et de prendre du recul, le tableau de bord permettra de comprendre les raisons de certaines difficultés ou avancées du collectif. S'il s'agit de faire le point sur l'état actuelle de la situation, il permettra de s'interroger sur : les actions menées collectivement ont-elles permis de gagner en marge de manœuvre ou en influence par rapport au jeu d'acteurs, aux ressources et au système d'activité ? Qu'est-ce qui explique cela ? Quelles peuvent être les orientations et la stratégie pour la suite au regard des marges de manœuvre actuelles ?...

COMMENT ÉLABORER COLLECTIVEMENT LE TABLEAU DE BORD ?

Cette approche se réalise en atelier collaboratif réunissant le collectif et les partenaires qu'il souhaite associer aux actions à venir.

L'évaluation des marges de manœuvre valorise l'ensemble des éléments travaillés et donc intervient à la fin de la démarche.



QUI PARTICIPE À L'ÉLABORATION

→ Qui inviter ?

Les membres du collectif et éventuellement des partenaires proches, ayant participé à l'ensemble des réflexions autour de la frise, des cartographie d'acteurs et du métabolisme territorial.

→ Qui organise et qui anime ?

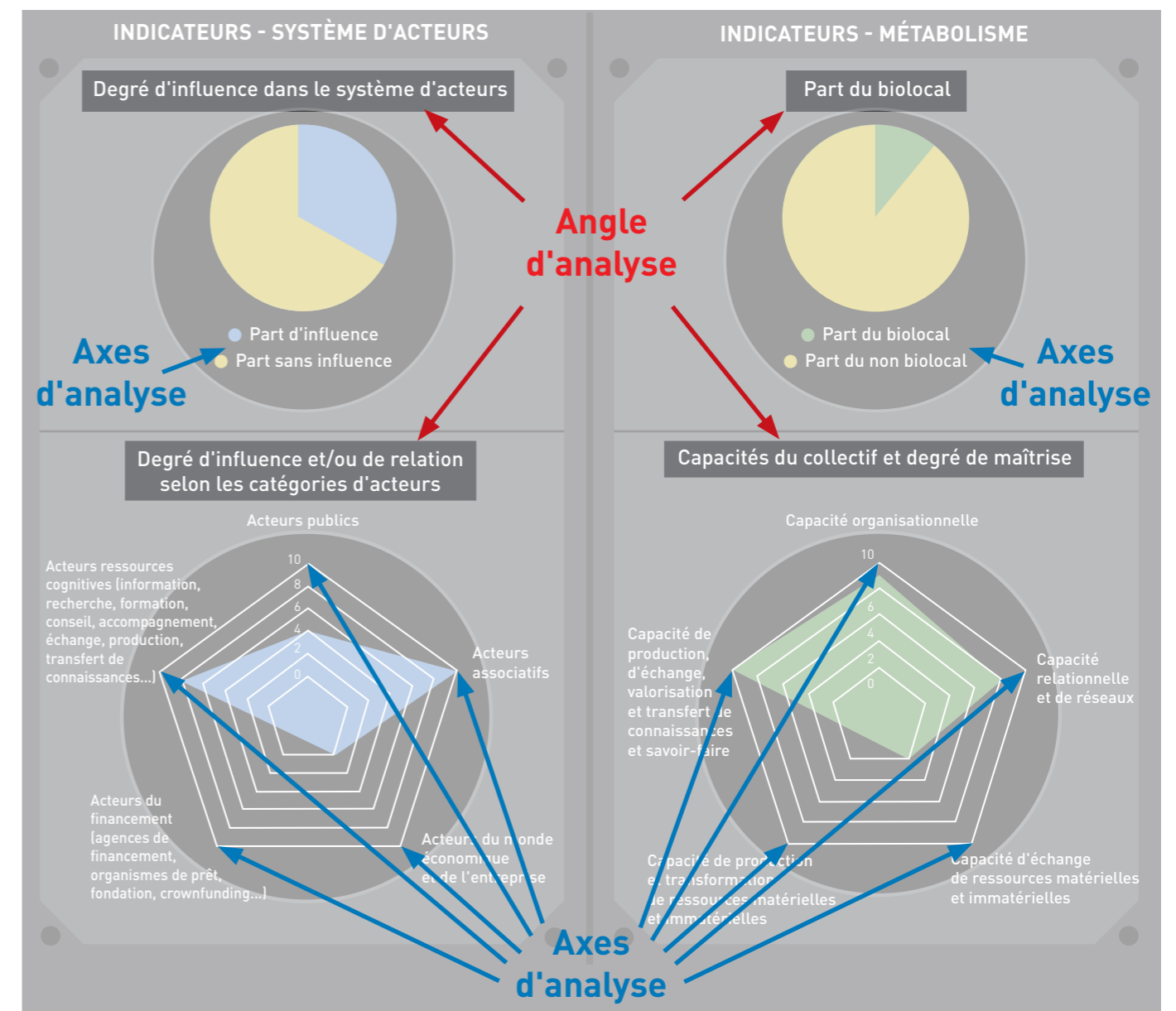
L'élaboration du tableau de bord nécessite comme pour les autres outils une animation. Cette dernière peut être assurée par une personne extérieure neutre, ou être animée par un membre du collectif. L'animateur sera garant de la méthode, des conditions de travail collectif, et de l'expression et de l'écoute des différents points de vue.

LE CADRAGE DU SUJET DU TABLEAU DE BORD ET LA PRÉPARATION DE L'ANIMATION

Le sujet correspond à la problématique, à la question finale à traiter, et doit être défini en cohérence avec l'ensemble des questions et réflexions échangées autour des trois outils (frise, cartographie d'acteurs et métabolisme territorial). Dans l'exemple ci-dessous, l'association Vivre Bio en Roannais s'interroge sur sa capacité à agir dans le système alimentaire local dans le but de développer plus d'alimentation biologique et locale. A partir du sujet posé, il s'agira de définir l'angle d'analyse de chaque diagramme, puis de préciser les différents axes d'analyse. Dans l'exemple du Roannais, le premier diagramme porte sur

l'analyse du degré d'influence du collectif dans le système d'acteurs local (angle d'analyse) et représente la part d'influence ou de non influence du collectif sur le système d'acteurs (deux axes d'analyse). Dans le deuxième diagramme, l'angle d'analyse porte sur le degré d'influence ou de relation selon la nature des acteurs et les cinq axes d'analyse correspondent à cinq catégories d'acteurs. Il est possible de reprendre les modèles proposés, de les faire évoluer si besoin, ou tout simplement de redéfinir complètement les angles et axes d'analyse. L'analyse porte à un moment donné de la dynamique collective qu'il sera nécessaire de préciser.

SCHÉMA : DÉFINITION DES ANGLES ET DES AXES D'ANALYSE DES DIAGRAMMES DU TABLEAU DE BORD



C'est au cadrage que doivent être définis également la méthode d'animation de la réflexion, la nature des personnes à associer, la durée de l'atelier, le format des supports à

utiliser, éventuellement le mode de valorisation des résultats et les suites à donner à cet atelier.

L'ÉLABORATION DU TABLEAU DE BORD EN ATELIER COLLECTIF

Une séance d'atelier d'une demi-journée est suffisante pour renseigner en collectif le tableau de bord. Elle peut se dérouler selon les séquences suivantes :

ÉTAPE 1 2 3 4 5

Analyse de l'influence du collectif dans le système d'acteurs

À partir de ce que leur enseignent la frise et les cartographies

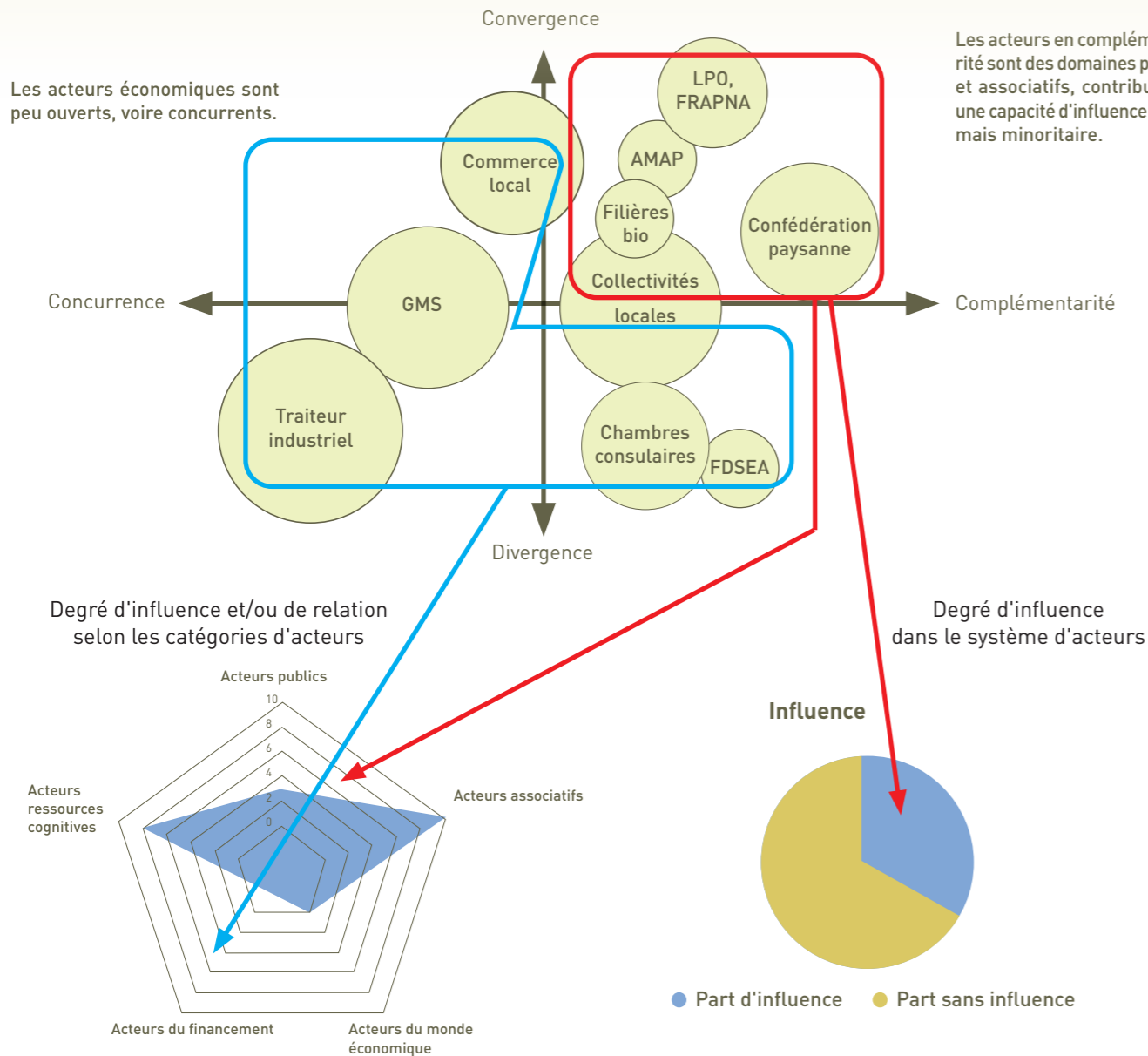
d'acteurs, les membres du collectif évaluent leur influence dans le jeu d'acteurs sur la problématique posée au départ en renseignant les deux premiers cadrans du tableau de bord intitulés « indicateurs système d'acteurs ».

EXEMPLE

Cadrans "indicateurs - système d'acteurs", association Vivre Bio en Roannais

Les actions engagées, l'importance et la diversité des réseaux dans lesquels l'association VBR est inscrite permettent d'évaluer que son influence dans le jeu d'acteurs est relativement importante sans être majeure (cadrans en bas à droite, part en bleu). Grâce à sa capacité de force de proposition et d'expertise, elle a une influence ou une assise

plus importante auprès d'acteurs ressources cognitives et de partenaires associatifs, qu'elle sait facilement mobiliser. L'existence de positions de concurrence ou de divergence avec certains acteurs publics et du monde socio-économique constitue des freins potentiels ou avérés (cadrans en bas à gauche).



ÉTAPE 1 2 3 4 5

Analyse de l'influence du collectif dans le métabolisme territorial

À partir du modèle et des données décrivant le métabolisme territorial autour de la problématique traitée, les membres du collectif évaluent leur part d'influence sur ce métabolisme en renseignant le troisième cadrans.

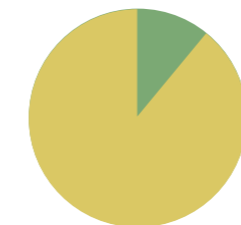
EXEMPLE

Influence de l'association VBR dans le métabolisme territorial

Il s'agit d'évaluer la part de l'alimentation biologique et locale (biolocal), promue par Vivre Bio en Roannais, dans le système alimentaire territorial. Les données quantifiées dans l'approche par le métabolisme territorial (tableau du haut) montrent que les quantités de production issues du biolocal représentent 6 à 10 % des quantités totales produites. La part du biolocal constitue donc une part marginale des ressources alimentaires produites sur le territoire du Roannais (cadrans du bas).

	Nombre	Surface	Production Lait Litres	Production Viande Kg
Bovin lait bio	30	1 663	4 843 800	164 000
Bovin viande bio	12	900	0	214 200
Ovin viande bio	10	821	0	92 520
Bovin viande herbager	658	35 192	0	11 247 160
Ovin viande herbager	99	8 622	0	996 547
Bovin lait intensif	211	14 850	80 195 400	1 782 120
Bovin viande intensif	480	32 125	0	7 430 200
Ovin viande intensif	47	3 393	0	475 020

Part du bio local



L'INTERPRÉTATION DU TABLEAU DE BORD ET LA MISE EN PERSPECTIVE

ÉTAPE 1 2 3 4 5

Réflexion générale sur les marges de manœuvre et les leviers d'action

Après avoir renseigné les quatre premiers cadrans du tableau de bord, il s'agit ici d'un temps de prise de recul qui consiste à revenir et approfondir ces trois questions :

- Quelle est la problématique et quelle est la question de départ posées par le collectif ? Comment peuvent-elles se traduire en objectifs ? Quels sont ces objectifs ?

ÉTAPE 1 2 3 4 5

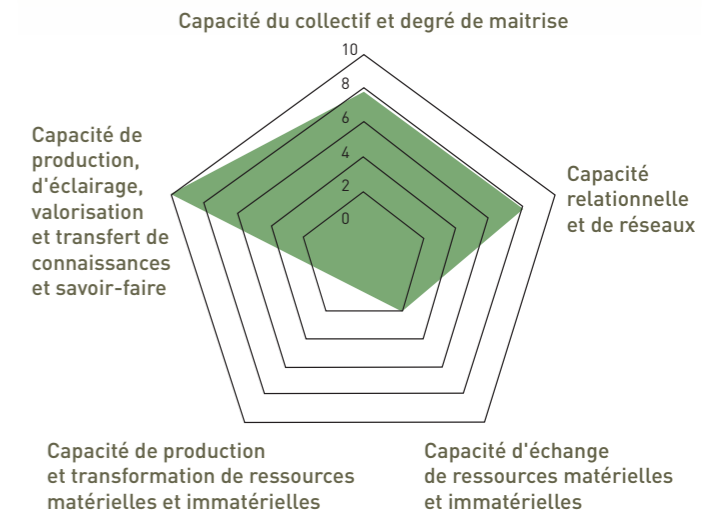
Analyse des capacités d'action du collectif

À partir de l'analyse du modèle du métabolisme territorial et de la cartographie d'acteurs, les membres du collectif évaluent leurs capacités d'action selon différentes dimensions pouvant relever de capacités organisationnelles, relationnelles et de réseaux, cognitives (production, échange, valorisation et transfert de connaissances et de savoir-faire), économiques (production et transformation de ressources matérielles et immatérielles) et commerciales (échange de ressources matérielles et immatérielles), comme proposé dans le quatrième cadrans.

EXEMPLE

Capacité d'action de l'association VBR

La capacité à travailler avec une diversité de réseaux, à valoriser collectivement des savoir-faire et à mettre en place de nombreux circuits d'approvisionnement et de commercialisation (circuits courts, coopératives...) montre de fortes capacités relationnelles, cognitives et organisationnelles. En raison de la part marginale du biolocal dans le Roannais, les capacités économiques et commerciales restent encore modestes et sont à développer pour peser dans le métabolisme du système alimentaire territorial.



- Quelles sont les divergences et les concurrences ? Dans quels domaines ?

Dans l'exemple du Roannais, l'analyse de l'influence de l'association Vivre Bio en Roannais incite à s'appuyer encore plus sur la mobilisation et la collaboration avec les réseaux et les acteurs du domaine cognitif avec lesquels des alliances et des complémentarités sont possibles. Une autre voie peut être d'améliorer ses relations avec les acteurs publics et du monde socio-économique en développant des stratégies d'intéressement.

- Quelles sont les marges de manœuvre du collectif dans le métabolisme territorial ?
 - Quelle est la maîtrise des ressources par le collectif et dans quels domaines ?

ÉTAPE 1 2 3 4 5

Réflexion sur les orientations stratégiques par rapport aux systèmes en place et aux changements en cours

S'inscrire dans une démarche de conduite de changement consiste à faire évoluer le contexte en place. Il s'agit d'infléchir une tendance ou un mouvement majoritaire en introduisant de nouvelles propositions, de nouvelles réponses ou nouvelles manières de faire. Pour se faire, le collectif peut se positionner de différentes manières par rapport aux tendances dominantes. Son positionnement dépendra de son souhait (objectifs) et/ou de sa capacité à agir (degré d'influence et d'autonomie) sur, avec ou sans ces tendances dominantes.

Trois orientations sont possibles et peuvent déboucher sur six situations :

- Chemins parallèles** : Le collectif souhaite se démarquer et ne pas s'associer ou s'assimiler avec la tendance et les acteurs dominants :
 - Il peut faire le choix de l'« ignorance réciproque » où chacun mène ses actions en parallèle. Ici le collectif n'a pas volonté d'agir ou d'influer sur l'autre.
 - Il peut faire le choix du « décalage alternatif » avec une volonté forte de proposer un autre modèle de développement face au modèle majoritaire, et en veillant à garder son autonomie.

- Quelles est la part des ressources répondant aux questionnements et problématiques dans le métabolisme ?
- Quel est le degré d'autonomie ou de dépendance du collectif vis-à-vis de ces ressources ?
- Quelle est la marge de progrès ?

Dans l'exemple du Roannais, l'analyse de l'influence et des capacités d'action incite l'association Vivre Bio en Roannais à s'appuyer encore plus sur ses capacités relationnelles, cognitives et organisationnelles pour amplifier le développement du biolocal, et améliorer ses capacités d'action en matière économique et commerciale.

2. Interrelations bénéfiques : Le collectif souhaite ou n'est pas opposé à ce que ses propositions interagissent avec le modèle dominant. Deux stratégies sont possibles :

- La « fécondation » ou « l'inter-fécondation » où tendance dominante et nouvelle proposition viennent s'enrichir mutuellement. Il y a des bénéfices pour chacun.
- « L'hybridation » où une nouvelle dynamique se crée du croisement des deux dynamiques, l'ancienne et la nouvelle.

3. Absorption : Le collectif souhaite ou n'est pas opposé à ce que ses propositions soient reconnues et/ou reprises, intégrées par le système dominant. Deux possibilités :

- Ses idées sont « récupérées » par le modèle dominant, mais il peut y avoir un risque où l'usage, les valeurs, le sens des propositions faites soient détournés, voire perdus.
- Ses idées sont « banalisées », c'est-à-dire qu'elles deviennent quelque chose de courant, avec le risque de perdre de la valeur, voire de ne pas induire les changements escomptés.

Les risques peuvent être liés à une faible capacité d'influence et d'autonomie du collectif, ainsi qu'à une faible maîtrise des ressources. L'évaluation des marges de manœuvre peut aider à mesurer ces risques.

TABLEAU DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

QUEL POSITIONNEMENT SOUHAITONS-NOUS ?

CHEMINS PARALLÈLES	IGNORANCE RÉCIPROQUE	Chacun de son côté
	DÉCALAGE ALTERNATIF	Nous continuons en renforçant notre autonomie
INTER-RELATIONS BÉNÉFIQUES	FÉCONDATION	On s'enrichit mutuellement
	HYBRIDATION	Une dynamique nouvelle se crée, s'inspirant des deux
ABSORPTION	RÉCUPÉRATION	Nos idées sont reprises, mais vidées de leurs sens
	BANALISATION	Nous entrons dans le jeu du régime dominant

Source : d'après Landel P-A., Koop K., 2020

COMMENT METTRE EN FORME ET VALORISER LES RÉSULTATS D'ANALYSE DES MARGES DE MANŒUVRE ?

Les résultats de cette analyse peuvent être mis en forme pour mettre en mémoire les réflexions du collectif et lui permettre de revenir dessus ultérieurement, voire de les présenter à un groupe d'acteurs élargi que l'on souhaite consulter et associer. Ce travail peut être fait par l'animateur et/ou un des membres du groupe et/ou une personne extérieure ayant des compétences de mise en forme.

→ Quels formats et supports pour quelle diffusion ?

Les résultats peuvent être valorisés et restitués sur différents médias en fonction de l'usage qui en est fait.

- Présentation pour des temps d'échanges et de débat en groupe élargi : support informatique - Powerpoint ; support papier - impression format A3 ou poster à afficher...
- Document de réflexion intermédiaire à l'usage du groupe de réflexion, formalisant et structurant les éléments échangés et analysés en amont : support informatique - Powerpoint ; support papier - impression format A4 ou A3...

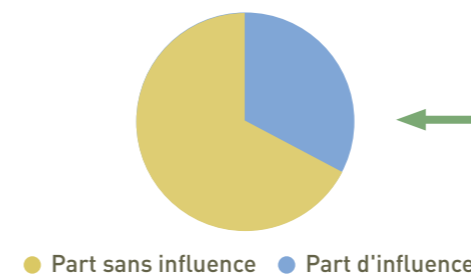
→ Quels outils pour mettre en forme numérique ?

On mobilise pour cela des logiciels de tableur tels que Excel, Numbers ou Openoffice.

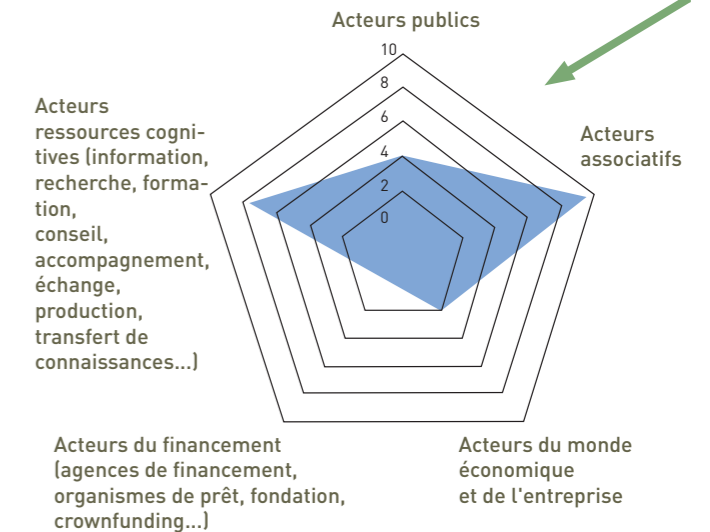
Les diagrammes sont conçus à partir de tableaux de calcul où sont renseignés les indicateurs souhaités (axes d'analyse) et la valeur donnée à chacun de ces indicateurs par les membres du collectif.

	Degré d'influence dans le système d'acteurs
Part d'influence	33%
Part sans influence	67%

Degré d'influence dans le système d'acteurs



	Degré d'influence et/ou relation selon les catégories
Acteurs publics	4
Acteurs associatifs	10
Acteurs du monde économique et de l'entreprise	2
Acteurs du financement (agences de financement, organismes de prêt, fondation, crowdfunding...)	1
Acteurs ressources cognitives (information, recherche, formation, conseil, accompagnement, échange, production, transfert de connaissances...)	8



Les diagrammes pourront ensuite être extraits en format image pour les présenter ensuite sur des supports de présentation numérique ou papier conçus à l'aide d'Openoffice, Word, Powerpoint, Keynote, Pages...

→ Précautions / points de vigilance avant et pour la communication vers l'extérieur

Dans toute communication extérieure, il est important de :

- mentionner que les résultats sont issus d'une réflexion et reflètent le point de vue d'un groupe d'acteurs, qu'ils ne sont pas issus d'un travail scientifique, et ne sont ni neutres, ni objectifs ;
- identifier les personnes qui ont contribué à cette réflexion (les mentionner explicitement) ;
- préciser quand ces diagrammes ont été produits et à quel moment de la dynamique du collectif ils correspondent. En cas de versions multiples, préciser le numéro et la date des versions ;
- préciser si nécessaire que les documents sont des versions intermédiaires ou une étape dans une réflexion plus globale ;
- préciser si des informations sont encore incertaines, en cours de formalisation ou en débat.

BIBLIOGRAPHIE

Frise chronologique

Bergeret A., Delannoy A., George E., Piazza-Morel D., Berthier-Folgar S., Bonnemains A., Bourdeaux P., Duval M., Francois H., Girard S., Laforgue D., Lamarque P., Madelrieux S., Tolazzi S., *L'outil-frise, dispositif d'étude interdisciplinaire du changement territorial*, EspacesTemps.net [En ligne], Travaux, 2015. <https://www.espacestemp.net/articles/loutil-frise-dispositif-detude-interdisciplinaire-du-changement-territorial/>

Elissalde B., *Temporalités et changement spatial*, Habilitation à diriger des recherches, Université Paris 1, 2000.

Mendez A. (dir.), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant, Louvain, 2010.

Métabolisme territorial

Herbelin A., *Ecologie territoriale et trajectoires de transitions : le cas du Rhône-Médian*, thèse de doctorat soutenue le 21/12.2018 à l'Université Grenoble Alpes, 2018.

Buclet N., Cerceau J., Debuissou M., Maillefert M., Météreau R., Pech P., Talandier M., *Création de richesses et réponses aux besoins de la population d'Aussois*, in Buclet N. (dir.), *Essai d'écologie territoriale : l'exemple d'Aussois en Savoie*, CNRS Editions, 2015, pp.105-160.

Valorisation des résultats issus de la mobilisation des outils SAGACITÉ dans cinq des six collectifs d'acteurs accompagnés par le projet de recherche

Girard S., Landel P.A., *Interroger la possibilité de transition (agro)écologique territoriale dans les espaces ruraux. Le cas de la vallée de la Drôme-Biovallée*. Forum Origine Diversité Territoire, Eurre, 6-8 octobre 2020. https://origin-for-sustainability.org/public/ws2020/intro%20-%20GirardLandelResume_FR.pdf

Girard S., Landel P.A., Bergeret A., Fialon C., *Comprendre 40 années de transition vers l'agriculture biologique et l'agroécologie dans la vallée de la Drôme*. Support multimédia, 2019. http://sagacite.caprural.org/story_html5.html

Madelrieux S., Bergeret A., Hirczak M., Alavoine-Mornas F., *La fin de « l'or blanc » en montagne ? Evolutions de l'économie laitière dans les territoires du Sud-Isère*. Revue de Géographie Alpine, 2019. <https://journals.openedition.org/rga/5745>

Association Vivre Bio en Roannais, *Le changement par le menu. La qualité alimentaire, notre bien commun*. Ouvrage collectif, Editions VBR, 2021, 160 pages.

Hirczak M., Janin C., *Intelligence collective et (ré)ancrage des connaissances face au changement : quel rôle dans la transition alimentaire territoriale ? L'exemple de Vivre Bio en Roannais*. Revue POUR, à paraître en septembre 2022.

Quatre vidéos illustrant différentes manières de faire intelligence collective :

- Association Vivre Bio en Roannais : *De l'intelligence collective dans nos assiettes*
- Collectif Les Développeurs Associés : *L'eau dans le Beaujolais*
- Collectif Agroécologie en Biovallée : *BioVallée, le Bio logique*
- Collectif Devenir du lait en Chartreuse : *Le Nouveau-lait de la Chartreuse*

Consultable sur : <http://www.caprural.org/co-construire/la-valorisation-de-la-recherche/7503-sagacite-un-projet-et-des-outils-pour-conduire-le-changement-en-intelligence-collective>

AUTRES RESSOURCES POUR APPROFONDIR

Janin C., Landel P.A. (dir.), *Intelligence collective. Penser, décider, agir sur les territoires*, Éditions Chronique Sociale, collection « Comprendre la société », 2021, 204 pages.

Thou M., Vincent P., *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local*, Éditions Chronique Sociale, collection « Comprendre la société », 2018, 228 pages.

Conception et rédaction : Claude Janin, Agnès Bergeret (Université Grenoble Alpes, Pacte), Anne Carton et Mylène Thou (Cap Rural).

Avec les contributions de Nicolas Buclet, Pierre-Antoine Landel (Université Grenoble Alpes, Pacte) et Sabine Girard (Inrae, Lessem).

Avec la participation des chercheurs et des acteurs partenaires du projet SAGACITÉ :

Côté chercheurs : Marjolaine Monnier, Jean-Pierre Mounet (Université Grenoble Alpes, Pacte), Sophie Madelrieux (Inrae, Lessem), Dany Lapostole (Université de Bourgogne, UMR Théma), Maud Hirczak (Université d'Aix-Marseille, UMR LEST), Éric Grasset (Université Lyon 2, LER).

Côté acteurs (représentants des six terrains de recherche) : Ceraq (Centre de ressources pour une agriculture de qualité et de montagne), Communauté de communes du Val de Drôme, Vivre bio en Roannais, Parc naturel régional de Chartreuse, CDDRA Alpes Sud-Isère / SITADEL, Les Développeurs Associés.

Conception graphique : Stéphane Pascalis / **Impression** : Impressions Modernes



Cap Rural
200, avenue de la Clairette
26150 Die
04 75 22 14 89
contact@caprural.org

caprural.org

Ce carnet a été réalisé dans le cadre du projet de recherche SAGACITÉ.



SAGACITÉ est un projet du programme « Pour et sur le développement régional » (PSDR4 Rhône-Alpes) et bénéficie d'un financement de l'Inrae, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'Union européenne *via* le Feader dans le cadre du Partenariat européen pour l'innovation (PEI-AGRI).

La valorisation opérationnelle du projet a été coordonnée par Cap Rural, centre de ressources sur les méthodes et les pratiques du développement rural en Auvergne-Rhône-Alpes.

Cap Rural est cofinancé par la région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État, l'Union européenne dans le cadre du Feader et les cotisations de ses usagers.



La coordination scientifique du projet a été assurée par Claude Janin, géographe et chercheur associé à l'UMR Pacte, Institut d'urbanisme et de géographie alpine, Université Grenoble Alpes.



Cap Rural est cofinancé par l'UNION EUROPÉENNE dans le cadre du FEADER.