

ACCOMPAGNER LA CONCEPTION
ET LA CONDUITE DE PROJETS
MULTI-ACTEURS
POUR LA TRANSITION
AGROÉCOLOGIQUE
DANS LES TERRITOIRES :
PROPOSITIONS D'OUTILS
ET DE MÉTHODES

GUIDE PRATIQUE, D'APRÈS LES RÉSULTATS
DU PROJET H2020 DIVERIMPACTS



INRAE

ARVALIS

WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR géré par le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire et du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention N° 727482 (DiverIMPACTS)

Rédacteurs : Margot Leclère (INRAE, France), Clotilde Rouillon (Arvalis, France), Romane Nonis (Arvalis, France)

Contributeurs (porteurs de la démarche de co-innovation et en charge de son implémentation dans DiverIMPACTS) : Walter Rossing (WUR, Pays-Bas), Daniel Dejong (WUR, Pays-Bas)

Relecteurs : Christel Daniaux (Collège des producteurs, Belgique), Lieven Delanote (INAGRO, Belgique), Daniel Jamar (CRA-W, Belgique), An Jamart (Bioforum vzw, Belgique), Michelle Halleman (Bioforum vzw – Belgique), Emmanuel Mérot (APCA Pays de la Loire, France), Aline Vandewalle (APCA Pays de la Loire, France), Didier Stilmant (CRA-W, Belgique), Maureen Stadel (Arvalis, France), Marie Estienne (Arvalis, France), Antoine Messean (INRAE, France).

Pour toutes questions relatives à ce guide et à la mise en œuvre des méthodes et outils présentés vous pouvez contacter : Margot Leclère (margot.leclere@inrae.fr) ou Clotilde Rouillon (c.rouillon@arvalis.fr)

Pour vous accompagner dans la prise en main du guide, une présentation est disponible sous format vidéo sur le lien suivant : <https://youtu.be/0sT3pYc4IWg>

INTRODUCTION	4
FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA CO-INNOVATION ET MISE EN APPLICATION DANS DIVERIMPACTS	6
OUTILS ET MÉTHODES	8
1. Définir le cadre et les objectifs : concepts de vision et de mission	8
2. Analyser le contexte	10
a. Arbre des causes	10
b. Cartographie des acteurs et des parties prenantes	12
3. Élaborer le plan d'action	14
4. Évaluer le progrès et le processus	16
a. Choix et rôle du moniteur	16
b. Évaluation continue	18
c. Parcours collectif d'apprentissage ou Learning History	20
CONCLUSION GÉNÉRALE	23
RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE	23

La transition agroécologique vers des systèmes agricoles et alimentaires (et autres débouchés) plus durables suppose la conception, l'adoption et la mise en œuvre, par les acteurs de ces systèmes, de solutions techniques et organisationnelles à différentes échelles (parcelle, exploitation, bassin versant, filière, etc.). C'est ce dont témoigne le nombre croissant d'initiatives impliquant une diversité d'acteurs et à visée opérationnelle, c'est-à-dire ambitionnant un changement concret dans les pratiques et les comportements des acteurs du monde agricole pour répondre aux enjeux émergents dans les territoires. Par exemple, en France, de nombreuses filières locales s'organisent autour de cultures de diversification (ex : chanvre, sainfoin) ou encore autour de pratiques agroécologiques (association de cultures, bas-intrants ou AB). Un autre exemple est celui des Agences de bassin, gestionnaires de la ressource en eau dans les territoires, qui engagent les producteurs vers des pratiques agroécologiques favorables à la gestion des flux d'eau, ou à la qualité de l'eau potable pour les aires d'alimentation de captage. Pour favoriser l'innovation et le changement, un des enjeux majeurs est d'amener les acteurs concernés à penser et agir différemment, tout en produisant les connaissances nécessaires à cette transition.

Mais concrètement : **comment procéder pour mener ces initiatives à la réussite, dans un esprit « gagnant-gagnant », entre tous les acteurs ?** Quels acteurs mobiliser et dans quel but ? Comment s'assurer de leur implication ? Comment s'assurer que ces acteurs partagent les mêmes objectifs ? Comment gérer les avis contradictoires ? Comment engager les acteurs dans de nouvelles actions ? Comment faire émerger des solutions innovantes ? Comment s'assurer en cours de projet que les actions engagées sont efficaces ?

Ce guide s'adresse aux conseillers, ingénieurs, chercheurs du monde agricole amenés à accompagner des collectifs d'acteurs dans un processus de changement et confrontés à ces questions. Plus concrètement, ce guide présente un certain nombre de méthodes et d'outils issus de travaux de R&D dont la formalisation, l'utilisation et la mise en œuvre ont été adaptées pour adresser spécifiquement des enjeux liés à la question agricole et de la transition agroécologique dans les territoires. Destiné à former les porteurs de projet, nous recommandons également son usage pour sensibiliser les acteurs qui seront impliqués dans les projets à l'approche proposée.

« J'ai utilisé les outils dans d'autres projets, ça a été difficile de convaincre les autres chercheurs de l'intérêt d'utiliser ces outils. J'ai eu besoin d'expliquer que ces outils allaient être utiles pour accompagner le changement. Les journées de formations passées ensemble sur les outils dans DiverIMPACTS nous ont aidé à saisir l'utilité de ces outils. »

Témoignage de An Jamart lors du séminaire de clôture du projet DiverIMPACTS (31/03/2022)

Ce guide rassemble une partie des acquis du projet H2020 DiverIMPACTS (Encadré 1) qui a spécifiquement traité la question de la diversification des cultures dans les territoires. Nous faisons l'hypothèse que les outils et méthodes produits sont mobilisables de façon plus générale pour tout type de projet multi-acteurs visant la transition vers des pratiques agroécologiques.

Après avoir décrit le cadre théorique et les principes de cette démarche d'accompagnement, les différents outils et méthodes sont présentés. Pour chaque outil, après une brève description, son application est illustrée à partir d'exemples extraits des cas d'étude du projet DiverIMPACTS. Des conseils pour la mise en œuvre, des retours d'expérience et des liens vers des ressources documentaires complémentaires sont également fournis.

Encadré 1 - Le projet DiverIMPACTS : un exemple de projet de recherche organisé pour favoriser et accompagner le changement dans les territoires

Le projet européen H2020 DiverIMPACTS (2017-2022) visait à promouvoir et accompagner la diversification en Europe au travers de la réalisation de quatre objectifs scientifiques et technologiques :

- 1) Identifier les freins et les leviers à la diversification à différentes échelles (parcelle, Exploitations Agricoles (AE), filière, territoire)
- 2) Développer des innovations techniques et organisationnelles pour stimuler la diversification et les apprentissages
- 3) Démontrer les bénéfices de la diversification à différentes échelles (parcelle, EA, filière, territoire)
- 4) Développer des stratégies sur le long terme, des méthodes et des outils pour soutenir la diversification

DiverIMPACTS s'est organisé autour de 25 cas d'étude répartis en Europe, chacun d'eux représentant un projet multi-acteurs déjà en cours et visant à accompagner la diversification dans un territoire. Ces cas d'étude ont occupé une place centrale (Figure 1). Ils ont fourni d'une part des données pour alimenter les tâches au sein des différents thèmes de travail explorés ou Work Packages (WP). Ils ont également été des lieux privilégiés pour tester et évaluer en conditions réelles les innovations produites au sein de ces différents WP, comme par exemple de nouvelles formes de contrats (WP6), de nouveaux outils d'évaluation de projets (WP4) ou des pratiques innovantes expérimentées dans des plateformes expérimentales (WP3). Dans cette organisation, le rôle du WP2 a consisté à (i) accompagner les cas d'étude dans leur transition vers des systèmes diversifiés et (ii) stimuler les liens et le partage de connaissances entre les différents cas d'études et WPs du projet. Plus spécifiquement, une des activités du WP2 a été de développer des outils et des méthodes pour organiser et accompagner le changement et favoriser l'innovation au sein des cas d'étude pour lever les différents freins à la diversification. Ce sont ces outils et méthodes qui sont décrits et illustrés dans ce guide.

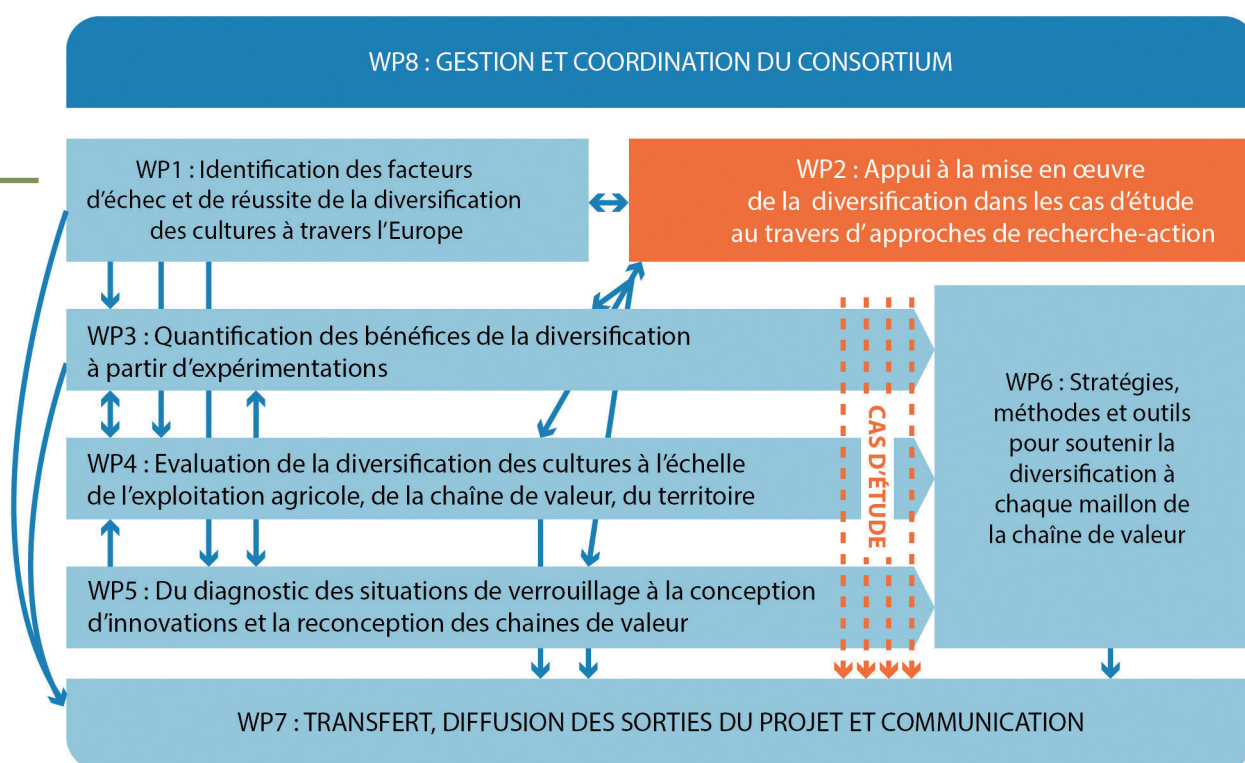


Figure 1. Structure opérationnelle du projet H2020 DiverIMPACTS (2017-2022)

Pour en savoir plus : Site internet du projet : <https://www.diverimpacts.net/>

Exemple d'actions menées en France dans le cadre du projet DiverIMPACTS :

<https://www6.montpellier.inrae.fr/alenya/Les-projets/DiverIMPACTS>

<http://www.itbfr.org/tous-les-articles/article/news/le-projet-europeen-diverimpacts-a-mi-parcours>

Historiquement développée au sein de projets de recherche visant l'intensification écologique en Amérique Latine et en Europe, l'approche de co-innovation a été formalisée de manière progressive depuis les années 2000 par un collectif de chercheurs, avec l'ambition de fournir un cadre commun pour la gouvernance et la gestion¹ de projets de recherche axés sur le changement (Rossing et al., 2021). Selon ces auteurs, l'approche de co-innovation repose sur 3 principes fondamentaux :

- (i) L'assimilation de ces projets visant à permettre un changement à des systèmes adaptatifs complexes, c'est-à-dire se définissant comme un ensemble d'éléments qui ont la liberté d'agir de façon pas toujours prévisible et dont les actions sont interconnectées de telle sorte que l'action d'un agent change le contexte pour les autres agents du système.
- (ii) La création d'un cadre d'apprentissage social qui fait référence à la manière dont la collaboration modifie les valeurs et les comportements individuels, qui en retour à une incidence sur la culture et les normes collectives. En d'autres termes, à l'échelle d'un projet, cela consiste à stimuler un langage commun qui évolue et un cadrage des problèmes et des approches adoptés dans le projet et à renforcer la confiance entre les acteurs du projet.
- (iii) La mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation dynamique qui se concentre sur la nature et la manière dont les résultats du projet ont été produits, et qui utilise ces résultats dans une démarche réflexive pour déterminer si les acteurs sont toujours d'accord sur les orientations du projet.

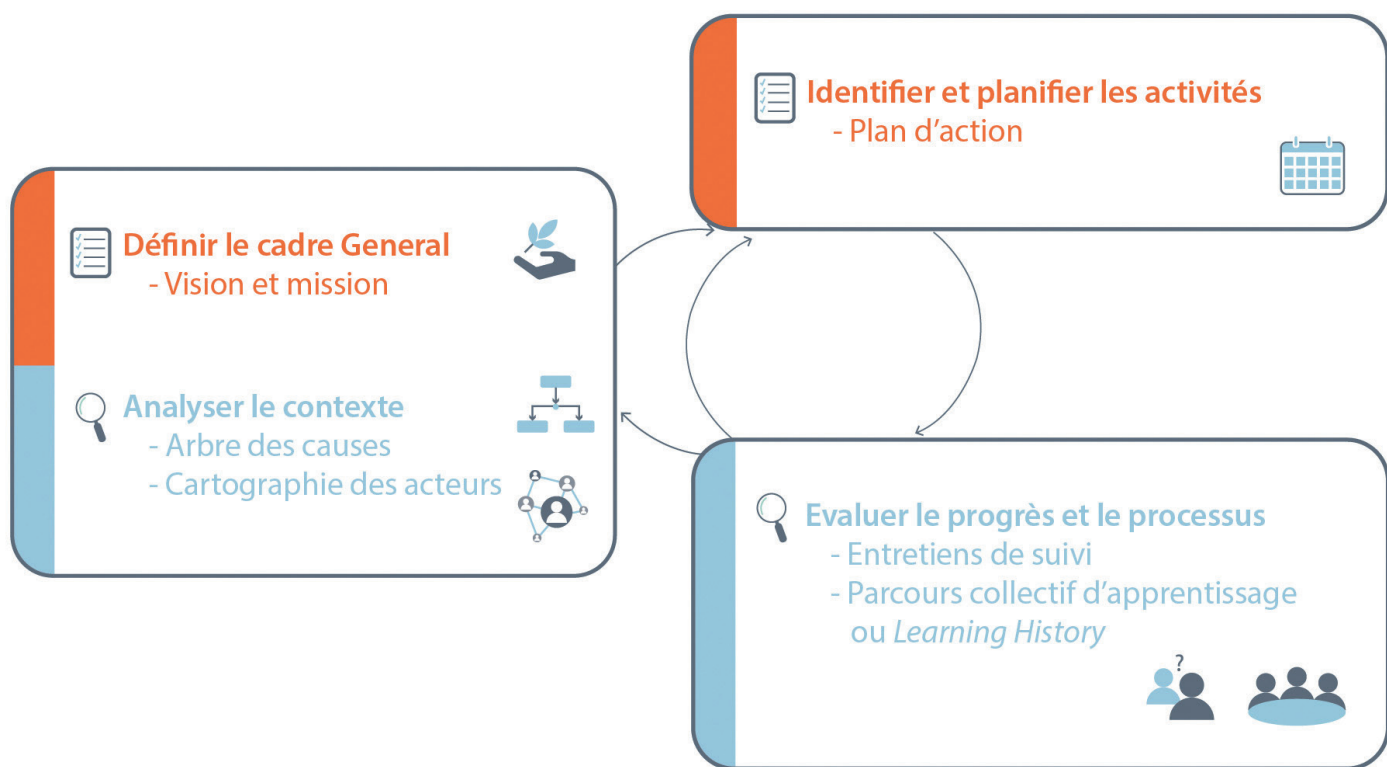
Au sein des différents projets de recherche dans lesquels cette approche de co-innovation a été mobilisée, l'opérationnalisation de ces principes fondamentaux a pris différentes formes en fonction des objectifs et contraintes spécifiques de chaque projet.

Opérationnalisation de la co-innovation dans DiverIMPACTS

La démarche d'accompagnement développée au sein du WP2 de DiverIMPACTS propose aux cas d'étude de s'appuyer sur un plan d'action à élaborer au démarrage de leur projet, et constamment adapté au cours du temps grâce à des phases d'évaluation du progrès et du processus. Plus concrètement, le raisonnement est le suivant. Le point de départ est le constat d'une situation à améliorer par un petit groupe d'acteurs - un problème à résoudre ou un besoin à satisfaire qui ne peut pas se traiter par une seule action ni en individuel. L'analyse du contexte et la définition du cadre général permettent d'identifier et de planifier une première série d'actions à mettre en œuvre (plan d'action). Pendant la phase de mise en œuvre, les difficultés rencontrées, l'obtention de résultats non satisfaisants par rapport aux objectifs ou encore un changement du contexte général, discutés lors de phases d'évaluation dédiées, permettent d'adapter ce plan d'action et ce, autant de fois que nécessaire tout au long du projet. Ces phases réflexives d'évaluation du progrès et du processus ont également pour vocation de favoriser les apprentissages des acteurs : ce sont des moments privilégiés pour prendre conscience de ce qu'ils ont appris grâce à la réalisation de leurs activités et de le formaliser afin de le remobiliser dans d'autres situations. C'est au cours des différentes phases de réflexion que peut apparaître la nécessité de faire évoluer le périmètre des acteurs. L'évolution du collectif implique de s'assurer que la vision reste partagée, et peut nécessiter une révision de cette vision et des actions.

1 Nous considérons que la gouvernance du projet désigne les acteurs, les réseaux et les interactions mis en place pour atteindre l'objectif du projet, tandis que la gestion du projet concerne le suivi et l'analyse, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à maintenir le projet sur la bonne voie.

Figure 2. Principales étapes de la démarche d'accompagnement des 25 cas d'étude de DiverIMPACTS et outils utilisés.



1. Définir le cadre et les objectifs : concepts de vision et de mission

La vision consiste à décrire, en une (ou quelques) phrase(s), **la situation future qui prend en compte les changements auxquels le collectif souhaite contribuer** (« ce vers quoi on tend »).

Exemples de visions formulées par les équipes en charge de deux cas d'étude lors des ateliers de formations organisés au démarrage de DiverIMPACTS (octobre 2017).

« Grâce à l'échange d'expériences et à un apprentissage continu, les agriculteurs ont réussi à reconcevoir leurs systèmes de culture pour qu'ils soient rentables, durables et résilients. Basés sur un sol fertile, ces systèmes permettent d'obtenir des cultures robustes qui expriment leur potentiel de rendement et nécessitent peu d'intrants » [CS 14, France]

« Améliorer la qualité de l'environnement, réduire la dépendance des systèmes agricoles aux intrants et fournir des paysages plus beaux et des aliments locaux en augmentant la biodiversité cultivée et naturelle » [CS 5, France]

Cet exercice de formalisation aide à se projeter au-delà de ce qui est techniquement faisable à l'instant « t » et aide à envisager des solutions innovantes et les actions à mettre en œuvre, pour leur appropriation par les acteurs. De plus, partager une vision commune est un élément essentiel pour permettre à des acteurs différents de travailler ensemble. On s'assure, dès le début du projet, qu'ils vont dans la même direction, même si chacun va contribuer à atteindre la vision de manière différente.

La mission décrit la façon dont l'ensemble du collectif contribue à la vision. La mission doit lister les activités nécessaires pour atteindre la vision (ex : développer, soutenir, etc.) mais doit également - dans l'idéal - fournir des informations sur **le/les groupe(s) cible(s)** (c'est-à-dire : qui/quoi bénéficie de

l'action, ex : les agriculteurs), **les services fournis** (ex : prêts, outils d'aide à la décision, expérimentation), **le problème à résoudre** (ex : la variabilité des revenus) **ou la cause soutenue** (ex : l'autonomie financière).

Exemples de missions formulées par les équipes en charge de trois cas d'étude lors des ateliers de formations organisés au démarrage de DiverIMPACTS (octobre 2017).

« La mission du cas d'étude est de soutenir les agriculteurs en encourageant l'expérimentation d'innovations à la ferme, en aidant les agriculteurs à observer leurs champs et à évaluer la satisfaction de leurs systèmes de culture, en facilitant le partage d'expériences entre agriculteurs et partenaires et en introduisant les connaissances issues de l'expérience des systèmes de culture en station. » [CS 14, France]

« La mission du cas d'étude est de promouvoir l'échange d'expériences sur la diversification entre les agriculteurs et les parties prenantes en évaluant les impacts environnementaux et économiques afin d'éviter la dégradation des sols et de développer des opportunités de marché. » [CS 8, Roumanie]

« La mission du cas d'étude est de quantifier les performances des systèmes de production, modifier la façon de penser (passer d'une évaluation annuelle à une évaluation pluriannuelle), accompagner les agriculteurs à changer leur perception du risque et contribuer au changement des coopératives » [CS 5, France]

Ces deux exercices de formalisation présentent un double intérêt. Tout d'abord, ce sont de bons outils de communication : ils permettent de donner des informations claires, précises et concises aux différents interlocuteurs possibles. De plus, ce sont des fondements essentiels pour les phases de réflexion, l'évaluation du processus consistant en effet à confronter l'avancement du projet à la vision et à remettre en question la mission si l'avancement n'est pas jugé satisfaisant.

Une formalisation « vivante », qui évolue au cours du temps

La vision et la mission sont le résultat d'une réflexion collective et partagée, qui intègre les attentes de l'ensemble des acteurs. Par conséquent, la formulation initiale est amenée à être adaptée et enrichie de manière continue tout au long du projet pour intégrer des possibles évolutions liées à un changement de perception des acteurs ou à l'arrivée de

nouveaux acteurs ayant des attentes différentes. En pratique, au démarrage, une première formulation est travaillée collectivement par un petit groupe d'acteurs (porteurs de projet, acteurs centraux, etc.). Puis cette première formulation est partagée et discutée avec un groupe élargi et amendée si nécessaire, sur une base régulière au grès des nouvelles arrivées.

Les étapes clés pour une formalisation réussie

Génération d'idées

Cette première étape correspond à une phase de réflexion individuelle. Pour cela il est demandé à chaque participant de réfléchir autour d'une (ou plusieurs) questions centrales. Dans le cas de la vision, l'objectif est de conduire les participants à se projeter dans un futur plus ou moins proche et d'identifier les changements à effectuer (ex : D'ici 10 ans, quel est le changement fondamental que vous voulez voir réalisé ? Dans l'idéal, d'ici 20 ans, qu'est ce qui serait différent par rapport à la situation actuelle ?). Dans le cas de la mission, l'objectif est de faire expliciter les différents éléments constitutifs de la mission comme : le(s) problème(s) à résoudre, les activités à mettre en œuvre et les groupes cibles (ex : Quels types d'activités à mettre en œuvre pour permettre la réalisation de la vision ? Quels sont les principaux freins à la réalisation de la vision ?)

Débriefing collectif

Cette seconde étape correspond à une phase d'échange et de réflexion collective. Chaque participant présente et explicite ses éléments de réponse aux différentes questions. Un tri et une hiérarchie des propositions sont ensuite réalisés de manière collective pour sélectionner les idées qui constitueront la vision et la mission.

Formalisation

Cette troisième étape correspond à une phase de rédaction, où les propositions sélectionnées dans l'étape précédente sont formalisées dans une à deux phrases. Cette phase d'écriture peut se faire de façon collective : les participants améliorent et font évoluer une (ou plusieurs) formulations initiales qui sont proposées au sein du groupe. L'objectif est d'obtenir une formulation concise (2 phrases maximum) et claire (pas de jargon) et pouvant être compréhensible par l'ensemble des potentiels acteurs et parties prenantes.

Révision

Le rôle de l'étape de révision est de faire adhérer l'ensemble des acteurs à la vision et la mission formulées par le groupe restreint. En effet, il est souvent difficile de mettre en œuvre les étapes précédentes avec un groupe de personnes trop important, mais il est important que la vision et la mission soient partagées par tous. L'objectif est donc de comprendre le point de vue des nouveaux acteurs, de façon à faire évoluer la formulation de la vision et de la mission tout en maintenant l'idée initiale (qui correspond, elle, aux attentes du groupe central). Lors de cette étape, il est recommandé ne pas partager uniquement les formulations finales, mais de partager également le processus de construction (quelles ont été les idées discutées, pourquoi les idées ont été sélectionnées et d'autres non retenues).

Il est fréquent que la constitution de la vision et de la mission se fasse au cours de plusieurs ateliers, ce qui laisse le temps à chaque acteur de prendre du recul vis-à-vis des idées partagées au sein du groupe, et de favoriser la construction en commun de la vision. Il ne s'agit pas

d'imposer la vision d'un acteur, mais de construire cette vision ensemble en s'assurant de l'adhésion de chaque acteur. Les points de divergence, souvent inévitables, peuvent être collectés également, utiles à connaître pour l'animation du collectif par la suite.

2. Analyser le contexte

En vue d'élaborer un plan d'action mais parfois pour faciliter et/ou enrichir la formalisation de la vision et de la mission, une analyse approfondie du contexte peut être utile. Cette analyse repose sur une meilleure compréhension d'une part des causes et des conséquences du problème à traiter et d'autre part des acteurs concernés et impactés.

a. Arbre des causes

Un arbre des causes (ou diagramme des causes et des effets) **est un schéma**, se présentant sous forme d'une arborescence, **utilisé**, notamment dans le domaine des risques professionnels, **pour identifier l'ensemble des faits pouvant conduire** (analyse a priori) **ou ayant conduit** (analyse a posteriori) **à la réalisation d'un événement indésirable**. Plus généralement, comme cela a été fait dans DiverIMPACTS, cet outil peut être utilisé pour dresser un diagnostic, c'est à dire identifier l'ensemble des causes à l'origine d'un problème et des effets ou les conséquences de ce problème (Figure 3). L'arbre des causes peut également être utilisé, a posteriori de la mise en œuvre du plan d'action, dans les phases de réflexion et d'évaluation du processus pour comprendre une situation défavorable, comme par exemple de faibles interactions au sein d'un groupe d'agriculteurs.

Un des avantages de cette formalisation sous forme d'arborescence est qu'elle permet de hiérarchiser visuellement les causes (premières ou profondes) et les conséquences (directes ou induites). Dans le cas

des projets multi-acteurs, regroupant souvent des points de vue différents, la construction collective de cet arbre permet donc aux acteurs de **s'accorder sur une représentation commune et partagée de la situation et de délimiter le périmètre d'action**, c'est-à-dire choisir les causes sur lesquelles les acteurs vont collectivement agir. Enfin, en transformant l'arbre des causes en arbre des objectifs, c'est-à-dire en transformant les situations négatives identifiées dans l'arbre des causes en situations positives et déjà atteintes, **cela permet un premier pas vers l'élaboration** du plan d'action par l'identification de points d'entrée et de possibles interventions à conduire.

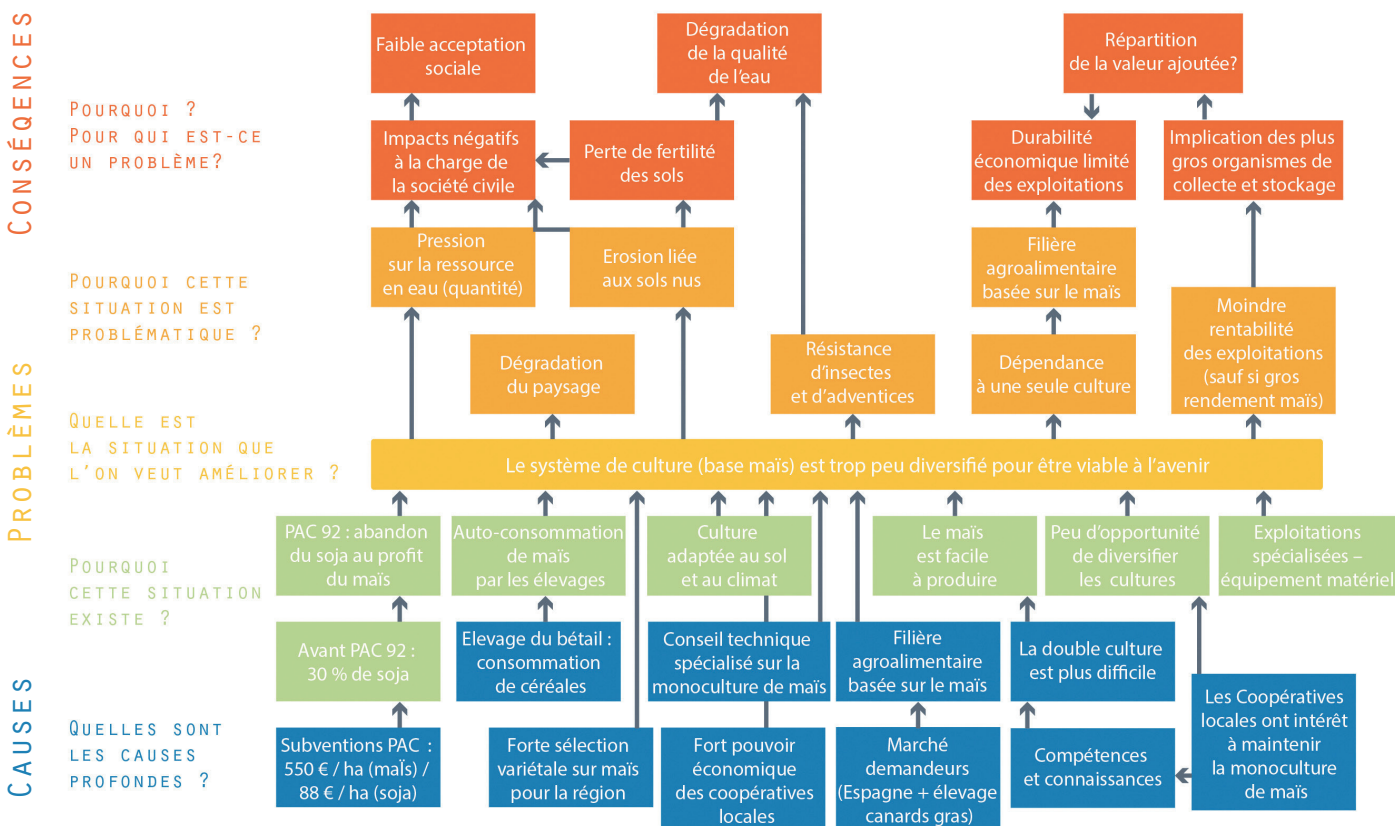
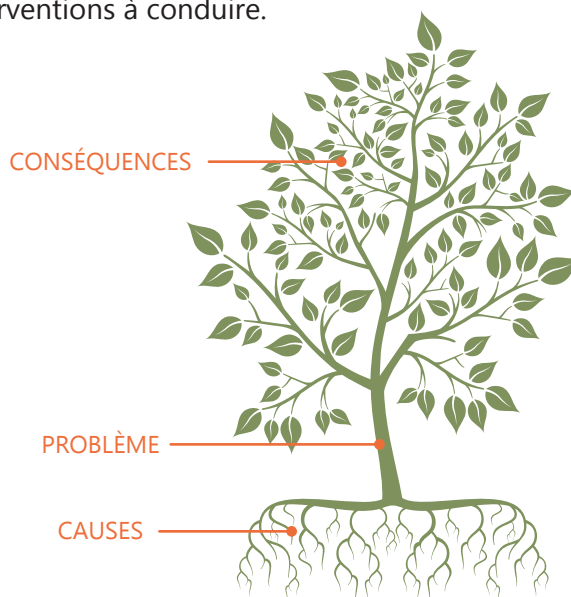


Figure 3. Arbre des causes réalisés par le Cas d'Étude n°5 lors des ateliers de formation organisés au démarrage de DiverIMPACTS. Le projet porte sur l'introduction de cultures de diversification dans les monocultures de maïs en Occitanie (FR).

S'accorder sur le problème et ses effets

La première étape du processus consiste à établir collectivement la partie haute de l'arbre en répondant successivement à deux questions :

- Quelle est la situation que le projet souhaite améliorer ?
- Pourquoi et pour qui cette situation est problématique ?

Exploration des idées

Concernant l'identification des causes (racines de l'arbre), une première phase consiste en un temps de réflexion individuelle où chaque participant identifie, de son point de vue, quelles sont les causes premières et plus profondes

du problème traité et les relie entre elles. En d'autres termes, chaque participant construit un système racinaire qui représente sa propre compréhension du système.

Debriefing collectif et synthèse des propositions

L'objectif de cette troisième étape est d'arriver, à partir des propositions individuelles, à construire collectivement une représentation commune et partagée. Pour cela, dans un premier temps, il peut être intéressant d'identifier les points de

convergence, c'est-à-dire les idées qui sont communes à plusieurs propositions. Dans un second temps, la pertinence et l'intégration des propositions « uniques » sont discutées.

Validation de la logique globale

L'objectif de cette dernière étape est de vérifier la cohérence globale de l'arbre (effets et causes) et sa représentativité. Pour cela, il peut être utile, de laisser un temps de relecture aux participants et de leur poser la question « êtes-vous satisfait de la représentation à laquelle le groupe est arrivé ? ».

Pour aller plus loin :
<https://jobphoning.com/dictionnaire/arbre-des-causes>

b. Cartographie des acteurs et des parties prenantes

Pour cette analyse, deux types de participants sont à considérer :

Les parties prenantes (PP) : tout individu, groupe d'individus, catégorie socio-professionnelle, entreprise ou organisme dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par la mise en place du projet.

Les acteurs : tout individu, groupe d'individus, entreprise ou organisme concrètement impliqué dans les activités du projet. Un acteur est donc systématiquement partie prenante d'un projet. A l'inverse, les parties prenantes ne sont pas systématiquement des acteurs du projet, mais peuvent le devenir.

La cartographie proposée permet de caractériser les acteurs et les parties prenantes en fonction (i) **du niveau d'intérêt** qu'ils portent aux sorties du projet

et (ii) **de l'influence/ du pouvoir** qu'ils ont sur les sorties du projet. En fonction du positionnement de ces acteurs/parties prenantes dans le diagramme, il est alors possible d'identifier le type d'interaction et d'action à privilégier (Figure 4). La réalisation de cette cartographie pousse donc à se questionner sur (i) les intérêts des acteurs et parties prenantes concernant le projet, (ii) l'impact du projet sur ces acteurs et parties prenantes y compris les éventuels bénéfices et (iii) leurs rôles et leurs potentielles contributions.

Dans le cadre de projet multi-acteurs, l'élucidation des intérêts et du rôle de chaque acteur/partie prenante de manière approfondie est utile pour le choix des acteurs/PP à impliquer dans les différents dispositifs en fonction des sujets traités et des objectifs à atteindre. La réalisation de cet exercice de manière rigoureuse est également un moyen d'élargir le réseau habituel des porteurs de projets.

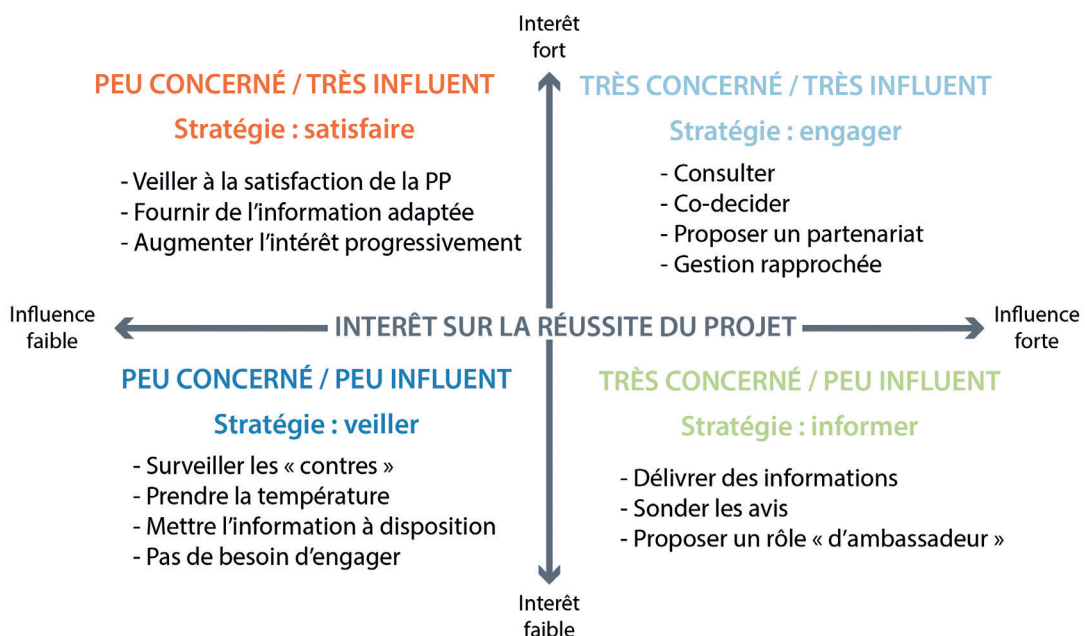


Figure 4.A
Cartographie des parties prenantes, diagramme théorique présentant les différentes catégories de parties prenantes et la stratégie d'intervention à adopter (d'après De Quelen, 2017)

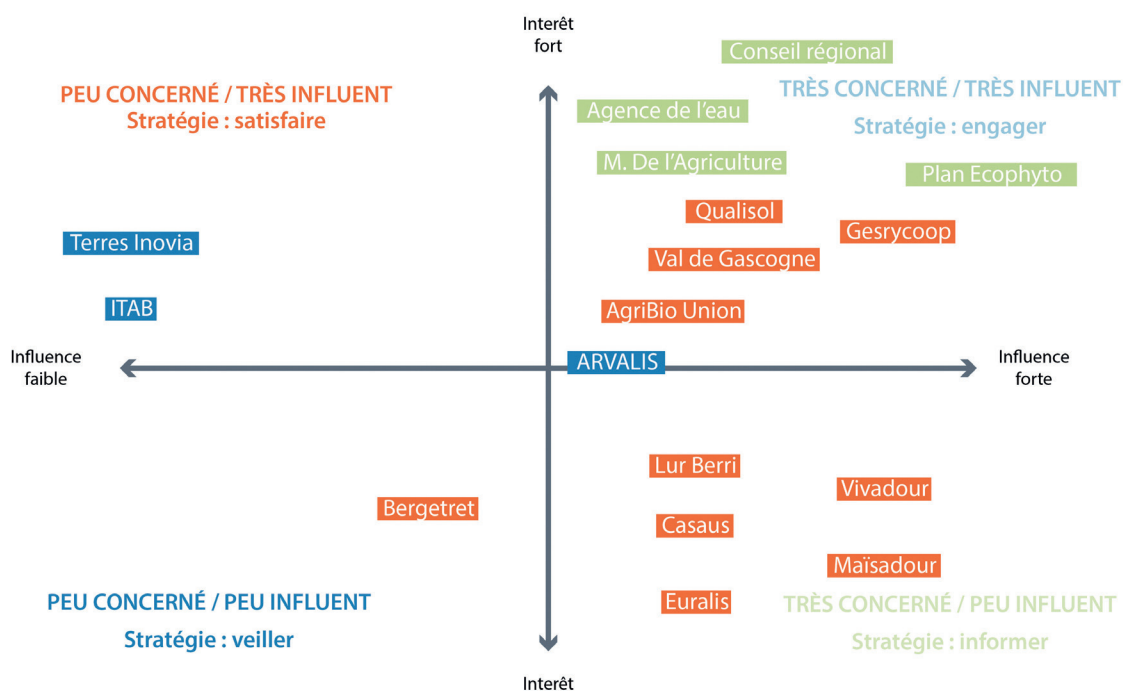


Figure 4.B
Cartographie des acteurs et parties prenantes du cas d'étude n°5. Le projet porte sur l'introduction de cultures de diversification dans les monocultures de maïs en Occitanie (FR)

Lister, inventorier

Dans cette première étape, il s'agit d'identifier l'ensemble des individus, organismes ou entreprises qui sont impliqués dans ou concernés par le projet. Pour structurer cet inventaire, il peut être utile de procéder en trois temps : (i) identifier les acteurs sans lesquels le projet ne peut pas aboutir, (ii) identifier les acteurs qui jouent un rôle décisif dans la réussite du projet de par leur contribution ou leur soutien et (iii) identifier les acteurs qui sont impactés ou qui possèdent

un avis sur le projet sans spécifiquement y contribuer ou avoir une influence (notamment les « contres », ayant un avis défavorable sur le projet). Au-delà de la mobilisation des connaissances propres de chacun sur le contexte et l'environnement du projet, il est possible d'utiliser l'arbre des causes et des effets en identifiant pour qui les effets identifiés sont problématiques et quels acteurs sont impactés par ces situations problématiques.

Cartographier

Cette seconde étape consiste à positionner dans le diagramme intérêt/influence les acteurs et parties prenantes identifiés précédemment. Pour faciliter le positionnement, il peut être utile de répondre pour chaque acteur/PP à cette série de questions : (1) *Quel intérêt cette partie prenante a-t-elle dans mon projet ?*

(2) *Que peut-elle apporter pour le soutenir ?*
 (3) *Quel sera l'impact (positif ou négatif) de mon projet sur cette partie et inversement ?*
 (4) *Quels bénéfices/désavantage peut-elle en tirer ?* (5) *Comment peut-elle y contribuer ?*
 (6) *Qu'est-ce qui peut la motiver ?*

Interviewer

Si lors de l'étape précédente il n'est pas possible de répondre à ces questions pour certains acteurs/parties-prenantes, une étape intermédiaire peut-être la réalisation d'interview pour élucider les intérêts et le rôle de ces derniers.

Pour guider l'entretien, les sorties des différents outils présentés précédemment (vision, mission, arbres des causes, 1^{re} ébauche de la cartographie des acteurs) peuvent être utiles.



Pour aller plus loin :

<https://www.slideshare.net/RobertdeQuelen1/favoriser-lmergence-de-lintelligence-collective-dans-les-quipes-projet>

3. Élaborer le plan d'action



Le plan d'action est un outil de synthèse qui permet de recenser une suite d'actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Il a pour fonction de prioriser ces actions dans le temps et d'identifier les ressources nécessaires (logistiques, financières et humaines) pour la réalisation de ces actions. De plus, le plan d'action peut permettre de formaliser a priori les sorties attendues de chaque action et de lister les critères à utiliser – qu'ils soient

quantitatifs ou qualitatifs- pour les évaluer. Dans sa forme la plus simple, le plan d'action peut être formalisé sous forme d'un tableau, ce qui permet facilement d'avoir un aperçu de l'ensemble des tâches à réaliser, sous quel délai, par quelle(s) personne(s) et dans quel but (Tableau 1).

Outre son utilité pour la mise en œuvre des différentes tâches par les acteurs concernés, le plan d'action est également un support de référence dans les phases d'analyse du progrès et du processus. Les différents acteurs peuvent se référer à ce plan d'action pour évaluer leur progression par rapport à la vision et l'adapter, si nécessaire.

Dans le cadre de DiverIMPACTS, une formalisation en tableau a été proposée. Cependant il existe également d'autres outils pour la réalisation du plan d'action (ex : diagramme de Gants) mais l'utilisation de ce type d'outils peut parfois constituer un risque : passer trop de temps à construire le plan d'action au détriment de sa mise en œuvre.

Objectifs généraux découlant de la définition de la vision et de la mission et de l'analyse du contexte	Actions à mettre en œuvre	Moyens/Ressources (Qui, quoi ?)	Période (date de début, date de fin) / Fréquence	Résultats attendus / Critères de réussite
Amélioration continue des systèmes de culture des agriculteurs	Accompagnement technique des agriculteurs et évaluation des performances	Visite des parcelles (GS) Outil SYSTERRE (SC)	A la demande des agriculteurs 1 fois par an en fin de saison	Amélioration des performances agronomiques, économiques et environnementales des systèmes de culture diversifiés par rapport au système de culture de référence défini avec les agriculteurs
Amélioration continue des systèmes de culture des agriculteurs	Organisation de temps d'échange et de partage d'expérience	Atelier de co-conception (SC) Tour de plaine (GS)	Au démarrage du projet, 1 journée De manière régulière (au moins une fois dans la saison)	Création d'une dynamique de groupe : - les agriculteurs échangent même en dehors de ces temps dédiés (ex : mise en place de groupe Whatsapp)
Identification d'opportunité pour la valorisation de nouvelles cultures	Réalisation d'entretiens avec des acteurs de l'aval de la filière	Cartographie des parties prenantes	Dans les 6 premiers mois du projet	- Au moins 4 acteurs interviewés - Création de nouveaux débouchés pour les agriculteurs
Déploiement de la démarche à d'autres groupes d'agriculteurs	Formation et accompagnement de conseillers agricoles ou d'ingénieurs de coopératives	Support de formation Lieu de formation	A partir de la mi-projet	- 15 participants à la journée de formation. Des participants satisfaits (enquête de satisfaction) - De nouveaux groupes impliqués dans une démarche similaire

Tableau 1. Exemple de plan d'action (inspiré des activités et objectifs du CS 14 de DiverIMPACTS, qui vise à améliorer la robustesse des systèmes de production dans le territoire du Berry (FR))

Un plan d'action ambitieux mais réaliste

Pour conduire à l'adhésion des acteurs concernés tout en les stimulant, le plan d'action doit viser des objectifs clairs, concis et atteignables dans un laps de temps raisonnable. De plus, si en pratique, le plan d'action est souvent élaboré

par les porteurs de projet, il est important de le partager (ainsi que les étapes de réflexion préliminaires) avec les acteurs impliqués et de le faire évoluer pour intégrer leurs visions et leurs contraintes et ainsi renforcer leur adhésion.

5 questions à se poser pour rédiger un plan d'action

Quels sont mes objectifs ? Quels changements je veux voir se mettre en place ? [Pourquoi ?]

Au travers de ces premières questions, il s'agit de définir les objectifs généraux, i.e les raisons pour lesquelles un certain nombre d'actions vont être mise en œuvre, en lien avec les missions précédemment déterminées. Ces objectifs découlent logiquement de l'élaboration de l'arbre des objectifs associé à l'arbre des causes et des effets du problème central du projet.

Quels leviers d'action ? Que puis-je mettre en place pour favoriser les changements attendus ? [Quoi ?]

Cette seconde étape consiste à se questionner sur le type d'activité à mettre en œuvre pour favoriser les changements visés. Faut-il produire des connaissances ? Faut-il établir de nouvelles relations ? Ici, il est de nouveau possible de s'appuyer sur l'arbre des causes et des effets pour identifier les leviers d'actions mais également de la cartographie des acteurs et parties prenantes qui permet d'identifier le type d'interaction et d'implication à favoriser en fonction du positionnement dans le diagramme.

De quoi et de qui vais-je avoir besoin ? [Comment ? Qui ?]

Dans cette troisième étape, il s'agit de spécifier de manière un peu plus précise les ressources logistiques, financières ou humaines nécessaires à la réalisation des actions. *Qui peut m'aider*

par les porteurs de projet, il est important de le partager (ainsi que les étapes de réflexion préliminaires) avec les acteurs impliqués et de le faire évoluer pour intégrer leurs visions et leurs contraintes et ainsi renforcer leur adhésion.

dans la réalisation des tâches ? Quels acteurs sont concernés et pourraient agir ? Quels sont les outils et les moyens dont je dispose ? Particulièrement, pour la question « qui ? », la cartographie des acteurs et des parties prenantes est ici un outil essentiel.

Pour quand les objectifs doivent-ils être atteints ? [Quand ?]

Au travers de cette quatrième question, il s'agit ici de délimiter dans le temps les différentes actions, pour permettre à la fin du projet d'avoir atteint l'ensemble des objectifs.

Comment m'assurer de l'atteinte des objectifs ?

Cette dernière question vise à s'interroger sur les critères de réussite de chaque activité. En d'autres termes, il s'agit d'identifier a priori de quelles façons on évaluera qu'une action mise en œuvre a atteint ses objectifs. Il peut s'agir d'objectifs chiffrés (ex. pourcentage de réduction, nombre de participants) ou alors de critères plus qualitatifs (ex. développement d'une dynamique de groupe). Si cette dernière étape n'est pas obligatoire (dans le sens qu'elle n'empêche pas la mise en œuvre), elle reste cependant très utile, notamment dans les phases de réflexion, pour ajuster le plan d'action (dans le cas où plusieurs actions ne permettent pas d'atteindre les résultats attendus).

Pour aller plus loin :

<https://organisologie.com/comment-sorganiser/comment-atteindre-ses-objectifs/plan-action/>

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/batir-un-plan-daction>

4. Évaluer le progrès et le processus

Comme mentionné précédemment, une partie des phases de réflexion s'appuie sur l'évaluation des résultats obtenus, notamment agronomiques. Les outils permettant une telle évaluation étant très divers en fonction du problème central traité, nous nous concentrons essentiellement dans ce guide sur les méthodes et les outils permettant l'évaluation du processus, c'est-à-dire l'évaluation de la capacité du plan d'action à répondre aux objectifs définis. La mise en œuvre de ces méthodes et outils nécessitant des compétences particulières, une étape préliminaire est donc l'attribution dès le début du projet du rôle de « moniteur ».

a. Choix et rôle du moniteur

Le moniteur est une personne prenant en charge l'organisation et la conduite des phases de réflexion. Plus particulièrement, le rôle du moniteur est donc de (i) favoriser la réflexion individuelle ou collective autour des actions mises en œuvre et (ii) formaliser

les enseignements tirés de ces phases de réflexion en vue de leur partage. Le moniteur vient en appui de la personne en charge de la prise de décision stratégique et opérationnelle (appelé « leader »). Il est important que le leader et le moniteur soient deux personnes différentes. Ces deux personnes n'ont pas les mêmes tâches ni les mêmes compétences et ont des activités complémentaires (Tableau 2). Le dialogue entre ces deux personnes est un élément clé. Cette répartition des rôles entre leader et moniteur est un élément essentiel de l'approche de co-innovation.



	CS leader	CS moniteur
CS 10 (Pologne)	Agriculteur en AB, propriétaire d'une usine familiale de transformation d'huile de colza et de lin.	Chercheur à l'institut national de recherche agronomique de Pologne (IUNG-PIB).
CS14 (France)	Ingénieur de développement chez Terres Inovia, l'institut technique de la filière huile et protéines végétales et de la filière chanvre	Agronome, chargé d'étude « systèmes de culture » chez Terres Inovia, l'institut technique de la filière huile et protéines végétales et de la filière chanvre
CS 23 (Pays-Bas)	Chef de projet chez Bionext, fondation qui représente les intérêts des agriculteurs, des transformateurs, des commerçants et des magasins spécialisés dans l'agriculture biologique aux Pays-Bas.	Chercheur en agronomie à l'Université de Wageningen (WUR), université leader dans le domaine des sciences de la vie et plus particulièrement en matière de production alimentaire durable.

Tableau 2. Exemples de binôme leader/moniteur pour trois cas d'étude de DiverIMPACTS

Et en pratique : Comment et qui choisir en tant que moniteur ?

Toute personne étant en mesure de pouvoir accompagner les personnes du groupe à réfléchir individuellement ou collectivement sur leurs activités peut être choisi comme moniteur. En termes de savoir-être, cela correspond à une personne à l'écoute, curieuse, ouverte d'esprit, et pouvant faire preuve d'un esprit critique constructif. Le choix d'une personne

ayant des compétences en sciences sociales est un plus (conduite d'entretiens, compréhension des apprentissages, etc.). Au-delà de son rôle de moniteur, la personne choisie peut être impliquée dans la réalisation des différentes activités du projet.



b. Évaluation continue

Cette méthode consiste à répondre à une série de questions, préparées en amont par le moniteur du projet. Plus précisément, ces questions ont pour vocation d'affiner et préciser le plan d'action et/ou de prendre du recul sur les activités déjà engagées et les résultats obtenus. En pratique, cela prend la forme d'entretiens (plutôt informels) entre le leader (ou un groupe restreint d'acteurs du projet) et le moniteur. Dans ce processus d'évaluation continue, on distingue :

- (i) les **entretiens de suivi**, réalisés sans motif particulier de manière régulière et dont la fréquence est à définir initialement et à adapter en fonction des besoins du projet,
- (ii) les **entretiens de préparation et d'évaluation d'interventions**, réalisés de manière plus ponctuelle pour accompagner la réalisation d'interventions clés du plan d'action.

Dans le premier cas, les questions sont alors plutôt relatives à l'avancement général du projet, à l'identification de potentiels problèmes et/ou au besoin d'adaptation du plan d'action (Tableau 3). Dans le second cas, les questions visent à mieux identifier en amont les besoins pour cette intervention et en aval à évaluer la réussite de cette intervention à atteindre les objectifs fixés (Tableau 4). Dans les deux cas, il est crucial, que le moniteur garde une trace écrite (par exemple sous forme de compte-rendu) des échanges à la fois pour permettre la diffusion de ces informations à l'ensemble des participants du projet mais également pour soutenir le processus de réflexion. En effet, en pratique, chaque nouvel entretien s'appuie sur les discussions précédentes.

« Pour moi, les réunions avec les clusters leader [rôle de moniteur dans DiverIMPACTS, Ndr] ont eu un impact sur notre projet, la possibilité d'avoir une personne avec une vision externe permet de t'aider à sortir de la vision interne du projet et de voir autrement. »

Témoignage de Lieven Delanote lors du séminaire de clôture du projet DiverIMPACTS (31/03/2022)

Type d'entretien	Durée	Thèmes à aborder lors de l'entretien	Exemples de questions • indications pour la conduite de l'entretien
Entretien de suivi	60 min	Appréciation / Évaluation globale	De manière générale, quels progrès vers réalisation de la vision ? Êtes-vous satisfait de l'avancement général du projet ? Quels retours de la part des personnes impliquées dans le projet ?
		Activités	Que s'est-il passé depuis le dernier entretien ? Quels événements les plus marquants ? Quelles difficultés rencontrées ? Pourquoi ont-elles eu lieu selon vous ? • Faire expliciter les raisons sous-jacentes à la mise en œuvre des activités et le choix des acteurs impliqués. • Si activités différentes de celles annoncées lors de l'entretien précédent, faire expliciter les raisons du changement
		Analyse rétrospective	Est-ce que les événements passés et les résultats obtenus vous conduisent (ont conduit) à ... : - Remettre en question l'objectif général du projet ? - Identifier un besoin d'ajuster la stratégie générale ? de travailler différemment ? - Impliquer de nouveaux acteurs ? • Faire expliciter : Si, oui pourquoi ? Comment ? Quelles pistes envisagées pour la suite ?
		Enseignements	Quels enseignements tirez-vous de cette analyse (en termes de résultats mais également dans la façon de conduire le projet) ? Que feriez-vous différemment si vous étiez dans la même situation ? Quels résultats et accomplissements majeurs pour le projet à ce stade ?
		Plan d'action	Quelles sont les prochaines étapes d'ici au prochain entretien de suivi ? avec quel(s) objectif(s) ? et avec quels acteurs ? Besoin d'un soutien particulier de la part du moniteur (ex : entretien de préparation)

Tableau 3. Exemple d'une trame pour la réalisation d'un entretien de suivi

Type d'entretien	Durée	Thèmes à aborder lors de l'entretien	Exemples de questions • <i>indications pour la conduite de l'entretien</i>
Entretien de préparation d'une intervention	45 à 60 minutes en fonction de l'état d'avancement de la réflexion autour de l'intervention	Objectifs et résultats attendus	<p>Quelle est l'intervention prévue ?</p> <p>Quels sont les objectifs ?</p> <p>Quels sont les résultats et les changements de comportement attendus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Faire le lien avec la vision, la mission et le plan d'action</i>
		Stratégie	<p>Qu'est-ce qui est mis en œuvre pour atteindre les objectifs ?</p> <p>Quels sont les acteurs et parties prenantes à impliquer ? Pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mobilisation de la cartographie des acteurs et des parties prenantes</i>
		Critère d'évaluation et de réussite	<p>Quels sont les critères d'évaluation ? Sur quels critères l'intervention va-t-elle être jugée satisfaisante ou non satisfaisante ?</p> <p>Quels sont les résultats à atteindre pour que l'intervention soit jugée satisfaisante ?</p>
Entretien d'évaluation d'une intervention	45 à 60 min	Analyse des résultats	<p>Quels sont les résultats ?</p> <p>Sont-ils satisfaisants ? Correspondent-ils à vos attentes ?</p> <p>Ont-ils permis de vérifier certaines hypothèses ?</p> <p>Avez-vous observé/obtenu des résultats inattendus ou surprenants ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>S'appuyer sur les échanges (si ils ont eu lieu) réalisés en amont de l'intervention</i>
		Enseignements	<p>Qu'avez-vous appris à partir cette expérience :</p> <p>Sur le contexte et les acteurs/parties prenantes ?</p> <p>Du point de vue stratégique et sur la méthode utilisée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Autre formulation possible : « si quelqu'un souhaitait faire une intervention similaire, quelle(s) recommandations lui feriez-vous ? »</i>
		Réflexivité	<p>Est-ce que cette intervention vous conduit à remettre en cause votre analyse du contexte, votre vision et/ou votre mission et en conséquence vous conduit à adapter votre plan d'action ?</p>

Tableau 4. Exemple d'une trame pour la réalisation des entretiens de préparation et de suivi d'interventions

c. Parcours collectif d'apprentissage ou Learning History

Une *Learning History* est un **document formalisé** qui vise à capitaliser les enseignements d'un projet en mettant l'accent sur les apprentissages des personnes impliquées. La Learning History est le résultat d'un **processus participatif** conçu pour stimuler un apprentissage collectif à partir des expériences vécues de chacun d'une même série d'évènements. La Learning History se structure en trois parties (Figure 6) :

1. L'inventaire des accomplissements et progrès significatifs,
2. L'analyse des évènements majeurs, qui dans le cas de DiverIMPACTS, prend la forme d'un tableau à deux colonnes avec à gauche, la description d'une série chronologique d'évènements ou d'activités et à droite, les résultats obtenus et les conséquences sur les décisions prises, les acteurs impliqués, etc.
3. Le bilan des enseignements tirés de l'ensemble des activités conduites depuis le début du projet.

S'il est essentiel qu'à minima ces trois parties soient présentes dans le document, il est aussi important

de mentionner ici le caractère adaptatif du format de cet outil, avec la possibilité notamment de rajouter des rubriques pour collecter des informations spécifiques que l'on souhaite analyser. Par exemple, dans le cas du projet DiverIMPACTS, lors du second cycle d'évaluation (à la fin du projet), deux rubriques ont été ajoutées : une sur l'impact de la covid-19 sur l'activité et le déroulement du cas d'étude et une seconde sur l'interaction avec les différents WP du projet.

Dans le cadre d'un projet multi-acteurs, l'écriture d'une Learning History présente plusieurs intérêts. Tout d'abord, elle permet d'évaluer dans sa globalité l'état d'avancement du projet par rapport aux objectifs initiaux. C'est également un bon outil pour analyser le processus qui a conduit aux résultats obtenus. En d'autres termes, cela permet d'identifier et de formaliser par écrit un certain nombre de facteurs de réussite ou des difficultés rencontrées, les rendant ainsi mobilisables dans d'autres situations. Enfin, le caractère participatif du processus d'écriture favorise le partage d'expérience et la prise de conscience des apprentissages par les acteurs.

« La Learning History est vraiment utile pour réfléchir à ce qui a été fait, ça permet de voir d'où on vient et où on va. »

Témoignage de Michelle Hallemand lors du séminaire de clôture du projet DiverIMPACTS (31/03/2022)

« La Learning History a permis de mieux cerner les différentes actions à prendre en compte lors de la construction de futurs plans d'action »

Témoignage de An Jamart lors du séminaire de clôture du projet DiverIMPACTS (31/03/2022)

« Moi j'ai utilisé la Learning History comme outil d'animation du groupe. »

Témoignage de An Jamart lors du séminaire de clôture du projet DiverIMPACTS (31/03/2022)

Un exercice de réflexion pour accompagner des moments clés du projet

L'exercice de l'écriture de la Learning History peut soit être planifié, lors de l'élaboration du plan d'action, pour accompagner des moments clés de la vie du projet, tel que le rendu d'un rapport d'avancement à des financeurs, soit être décidé au moment d'un tournant décisif du projet tel que le départ d'un acteur majeur. Plusieurs Learning History peuvent donc être

rédigées au cours du projet. Pour que l'exercice reste constructif et réponde à ses objectifs, il faut veiller à ce que le nombre d'interventions à analyser soit suffisant sans être trop important et que la fréquence de l'exercice ne soit pas trop élevée pour limiter le risque d'épuiser la dynamique de groupe.

Un processus collectif qui s'organise en 3 étapes

Construction de la chronologie du projet

La première étape consiste à identifier quels ont été les événements qui ont significativement eu un effet sur le déroulement du projet (en positif ou en négatif). Cela peut-être des actions initiées par les acteurs du projet (ex. organisation d'une visite d'essais) ou des changements dans le contexte général dans lequel le projet s'insère (ex. adoption d'un projet de loi).

Analyse des événements

Dans cette deuxième étape, il s'agit, pour chaque événement, de s'interroger sur (i) les résultats obtenus et (ii) les conséquences en termes de décisions stratégiques, réseaux d'actions, actions à mener, etc. Cela revient à expliciter pourquoi l'événement analysé peut être considéré comme marquant dans la dynamique du projet. (ex. la visite d'essais conduisant à un nombre plus important d'agriculteurs impliqués dans le projet et donc une augmentation des surfaces concernées).

Analyse transversale

En s'appuyant sur les deux étapes précédentes, il s'agit dans cette troisième et dernière étape d'analyser de manière plus transversale la série d'événements en identifiant quelles sont les avancées majeures qui ressortent de l'analyse (« quels sont les résultats obtenus dont je suis satisfait et que j'aimerais partager au-delà du projet ? ») et quels sont les enseignements à tirer (« qu'a-t-on appris au cours du processus qu'il est important de retenir et de partager pour faciliter la suite du processus et/ou aider des personnes qui seraient dans la même situation ? »).

Figure 6. Exemple de la learning history produite dans le CS14 portant sur la diversification des rotations spécialisées dans les cultures d'hiver en situation océanique

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- **Nom du projet :** CS14
- **Date de réalisation de la Learning History :** 15/12/2019
- **Personne ayant participé à la réalisation de la Learning History :** SC, GS, TP + agriculteurs

ACCOMPLISSEMENTS NOTABLES DEPUIS LE DÉBUT DU PROJET

- Mise au point d'une association de culture colza-légumineuses gélives. Obtention d'un « trophée de l'innovation ».
- Formalisation d'un guide technique disponible en ligne

ANALYSE DES ÉVÈNEMENTS MAJEURS

Chronologie des évènements	Résultats obtenus / Conséquences sur l'organisation et la gestion du projet (nouveaux acteurs, nouvelle orientation, etc..)
2017 – 2018 : Mise en place d'un nouveau réseau d'agriculteurs dans une autre région pour tester la mise en œuvre de la démarche d'accompagnement dans un autre contexte	Échec lié aux structures de conseil qui se sont opposées à la reconnaissance d'un institut technique comme chef de file d'une démarche d'accompagnement des agriculteurs => réflexion sur une autre solution pour déployer l'approche.
Automne 2018 : Entretien de 3 agriculteurs pour clarifier leurs attentes et collecter leur point de vue vis-à-vis de l'approche et des résultats obtenus	Confirmation de l'intérêt des agriculteurs à bénéficier d'une démarche d'accompagnement pour imaginer, tester et évaluer des innovations à la ferme, et d'outils d'accompagnement tels que le tableau de bord. Les agriculteurs soulignent l'importance d'avoir retrouvé leur autonomie de décision.
Automne 2019 : Test d'une formation de conseillers d'une coopérative à la démarche d'accompagnement	La formation a été très appréciée par les conseillers. Passer par cette démarche de formation des conseillers actuels pourrait être un moyen pertinent de déployer l'approche à grande échelle.

BILAN ET ENSEIGNEMENTS À TIRER

- L'approche consistant à soutenir les agriculteurs dans la conception, le test et l'évaluation des innovations plutôt qu'un conseil descendant de bonnes pratiques semble être un moyen efficace d'aider les agriculteurs à progresser vers des systèmes durables. Au-delà de l'amélioration de la performance globale de leurs systèmes, les agriculteurs soulignent le fait qu'ils ont retrouvé une autonomie de décision grâce à cette approche. Ces approches nécessitent de nouveaux outils, différentes des outils classiques d'aide à la décision.
- Il est crucial de choisir une « vision » motivante pour l'ensemble des acteurs, dans notre cas l'amélioration de la fertilité des sols.
- Pour l'instant, la mission de l'étude de cas s'est concentrée sur l'appui agronomique aux agriculteurs. Une plus grande implication des acteurs en aval pourrait ouvrir des possibilités de diversification et peut-être aussi de reconnaissance des efforts des agriculteurs pour améliorer la durabilité de leurs systèmes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au sein de ce guide, six méthodes/outils sont présentés successivement, ainsi que leur utilité dans le cadre de la conception d'innovations et la conduite de projet multi-acteurs pour accompagner la transition agroécologique dans les territoires. Par exemple, la cartographie des acteurs et des parties prenantes est présentée comme un outil utile pour accompagner le choix des acteurs à mobiliser, question souvent centrale dans de tels projets.

Ce guide est donc une ressource à disposition des porteurs de projets multi-acteurs pour la transition agroécologique pour identifier des méthodes/outils à utiliser au démarrage d'un projet, ou à mettre profit de projet en cours, dans une phase de réflexion et pour faire face à une difficulté précise.

Ce guide illustre également l'intérêt de combiner et d'adapter ces différentes méthodes/outils au cours du temps et en fonction de la situation (objectifs visés, acteurs impliqués, problèmes rencontrés etc.) pour qu'une diversité d'acteurs engagé

collectivement dans un processus de changement. Ainsi, bien plus qu'une méthode « clé en main », **ce guide est une ressource pour accompagner les porteurs de projets multi-acteurs pour la transition agroécologique des territoires dans le développement d'une approche qui leur est propre.**

Dans ce cadre, ce guide a pour vocation d'évoluer et de s'enrichir au travers des retours d'expérience qui seront faites de la mise en œuvre et de l'adaptation de ces méthodes/outils dans une diversité de situations : N'hésitez pas à revenir vers nous pour nous partager votre expérience !

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

Rossing, W. a. H., Dogliotti, S., Bacigalupe, G.F., Cittadini, E., Mundet, C., Aguayo, V.M., Douthwaite, B., Álvarez, S., Cordoba, D., Lundy, M., Tehelen, K., Almekinders, C., 2010. Project design and management based on a co-innovation framework: towards more effective research intervention for sustainable development of farming systems. Building sustainable rural futures: the added value of systems approaches in times of change and uncertainty. 9th European IFSA Symposium, Vienna, Austria, 4-7 July 2010 402-412.

Rossing, W.A.H., Albicette, M.M., Aguerre, V., Leoni, C., Ruggia, A., Dogliotti, S., 2021. Crafting actionable knowledge on ecological intensification: Lessons from co-innovation approaches in Uruguay and Europe. *Agricultural Systems* 190, 103103. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103103>

