

MÉTHODE APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

APPLICATION DE LA MÉTHODE AUX PROJETS
ALIMENTAIRES TERRITORIAUX



INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable (ANBDD) travaille sur une méthode de concertation novatrice : les Approches Orientées Changement (AOC). Cette méthode est utilisée pour planifier, suivre et évaluer des actions à déployer, au sein d'un organisme ou sur un territoire, quelle que soit la thématique (sociale, développement durable, économique, etc.).

En Normandie, une première expérimentation a été réalisée par l'ANBDD sur la thématique de l'économie circulaire. Forte de ce premier essai concluant, l'ANBDD a été sollicitée par trois territoires normands pour les accompagner dans leurs démarches de Projet Alimentaire Territorial (PAT) et déployer l'application de cette méthode :

- l'Intercom de la Vire-au-Noireau,
- Argentan Intercom,
- le Cotentin.

Concrètement, l'ANBDD intervient de l'appui à la mise en place de la concertation initiale, jusqu'à la co-construction de la stratégie alimentaire, par le biais de la méthodologie AOC.

QU'EST-CE QU'UN PAT ?

Un PAT a pour objectif de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts ou les produits locaux dans les cantines. La démarche reste volontaire et n'est pas obligatoire. Le texte de loi¹ qui présente cette démarche suggère la participation de nombreux acteurs du territoire tels que les agriculteurs, les élus, les commerçants, les agents de la restauration collective scolaire et non scolaire, les transformateurs et les citoyens.

TROIS TERRITOIRES, TROIS CONTEXTES

Les trois territoires retenus pour déployer les AOC sur la thématique alimentaire présentent des facettes différentes.

Leurs localisations géographiques génèrent ou non la présence d'une façade littorale. Les dynamiques agricoles qui en découlent sont variées. Ces territoires sont plus ou moins urbanisés et ont un nombre d'habitants allant de 33 000 à plus de 200 000. Le PAT du Cotentin est porté par deux EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale) : la Communauté de communes Baie du Cotentin et la Communauté d'agglomération du Cotentin.

Les dynamiques historiques de concertation sont différentes et tous les territoires n'ont pas de chargée de mission dédiée à l'animation du PAT.

Du point de vue de l'avancement du projet, certains territoires avaient déjà avancé leur réflexion sur la thématique alors que d'autres attendaient la concertation pour démarrer. Au final, qu'importe le contexte, l'intérêt était d'adapter la méthode AOC au plus possible sur mesure.

ORIGINE DES APPROCHE ORIENTÉES CHANGEMENT (AOC)

Les méthodes AOC ont été expérimentées dans le cadre du programme Prisme destiné aux acteurs de la solidarité internationale. Ce programme souhaite apporter des solutions méthodologiques innovantes pour accompagner des dynamiques telles que le renforcement de capacités, l'appui institutionnel, l'appui à la concertation, la sensibilisation, le plaidoyer, l'éducation au développement, etc. Le programme a été porté par le F3E, un réseau d'acteurs de la solidarité et de la coopération internationale entre 2014 et 2018. Au total, 29 organisations (associations, ONG, collectivités territoriales, etc.) de 10 pays l'ont mis en œuvre pour accompagner et capitaliser 15 expérimentations sur la planification et le suivi-évaluation sur du long terme. À l'issue de ces 4 années de pratique, les méthodes AOC ont vu le jour. <https://f3e.asso.fr>

LA CONCERTATION, ESSENTIELLE À LA RÉUSSITE D'UN PAT

Pour parvenir à mettre en lien de multiples acteurs sur chaque territoire, sur de nombreuses thématiques et à différentes échelles (de l'école à l'intercommunalité, en passant par une entreprise), la concertation est un stade incontournable pour construire un PAT. Elle :

- facilite l'interconnaissance entre différents métiers autour de l'alimentation,
- suscite l'intérêt et l'attente de la population,
- mobilise les élus et leurs équipes pour s'y impliquer et y voir un intérêt,
- pose des bases solides pour la future gouvernance du PAT.



LES CLÉS D'UNE CONCERTATION RÉUSSIE

BONNES PERSONNES

Identifier les acteurs à mobiliser. Étape essentielle à réaliser bien en amont de la concertation afin de se constituer une liste pertinente (collectivités, entreprises, associations, citoyens, etc.).



BON ENDROIT

Déterminer les lieux pour réunir les acteurs : facile d'accès, central sur le territoire, facile à repérer sur une carte ou GPS. Y-a-t-il des événements locaux où ce public cible est généralement présent et où il serait possible de l'interpeller sur le sujet de l'alimentation ? Y-a-t-il des lieux de réunion, de regroupement à privilégier ? Faut-il choisir un lieu différent pour chaque réunion ?

BON MOMENT

Choisir des jours et des horaires appropriés : attention aux jours fériés, ponts, vacances scolaires, autres événements. Quels sont les jours de la semaine les plus appropriés ? À quel moment de la journée les personnes à mobiliser sont-elles disponibles ? (plutôt en journée pour les professionnels et en soirée pour les citoyens et bénévoles d'associations). Ne pas surmobiliser par des réunions trop fréquentes ou sur des plages horaires trop importantes.



DIFFUSER

Communiquer pour informer des RDV : Réseaux sociaux, presse locale, radio, affichage, boitage : autant de supports qui seront d'autant plus efficaces qu'ils seront relayés par des partenaires locaux bien identifiés par le public cible. Plus cette étape est anticipée, plus l'information peut être relayée auprès du public cible. Indiquer également des éléments clés : date, heures, durée, objectifs, etc.

RÉDIGER

Écrire un déroulé précis de chaque session d'animation : en ajustant les phases d'introduction, de travail, de pause, de restitution, etc. pour rester maître de la réunion (ne pas se laisser déborder et terminer à l'heure).



ACCULTURER

Acculturer l'équipe à la méthode : disposer d'un animateur pour un groupe de cinq à huit personnes. L'équipe mobilisable en renfort d'animation étant rarement composée d'animateurs de métier, il est nécessaire de leur présenter la méthode utilisée en détail, le déroulé précis de chaque session d'animation et la posture à adopter (rester neutre, relancer les échanges et prendre en note les éléments clés).

CLARIFIER LES RÔLES

Au cours d'une concertation **les différentes parties prenantes ont un rôle** à bien rappeler dès le début. Rôle des participants : faire émerger des idées et des propositions (mais toutes les idées ne seront pas nécessairement retenues). Rôle de l'équipe technique : faire le lien entre les participants et les élus, en compilant et synthétisant tous les éléments. Rôle des élus : décider, prioriser et passer à l'action.



LES NIVEAUX D'IMPLICATION DANS UN PROJET

Les dynamiques de concertation peuvent être regroupées en grandes catégories qui correspondent à différents degrés de participation. Si votre objectif est d'informer ou de consulter, la méthode AOC ne sera pas adaptée, car les propositions qui émergeraient ne seraient pas utilisées, ce qui induirait de la confusion et de la frustration de la part des citoyens.

En utilisant les AOC pour un projet, les porteurs invitent les participants à de la concertation, voire à de la co-construction.



SAISIR LE CONCEPT DES AOC

Partir d'une vision positive

1

- Fédérer autour d'une ambition et non diviser en démarrant sur les problèmes
- Redonner du sens en se questionnant sur "des actions : mais pour changer quoi ?"
- Garder le cap, en définissant davantage une direction à suivre qu'un objectif à atteindre

S'intéresser aux acteurs

Le diagramme en fleur : aide-mémoire à destination des animateurs pour s'assurer de prendre en compte tous les types de changements. Ce diagramme permet à la fois de visualiser où impulser des changements, et, lors de l'évaluation, d'être certain d'observer l'ensemble des changements possibles au sein du projet.

2

Réfléchir à la progression

3

S'intéresser "aux petits pas", c'est-à-dire aux changements intermédiaires pour faciliter la progression entre la conception, le suivi des actions et les finalités lointaines.

Mobiliser les acteurs et actrices du territoire dans une dynamique de co-responsabilité

Permet de passer de spectateur à auteur.

- spectateur : je suis passif
- acteur : je participe
- auteur : je suis partie prenante

4

Changer sa posture en tant qu'animateur

5

- Différencier "accompagner le changement" et "conduire le changement"
- Adopter une posture pour renforcer le pouvoir d'agir des acteurs sur le terrain
- S'attendre à ce que cette méthode itérative soit parfois moins confortable pour l'équipe qui anime, tout en prenant conscience que cela rend le projet plus adaptable.

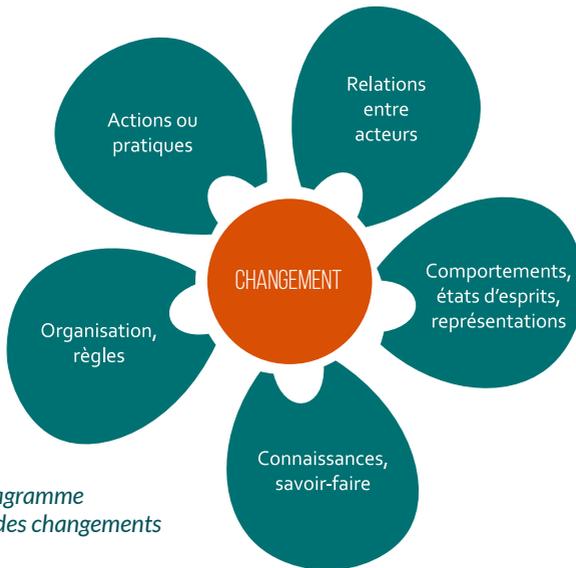


Figure 1 : Le diagramme des typologies des changements

LES AOC : 4 ÉTAPES POUR LES ANIMER

Après avoir mieux saisi le concept des AOC, l'important à présent est de mieux appréhender les méthodes d'animation pour faciliter la concertation et l'approche des changements.

Les AOC se déroulent en quatre étapes.



1. VISION

DÉFINIR UNE VISION COMMUNE À LONG TERME

Formuler la projection souhaitée pour le projet à 5, 10 ou 15 ans



2. CHEMIN

TRACER DES CHEMINS DE CHANGEMENT

Identifier les grands défis à relever sur la base du diagnostic et définir des repères de changement



3. ACTIVITÉS

DÉFINIR DES ACTIVITÉS ET STRATÉGIES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Préciser des activités pour aller d'un repère de changement à l'autre



4. ÉVALUATION

ORGANISER LE SUIVI ÉVALUATION

Vérifier les contributions des activités aux changements visés et discerner si des changements imprévus ont eu lieu

Figure 2 : les 4 étapes des approches orientées changement

AOC ET CADRE LOGIQUE : AMIS OU ENNEMIS ?

Les AOC constituent un exercice de déconstruction de schémas de pensée habituels : nouvelle approche, vocabulaire différent. Cependant, cela n'empêche pas des correspondances avec le vocabulaire du cadre logique.

Mais qu'entend-on par cadre logique ? Il s'agit d'une méthode de gestion de projet. Elle détaille les objectifs, les activités et les ressources d'un projet. Elle développe les étapes, généralement de façon linéaire, d'atteinte des objectifs définis.

LE CADRE LOGIQUE	LES AOC
Part des problèmes à résoudre	Partent d'une vision «positive» du changement
Assume des relations de cause à effets linéaires	Proposent une pensée logique mais non linéaire, plutôt itérative
Est centré sur le projet	Invitent à réfléchir plus largement le contexte, au-delà du projet
Évalue sur quatre types d'indicateurs : efficacité, efficacité, cohérence, pertinence	Proposent une évaluation qualitative des changements

L'avantage de ces correspondances est que cadre logique et AOC peuvent s'articuler, que le porteur de projet soit dans la situation de se lancer avec les AOC alors que le projet est déjà initié sur la base du cadre logique ; ou qu'il soit dans le lancement d'un projet directement avec les AOC tout en souhaitant le restituer en des termes plus classiques.

En résumé, les AOC permettent d'élaborer une vision du changement, tandis que le cadre logique permet de préciser comment y contribuer.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

1. ÉTAPE 1 : LA VISION COMMUNE

«Définir l'idéal à atteindre est très constructif et les propositions proposées sont vraiment réalisables ! Rien à voir avec le monde de bisounours que j'imaginai en commençant la démarche».

Jean-Claude, élu

A) LA THÉORIE EN BREF

Les objectifs de cette étape :

- Initier une synergie autour de la thématique alimentaire sur le territoire,
- Faciliter l'expression des participants sur ce sujet,
- Favoriser l'interconnaissance entre les acteurs du territoire,
- Créer un premier engagement dans la démarche, pour donner envie aux participants de s'investir pour la suite.

Le principe général est simple : se projeter dans le futur sans penser déjà aux contraintes, ni d'où l'on part, et ainsi définir des défis stimulants qui donnent envie de travailler ensemble pour atteindre cet objectif commun.

LES NIVEAUX D'IMPLICATION DANS UN PROJET



Avec une méthode classique de concertation, la réflexion porte souvent en premier sur les aspects négatifs de la démarche ou du projet à mettre en place.

Or, cela mène à focaliser la réflexion et l'énergie sur les problèmes et à en rechercher les causes, et donc à s'appesantir inlassablement sur les côtés négatifs et les freins. À l'inverse, la méthode AOC cible dès la phase de concertation le but à atteindre et non la définition d'où l'on part. En fixant le regard sur le but à atteindre, cela favorisera l'identification de leviers d'actions pertinents sur lesquels fonder sa stratégie d'action.

Concrètement, la Vision consiste à décrire la situation nouvelle dans laquelle on souhaite se retrouver dans quelques années (5, 10, 15 ans), comme si on commentait une photographie du futur. Sans être irréaliste ni fantaisiste, la Vision doit être assez ambitieuse pour porter un idéal et fédérer les énergies.

Lorsque la Vision est formulée, 4 à 6 grands Défis ressortent généralement pour un PAT. Ces Défis sont en fait les principales thématiques qui émergent de la Vision, par exemple la préservation des ressources, la santé, l'éducation, etc. Les Défis peuvent être formulés et validés au sein de la structure porteuse du PAT (leur formulation commence le plus souvent par un verbe). Ils permettront ensuite plus facilement d'interpeller des groupes d'acteurs pour travailler en détail sur ces thématiques spécifiques, même si les Défis restent bien souvent connectés entre eux et interdépendants.

En résumé, il s'agit de **se focaliser sur la DESTINATION** à atteindre davantage que sur le **PASSÉ** et/ou sur l'état actuel avec ses blocages.

B) ILLUSTRATION CONCRÈTE

Sur les 3 territoires cette étape a pu mobiliser entre 20 et 100 participants.

Il faut compter de 2h à 2h30 en moyenne pour une réunion, qui peut ensuite être répliquée à volonté, soit à des horaires différents, soit à plusieurs endroits du territoire.

La convivialité, à travers un accueil café avec quelques produits locaux, et un verre de l'amitié à la fin, participe pleinement à l'interconnaissance et à la productivité des participants.

Voici en exemple la Vision à laquelle a abouti la première étape des AOC à Argentan Intercom : *« En 2040, grâce à son PAT, Argentan Intercom a instauré une culture alimentaire partagée qui a renforcé les liens entre consommateurs, producteurs et acteurs des filières.*

Ces filières alimentaires durables sont structurées localement pour répondre aux besoins des habitants du territoire. Partout, chacun s'approvisionne facilement en produits locaux, de qualité, respectueux de l'environnement et des Hommes. »

Découlant de cette Vision, et pour faciliter la suite de la mobilisation, 7 défis ont été identifiés :

- Une offre alimentaire locale
- Une culture alimentaire commune
- Des filières agro-alimentaires durables
- Une gouvernance partagée
- Une restauration collective publique de qualité
- La gestion du foncier agricole
- L'attractivité des métiers agricoles

Pour les 3 territoires, ce sont les équipes techniques qui se sont chargées de synthétiser et formuler la Vision et les Défis, sur la base de toute la matière produite pendant les réunions de concertation, et les ont ensuite fait valider par les élus. Puis il est important de diffuser cette information avant d'enclencher la phase suivante, pour remobiliser les acteurs, et les inviter spécifiquement sur leurs thématiques de prédilection.

C) LES POINTS DE VIGILANCE

Les participants peuvent rapidement passer du temps à parler des blocages et à se focaliser sur les problèmes ou sur le fait que le territoire n'est pas en capacité d'agir (exemple "tant que les normes agricoles européennes ne changent pas on ne pourra rien faire"). Il faut donc parvenir à recentrer les échanges sur la Vision positive et les changements attendus.

La formulation de la Vision en tant que telle demande de l'autodiscipline en se contentant de décrire l'horizon idéal sans aborder le « comment faire », qui sera détaillé à l'étape suivante.

2. ÉTAPE 2 ET 3 : LES CHEMINS DU CHANGEMENT ET LES ACTIVITÉS

«Nourrir les enfants, c'est mon quotidien, mais je ne connaissais pas le quotidien des producteurs. Être dans un petit groupe pour en discuter, ça m'a donné envie de trouver des solutions pour travailler davantage ensemble»

Antony - cantinier

A) LA THÉORIE EN BREF

Concernant les PAT il est vite apparu pertinent de fusionner ces deux étapes pour optimiser les réunions de concertation, mais elles peuvent tout à fait être animées séparément.

Lorsque la Vision est définie, on sait où l'on veut aller. L'objectif de ces étapes consiste alors à définir par quels chemins y parvenir, tout comme, lors d'une randonnée, plusieurs chemins mènent au sommet d'une montagne.

En principe, il s'agit tout d'abord de définir des repères de changement c'est-à-dire un progrès, une situation nouvelle qui rapproche de la vision. Par exemple, pour répondre à un défi de la Vision, on peut d'abord visualiser le changement à long terme, puis, sur une frise chronologique s'efforcer de définir des changements intermédiaires à moyen puis court terme : ils constituent ces fameux repères de changement, comme un balisage sur un chemin de randonnée.

Une fois les repères de changement bien définis, il en émanera assez naturellement :

- Les activités (ou actions) à développer dans le cadre du projet, pour contribuer le mieux possible aux différents changements visés ;
- La stratégie à adopter pour mettre en place un accompagnement à ces changements.

En résumé, **il s'agit de parvenir à définir des REPÈRES DE CHANGEMENT** et pas uniquement des ACTIONS.

B) ILLUSTRATION CONCRÈTE

Restituer l'ensemble des réflexions menant à l'écriture des Chemins est complexe car le résultat prend souvent la forme d'un mind-map (ou carte mentale) rapidement illisible sans un logiciel adapté qui permet de zoomer-dézoomer (ex : framindmap). Mais l'avantage de ce format est qu'il respecte bien cette idée de chemins qui peuvent s'entrecroiser.

L'exemple de la figure 3 est restreint à un changement pour mieux visualiser ce que sont les changements intermédiaires et les activités. Il illustre ainsi que certains changements peuvent être envisagés à court terme, d'autres sur un temps plus long, et qu'une ou plusieurs activités peuvent participer à la réalisation de ce changement. Dans le cas illustré, puisque deux publics sont ciblés, le chemin se sépare à un moment donné, pour finalement se rejoindre et arriver au changement final visé.

Les territoires ont choisi différentes options pour animer ces étapes :

- Soit 2 journées entières afin de mobiliser différents acteurs (grand public le samedi, professionnels un jour en semaine) au cours desquelles les participants balayaient l'ensemble des défis.
- Soit en demi journée ou moins (2h30) mais durant lesquelles les participants n'étaient invités à participer qu'à un défi à la fois.

C) LES POINTS DE VIGILANCE

Comme en randonnée, on parvient à tracer le chemin à suivre parce que l'on sait d'où l'on part. C'est donc juste avant, ou durant cette phase, que la **présentation d'éléments clés du diagnostic agricole et de la consommation alimentaire sur le territoire** doit être faite afin que chacun visualise bien la route à parcourir.

Ensuite, pour parvenir à définir les repères de changement **il faut bien différencier ce qu'est un changement de ce qu'est une activité**. Par exemple, "formation des cuisiniers des cantines à l'usage de produits locaux" constitue une activité. Elle peut venir répondre en partie au changement "les cuisiniers des cantines connaissent et cuisinent des produits locaux". C'est un simple exercice de déconstruction de schémas de pensée plus classiques (cf. cadre logique, méthode de projet vus plus tôt).

Il s'agit également de se questionner sur la manière dont les choses devraient changer et sur la meilleure façon de faire intervenir chacun pour qu'elles changent. Et cela nécessite de s'accorder sur les valeurs et le sens de ce qu'on cherche à faire ensemble **en questionnant les hypothèses de chacun sur le sujet, c'est à dire les idées préconçues que chacun a sur la manière dont les choses devraient changer, et sur la meilleure manière d'intervenir pour qu'elles changent**.

À ce stade, l'un des principaux risques est de retomber rapidement dans une liste assez plate d'activités ne permettant pas de construire une véritable stratégie d'accompagnement du changement. Pour l'éviter, une des solutions est d'encourager les participants à définir des changements intermédiaires suffisamment précis pour faciliter l'émergence de propositions d'activités claires et d'un suivi-évaluation sur mesure.

Il est aussi nécessaire de prendre en compte qu'il est possible d'avoir plusieurs chemins parallèles et qu'ils peuvent se rejoindre, notamment dans l'idée que différents acteurs peuvent contribuer à un même chemin de façon complémentaire et simultanée.

Par ailleurs, toutes les activités n'ont pas vocation de commencer au même moment. Elles s'adaptent en fonction de la progression des repères de changement. Lorsque les changements intermédiaires sont clairement formulés, il est impératif de continuer à questionner les participants sur leurs hypothèses afin d'assurer le même niveau de compréhension sur les formulations. Enfin, davantage que des activités, il s'agit bien souvent de favoriser des changements de posture, c'est-à-dire modifier les positionnements, habitudes et méthodes de travail.

À l'issue de la présentation des étapes 1 à 3 des AOC, les formes que peuvent prendre les résultats de la concertation sont plus concrètes, facilitant la compréhension de l'étape 4 : le suivi évaluation.

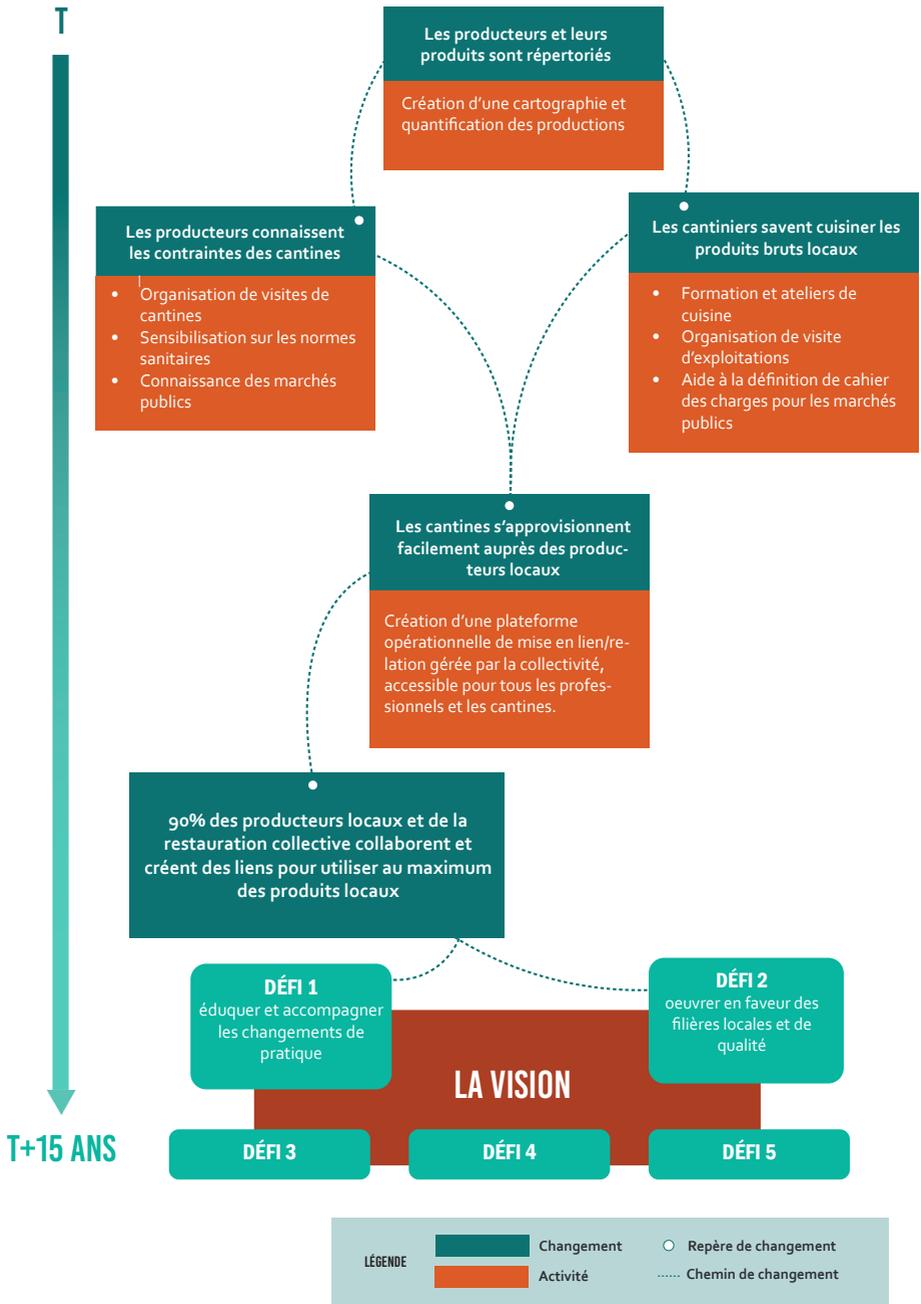


Figure 3 : exemple concret d'un Chemin de changement

3. ÉTAPE 4 : LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

"Dans mon métier, je pense "action à mettre en place". Là, ça m'a obligée à penser d'abord aux changements, à l'impact qu'on veut voir, et ensuite seulement de définir l'action pour y arriver"

Flavie - chargée de mission dans une collectivité territoriale

A) LA THÉORIE EN BREF

L'intérêt des AOC à ce stade est que **la méthode d'évaluation est initiée dès le début de la démarche**. Là où nombre de projets sont évalués "ex-post", c'est-à-dire de façon rétrospective une fois le projet achevé, la méthode d'évaluation des AOC est davantage établie sur le modèle «in itinere», c'est-à-dire que des indicateurs sont définis en amont et ponctuellement évalués au cours de l'avancement du projet.

Dans le cadre logique, 4 types d'indicateurs sont généralement utilisés : efficacité, efficience, cohérence, pertinence. Il y a du bon dans cette approche du sens pour rendre compte auprès de financeurs. Toutefois, ces indicateurs évaluent si une action doit être poursuivie ou non, ou bien être réorientée, puisque qu'il manquerait de matière pour quantifier l'impact que l'action aura véritablement eu.

Avec les AOC, et sans même s'en rendre compte, des balises facilitant l'évaluation auront déjà été posées au cours de la concertation : il s'agit tout simplement des repères de changement.

B) ILLUSTRATION CONCRÈTE

Voici l'exemple d'une campagne de sensibilisation menée dans un établissement scolaire auprès d'élèves et de leurs parents sur les produits locaux.

Avec le cadre logique les indicateurs obtenus pourraient être les suivants :

- l'efficacité décrirait la réalisation des objectifs. Elle pourrait être mesurée grâce au nombre de participants, en comparaison du nombre attendu,
- l'efficience validerait si les moyens déployés (financier, humain, et organisationnel) pour atteindre l'objectif étaient en adéquation ou non,
- la pertinence se focaliserait sur l'adéquation de l'action menée par exemple avec le PAT, mais aussi avec des enjeux propres à l'établissement,
- la cohérence pourrait se mesurer au regard des autres actions menées dans le défi auquel cette action se rattache.

Avec les AOC, cette campagne de sensibilisation constitue une activité venant répondre à un repère de changement, qui lui-même participe à la réalisation d'un ou plusieurs défis identifiés au sein de la vision commune.

Dans l'exemple, le changement visé était "les élèves et leurs parents savent identifier les produits locaux et de saison". A l'issue de la campagne de sensibilisation, un simple questionnaire diffusé auprès des participants pourra venir évaluer ils sont en capacité de reconnaître quels produits sont ou non locaux, et à quelle saison les consommer. Si le résultat est positif alors le changement est atteint, il sera donc possible de se focaliser sur le repère suivant à atteindre. Dans le cas contraire c'est qu'une seconde campagne semble nécessaire, et doit peut être être révisée dans sa forme et son contenu.

C) POINTS DE VIGILANCE

Les repères de changement auront pu être identifiés grâce à l'animation de différents groupes de travail, parfois multi-acteurs, parfois thématiques selon les besoins. Alors, pour parvenir à un suivi-évaluation qualitatif, ces groupes constitués lors de la concertation pourront de nouveau être sollicités pour faciliter la remontée de données. Car c'est bien là tout l'enjeu d'un suivi évaluation : être aussi léger que possible et s'intégrer au maximum dans le dispositif de pilotage déjà existant.

Différents modes de collectes sont possibles pour récolter des données.



OBSERVER ET ÉCOUTER

Ce dont on est témoin sur le terrain ou dans une réunion ; ce que l'on voit ou que l'on entend



ANIMER UNE DISCUSSION DE GROUPE



INTERROGER DES PERSONNES INDIVIDUELLEMENT

Via un entretien oral, ou via des questionnaires écrits



CONSULTER DES DOCUMENTS

Écrits, photos, audiovisuels...

Mais avant même de s'interroger sur les données à récolter, l'étape préalable est bien évidemment de se questionner sur la raison même de l'évaluation :

- que veut-on suivre et pourquoi ? Il faut impérativement déterminer AVANT à qui est destiné le suivi des changements (interne, partenaires, financeurs, etc.), ce qu'on cherche à suivre en priorité (car tout suivre serait trop fastidieux et chronophage), et aussi les moyens et capacités possibles pour collecter, analyser et utiliser les informations collectées.
- quelles questions se poser ? L'objectif ici est de définir comment formuler les questions à poser pour savoir si les choses ont réellement changé, sachant qu'il est à la fois possible de partir des repères de changement ou de fonctionner au changement le plus significatif observé. L'essentiel étant de savoir ce qui a changé, pourquoi cela a changé, et les enseignements que l'on peut en tirer.
- quelle organisation collective pour mener ce suivi ? Cela revient à penser aux moments de collecte, aux personnes animant et participant à ce temps et à la manière de l'animer. L'idée étant bien évidemment d'utiliser au maximum les moments collectifs déjà existants auquel un temps d'échange sur l'évaluation pourrait s'ajouter. Pour concrétiser le suivi, un tableau avec ces entrées pourrait être utile.

Acteur	Défis / grands changements attendus	Éventuellement: dimensions à suivre plus spécifiquement	Comment et où trouver les infos ?	Qui va le faire ?	Quand ? (fréquence de collecte)	Coût ?
--------	-------------------------------------	---	-----------------------------------	-------------------	---------------------------------	--------

LES RESSOURCES POUR VOUS INSPIRER

L'ANBD A RECENSÉ POUR VOUS LES RESSOURCES SUR SON SITE INTERNET :

- Fiche ressource AOC : <https://cutt.ly/YVhZ6ID>
- Lettres d'information PAT : <https://cutt.ly/IVhXrrD>
- DDTour : Circuit 15 : Projet alimentaire territorial (PAT) de l'Intercom Bernay Terres de Normandie <https://cutt.ly/YVhXp93>

L'ANBDD s'est engagée à expérimenter le déploiement des Approches Orientées Changement (AOC) auprès de trois territoires normands. Avec cette publication, l'ANBDD souhaite permettre à d'autres territoires de s'approprier cette méthode dans le cadre de leur réflexion sur leurs Projets Alimentaires Territoriaux (PAT).

Les territoires ayant découvert les AOC estiment qu'elle apporte un renouveau par rapport à d'autres méthodes de concertation plus classiques. En rassemblant les parties prenantes et les habitants, les AOC permettent :

- de focaliser les forces vives non pas sur les obstacles et les freins, mais sur la définition de changements souhaités pour atteindre une vision commune,
- d'inviter les porteurs du PAT à repenser le projet en y intégrant plus largement des acteurs qui pourront pleinement s'impliquer par la suite,
- de faciliter la transversalité grâce à une approche systémique de l'alimentation (qualité, agriculture, qualité de l'eau, paysages, accessibilité sociale, etc.),
- de piloter et orienter le projet au fur et à mesure grâce à un suivi évaluation constitué d'indicateurs d'impacts mettant en lumière les changements intervenus grâce aux actions déjà menées.

Les parties prenantes, ainsi éclairées sur le degré de progression vers leur vision collective, peuvent avec précision assurer le renouvellement du programme, sa montée en puissance, pour toujours répondre au plus près aux enjeux alimentaires en perpétuelle évolution.

MEMBRES DE L'ANBDD



CONTACTS

Pour la méthode :

Marion BROSEAU - ANBDD

Chargée de mission

Développement durable

marion.brosseau@anbdd.fr

02.31.06.96.99

Pour les P.A.T.

Sabine JULIEN - DRAAF

Chargée de projets

Politique de l'alimentation

sabine.julien@agriculture.gouv.fr

Rédaction : Marion Brosseau, Relecture : Nadine Tournaille, Mise en page : Adrien Guillemette