

COMMENT MESURER L'IMPACT D'UN PROJET ALIMENTAIRE ?

Évaluer les contributions
d'un projet à la durabilité
du système alimentaire

Guide d'accompagnement à l'attention
des porteurs de projets associatifs
et collectivités impliqués dans
des projets d'alimentation durable.

Syalinnov

UN PROJET À
L'INITIATIVE DE :



fondation
daniel & nina
carasso

sous l'égide de la fondation de France



SupAgro
Montpellier

« Le système alimentaire décrit la façon dont les hommes s'organisent pour produire, distribuer et consommer leur nourriture. »

Louis Malassis

« Les effets induits par un projet peuvent être environnementaux, technologiques, économiques, organisationnels, sociaux, politiques. Ils peuvent être positifs ou négatifs, prévus ou inattendus, directs ou indirects. Lorsque l'on étudie les effets à long terme d'une action, on parle d'impact. Il s'agit de la nouvelle situation qui est issue de tous ces changements. »

F3E

SOMMAIRE

QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA CONSTRUCTION DE CE GUIDE

De quoi s'agit-il ?	4
Qui sommes-nous ?	4
Qui a commandité ce guide ?	6
Pourquoi s'intéresser à la mesure d'impacts de projets ?	6
Petite histoire de nos choix méthodologiques.....	7
Une hypothèse forte : la proximité est vectrice de durabilité.....	9
Syalinnov dans le paysage des méthodes d'évaluation.....	10

MESURER LES IMPACTS D'UN PROJET SUR LE SYSTEME ALIMENTAIRE

S'approprier la grille d'évaluation de durabilité du système alimentaire	12
Définir la nature du projet et sa portée territoriale.....	16
Construire le chemin vers le changement.....	18
Caractériser l'environnement partenarial.....	22
Visualiser les dimensions sur lesquelles mon projet agit	24
Identifier et renseigner les indicateurs.....	28
Construire le vecteur d'impact.....	30
Conclusion	32

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Vous êtes un porteur de projet s'investissant dans le domaine de l'alimentation durable ?

Ce guide s'adresse à vous. Il propose une démarche et des outils pour évaluer les effets de votre projet sur la durabilité du système alimentaire.

Il est le fruit d'un partenariat avec neuf équipes porteuses d'innovations en France et en Espagne et conserve un caractère expérimental.

Ce n'est donc pas une recette à appliquer ! Nous souhaitons qu'il soit enrichi, amélioré par tous les futurs utilisateurs qui le testeront dans un nouveau contexte.

Toutefois, la cohérence de la démarche et celle de la grille d'évaluation, issues de choix méthodologiques assumés, nous semblent fortes et nous souhaitons qu'elles soient conservées.

2. QUI SOMMES-NOUS ?

La majeure partie du travail de terrain, de construction méthodologique et de rédaction a été réalisée par Adel Ourabah, agronome et consultant indépendant¹ et Pierre Le Ray, agronome au sein du service DEFIS² de Montpellier SupAgro. Ils ont reçu l'appui de Claire Bernardin qui a testé la méthode sur 3 des 9 terrains lors de sa mission professionnelle Ipad³.

Cette équipe opérationnelle a bénéficié d'échanges réguliers avec Anne Berchon, ingénieur de recherche au CIRAD et des enseignant-chercheurs de l'Institut des Régions Chaudes de Montpellier SupAgro : Sylvie Avallone, Fatiha Fort et Stéphane Fournier. Elle a également profité des regards aiguisés de nombreuses personnes sur la méthodologie d'évaluation d'impacts, sur les critères de durabilité et sur les projets traitant d'alimentation⁴. Nous les en remercions.

Adel Ourabah : adel@ao-consulting.fr
Pierre Le Ray : leray@supagro.fr

La Prévalaye paysanne
Prévalaye (Rennes Ouest)
Redonner à la Prévalaye sa vocation nourricière et accompagner le changement de pratiques alimentaires

Alimen'Terre
Pays de Vannes
Accompagner le développement des circuits courts dans le Pays de Vannes

Micromarché et la Grande Barge
Nantes
Installer des micro-marchés dans les quartiers populaires de Nantes et rendre l'alimentation durable plus accessible

Unités de production fivoises
Fives (Lille)
Renforcer les liens entre le territoire et les citoyens à travers l'alimentation durable

Coopaparis
Paris 18^{ème}
Renforcer la dynamique locale de la coopérative à travers la constitution d'un fonds de solidarité

Terres en Villes
Grenoble
Co-construction et gouvernance d'un système alimentaire durable des agglomérations et métropoles françaises

La Biovallée
Drôme
Accompagner la transition alimentaire, énergétique et agroécologique par la relocalisation de l'alimentation

2147 MANS
Catalogne
Développer l'agriculture biologique en Catalogne par la structuration d'une coopérative d'insertion

La Toile du Méjean
Causse Méjean (Lozère)
Dynamiser le Causse Méjean à travers la structuration de la filière meunerie en circuit court

3. QUI EST LE COMMANDITAIRE DE CE GUIDE ?



**fondation
daniel & nina
carasso**

sous l'égide de la fondation de france

Ce guide méthodologique est le fruit de trois années d'échanges et de rencontres avec des acteurs des systèmes alimentaires en France et en Espagne. Il nous a été commandé fin 2014 par la Fondation Daniel et Nina Carasso dans le cadre de son appel à projet **Systèmes alimentaires innovants** (d'où son nom Syalinnov).

9 projets, 8 en France et 1 en Espagne (voir la localisation page 5) ont été retenus par la Fondation. Ils ont tous été impliqués dans la construction de cette méthodologie.

Créée en 2010, en hommage à Daniel Carasso, fondateur de Danone, et à son épouse Nina, la Fondation Daniel et Nina Carasso agit en France et en Espagne. Elle révèle, soutient, accompagne et relie les femmes et les hommes qui osent regarder et construire le monde autrement dans les domaines de l'Alimentation Durable et de l'Art Citoyen.

Sur la thématique de l'Alimentation Durable, la Fondation accompagne actuellement plus de 180 projets⁵⁻⁶ qui font émerger des pratiques plus durables de la graine au compost, pour permettre un accès universel à une alimentation saine, respectueuse des personnes et des écosystèmes. La Fondation Daniel et Nina Carasso est une fondation familiale, sous l'égide de la Fondation de France. Elle est indépendante de toute société commerciale.

Plus d'informations sur : fondationcarasso.org

4. POURQUOI S'INTÉRESSER À LA MESURE D'IMPACTS ?

À travers l'appel à projet sur les Systèmes Alimentaires Innovants, la Fondation Daniel et Nina Carasso souhaite catalyser l'émergence d'initiatives répondant aux grands enjeux de l'alimentation. Elle propose un accompagnement continu aux équipes sélectionnées.

Ce guide vient s'ajouter au pool d'outils qui leur est offert. L'objectif visé par la Fondation Daniel et Nina Carasso est quadruple :

- 1) fédérer les porteurs de projets liés à l'alimentation et faire émerger une communauté d'acteurs et de pratiques ;
- 2) encourager les porteurs à adopter une démarche réflexive, d'apprentissage chemin faisant ;
- 3) les inciter à évaluer les effets de leur projet pour alimenter leur plaidoyer ;
- 4) mieux saisir comment et jusqu'à quel point les divers projets contribuent à renforcer la durabilité du système alimentaire.


5. PETITE HISTOIRE DE NOS CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

A. Gérer les complexités

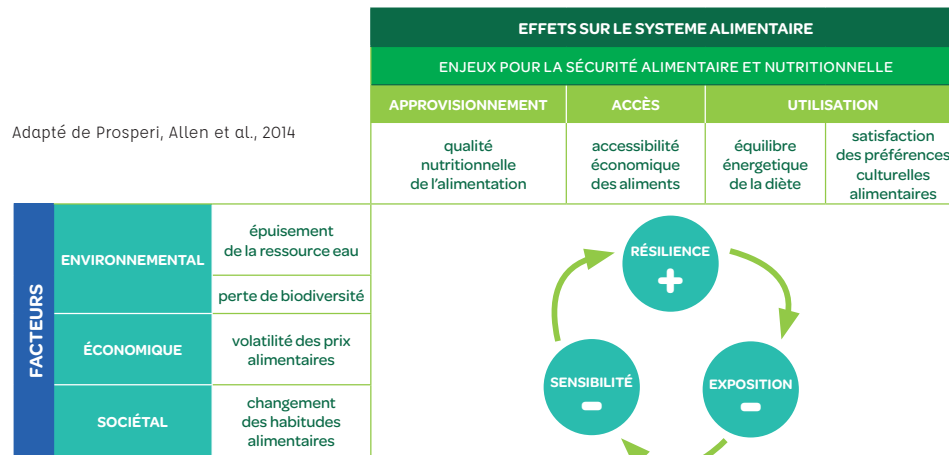
S'attaquer à l'évaluation d'impact, quel que soit le domaine, constitue un défi scientifique et méthodologique majeur (attribution, contribution, échelle de temps, TO, groupe témoin, etc.). En outre, lorsqu'il s'agit de l'impact sur la durabilité d'un système, une approche mobilisant sciences économiques, sciences de l'environnement et sciences sociales est requise. Enfin lorsque ce système en question est le système alimentaire, par nature multidimensionnel, dont les frontières sont floues et l'ancrage multiscale, composé d'une diversité d'acteurs de la production à la consommation, la tâche s'annonce encore plus complexe ! Or ce guide se veut opérationnel. La démarche doit pouvoir être conduite par les porteurs de projets sans faire appel à des experts. Une grille d'analyse qui permette de simplifier de façon raisonnée cette complexité est donc requise.

B. Contourner les piliers

La Fondation Daniel et Nina Carasso s'est dotée d'une définition et d'une matrice de durabilité d'un système alimentaire⁷. Construite sur les trois piliers classiques : environnemental, social, économique auxquels s'ajoute un pilier santé et nutrition, elle donne pour les différents modules d'un système alimentaire (production / stockage, transformation, distribution / consommation) une liste d'enjeux ; 42 au total. A supposer que chaque enjeu puisse être renseigné par un seul indicateur - mobiliser cette grille pour évaluer la durabilité implique d'identifier et mesurer 42 indicateurs. Ce nombre semble trop élevé. De plus, la rigidité de la grille rend difficile une hiérarchisation des critères et donc sa simplification. L'entrée par les piliers classiques semble donc une impasse.

 fondation daniel & nina carasso	PRODUCTION	STOCKAGE, TRANSFORMATION & DISTRIBUTION	CONSOMMATION
ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques agricoles • Terres arables (limitation, compétition, accaparements) • Fertilité des sols (pertes) • Biodiversité agricole et sauvage (perte) • Émissions de gaz à effet de serre (augmentation) • Eau (limitation, compétition) • Aménagement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Déchets (augmentation) • Eau (limitation, compétition) • Émissions de gaz à effet de serre 	<ul style="list-style-type: none"> • Déchets (augmentation) • Émissions de gaz à effet de serre • Connaissance de l'impact environnemental (faible)
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi en agriculture (perte) • Pénibilité et risques du travail • Équité homme / femme • Accès à la terre (perte) • Intégration sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi • Pénibilité et risques du travail • Équité homme / femme 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité alimentaire (perte) • Acceptabilité culturelle (variabilité) • Régimes alimentaires traditionnels (perte) • Connaissance nutritionnelle (faible)
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation et compétition (augmentation) • Productivité (variabilité / changement climatique) • Accès aux intrants • Volatilité des prix (augmentation) • Revenus (perte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertes post récolte • Gaspillage (augmentation) • Coûts des matières premières (augmentation) • Coûts liés à l'émissions de gaz à effet de serre 	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité économique (variabilité) • Pertes et gaspillage (augmentation) • Disponibilité / Déserts alimentaires
SANTE & NUTRITION	<ul style="list-style-type: none"> • Densité nutritionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Densité nutritionnelle (perte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-nutrition, sous-alimentation • Obésité et maladies liées à l'alimentation • Coexistence Sous-nutrition / Surnutrition

Adapté de Prosperi, Allen et al., 2014



C. Mobiliser les résultats de la recherche ?

Nos investigations mi-2014 coïncident avec la publication des travaux d'Allen et Prosperi qui portent justement sur la construction d'une grille d'évaluation de la durabilité des régimes et systèmes alimentaires (Metric of sustainable diets and food systems). Source d'inspiration précieuse ? La méthode Delphi adoptée par les auteurs consiste en une consultation en plusieurs rounds d'experts internationaux. Après plusieurs cycles de réponses, les auteurs élaborent une grille d'évaluation de la vulnérabilité (résultante de l'exposition, la sensibilité, la résilience du système). Celle-ci traite 4 enjeux alimentaires (qualité nutritionnelle, accessibilité, équilibre énergétique du régime, satisfaction culturelle des choix alimentaires) sous l'influence de 4 facteurs de risque (épuisement des ressources en eau, érosion de la biodiversité pour l'environnement, volatilité des prix alimentaires pour l'économie, changement des habitudes de consommation alimentaire pour le facteur sociétal). Les deux chercheurs agrègent, fusionnent et synthétisent les apports des experts. Ils en ressortent 133 indicateurs⁸. Nombre à nouveau trop élevé pour le dispositif souhaité.

D. Des contraintes qui se révèlent solutions

La Fondation Daniel et Nina Carasso souhaite un dispositif d'évaluation léger. La démarche de mesure d'impacts Syalinov doit présenter les qualités suivantes :

> elle encourage les projets à dépasser les simples indicateurs de réalisation et de résultats, bloqués

sur les activités et la temporalité du projet financé

> elle démontre la contribution du projet à la durabilité du système alimentaire en tenant compte de l'histoire du projet, de sa proximité à l'impact

> elle s'adapte à des projets de natures diverses, par leurs porteurs (organisme de recherche, association de consommateurs, collectivité), leurs modalités et leur échelle d'intervention

> elle permet la comparaison de projets ou à défaut de groupes de projets

> elle ne requiert pas de compétences particulières en sociologie, agronomie ou économie. La démarche est majoritairement pilotée en autonomie avec un appui ponctuel : stage de fin d'étude pour collecte et traitement de données ou accompagnement extérieur

> elle est co-construite avec les acteurs, chemin faisant, condition nécessaire à une meilleure appropriation

En bref, elle doit être fiable et opérationnelle, à la fois participative dans sa construction et normative pour pouvoir comparer les projets entre eux. La Fondation estime qu'au-delà d'une dizaine d'indicateurs, la grille perd son caractère opérationnel.

À partir de là, les choses ont été clarifiées : il fallait explorer cet espace méthodologique peu connu situé quelque part entre les études quantitatives (par exemple, l'analyse de cycle de vie) trop pointues par rapport à nos contraintes et les rapports d'évaluation se limitant à renseigner des indicateurs de réalisation (nombre de participants, budget décaissé) qui ne permettent pas d'appréhender l'impact.

6. UNE HYPOTHÈSE FORTE : LA PROXIMITÉ EST VECTRICE DE DURABILITÉ

La lecture croisée des neuf projets accompagnés par La Fondation Daniel et Nina Carasso révèle deux grands points communs.

A. Réduire la domination du modèle agro-industriel

Premièrement, tous les projets se présentent comme des alternatives au système alimentaire agro-industriel. Cette finalité partagée justifie que l'on puisse les comparer.

Ce trait commun est à relier à la volonté de la Fondation Carasso de soutenir une diversité d'acteurs et de modèles au sein du système alimentaire, gage selon elle de sa résilience. Par ailleurs, les sociétés privées n'étant pas éligibles à l'appel à projet, ce sont des associations, des structures coopératives, des collectivités territoriales et des instituts de recherche qui sont ici représentées.

B. Manger ET créer du lien

Deuxièmement, tous les projets visent à créer du lien, entre le consommateur et le producteur, entre le rural et l'urbain, à réconcilier les mangeurs avec leur assiette, à rapprocher les habitants d'un quartier, d'un territoire, etc. La proximité apparaît donc comme un cadre d'analyse efficace : elle concerne l'ensemble des projets, les acteurs se l'approprient rapidement⁹ et elle caractérise souvent la motivation des projets territoriaux (relocalisation). De plus, en lui attribuant plusieurs dimensions (la proximité n'est pas seulement géographique ou culturelle), elle sensibilise les acteurs au piège du localisme.

Côté terrain, la notion de proximité rassemble les 9 projets. Elle constitue ainsi une bonne piste pour les comprendre et évaluer leurs impacts. Mais l'affirmation empirique Proximité=Durabilité est-elle généralisable ?

Si l'on se réfère à la typologie proposée par l'étude DuALIne⁹, les modèles de système alimentaire poursuivis par les projets sont divers mais s'opposent tous au système agro-industriel mondialisé. Les unités de production fivoises, à Lille, s'inscrivent dans un système alimentaire domestique : à travers les actions de production visant l'autoconsommation et la vente des surplus (Jardins partagés au Nord). Les initiatives des Micromarchés à Nantes, de la Préalaye Paysanne à Rennes, du projet Alimen'Terre en Pays de Vannes participent à la construction d'un système alimentaire de proximité au sein duquel existe une proximité cognitive entre mangeur et producteur (ils se connaissent), proximité qui confère la qualité au produit. La Toile du Méjean ou la Biovallée drômoise façonnent un système alimentaire vivrier territorial, dont la principale logique est la sécurisation de l'approvisionnement et de la redistribution, la diversification des activités, de faibles investissements matériels et la flexibilité. Enfin, plusieurs d'entre eux promeuvent un système alimentaire de qualité différenciée, patrimoniale (IGP), naturaliste (bio), éthique (commerce équitable, handicaps, réinsertion ; c'est le cas du projet 2147 Mans en Catalogne ; ou communautaire, religieux et gustative supérieure (les projets sont moins concernés par ces derniers attributs).

C. Mobiliser les résultats de la recherche (2)?

Côté littérature, des auteurs la mobilisent également, pointant ses avantages et ses limites. Pour n'en citer que quelques-uns :

> C. Hérault soutient une thèse en 2014 sur la proximité perçue par les consommateurs vis-à-vis de la vente directe – elle identifie 4 types de proximité : d'accès, relationnelle, identitaire, de processus :

> La cacophonie diététique de Cl. Fischler et l'exposition au risque de Slovic sont mobilisés¹¹ pour expliquer le phénomène de distanciation cognitive des consommateurs à leur alimentation

> La relocalisation des activités et ses paradoxes font l'objet de nombreuses communications¹²

La consultation itérative des neuf porteurs de projets d'une part (construction empirique et participative de la grille d'évaluation), de la littérature scientifique d'autre part (recherche de cadre normatif validé, liens de causalité démontrés entre des actions et la durabilité du système alimentaire), confirme l'actualité et la pertinence de retenir la création de proximité comme cadre de mesure d'impacts. Elle alerte aussi sur le fait que la proximité n'est pas automatiquement gage de durabilité !

C'est pour cette raison que Syalinnov combine une batterie d'indicateurs de premier cercle, visant à mesurer la création de proximités, avec quelques indicateurs de deuxième cercle permettant d'élargir le spectre de la durabilité évaluée. Ces deux cercles sont détaillés dans la seconde partie du document.

7. SYALINNOV DANS LE PAYSAGE DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Du côté des méthodes d'évaluation d'impact, la publication récente de plusieurs travaux fut déterminante. Citons ici les approches ASIRPA¹³ et ImpresS¹⁴ développées par des chercheurs de l'INRA et du CIRAD, le manuel de la fondation Rexel¹⁵ et celui d'InterAction sur l'impact social. La démarche Syalinnov s'en inspire¹⁶ et hybride ces approches à d'autres démarches innovantes comme celles vulgarisées par l'association F3E¹⁷ sur l'accompagnement au changement ou les innovations testées par la 27^{ème} Région¹⁸ pour évaluer les politiques publiques.

Concernant les impacts des initiatives alimentaires en particulier, plusieurs propositions ont récemment été publiées. Elles répondent au besoin d'évaluer les projets alimentaires territoriaux : on peut citer ici le travail de l'IUFN-MEDDE¹⁹ pour le territoire français²⁰, et le projet COSYFOOD²¹ pour la région Bruxelloise. Ces acteurs construisent des grilles de durabilité des systèmes alimentaires très complètes (une soixantaine d'indicateurs). Elles ne répondent toutefois pas complètement à la demande de la Fondation sur le caractère opérationnel de la démarche.

Dans un document plus récent²² du ministère de l'environnement, une équipe d'experts décrit, analyse et compare cinq expériences de systèmes alimentaires durables territorialisés. Ils en tirent de nombreux enseignements mais ne vont pas jusqu'à systématiser un cadre d'analyse.

La revue des méthodes de mesure d'impact démontre la pertinence d'une approche par études de cas et révèle qu'une grille d'impact opérationnelle à destination des acteurs de terrain reste à produire.

PROPOSITION POUR MESURER LES IMPACTS D'UN PROJET SUR LE SYSTÈME ALIMENTAIRE EN 7 ÉTAPES

Les étapes 1 à 5 sont conduites dès le début du projet. Pour garantir l'efficacité des outils proposés, les étapes 3, 4 et 5 sont renouvelées une fois par an. Enfin, les séquences 6 et 7 sont menées en fin de projet – même si certains indicateurs (étape 6) peuvent être renseignés en amont. Pour commencer à appréhender la contribution du projet à l'impact, le dispositif est mis en œuvre sur une durée de 3 ans minimum.

1

S'approprier
la grille d'analyse de durabilité du système alimentaire

2

Définir
la nature du projet et la portée territoriale de l'action

3

Construire
le chemin vers le changement

4

Visualiser
les dimensions sur lesquelles mon projet agit

5

Caractériser
l'environnement partenarial du projet

6

Renseigner
les indicateurs en ex-post

7

Construire
le vecteur d'impact

1

S'APPROPRIER LA GRILLE D'ANALYSE DE DURABILITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

La distanciation entre le mangeur et son alimentation, entre les acteurs du système alimentaire mondialisé, constitue une externalité négative. La méthode Syalinnov propose de mesurer la manière dont un projet contribue à réduire cette distance, ce qui aura pour conséquence (c'est notre hypothèse) de rendre le système alimentaire plus durable.

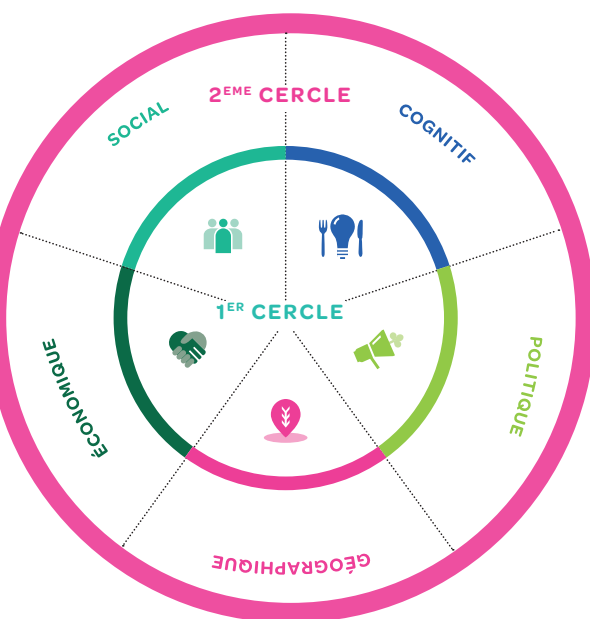
La grille d'évaluation mobilise deux cercles d'indicateurs correspondant :

En 1^{er} cercle,

à la création de proximité entre les différentes composantes du système alimentaire, déclinées en 5 dimensions : cognitive, politique, sociale, économique et géographique.

En 2^{ème} cercle,

Une série complémentaire d'indicateurs associée à ces 5 dimensions. Elle mesure les changements de pratiques induits par les initiatives. Elle permet de mieux répondre aux 4 piliers classiques de la durabilité. Cette double entrée présente l'avantage d'intégrer à la fois les aspirations énoncées par les porteurs de projets (créer du lien) et le souhait émis par la Fondation Daniel et Nina Carasso de développer une grille suffisamment générique.



« Avec l'urbanisation, l'industrialisation et la globalisation, les systèmes alimentaires ont profondément évolué. On peut interpréter cette évolution comme un processus de distanciation ».

Bricas Nicolas²³

LES DÉFINITIONS DES 5 PROXIMITÉS DIFFÉRENT SENSIBLEMENT EN FONCTION DES AUTEURS²⁴. VOICI CELLES RETENUES POUR LE GUIDE :

PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE

Le système agro-industriel parvient aujourd'hui à acheminer des produits alimentaires en abondance et au plus près de chez nous avec la multiplication des points de vente. L'accès physique à l'alimentation ne semble donc plus constituer un enjeu majeur pour les citoyens français ou espagnols. Toutefois :

1. L'origine de certains aliments et la distance qu'ils parcourent préoccupent les mangeurs : impact environnemental du transport, conditions de production, de stockage et de maturation. Si la corrélation entre la totalité de la distance parcourue par l'aliment et la pollution engendrée est loin d'être évidente²⁵, elle l'est davantage sur le dernier kilomètre : l'acheminement des denrées au cœur des centres urbains et la multiplication des déplacements du consommateur vers des magasins spécialisés peuvent avoir, eux, un impact environnemental significatif.

2. Si l'offre agro-industrielle est effectivement abondante, les produits de qualité peuvent par contre être absents de pans entiers du territoire. **La proximité géographique caractérise l'accès physique des consommateurs à un point de vente alimentaire où les types de produits défendus par le projet sont disponibles. Elle tient compte de la consommation d'énergie fossile.**

PROXIMITÉ ÉCONOMIQUE

La multiplication du nombre d'intermédiaires au sein d'une filière est associée à une dispersion de la valeur ajoutée au détriment des agriculteurs. Toutefois, sur certains territoires, cet allongement de la filière peut constituer une aubaine, un élément dynamisant : un nouvel opérateur va rendre possible la transformation ou la mise en marché d'un produit. Aussi, plutôt que le raccourcissement de la filière, c'est l'ampleur de la relocalisation des activités économiques sur le territoire²⁶ et la qualité des relations entre ses opérateurs qui paraissent les plus à même de qualifier la dimension économique de la proximité. Le second a l'avantage d'être plus facile à caractériser et d'être renseigné à partir des perceptions des acteurs : le projet modifie-t-il un rapport de force déséquilibré ? Encourage-t-il la construction de cahiers des charges qui ne soient pas dictés seulement par les besoins de l'aval agro-alimentaire et de la grande distribution ? Améliore-t-il la communication, renforce-t-il la confiance entre agents ? **La proximité économique, au sens stricte, est définie par la qualité des relations entre acteurs du système alimentaire sur lequel le projet agit.**

PROXIMITÉ COGNITIVE

Du fait des transformations des modèles de production, de la longue phase d'industrialisation et d'urbanisation qu'ont connus la France et l'Espagne, de moins en moins de citoyens ont l'occasion de côtoyer le monde agricole et l'artisanat agroalimentaire : " les mangeurs savent de moins en moins d'où vient leur nourriture. Connaître et comprendre comment sont produits et transformés les aliments suppose de recourir à des médiateurs, scientifiques, entreprises, journalistes, bloggeurs [dont les] informations sont parfois contradictoires et leurs avis controversés²⁷".

Partant de ce constat, la proximité cognitive des mangeurs est renforcée par le projet s'il leur permet de mieux connaître leur système alimentaire et d'être ainsi plus à l'aise dans leurs pratiques d'approvisionnement, d'achat, de préparation, de recyclage.

PROXIMITÉ SOCIALE

De la production (jardins partagés) à la consommation (repas de quartiers), en passant par l'organisation de la commercialisation (coopératives de consommateurs), de nombreuses initiatives se saisissent du thème de l'alimentation pour aborder des problématiques sociales, notamment celles de l'isolement, de la précarité et du cloisonnement. **La proximité sociale interroge la manière dont un projet alimentaire créé du lien entre les citoyens du territoire.**

PROXIMITÉ POLITIQUE

Le projet rend-t-il le système alimentaire plus démocratique ? Sans aller jusqu'à l'organisation du système alimentaire mondiale et les règles qui le régissent, cette dimension interroge la possibilité pour des parents d'élèves, des salariés, des citoyens, d'agir directement et d'interpeller leurs élus sur la politique alimentaire du territoire. Elle n'est cependant pas suffisante : s'il n'y a pas de durabilité sans régulation politique²⁸, alors une initiative alimentaire isolée ne peut renforcer la durabilité du système. Son institutionnalisation semble nécessaire. **La proximité entre citoyens et instances de décision constitue la première composante de la proximité politique. L'attachement de l' élu à la question alimentaire (2) et la convergence entre politique du territoire et politique alimentaire (3) la complètent.**

CONSTRUCTION DU DEUXIÈME CERCLE.

La deuxième série d'indicateurs, moins imprégnée de la notion de proximité, fait apparaître plus clairement les questions environnementales, les pratiques alimentaires, la richesse créée par le projet. Sans qu'il y ait nécessairement un lien de causalité entre les indicateurs de 1^{er} et de 2^{ème} cercle, ces derniers peuvent être rattachés à chacune des 5 dimensions.

« Et la santé-nutrition là-dedans ? »

Les indicateurs sur la qualité nutritionnelle et sur la santé sont peu présents voire absents de cette grille. Évaluer les effets sur la santé des consommateurs s'avère extrêmement complexe. C'est seulement à travers des changements de pratiques alimentaires (dimension cognitive) que seront traités ces enjeux.

« Et l'environnement ? »

L'environnement n'apparaît pas comme une dimension de la proximité. Le rapprochement à la nature relève de la dimension culturelle et donc cognitive. L'impact environnemental des projets est évalué de manière transversale sur 3 dimensions :

- **Cognitive** : changement dans les pratiques alimentaires (gaspillage, recyclage, saisonnalité)
- **Géographique** : changement dans les modalités d'approvisionnement (transport derniers kilomètres)
- **Économique** : à travers le renforcement de la durabilité des exploitations agricoles



» LES CITOYENS CHANGENT LEURS PRATIQUES ALIMENTAIRES

Leurs pratiques d'approvisionnement, d'achat, de cuisine, de recyclage et de gaspillage. Ils consentent à acheter des produits de qualité un peu plus chers, ils mangent moins en général, moins de plats préparés en particulier



» DE NOUVELLES INITIATIVES ÉMERGENT SUITE AU PROJET

le réseau d'acteurs et les modes de faire-ensemble construits lors du projet sont remobilisés, à l'identique ou en partie, pour porter de nouvelles initiatives alimentaires



» DES ACTIVITÉS INTERMÉDIAIRES SONT CRÉÉES / (RE)LOCALISÉES SUR LE TERRITOIRE

Une partie des activités au sein de l'organisation du système alimentaire sont relocalisées ou nouvellement créées sur le territoire du projet

» LA DISTANCE PARCOURUE PAR LE CONSOMMATEUR POUR ACHETER SES PRODUITS EST RÉDUITE

il ou elle se déplace moins loin et/ou moins souvent, avec un mode de transport moins polluant



» DES EMPLOIS SONT CRÉÉS

Les acteurs du système alimentaire créent des emplois non précaires en lien avec le projet

» LES PRODUITS DE QUALITÉ SONT PLUS ACCESSIBLES

le projet veille à ce que les produits soutenus soient accessibles financièrement à toutes les catégories sociales du territoire

» LES MÉTIERS DE L'ALIMENTATION SONT VALORISÉS

le fait de travailler avec des produits locaux, de reprendre en main les commandes, les recettes, de travailler et échanger avec des acteurs du territoire, rend leur noblesse aux métiers de bouche

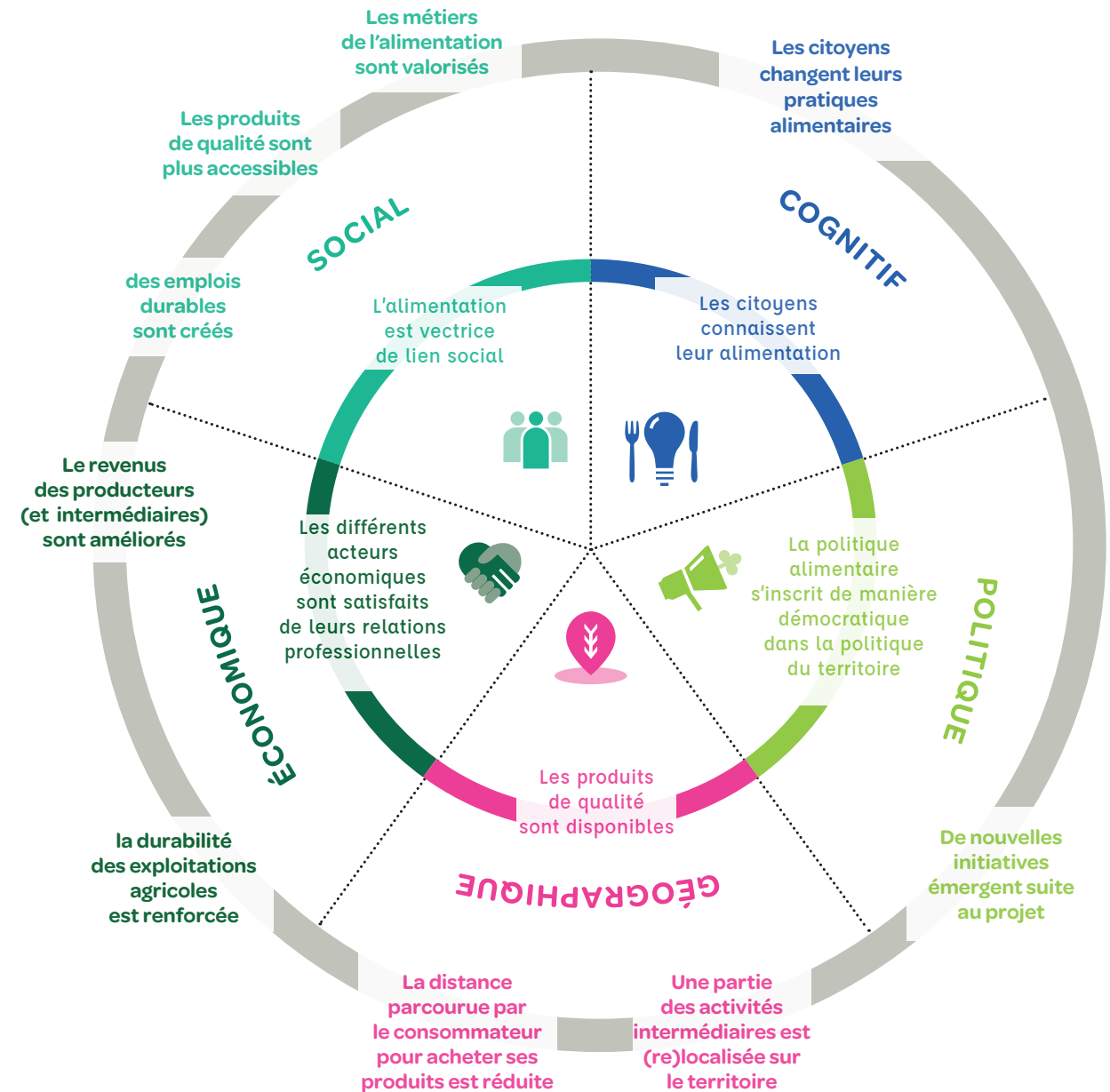


» LE REVENUS DES PRODUCTEURS (ET INTERMÉDIAIRES) SONT AMÉLIORÉS

La valeur ajoutée liée au projet est répartie équitablement entre les acteurs de la filière. On veille notamment au revenu des agriculteurs dont le niveau demeure problématique en Europe.

» LA DURABILITÉ DES EXPLOITATIONS AGRICOLES EST RENFORCÉE

La robustesse et l'autonomie de l'exploitation sont renforcées et les surfaces cultivées de manières durables augmentent.



2

DÉFINIR LA NATURE DE MON PROJET ET LA PORTÉE TERRITORIALE DE MON ACTION

La méthode Syalinnov est pensée pour permettre l'auto-évaluation de son projet. Elle permet également à une collectivité de diagnostiquer les forces et les faiblesses de son territoire pour activer les synergies entre acteurs. À ce stade, les équipes doivent donc pouvoir se positionner²⁹ en répondant aux 6 questions suivantes :

? À quels niveaux du système alimentaire mon projet agit ?

Production / Consommation / Transformation / Commercialisation / Production de services / Valorisation non-alimentaire.

? Quels sont les moyens financiers mobilisés ?

Faire un calcul approximatif du budget annuel du projet ramené à la population cible. Ceci permet d'obtenir des euros par personne ciblée et caractériser ainsi la plus ou moins forte concentration des moyens mis en œuvre par les projets.

? Quelles sont les limites du territoire impacté ?

Les porteurs de projets souhaitent tous être vecteurs d'un changement sociétal. Ce changement répond généralement à un besoin précis sur un territoire bien déterminé. Afin de faciliter l'observation de ce processus (évolution, contribution de l'action à l'impact), il est important de pouvoir définir, dès la conception du projet, le périmètre géographique que le projet souhaite couvrir. L'exercice est plus ou moins facile selon le type de projet, les filières concernées. Généralement, c'est le bassin de vie et de consommation ciblé par le projet qui est retenu - même si celui-ci reste subjectif ou imprécis³⁰. Pour les projets qui ont des activités avec les producteurs, il serait juste d'ajouter au territoire de consommation celui de production. Si les exploitations sont très dispersées ou représentent une très faible proportion des exploitations de la région, il n'est pas pertinent de retenir le territoire englobant : le poids de l'impact agricole est négligeable (cas de Coopaparis qui s'approvisionne un peu partout en France). Dans le cas d'un approvisionnement très localisé, impliquant plusieurs exploitations proches géographiquement et/ou un nombre représentatif de fermes, le territoire d'impact englobe mangeurs et producteurs (cas des projets sur le Causse Méjean, de la Biovallée). Gardons à l'esprit qu'à tout moment, ce territoire peut être redéfini.

? Quel est le niveau d'impact attendu ?

Les impacts sont mesurés sur 4 catégories d'acteurs et d'organisations : des consommateurs, des acteurs économiques, des exploitations agricoles (et leurs surfaces cultivées), des institutionnels. Grâce à la grille d'évaluation présentée précédemment, les porteurs du projet sont en mesure d'évaluer s'il y a un impact (faible, moyen, fort) ou non sur ces 4 cibles. Toutefois, l'impact peut être fort sur le groupe visé mais concerner une part infime de la population du territoire, du régime alimentaire ou des surfaces cultivées au sein de l'exploitation. Il est donc important de déterminer l'envergure, le poids de cet impact : la limitation des externalités négatives concerne-t-elle toute la population vivant sur le territoire ? Touche-t-elle une infime partie ou la majorité des exploitations de la zone³¹ ? En fonction de ces taux de couverture pourront être distingués des projets de marge, de transition et de réforme du système alimentaire. Cette mise en perspective du poids du projet permettra in fine de discuter de la pertinence d'un changement d'échelle. Pour ce faire, chaque projet doit caractériser :

- La population totale vivant sur le territoire ciblé
- Le nombre d'exploitations agricoles sur le territoire ciblé

? Le projet implique-t-il une collectivité territoriale ?

Certains acteurs³² considèrent cet élément comme nécessaire à l'impact politique, au changement d'échelle des initiatives et à la durabilité des actions³³.

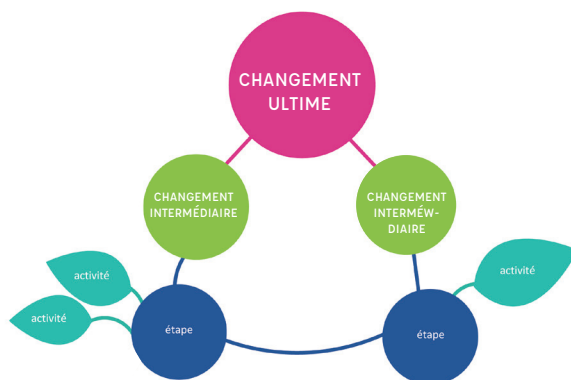
? En quoi les produits promus par le projet se différencient-ils des produits conventionnels ?

Au fait, pour nous, qu'est-ce qu'un "bon produit" ? Comment définissons-nous un produit de qualité ? Pour être plus pertinent et plus efficace, il est indispensable pour une organisation d'explicitement sa définition d'un produit alimentaire durable : bio ? local ? agriculture paysanne ? Ce positionnement permet à la fois de se démarquer d'éventuelles concurrences et de nourrir de possibles synergies avec des acteurs du territoire.

3

CONSTRUIRE SON CHEMIN VERS LE CHANGEMENT

Inspiré des théories du changement (Theory of Change), le chemin vers le changement (CvC) explicite les finalités du projet (sur le schéma, objectif final ou changement ultime en cercle fuchsia et objectifs ou changements intermédiaires en cercles verts), les étapes par lesquelles il est nécessaire de passer (cercles bleus) et les activités mises en œuvre (feuilles) pour y parvenir. Il s'assimile donc à un cadre logique, mais non segmenté, plus systémique et plus évolutif que celui-ci. Il permet de lier plusieurs activités à plusieurs résultats de manière agile. Remobilisé régulièrement, il permet de prendre en compte les évolutions du contexte du projet.



Il constitue un outil à visée triple :

- Pour les porteurs de projet, il s'agit d'un outil de formalisation de la stratégie et de pilotage. Son élaboration en équipe, idéalement avec une animation extérieure, permet une réflexivité sur la cohérence du projet et sur les hypothèses sous-jacentes aux liens entre activités et objectifs. On assiste fréquemment à une reformulation voire une réorientation des objectifs du projet lors de ces séances ;
- Pour les partenaires financiers et institutionnels de l'initiative, l'outil permet de visualiser la manière dont l'organisation impulse un changement dans le système alimentaire territorial
- Il explicite les liens entre activités et objectifs et facilite ainsi le travail de suivi-évaluation (indicateurs de réalisation et de résultat)

De plus, en rattachant les objectifs intermédiaires et finalités et certaines étapes du changement aux différentes dimensions de proximité, la démarche SyalinnoV permet d'appréhender la contribution du projet à la durabilité du système alimentaire.

CONSEILS PRATIQUES POUR L'ANIMATION

PRÉPARATION

- Revoir le document projet et le plan d'action s'ils existent
- Prévoir les modalités de la séance d'intelligence collective et préparer le matériel en conséquence : post-it, feuilles de couleur, projection écran... plusieurs modalités peuvent être envisagées, dès lors que la participation de chacun est facilitée. L'essentiel est de pouvoir avancer, corriger, revenir en arrière, etc... pendant sa construction. Il est possible également d'enregistrer, de filmer les interventions
- Inviter les représentants des partenaires impliqués dans la construction du projet - suffisamment pour avoir une diversité de points de vue, pas trop pour garantir une prise de parole efficace-. Nos expériences, avec des sessions entre 3 et 6 participants, se sont révélées concluantes.

LES RÈGLES DE L'EXERCICE

Expliquer les différents éléments qui apparaîtront dans ce chemin :

- Le changement ultime : notre projet sera à nos yeux un succès lorsque cette situation est atteinte. Il s'agit ici de formaliser, de façon simple, la finalité profonde de l'action. Elle sera sans doute atteinte sur un pas de temps qui dépasse celui du projet

- les changements intermédiaires : les situations souhaitées décrites précédemment existeront si ces changements préalables s'opèrent
- les activités à mener pour atteindre ces objectifs intermédiaires.

Attention, lors de l'énoncé des différents éléments, veillez à une formulation claire et précise. La forme affirmative, au présent est préférable pour exprimer les changements et des verbes d'action pour les activités. Plus les informations sont explicites et spécifiques, plus l'outil est pertinent pour le pilotage et l'évaluation. Dater les différentes étapes du chemin révèle par ailleurs le chronogramme du projet.

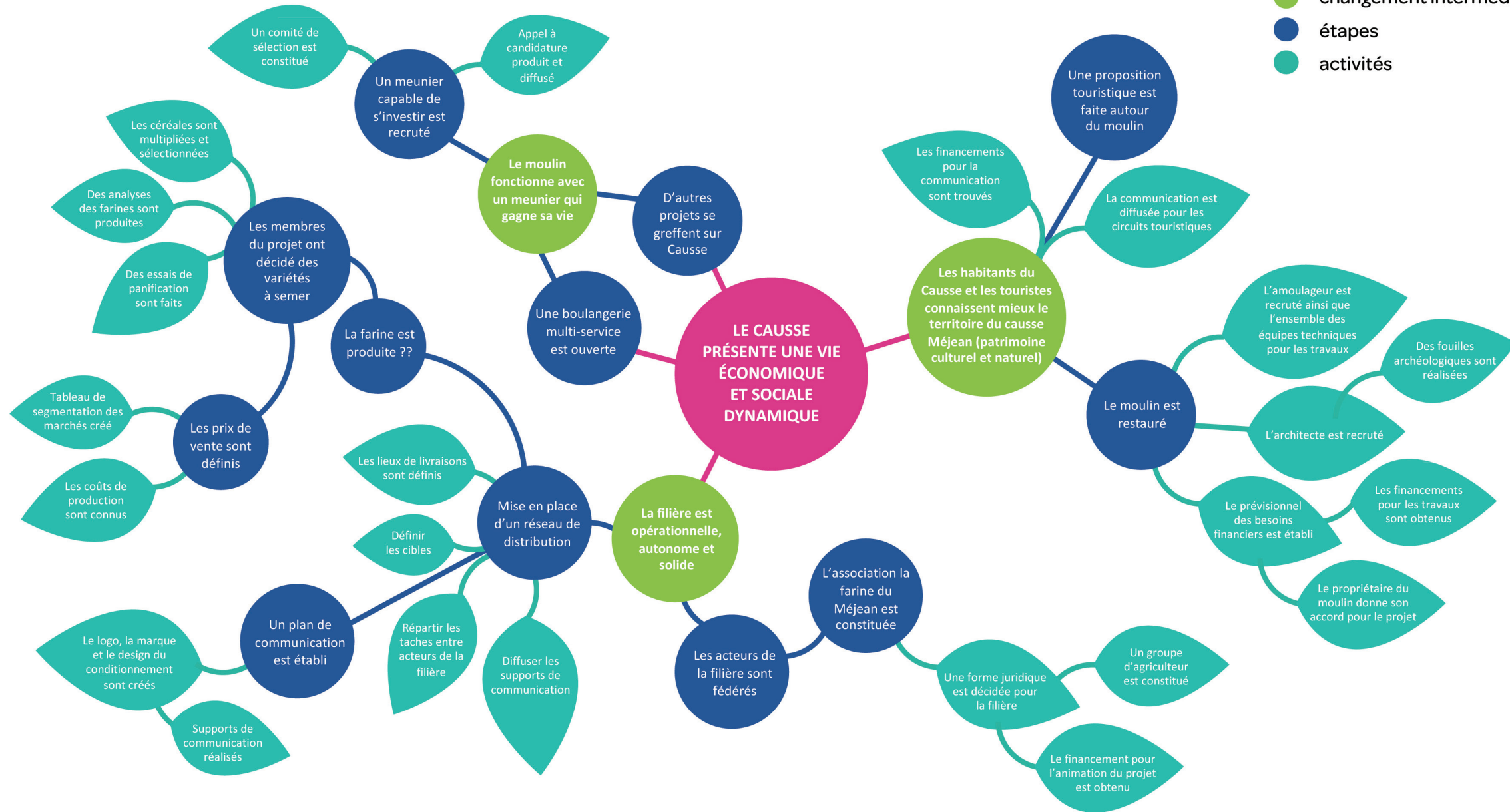
CAPITALISER

Il est important de garder une trace du chemin construit. Il peut ainsi être revu à tête reposée, partagé avec d'autres membres de l'équipe, avec les partenaires. Il rend compte de la perception des participants sur l'action au moment de l'exercice.

On peut imaginer afficher le chemin dans les bureaux si le support s'y prête. Nous conseillons de le photographier a minima, voire de le reproduire sous forme de carte heuristique ou tout simplement sur une diapositive PowerPoint.

Chemin vers le changement **La toile du Méjean**

- changement ultime
- changement intermédiaire
- étapes
- activités



« L'outil permet aux partenaires de se situer dans le projet d'ensemble. »

Une partenaire associative de la Prévalaye Paysanne

« Hyper intéressant car cela permet de hiérarchiser les étapes. On avait tendance à tout mener de front ». »

L'animatrice du projet Toile du Méjean

4

VISUALISER LES DIMENSIONS SUR LESQUELLES MON PROJET AGIT

Le chemin vers le changement permet d'élaborer et de partager de manière intuitive la stratégie de l'organisation.

Une fois mis en forme, il met en évidence les différentes voies ou arborescences que le projet souhaite emprunter pour atteindre le changement ultime visé. L'exercice à ce stade consiste à rattacher les changements intermédiaires et ultimes ainsi que les étapes jalonnant le chemin aux 5 dimensions de la durabilité du système alimentaire décrites dans l'étape 1.

Une fois la correspondance établie, un décompte est réalisé. Chaque dimension se voit attribuée un certain nombre de changements et d'étapes. Ces nombres sont reportés sur un graphique de type radar, dont l'ordonnée est égale au score maximal atteint. Notre hypothèse est la suivante : l'intensité de l'impact sur une dimension donnée est corrélée à l'intensité des activités - donc au nombre des changements et étapes reliés à cette dimension. Le radar représente ainsi le profil d'impact souhaité par le projet.

Si le chemin vers le changement emprunte ou aboutit par exemple à 7 changements ou étapes liés à la dimension cognitive, 4 à la dimension sociale, 5 à la dimension géographique et 2 à sur la dimension politique et 1 à la dimension économique on obtiendra le radar ci-contre.

RÉSULTAT

Cette phase et le mode de représentation présentent plusieurs intérêts :

- Il explicite le lien entre les voies choisies par le projet et les dimensions de la durabilité du système alimentaire
- Les porteurs de projet visualisent les dimensions potentiellement impactées... et celles sur lesquelles leur projet n'aura a priori pas d'effet
- Les collectivités et autres partenaires institutionnels perçoivent le projet à travers le prisme de sa contribution potentielle à la durabilité du système alimentaire du territoire.

Evidemment, il ne s'agit pas d'une mesure de la contribution réelle³⁶. C'est, à ce stade, une construction purement empirique qui donne une idée des effets attendus, pour accompagner et piloter l'action en connaissance de cause

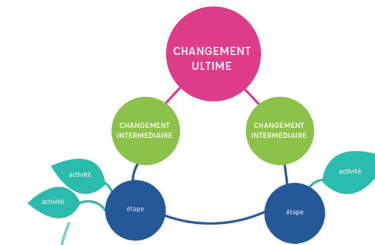
Ce radar :

1. matérialise l'impact "espéré" à partir du CVC
2. sert de base de comparaison avec le radar d'impact final

MODALITÉS DE CONSTRUCTION DU RADAR À PARTIR DES ÉTAPES PRÉCÉDENTES.

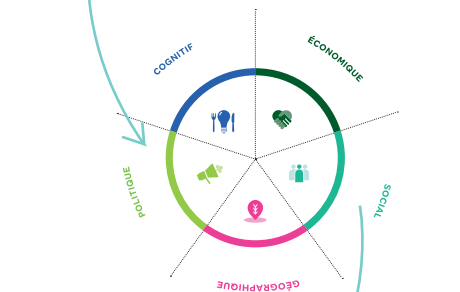
J'ÉLABORE LE CHEMIN VERS LE CHANGEMENT DU PROJET ALIMENTAIRE

1



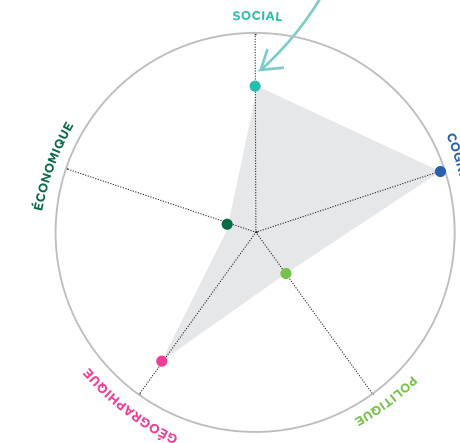
JE RATTACHE CHAQUE CHANGEMENT ULTIME ET INTERMÉDIAIRE, AINSI QUE CHAQUE ÉTAPE À UNE OU PLUSIEURS DIMENSIONS

2



J'ÉLABORE UN RADAR QUI SIGNE LE PROFIL DE MON PROJET EN LIEN AVEC LES DIMENSIONS DE DURABILITÉ

3



SI JE SOUHAITE RENFORCER MON IMPACT SUR UNE DIMENSION :
- SOIT J'ÉLARGIS MON PANNEL D'ACTIVITÉS
- SOIT J'IDENTIFIE DANS MON ENVIRONNEMENT PARTENARIAL (ÉTAPE 5) DE NOUVELLES ALLIANCES



CARACTÉRISER L'ENVIRONNEMENT PARTENARIAL DU PROJET

Les 9 initiatives accompagnées s'inscrivent dans des dynamiques propres à leurs territoires et répondent à des besoins spécifiques. Elles visent un ou plusieurs groupes de personnes, sur une aire géographique plus ou moins bien définie. Mais ces initiatives sont rarement isolées.

La réussite d'un projet dépend de son montage, des moyens disponibles, de l'approche, mais va également être fonction des relations qu'entretient le porteur de projet avec les différents acteurs de son système, particulièrement dans le domaine de l'alimentation durable. Cette question des relations partenariales est souvent laissée à l'appréciation personnelle ; souvent peu explicitée. Ce guide propose d'en faire un objet de pilotage complémentaire au chemin vers le changement : la matrice de l'environnement partenarial. Elle permet de formaliser cette variable et de mieux expliquer sa contribution à l'impact d'un projet

Typologie des partenaires

Une typologie se révèle utile pour mieux appréhender la diversité des parties prenantes du projet. La typologie proposée se base sur le type de structure du partenaire : association, collectivité, organisation marchande, structure d'enseignement, financeur. En fonction de la nature du projet, ces catégories peuvent être affinées, l'essentiel est de pouvoir catégoriser les acteurs à partir des variables les plus pertinentes pour le programme³⁴.

Caractériser la relation

Les relations partenariales sont complexes et dépendent de nombreux facteurs. Nous avons décidé de limiter l'analyse à 2 dimensions importantes dans une démarche de mesure d'impact :

- La qualité de la relation : plus la relation est jugée favorable, plus les synergies seront fortes et la mise en œuvre des activités facilitée³⁵
- La contribution à l'impact : chacun des partenaires contribue plus ou moins fortement à l'atteinte des objectifs du projet et donc à son impact. Cette contribution peut être positive ou négative.

CONSEILS PRATIQUES POUR L'ANIMATION

PRÉPARATION

Lister les parties prenantes et les classer par type. Il s'agit de relever les acteurs ayant un lien direct et indirect avec l'action. Nous avons retenu les partenaires financiers, institutionnels, économiques et la société civile/recherche mais d'autres découpages peuvent se révéler plus efficaces.

EN EQUIPE PROJET

Disposer les différents partenaires sur le graphique. Là encore, les modalités d'animations sont multiples, l'essentiel étant de pouvoir positionner le partenaire de la manière la plus édifiante possible. Pour Syalinnov, la qualité de la relation est positionnée en ordonnée, la contribution à l'impact en abscisse.

Lien entre l'environnement partenarial et les étapes précédentes :

- identifier les chemins de changement impliquant des parties prenantes avec lesquelles les relations sont négatives. Anticiper des actions de dialogue... ou de contournement.

RÉSULTAT

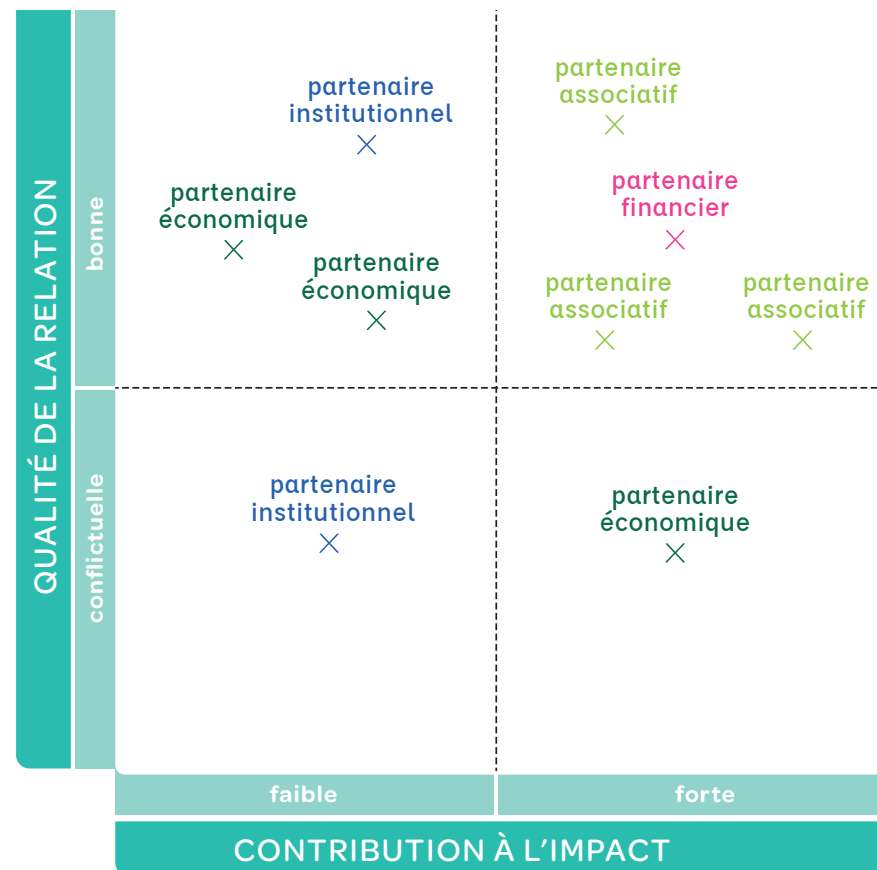
Chaque séance de travail sur les partenariats permet de définir, en plus des activités propres au projet, une série d'actions de communication/collaboration auprès des partenaires : (se) tenir informé, renforcer l'implication d'une collectivité, formaliser des collaborations avec des acteurs offrant une expertise complémentaire... les partenariats situés dans la zone en bas à droite sur la matrice peuvent devenir préoccupants pour l'atteinte des objectifs. Il s'agit à ce stade de trouver une alternative pour faire évoluer les relations ou trouver de nouveaux partenaires.

Cet outil doit permettre de mieux penser son action sur un territoire où d'autres acteurs interviennent et de prévenir d'éventuels blocages liés à un manque de communication. La finalité étant de créer un environnement favorable pour améliorer la contribution à l'impact de son action : elle se traduit de la matrice par un grand nombre de partenaires diversifiés dans la case en haut à droite.

- nouer des relations plus resserrées avec les acteurs qui agissent sur des dimensions complémentaires de celles couvertes par le radar projet.

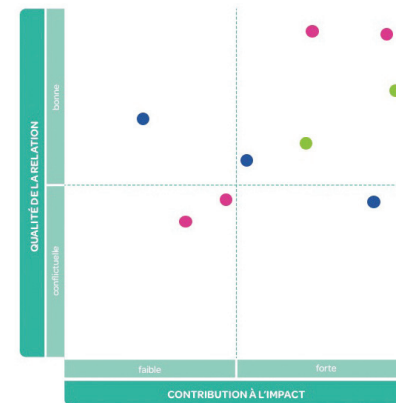
Exemple fictif et très simplifié d'une matrice partenariale

Elle permet de visualiser rapidement la densité des acteurs (nombre des parties prenantes), leur diversité, la qualité des relations que le porteur entretient avec eux ainsi que leur contribution à l'impact. Le porteur concerné par cette matrice aura ainsi intérêt, au niveau opérationnel, à diversifier ses partenaires économiques et au niveau stratégique, à s'interroger sur la nécessité ou non d'un futur portage institutionnel du projet.

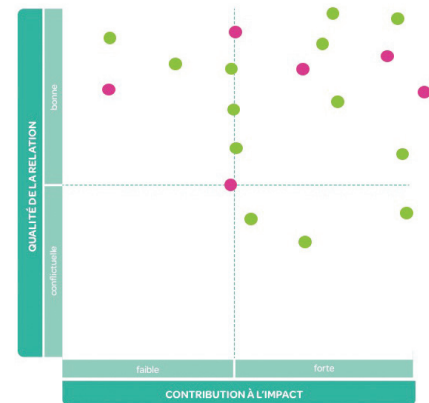


Exemples d'environnement partenarial

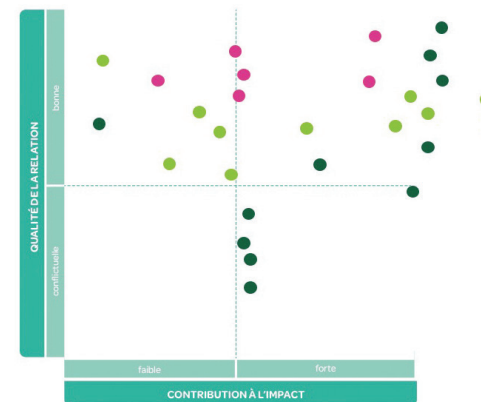
Environnement partenarial **2147 mans**



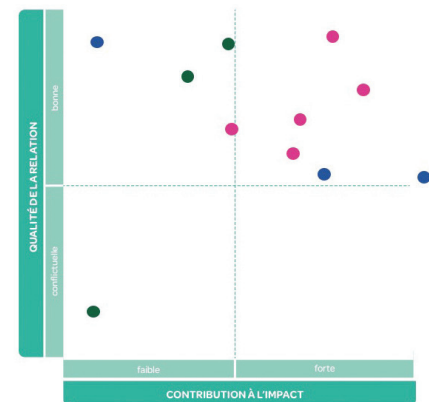
Environnement partenarial **La Prévalaye paysanne**



Environnement partenarial **micromarchés et la grande barge**



Environnement partenarial **La toile du Méjean**



6

IDENTIFIER ET RENSEIGNER LES INDICATEURS

Maintenant que les différentes dimensions de la durabilité pouvant être impactées sont identifiées, il faut apprécier et quantifier cet impact³⁷. L'indicateur exhaustif et unique n'existant pas³⁸, une batterie d'indicateurs doit être constituée. Ceux-ci sont présentés en détail dans les fiches associées à ce guide. Voici la façon dont ils ont été élaborés.

Construire les indicateurs d'impact

Le pool d'indicateurs est construit en fonction des dimensions de la grille : un pour chacun des intitulés des cercles soit 14 indicateurs. Pour une bonne partie d'entre eux, les propositions sont issues d'un travail collectif ciblé impliquant porteurs de projets, partenaires et bénéficiaires³⁹ d'initiatives de l'alimentation durable avec les habitants : de quelles manières le projet influence la cohésion sociale du quartier ?, avec les agriculteurs : le projet vous a-t-il conduit à changer de pratiques ?, etc. Les conceptions et les perceptions des groupes cibles constituent un matériau riche pour élaborer un indicateur pertinent et pour préciser l'échelle des valeurs qu'il peut prendre. Ainsi, sur chacun des territoires ont émergé des propositions d'indicateurs, de seuils, des références explicites à partir desquels les gens estiment qu'il y a impact. Le travail a consisté ensuite à les harmoniser, les objectiver

et à faire des choix. La trace des propositions non retenues sera toutefois conservée au sein d'un pool de références à partir duquel de nouvelles propositions pourront émerger à l'avenir. En outre, cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée de manière participative par de nouveaux porteurs de projets.

Mesurer l'indicateur

Après avoir défini l'indicateur, il faut procéder à sa mesure. Cette étape doit être présente à l'esprit des porteurs dès le dimensionnement du projet : selon les indicateurs retenus, un dispositif de collecte de données plus ou moins lourd sera nécessaire. Ainsi, il s'agira de mener des enquêtes auprès des consommateurs visés, d'établir un comparatif de prix pour des produits vendus à travers des circuits de commercialisation différents, etc.

Vérifier que le changement soit bien lié au projet

Le lien entre l'impact mesuré et le projet est validé à dire d'acteurs⁴⁰. Cette méthode reste la plus simple à mettre en œuvre⁴¹. Exemple : depuis 3 ans, j'ai noué beaucoup de relations sociales avec des personnes de mon quartier. C'est essentiellement grâce aux événements organisés par l'association.

Établir des valeurs de comparaison ou valeurs de référence

Les résultats obtenus après les mesures ne sont pas forcément parlants lorsqu'ils sont présentés de manière brute : les projets s'inscrivent sur un territoire donné, avec des spécificités qu'il est nécessaire d'expliquer. Ainsi, il est bon de définir les références auxquelles ces résultats seront comparés : le nombre moyen de boulangeries pâtisseries pour 10 000 hab. en milieu rural, le pourcentage de produits bio consommés en moyenne par habitant au niveau national, le nombre d'emplois créés en insertion par année dans le secteur de l'agro-alimentaire, etc. Ces références sont régionales, nationales ou internationales. Elles ont issues de travaux scientifiques ou élaborées lors des séances avec les bénéficiaires. L'important est qu'elles soient explicites pour pouvoir être discutées, modifiées et précisées à l'avenir.

La conversion en score

Cette étape permet d'agrèger de manière artificielle les impacts au niveau de chaque dimension en convertissant l'intensité de l'impact en score numérique. Elle se révèle utile pour les programmes intégrant plusieurs projets et souhaitant porter un regard transversal sur leurs impacts. Il peut également s'agir de collectifs de porteurs de projets qui souhaitent comparer leurs territoires et les actions qui y sont menées afin de partager leurs expériences et porter une réflexion commune sur le degré d'impact atteint. La démarche Syalinnov s'inscrit dans ces deux cas de figure. Exemple : pour un indicateur A, la valeur de référence sera de 4. On définira avec les porteurs de projets, le système de notation par rapport à cette valeur de référence. Par exemple :

- Si $A < 2$, alors le score sera de 0
- Si $2 \leq A < 4$ alors le score sera de 1
- Si $4 \leq A < 6$ alors le score sera de 2
- Si $A \geq 6$, alors le score sera de 3

NB : les échelles de score (ici 0 à 3) doivent être les mêmes pour tous les indicateurs, pour faciliter l'analyse globale de l'impact sur les 5 dimensions de la durabilité.

Associées à ce guide, des fiches explicitent ces quatre étapes pour chacun des indicateurs. Elles sont disponibles sur fondationcarasso.org. Pour toute question, n'hésitez pas à contacter les auteurs : leray@supagro.fr ou adel@ao-consulting.fr

INDICATEURS		
DIMENSION		
PROXIMITÉ OU 2 ^{ÈME} CERCLE		
QUE CHERCHE-T-ON À MESURER?		
QUELS SONT LES ENJEUX, LES PROBLÉMATIQUES AUTOUR DE CET INDICATEUR ?		
DÉFINITION DE L'INDICATEUR		
CALCUL DE L'INDICATEUR		
MODE DE COLLECTE DE DONNÉES (dispositif)		
MODE DE COLLECTES DES DONNÉES (outils)		
RÉFÉRENCE EXPLICITE		
CONVERSION EN SCORE		
critères	échelle de valeurs	score
		3
		2
		1
		0

7

CONSTRUIRE LE VECTEUR D'IMPACT

Le vecteur d'impact est un outil permettant de visualiser les effets d'un projet sur le système alimentaire de son territoire. Il est important de l'associer avec une partie narrative, expliquant les principaux résultats obtenus et les défis à relever (dernières colonnes du tableau)

Visualiser les impacts d'un coup d'œil

Le vecteur d'impact, permet d'agrégier sur un même outil graphique les résultats obtenus pour chacune des dimensions du projet. Nous avons retenu une présentation en crête de coq. Cette construction exige quelques manipulations sur des logiciels de tableurs et de présentations⁴². Dans un tableur, reportez l'ensemble des scores d'impact obtenus par le projet (voir exemple ci-dessous).

PROXIMITÉ	INDICATEUR	PART	SCORE	TAILLE PORTION	RÉSULTATS REMARQUABLES	DÉFIS À RELEVER
COGNITIVE	connaissance	1	2	67%		
	pratiques alimentaires	1	3	100%		
POLITIQUE	contribution PAT	1	1	33%		
	nouvelles initiatives	1	2	67%		
GÉOGRAPHIQUE	disponibilité des produits	1	2	67%		
	longueur filière	1	3	100%		
	transport consommateur	1	3	100%		
ÉCONOMIQUE	satisfaction professionnelle	1	1	33%		
	valeur ajoutée	1	1	33%		
	durabilité des pratiques agricoles	1	2	67%		
SOCIALE	lien social	1	3	100%		
	accessibilité des produits	1	3	100%		
	valeur métiers de bouche	1	2	67%		
	emploi créés	1	1	33%		

Après quelques manipulations, vous pourrez obtenir un vecteur d'impact similaire à celui de la page 31.

EXEMPLE FICTIF D'UN VECTEUR D'IMPACT



Le vecteur n'est pas une fin en soi !

Gardons bien à l'esprit que le vecteur n'est qu'une illustration graphique des effets du projet. L'essentiel de la réflexion suscitée par Syalinov intervient avant ; sur la cohérence du chemin, sur les hypothèses sous-jacentes à l'atteinte des objectifs (contexte, compétences des acteurs, portage politique, etc).

Si l'ensemble des outils : chemin vers le changement, matrice partenariale, vecteur d'impact constituent des supports de médiation et de pilotage, c'est bien au porteur qu'il revient d'interpréter les résultats, en menant si besoin des études (sociologiques, agroonomiques, économiques) complémentaires en fonction des mécanismes qu'il souhaite éclairer.



CONCLUSION

La démarche syalinnov s'est construite sur trois années. Elle s'est nourrie d'observations et d'échanges sur chacun des neufs terrains (une visite annuelle de deux jours par projet en plus d'échanges à distance), de la littérature scientifique et des rencontres avec des acteurs engagés sur la question de l'alimentation durable. Beaucoup de pistes ont été explorées, beaucoup ont été abandonnées, notamment pour leur manque d'opérationnalité. La synthèse des propositions présentées est le fruit de ces choix.

Il s'agit d'un guide sur le processus d'évaluation autant que sur la mesure d'impacts stricto sensu. Il encourage les équipes à qualifier la contribution de leur projet à la durabilité du système alimentaire territorial, à des moments bien identifiés, en mobilisant divers outils.

Contrairement à l'écriture du projet, souvent menée en solo par le porteur principal, ces séances permettent de partager la stratégie, de s'accorder sur les changements ultimes visés et leur agenda, de réfléchir à la communication vis-à-vis des partenaires. L'évaluation ne constitue plus une tâche à part, souvent délaissée, mais participe pleinement à la définition des activités dès le début du projet, à leur réorientation chemin faisant.

La structure de la démarche Syalinnov : typologie – chemin vers le changement / environnement partenarial – rattachement à la grille d'évaluation – collecte des données et mesure des indicateurs constitue un ensemble cohérent – qui pourra évoluer mais de manière marginale.

Les indicateurs présentés dans les fiches, eux, évolueront certainement. Il est souhaitable que la démarche soit testée sur un panel plus large de projets. Les neufs cas d'étude couvrent déjà un nombre important de situations – mais de nouveaux cas de figure obligeront à enrichir ou reconfigurer certains indicateurs.

À cette fin, la constitution d'une plateforme collaborative est en réflexion.

Elle hébergerait ce guide et les fiches indicateurs à disposition de nouveaux projets.

Ceux-là, sur la base du volontariat, pourraient formuler des propositions d'amélioration sur les indicateurs et le mode de collecte des données.

Les propositions, anciennes et nouvelles, seraient ensuite évaluées par la communauté des praticiens et les meilleures retenues pour actualiser la démarche Syalinnov.

Voici la liste – que nous espérons exhaustive – des personnes avec qui nous avons pu échanger sur la démarche Syalinnov, par mail, entretien ou lors de l'atelier sur la démarche organisé à l'IRC de Montpellier SupAgro le 19 mai 2017.

Philippe Roux : IRSTEA

Thomas Allen : Bioversity International

Laurence Collinet : INRA

Ludovic Temple : CIRAD

Nathalie Collin : DRAAF Languedoc-Roussillon

Gail Feenstra : Agricultural Sustainability Institute

Marie Ollagnon : Agropolis International

Damien Conaré : Montpellier SupAgro,
Chaire Alimentation du Monde

Julie Debru : Montpellier SupAgro,
Chaire Alimentation du Monde

Claire Bernardin : Montpellier SupAgro

Alice Dupé : Montpellier SupAgro

Sylvie Avallonne : Montpellier SupAgro

Aurelle De Romemont : Montpellier SupAgro

Betty Wampfler : Montpellier SupAgro

Claire Meyrieux : Montpellier SupAgro

Carole Lambert : Montpellier SupAgro

Alain Falque : Montpellier SupAgro

Guillaume Baud : Montpellier SupAgro

Roxane Fages : Montpellier SupAgro /
Chaire Alimentation du Monde

Clarisse Scamps : Montpellier SupAgro /
Chaire Alimentation du Monde

Audrey Misrahi : Montpellier SupAgro /
Chaire Alimentation du Monde

Valery De Saint Vaulry : Montpellier Métropole

Anna Faucher : IUFN

Viviane Radier : LA CAGETTE

Marion Tharrey : CIRAD

Guillaume Le Borgne : INRA

Maxime Pigache : BIOCOOP

Tristan Rouyer : IFREMER

Denis Sautier : CIRAD

Blanche Dehaye : PANJEE

Elie Daviron : LA CAGETTE

Nabil Hasnaoui : INRA / Montpellier Métropole

Mathieu Dionnet : Lisode

Marion Avet : Université Libre de Bruxelles

Simon Vonthron : INRA

Pascale Schéromm : INRA

NOTES

1 AOConsulting

2 <https://www.montpellier-supagro.fr/innovations-expertises-partenariats/expertises/le-service-defis>

3 Master Innovation et politique pour une alimentation durable de Montpellier SupAgro

4 Cette liste est consultable en page 29.

5 <http://www.fondationcarasso.org/fr>

6 Programme Alimentation durable en France : ad_france@fondationcarasso.org

7 <http://www.fondationcarasso.org/fr/matrice-des-systemes-alimentaires>

8 Alors que nous écrivons ces lignes en 2018, les auteurs s'apprêtent à publier un article dans la revue Social Indicators Research sur la dernière version de leur grille. Ils sont parvenus à limiter le nombre d'indicateurs à 24. Cela ouvre des perspectives très intéressantes pour l'amélioration de la grille Syalinnov. La plupart des indicateurs retenus requièrent par contre des moyens importants pour collecter les données. <https://www.slideshare.net/BioversityInternational/bridging-food-securityalltenprospere>

9 <http://inra.dam.front.pad.brainsonic.com/ressources/afile/225041-152fa-resource-dualine-rapport-complet.html>

10 bien mieux que son équivalent négatif de distanciation

11 Ici par exemple : <http://ericbirlouez.fr/index.php/activites/articles/43-le-mangeur-face-a-l-innovation-alimentaire>

12 Quelques exemples : Et si on mangeait local, P. Philipon, Y. Chiffolleau, F. Wallet, 2017 ; Systèmes agroalimentaires en transition, P. Lubello, A. Falque, L. Temri, 2016 ; relocaliser, une fausse bonne idée, N. Bricas 2017 ; The sustainability promise of alternative food networks: an examination through "alternative" characteristics, Forssell et Lankoski, 2015.

13 Analyse des Impacts de la Recherche Publique Agronomique <https://www6.inra.fr/asirpa>

14 <https://impress-impact-recherche.cirad.fr/>

15 https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

16 Syalinnov réaffirme l'importance de retracer l'histoire du projet et reprend à son compte la manière de valider la contribution du projet à l'impact, la qualification du contexte en général et de l'environnement partenarial en particulier, la manière d'objectiver les effets mesurés qualitativement et la représentation sous forme de vecteurs

17 <https://f3e.asso.fr/ressource/45>

18 L'évaluation engagée - la Pointeuse - mars 2015 <http://www.la27eregion.fr/publications/levaluation-engagee/>

19 <http://www.iufn.org/wp-content/uploads/2015/12/VF-Rapport-op%C3%A9rationnel-IUFN-MEDDE-Mesurer-limpact-de-lapproche-territoriale-de-lalimentation.pdf>

20 Travail impulsé par la loi d'avenir française d'octobre 2014

21 Projet supporté par Innoviris <http://www.cocreate.brussels/-CosyFood-?lang=fr>

22 Systèmes alimentaires durables territorialisés, 5 retours d'expérience, avril 2017. Disponible au sein de la collection THEMA <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/collection-thema>

23 2015, Mise en bouche, les enjeux de l'alimentation des villes. Cahiers de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Ile de France

24 Voir par exemple récemment N. Bricas, Relocaliser : une fausse bonne idée dans Urbanisme n°405, été 2017, p33-35. Nos définitions des dimensions économique, géographique et politique de la distanciation diffèrent sensiblement

25 Pour gagner la confiance des mangeurs, des indicateurs de type food miles ont été élaborés. Ils tiennent compte de l'ensemble du chemin parcouru du champ à l'assiette. Toutefois la communauté scientifique s'accorde aujourd'hui sur le fait que cette distance ne constitue pas un indicateur fiable. Trop de facteurs et de phénomènes contre-intuitifs viennent challenger le fait que le local, c'est mieux pour l'environnement ou la qualité nutritionnelle du produit

26 La question de l'impact extraterritorial demeure non traitée

27 N. Bricas, Relocaliser, une fausse bonne idée ? dans Urbanisme n°405, été 2017

28 Hypothèse empruntée à Terres en Villes - entretiens avec S. Bonnefoy

29 Afin de positionner les projets par rapport à la durabilité, de multiples pistes ont été explorées. Par exemple, le panel d'experts d'IPES Food identifie huit blocages à lever pour permettre la transition agroécologique et alimentaire http://www.ipes-food.org/images/Reports/UniformityToDiversity_FullReport.pdf. G. Trystram propose quatre composantes de la durabilité pour un système alimentaire : Fonctions, Accès, Impact, Création de valeurs (présentations aux journées de l'alimentation durable organisées par la FDNC, novembre 2016).

30 Claire Bernardin met bien en évidence ce décalage et propose une approche selon la zone de chalandise. (C. Bernardin, 2017, Mobilisation critique d'une démarche d'évaluation d'impacts de projets visant à rendre les systèmes agri-alimentaires plus durables)

31 Les ratios par rapport au nombre d'acteurs économiques et institutionnels nous semblent moins utiles.

32 Terres en villes, Resolis

33 Il s'agit aussi d'un critère encouragé par la Fondation Daniel et Nina Carasso lors de la publication du premier appel à projets.

34 L'association Terres en Villes, dans ses projets d'accompagnement des collectivités à la construction d'une politique alimentaire territorialisée, a choisi de construire une grille croisant nature de l'organisation et thématique d'action. Ici, l'exemple du territoire de Grenoble et du Pays Voironnais http://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV_CH3.2_PoAlimTerrGrenoble_2015.pdf

Dans le cadre de son catalogue des initiatives de l'alimentation durable, L'association Résolis a choisi une typologie d'acteurs plus détaillée, répondant au besoin d'exhaustivité de l'outil : <http://resolis.org/observatoire-alimentation>

35 En l'état actuel, Syalinnov n'objective pas ce qu'est une bonne ou une mauvaise relation - l'évaluation est déléguée au jugement du porteur du projet. A l'avenir, une échelle plus objective pourra être construite (proactivité, réactivité, etc.)

36 Par exemple, le poids de chaque étape n'est pas pondéré par les moyens qui sont mobilisés, ni par le temps consacré à l'une ou à l'autre de ces étapes.

37 Là encore, le contexte de la demande (ergonomie, autonomie dans la mise en œuvre, faible coût) va orienter les choix méthodologiques opérés.

38 Pour reprendre les mots du guide de la mesure d'impact social diffusé par Rexel Fondation

39 Sur le pool des 9 projets accompagnés dans le cadre de l'AAP Systèmes Alimentaires Innovants de 2014

40 Acteurs = les personnes enquêtées

41 D'autres méthodes peuvent être utilisées, mais elles demandent généralement plus de moyens et une plus grande capacité d'anticipation. On peut ainsi, pour mesurer l'évolution (le changement) mobiliser la comparaison :
- avec un groupe témoin identifié en amont ;
- en utilisant les méthodes d'appariement optimal, c'est-à-dire en formant des paires d'individus (cible et témoin) et en les comparant ;
- par randomisation : il s'agit ici de construire un groupe cible et un groupe témoin mais cette fois-ci de manière aléatoire puis de les comparer. Il faut ici que l'échantillon de base soit suffisamment grand pour être statistiquement représentatif.

42 Par exemple, Excel et PowerPoint de la suite Office et Calc et PréAO de la suite Open Office pour ne citer que ceux-là. Des tutoriels proposés sur le web vous permettront de le réaliser en moins de 2 heures, comme celui du monde des études : <https://www.youtube.com/watch?v=Os0AKzwrpOI>

Syalinn
UNE DÉMARCHE CONÇUE PAR :

Montpellier
SupAgro

Systèmes
Alimentaires
Durables
AOConsulting

Adel Ourabah : adel@ao-consulting.fr
Pierre Le Ray : leray@supagro.fr



UN PROJET À
L'INITIATIVE DE :

 **fondation
daniel & nina
carasso**
sous l'égide de la fondation de france