HAL open science

AB et Développement local : Conduire un projet de territoire. Un ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur issu des projets ABILE et EMOTIONS

Céline Cresson, Philippe P. Fleury

▶ **To cite this version:**

Céline Cresson, Philippe P. Fleury (Dir.). AB et Développement local : Conduire un projet de territoire. Un ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur issu des projets ABILE et EMOTIONS. ITAB; ISARA-Lyon, 2014, 979-10-97575-00-7. hal-03671710

HAL Id: hal-03671710

https://isara.hal.science/hal-03671710v1

Submitted on 24 May 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

Identifier les moments clés d'une dynamique locale

Fiche 1

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien connaître les moments clés d'un projet de développement local de l'AB et propose, pour chacun d'eux, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

On parle aujourd'hui beaucoup d'une certaine *« conventionalisation »* de la bio c'est-à-dire de transformation de la bio qui, passant d'un modèle marginal à un modèle agricole reconnu, aurait perdu son caractère alternatif et certains de ses intérêts pour la société (via une production de masse, une transformation industrielle des produits, une délocalisation de l'approvisionnement). Ce processus n'explique pas à lui seul le développement actuel de l'AB : d'autres dynamiques collectives s'organisent à l'échelle de territoires, mobilisant bien au-delà des acteurs professionnels de l'AB pour répondre à des enjeux spécifiques à chacun de ces territoires.

A partir de l'analyse transversale de six initiatives locales de développement de l'AB dans le cadre du projet ABILE, **cinq moments clés** ont pu être identifiés afin de montrer de quoi cette seconde dynamique de développement de l'AB est faite, les acteurs qu'elle mobilise, les difficultés qu'elle rencontre et les défis qu'elle relève en particulier pour les animateurs/trices de tels projets.

Cinq moments clés

Cinq moments clés à identifier pour décrypter leurs enjeux spécifiques, les épreuves à surmonter et les leviers à mobiliser :

- **Les logiques d'action et les valeurs fondatrices du projet :** s'interroger sur la genèse du projet et les acteurs porteurs à l'origine permet de comprendre le socle de valeurs fondatrices du projet et leurs évolutions ;
- **La reconnaissance du projet par les institutions et les acteurs du territoire :** les collectivités territoriales constituent des partenaires importants de ces projets. Inscrire les projets dans les dynamiques territoriales est un vrai travail de reformulation et même de mise en tension des objectifs du projet ;
- **Le positionnement du projet vis-à-vis des acteurs de l'agriculture :** s'interroger sur la place du projet bio dans le paysage agricole et le lien qu'il tisse avec ces acteurs permet de comprendre les dynamiques locales et de mieux les gérer ;
- **Le modèle économique de l'action :** il s'agit d'un double questionnement. D'une part se poser la question du modèle économique qui est proposé aux producteurs bio et d'autre part s'interroger sur la viabilité du fonctionnement de l'action elle-même ;
- **Le changement d'échelle des actions :** accroître le territoire d'action du projet, élargir un marché ou répliquer son action ne revient jamais à faire la même chose en plus grand. Cela transforme les objectifs du projet et fait émerger de nouveaux enjeux.

Nous allons voir pour chacun de ces moments, comment les reconnaître et les comprendre, les questions posées aux animateurs/trices des projets, les problèmes à gérer et les pistes d'actions pour avancer.

1. Les logiques d'action et les valeurs fondatrices du projet

S'interroger sur la genèse du projet et les acteurs porteurs à l'origine permet de comprendre le socle de valeurs fondatrices du projet et leurs évolutions.

A l'origine de la dynamique locale et en fonction des personnes et des organisations qui portent l'initiative, il est important de se poser cette double question : est-ce que l'action s'inscrit immédiatement dans une logique de projet c'est-à-dire intégrant dès le départ des enjeux de planification, de financement et d'évaluation ? Ou bien est-ce plutôt une action militante portée par les valeurs associées à la bio ? Ces deux logiques d'action coexistent souvent dans une certaine tension sur les territoires.

Au regard des besoins de financement, l'action militante va se trouver tôt ou tard confrontée à la logique de projet et il reviendra à l'animateur/trice de faire ce travail d'adaptation. Les politiques publiques constituent souvent la principale ressource financière. Or l'inscription de l'action dans les cadres des politiques publiques apportent des contraintes de calendrier, d'évaluation, de cadrage des activités. Les actions initiées par des collectivités territoriales ou des lycées agricoles qui sont des acteurs qui ont à répondre à des injonctions de l'action publique démarrent le plus souvent directement en intégrant la logique de projet.

Exemples du travail de mobilisation dans des actions construites dans une logique de projet

Le projet de création d'une filière PPAM *(Plantes à Parfum, aromatiques et médicinales)* cible les viticulteurs en difficulté et leurs coopératives. Le travail d'intéressement qui incombe aux animateurs/trices est difficile et montre que l'AB n'apparaît pas toujours comme la solution adéquate pour répondre aux problèmes auxquels sont confrontées les cibles pressenties. La culture des PPAM ne paraît pas plus rentable que la vigne aux viticulteurs qui délaissent les coteaux pour intensifier leur production en zone de plaine. Pour ces viticulteurs, devenir en partie cultivateurs reviendrait à un changement de métier assimilé à un déclassement social et à des compétences complètement différentes. Tous ne sont pas prêts à ce changement.

A Blagnac, l'approvisionnement des cantines en AB impliquerait pour les maraîchers des 15 sols des changements de pratiques et une diversification des productions alors qu'ils sont pour la plupart proches de la retraite et sans véritable perspective de reprise. Ils attendent avant tout une sécurisation de leur activité par des aménagements fonciers *(les parcelles sont émiettées et certaines sans titre)* et l'amélioration de leurs conditions de travail *(rendues pénibles par l'interdiction de construire tout bâtiment)*. L'idée initiale des élus locaux reposait sur une vision un peu abstraite de l'agriculture bio empreinte d'une méconnaissance des difficultés techniques de culture, de mise en marché des produits et des limites de la vente directe *(diversité des produits, écoulement de gros volumes)*.

1. Les logiques d'action et les valeurs fondatrices du projet (suite)

La difficulté des actions qui entrent directement dans une logique de projet est d'intéresser et de mobiliser les personnes ciblées par le projet. Le projet ne se trompe-t-il pas de cible ? Avec quels arguments les intéresser ? Le projet tel qu'il est défini répond-il bien aux enjeux de ces personnes ?

A l'inverse, la force des actions construites sur la promotion de valeurs associées à l'AB, est leur grande capacité à mobiliser les personnes ciblées pour la bonne raison qu'ils sont souvent déjà parties prenantes de l'action au moment de son démarrage.

Dans ces actions, le développement de l'AB est une finalité en soi, ce qui ne signifie pas forcément une augmentation du nombre d'hectares ou du nombre de conversions mais une diffusion des valeurs, des pratiques et des enseignements de la bio en matière d'agronomie ou d'alimentation et/ou la reconnaissance du travail des producteurs bio. Dans ces situations, la difficulté va plutôt être le moment où la dynamique collective militante est confrontée au financement de ses actions ou bien lorsque le cadre des politiques publiques impose des orientations et des compromis que l'animateur/trice va devoir faire accepter.

Exemple de confrontation de logiques militantes à la rationalité des logiques de projet

Le Défi Famille à Alimentation Positive (FAAP) conjugue dès sa naissance, l'implication de la présidente d'un réseau de producteurs bio (Corabio en Rhône-Alpes) et d'un élu vice-président délégué à la santé et à l'environnement de l'ex-région Rhône-Alpes. Ils mettent en place des défis organisés entre des équipes de familles dont l'objectif est d'augmenter la part de bio dans leur alimentation à budget constant. Cette action présente la particularité de s'inscrire, dès sa conception, dans une politique de santé publique et en même temps d'être portée très fortement par des valeurs associées à la bio. En effet, la bio est ici utilisée comme un vecteur d'éducation à l'alimentation. Corabio, représentation institutionnelle des producteurs bio, est maître d'œuvre de l'opération alors que les producteurs eux-mêmes sont faiblement associés dans le développement de l'action. L'inscription dans les politiques publiques avec ses contraintes de calendrier et de financement cadre le travail d'intéressement et de recrutement des familles bénéficiaires : selon que les familles sont contactées via des centres sociaux ou des associations, les profils recrutés sont socialement très différents. En revanche les valeurs associées à la bio sont fortement mobilisatrices pour ces familles qui partagent des enjeux de santé et de protection de l'environnement.

2. La reconnaissance du projet par les institutions et les acteurs du territoire

S'interroger sur la place du projet dans le territoire et sa reconnaissance par les acteurs et les institutions de ce territoire permet de positionner stratégiquement le projet dans les enjeux du territoire (alimentation, environnement, lien social, etc.)

Pour les projets de développement local de l'AB, le soutien des collectivités territoriales (commune, associations de communes de divers statuts, Pays, département et Région) est un élément crucial. Ce soutien peut prendre plusieurs formes :

- Un soutien direct au projet : les conseils départementaux sont systématiquement partenaires des projets liés à l'alimentation via des aides sociales (pour *« Défi FAAP »* ou *« Manger bio »*) ou via la gestion des collèges quand il s'agit d'orienter l'approvisionnement des cantines.
- Le financement des postes d'animateur/trice. Leurs témoignages font état de l'extrême instabilité de ces financements, une partie du travail consistant à assurer la pérennité financière des actions. Les alternances politiques sont particulièrement craintes puisqu'elles compromettent la pérennité de certains projets trop associés à une personnalité politique locale. Un soutien très marqué par une personnalité est encore plus complexe à gérer en situation d'opposition politique entre élus de la commune et ceux de l'association de communes.
- Certaines actions reçoivent des financements en s'inscrivant dans des programmes de développement local plus larges que le seul développement de la bio. Dans ces programmes l'AB est utilisée pour régler des enjeux très divers, liés aussi bien à l'agriculture périurbaine (Blagnac), qu'à la pérennité des exploitations viticoles (PPAM), des enjeux d'équité sociale et de santé des populations (Défis FAAP), ou encore d'insertion sociale (Manger Bio). Le modèle de l'AB peut aussi servir de référence à la construction d'un projet de territoire (Correns).

Cette inscription de la bio dans les projets de développement local implique une traduction des objectifs du projet bio dans les termes des problématiques du territoire. Ce **travail de reformulation** du projet revient aux animateurs/trices qui se trouvent alors au cœur de tensions entre des intérêts et des valeurs différentes. L'enjeu est de sortir d'une vision de la bio « agricolo-centrée » en inscrivant le projet dans les priorités d'action du territoire en termes de création d'entreprises, d'éducation, d'insertion sociale…

L'animateur peut notamment se poser les questions suivantes pour avancer dans cette étape :

- quels sont les partenariats choisis (mise à disposition de moyens financiers ou autres) ?
- dans quels programmes (d'aménagement local, de développement agricole, ou autre) le projet peut-il s'inscrire ?
- comment formuler mais aussi concevoir et adapter le projet pour qu'il réponde aux enjeux du territoire ?

Sur cet enjeu de reconnaissance au sein du territoire, consultez :

- *la fiche 5 : « Gérer les partenariats »,*
- *la fiche 6 : « Mieux communiquer »*
- *la fiche-outil 9 : « Les indicateurs de suivi et d'évaluation ».*

3. Le positionnement du projet vis-à-vis des acteurs de l'agriculture

S'interroger sur la place du projet bio dans le paysage agricole et le lien qu'il tisse avec ces acteurs permet de comprendre les dynamiques locales et de mieux les gérer.

La plus ou moins bonne intégration du projet bio par les institutions agricoles du territoire est un facteur déterminant de son envergure. On peut qualifier ces relations institutionnelles selon trois types :

- **Coopération limitée :** on coopère tout en évitant les conflits afin de préserver les relations, quitte à passer sous silence ce qui fait la spécificité du bio. Se pose alors la question de ce qu'il faut taire pour maintenir les relations et de ce qu'il y a à perdre dans cette coopération.
- **Compétition :** l'AB est perçue comme une concurrence pour les autres formes d'agriculture et les relations avec les représentants institutionnels de l'agriculture sont impossibles ou ponctuelles.
- **Emulation créative :** l'AB est reconnue par les institutions agricoles comme une alternative avec laquelle il est intéressant de dialoguer. La reconnaissance d'intérêts communs l'emporte sur les divergences.

Une situation de coopération limitée au niveau institutionnel n'empêche pas les collaborations de terrain.

Au sein des Bio du Gers-GABB32, des agriculteurs bio et conventionnels partageant un intérêt commun pour la gestion des sols et des couverts végétaux échangent pratiques et connaissances en groupe. En Vendée, l'animatrice du GAB 85 et la technicienne bio de la chambre d'agriculture organisent ensemble une formation à la conversion alors que leurs élus sont dans une situation de tension. A l'inverse, la reconnaissance de la bio par les institutions agricoles ne veut pas dire reconnaissance des acteurs historiques de la bio qui ne sont pas forcément les bénéficiaires des financements dédiés.

4. Le modèle économique de l'action

Deux éléments clef du développement d'un projet bio concernent son économie. Il s'agit d'une part de se poser la question du modèle économique qui est proposé aux producteurs bio actuels ou futurs et d'autre part de s'interroger sur la viabilité du fonctionnement de l'action elle-même.

L'animateur/trice doit se poser la question de la viabilité du modèle que le projet propose aux producteurs. C'est un point qui doit être mis en débat au sein du projet.

Par ailleurs, il est également important de s'interroger sur les ressources du projet et leur pérennité, aussi bien pour les sources de financement que pour les moyens humains (salariés et bénévoles). L'enjeu est de garantir une certaine autonomie, une certaine stabilité à l'action. On distingue deux types de projets : ceux qui ont pour objectif d'atteindre un équilibre économique via le développement d'un marché et pour lesquels la recherche d'un équilibre économique est crucial (Manger Bio en Vendée, PPAM). Pour d'autres, l'objectif sera de fonctionner avec de moins en moins d'argent public, sans espérer générer du chiffre d'affaires (FAAP, GABB32).

La continuité des financements publics est cruciale pour la survie des actions. Ils financent des activités d'animation, de montage et de gestion de projet, venant en relais ou en complément d'engagements militants et bénévoles. Notamment pour les actions visant à promouvoir l'AB et ses valeurs (un rôle social, des pratiques agri-écologiques, des modes de consommation…), généralement financées sur appels à projets, leur modèle économique est très dépendant du financement public. Une réflexion sur la viabilité et la pertinence de ce modèle économique, ainsi que sur la pérennité de l'action est nécessaire. Les actions qui visent la structuration d'une filière ou le développement d'un marché, sont financées plutôt par des structures porteuses du projet (par exemple l'alambic de l'EPL de Rivesaltes ou la légumerie en Vendée) mais des subventions publiques ont également été reçues pour ces investissements.

Voir les détails dans la fiche-outil 8 « Le modèle économique ».

Les animateurs/trices font très souvent part de difficultés importantes à assurer une continuité de l'action pour des raisons de labilité des financements, de changements d'orientation des fonds publics. Etre animateur/trice nécessite des compétences budgétaires et managériales affûtées mais aussi des compétences élargies en recherche de fonds. Ce temps consacré à la recherche de fonds et souvent au financement même de leur activité, est du temps en moins pour l'avancement de l'action. Le fait même que les postes d'animation soient relativement précaires induit un important turn-over, lui-même peu favorable à la continuité de l'action. *(Voir la fiche 2 « S'approprier le métier d'animateur/trice »).*

5. Le changement d'échelle des actions

Si, il y a quelques années, les projets de développement locaux de l'agriculture biologique impliquaient peu de personnes et avaient une taille économique limitée, aujourd'hui les projets sont appelés à grandir et à se développer. Le changement d'échelle de l'agriculture biologique est d'actualité.

Changer d'échelle peut se faire de plusieurs façons : accroître le territoire d'action du projet, élargir un marché ou répliquer une action. L'intérêt du déploiement de projet est de mutualiser les moyens et de se donner plus de chance d'atteindre son objectif en s'appuyant sur des outils et des méthodes issus d'expériences réussies.

Quel que soit ce changement d'échelle, cela ne revient jamais à faire la même chose en plus grand, cela transforme les objectifs du projet et fait émerger de nouveaux enjeux. Changer d'échelle implique de revoir le modèle économique de l'action, de convaincre de nouveaux acteurs qui ont d'autres intérêts et d'autres valeurs, et de réfléchir aussi à la place de l'AB dans la nouvelle action. Changer d'échelle, c'est bien souvent changer de projet.

On distingue quatre dynamiques de changement d'échelle :

- Les dynamiques d'extension territoriale, lorsque le territoire d'action est agrandi,
- La réplication lorsque l'action est reproduite dans plusieurs territoires,
- Le scaling-up lorsque c'est la filière qui augmente de taille,
- La conversion lorsque l'enjeu est d'intéresser des agriculteurs conventionnels aux techniques de l'AB et/ou à passer en AB. *(Voir la fiche 7 « Favoriser les échanges entre bio et conventionnels »)*

Pour réussir ces changements, il est conseillé de s'assurer de la cohérence des objectifs du projet et des problématiques du territoire concerné, d'adapter l'idée originelle et de s'entourer des acteurs locaux, de bien communiquer et d'y consacrer du temps pour l'animer.

On peut sélectionner des indicateurs permettant d'évaluer efficacement le projet et de bien communiquer. *(Voir la fiche-outil 9 : « Les indicateurs de suivi et d'évaluation »).*

Exemples de dynamiques de changement d'échelle

- **Le succès de Correns « *premier village bio de France* » échoue à étendre son territoire et à faire école à l'échelle du Pays de la Provence verte. Les oppositions politiques constituent sans doute ici le principal obstacle. L'enjeu n'est pas non plus le même. Convaincre un très petit nombre d'agriculteurs à passer en bio dans l'espace d'interconnaissance qu'est la commune n'a rien à voir avec convaincre, à l'échelle du pays, des élus de divers bords politiques et des populations urbaines ayant bien d'autres soucis.**
- **Il y a aujourd'hui plusieurs projets « *Familles à alimentation positive (FAAP)* » dans différentes régions françaises. Pour aider à leur mise en place il existe un kit d'aide au déploiement** *(voir paragraphe pour en savoir plus)***. Ce kit précise les grandes étapes, les points de vigilance et le budget de tels projets. Mais l'expérience montre que chaque nouveau défi doit refaire un travail d'adaptation aux familles, au fonctionnement et aux attentes des services partenaires du projet.**
- **« Manger Bio en Vendée » doit développer l'activité de la légumerie pour assurer son équilibre financier. Se posent d'abord des problèmes de recherche de nouveaux clients, de croissance de marché mais très rapidement des questions de changement des habitudes de travail dans les cuisines de la restauration collective ou des questions d'éducation à l'alimentation pour les enfants doivent être travaillées.**

Outil transversal : grille d'analyse des moments clés du projet

Moments clefs	Enjeux et points critiques en matière d'animation de projet
Les logiques d'action et les valeurs fondatrices du projet	• Introduire la rigueur d'une logique de projet dans une action militante • Réussir à mobiliser les personnes ciblées et extérieures dans un projet conçu d'abord par rapport aux exigences de financement de l'action publique
La reconnaissance du projet par les institutions et les acteurs du territoire	• Quels sont les partenariats choisis ? Quels apports financiers, humains ou autres ? • Dans quels programmes mon projet peut-il s'inscrire ? (Agenda 21, SCOP, PLU…)
Le positionnement du projet vis-à-vis des acteurs de l'agriculture	L'animateur/trice peut se retrouver en situation de coopération ou de compétition avec les mêmes personnes sur des dossiers différents
Le modèle économique	• Quelle est la viabilité du modèle que le projet propose aux producteurs ? • Quelles sont les ressources du projet (financières et humaines) et surtout quelle est leur pérennité ?
Perspectives et changements d'échelle	• Ce n'est pas faire la même chose en plus grand : qu'est ce qui va être différent à une autre échelle ?

Pour en savoir plus

- **Lamine C., Egon N., Bui S., 2016. Maintien des valeurs dans la croissance de la bio. Enseignements du projet HealthyGrowth. Innovations Agronomiques 51 (2016), 139-150. https://www6.inra.fr/ciag/Revue/Volumes-publies-en-2016/Volume-51-Mai-2016**
- **Vincent, A., 2016. « *L'agriculture biologique comme réponse à la pollution de l'eau. Apports de la géographie pour comprendre les dynamiques en cours.* » Thèse de doctorat en géographie, aménagement et urbanisme, 401p., Université Lumière Lyon 2.**
- **Kit d'aide au montage de projet du « Défi Familles à Alimentation Positive » : http://www.fnab.org/se-former-sinformer/nos-publications/791-deux-outils-pour-rendre-la-bio-accessible-a-tous**
- **Portail documentaire « AB et Développement Local » : www.devlocalbio.org**

Rédaction : *Hélène Brives, Michel Streith, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 1, « Identifier les moments clés d'une dynamique locale », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 10p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : S. Tutin, Lou Labo. C.Cresson, ITAB. P. Fleury, ISARA-Lyon & Commission Européenne.

S'approprier le métier d'animateur/trice

Fiche 2

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance, les enjeux et les plaisirs du métier d'animateur/trice. **Elle vous propose quelques outils pour vous aider à réfléchir votre posture d'animateur/trice.** Pour chacun de ces outils, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Travailler comme animateur/trice dans un projet de développement local, qu'il concerne l'agriculture, et bien d'autres secteurs comme l'artisanat, le social, le tourisme est une tâche difficile, pleine de défis à relever. Elle nécessite de nombreuses compétences. L'animateur/trice doit en quelque sorte être un généraliste de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets. A cela, il/elle doit associer des qualités humaines et des savoir-faire pour accompagner un groupe, aider les gens à travailler ensemble, faire le lien entre des acteurs différents. Le groupe projet avec lequel il/elle travaille attend aussi parfois une expertise sur des domaines techniques pouvant être très variés : production agricole, environnement, transformation et commercialisation des produits, etc. Mais les animatrices et les animateurs/trices ont beau avoir plusieurs cordes à leur arc, ils ne peuvent pas tout faire, ce ne sont pas des hommes ou des femmes-orchestres. Dans le projet ABILE, animatrices et animateurs ont réfléchi à ce métier en pleine évolution, ce qui les a amenés à parler de l'émergence d'un profil professionnel « *d'animateur territorial bio* ». Voici le fruit de ces réflexions sur ce métier et quelques outils pour avancer dans votre posture d'accompagnateur des projets.

Le métier d'animateur/trice territorial bio

Peut-on parler de nouveau métier quand on est animateur/trice d'un projet de développement local de l'agriculture biologique ? Bien sûr, dans les compétences attendues et les missions, on en retrouve un certain nombre communes à tous les animateurs/trices. Mais d'autres, du fait que les projets locaux autour de la bio touchent souvent de multiples thématiques : production agricole, environnement, emploi, alimentation, sont plus distinctives. Il y a bien un métier spécifique d'animateur territorial bio, dont voici les principales caractéristiques :

- L'animatrice, l'animateur n'est certes pas le porteur politique du projet mais pour autant son engagement, y compris personnel, est souvent fort. A la différence du militant, il doit cependant garder une attitude réflexive y compris vis-à-vis de l'AB, de ses pratiques et de ses valeurs ;
- Son rôle évolue tout au long du projet. L'accompagnement dans les phases d'émergence, de mise en œuvre, puis de maturité, repose sur des activités et des compétences différentes ;
- Le métier d'animateur/trice renvoie à un nombre très important de compétences. Les compétences techniques nécessaires ne sont plus seulement d'ordre agronomique et agricole, elles peuvent concerner les dynamiques écologiques, les procédés de transformation des produits, l'organisation logistique de la mise en marché, la stratégie marketing et bien d'autres domaines ;
- En matière d'ingénierie financière, les financements sont à rechercher non seulement dans les politiques agricoles, mais aussi alimentaires, sociales, environnementales à des échelons variés (intercommunalité, Département, Région, Etat, Europe). De plus en plus, les partenariats public/privé se développent ;
- L'animateur/trice ne peut pas être la femme ou l'homme-orchestre ; il/elle serait plutôt une sorte de « *chef d'orchestre* » ayant la capacité à mobiliser différentes compétences techniques, qui concentre son activité sur le cœur de son métier déjà fort complexe : composer et amener à progresser ensemble une diversité d'acteurs (élus, producteurs, services sociaux, professionnels de la santé, familles et consommateurs, responsables de restauration, gestionnaires, transformateurs, financeurs, etc.).

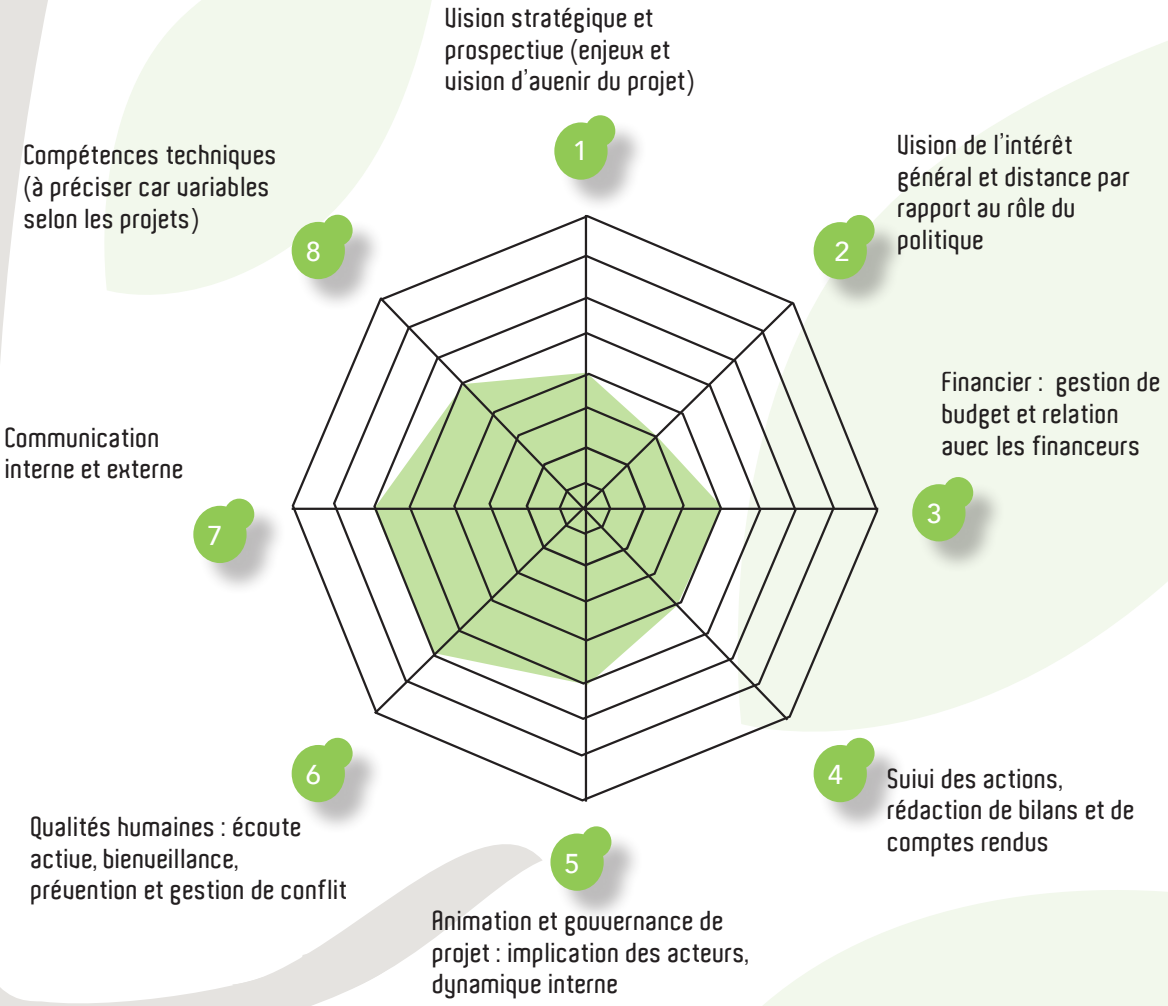
Un outil pour réfléchir à sa posture d'animateur/trice

Derrière ces généralités, le métier d'animateur /trice territorial bio couvre des identités et des pratiques professionnelles très différentes selon la structure dans laquelle il travaille, que ce soit un groupement d'agriculteurs biologiques, une chambre d'agriculture, une collectivité territoriale, mais aussi selon son histoire personnelle, ses compétences et bien sûr selon le projet à accompagner.

Il est donc important de prendre quelques instants pour réfléchir à ses missions, à sa place et à sa **posture professionnelle** dans un projet. Pour cela, voici un diagramme, l'araignée des compétences et une petite grille de questions que l'on peut se poser. Petits exercices à faire au début d'une mission et à réactualiser si vous sentez que les choses bougent ou si vous vous questionnez.

Outil : L'araignée des compétences

Sur ce diagramme dessiner la toile de vos compétences personnelles et la toile des compétences nécessaires à la conduite de votre projet en les auto-évaluant sur une échelle de 1 (compétence non acquise) à 4 (compétence acquise et parfaitement maîtrisée). Cela vous aidera à prendre les bonnes décisions pour avancer et compléter votre formation ou vous appuyer des experts.



Un outil pour réfléchir à sa posture d'animateur/trice (suite)

Idée de questions à se poser :

- Quelles sont les compétences nécessaires pour que le projet avance ? Quelles sont celles qui relève de ma mission d'animateur/trice et sur lesquelles je dois être reconnu et quelles sont les compétences, en particulier techniques et spécialisées qu'il faut confier à d'autres acteurs ? Vous pouvez ensuite affiner la réflexion sur vos compétences propres, essayer de les évaluer, d'identifier des marges de progrès, mais pour cela l'appui d'autres est souvent utile : service relations humaines, conseiller en formation, collègue.
- Quelle est la forme d'engagement que je souhaite et qui est raisonnable pour moi dans le projet ? On peut tout à fait légitimement naviguer entre deux extrêmes : c'est le projet de ma vie et je suis prêt à tout pour lui, ou à l'opposé, je fais mon métier consciencieusement mais je n'ai pas à aller au-delà.
- Quels doivent être mon rôle et mes activités prioritaires dans la phase actuelle du projet ? Par exemple s'assurer que les objectifs du projet sont partagés et motivants pour tous. Accompagner la mise en œuvre des actions en se consacrant plus à l'ingénierie financière ou au contraire à la répartition entre tous, des tâches, etc.
- Quelle est la complémentarité entre mes activités d'animateur/trice et celle du ou des porteurs politiques du projet ? Y a-t-il mélange des genres, ai-je tendance ou suis-je incité à dépasser mon rôle d'animateur pour suppléer au porteur politique ? Y a-t-il un problème et si oui que faire ?
- Je suis certes en charge d'un projet mais je suis aussi souvent employé par une structure, une institution qui a ses priorités et ses orientations. Gérer ces deux aspects de mon métier, est-il facile ? Mon travail m'amène-t-il à animer un groupe dans lequel il y a des membres ou des élus de ma structure et d'autres personnes extérieures ? Cela pose-t-il ou pas des difficultés ? Ai-je parfois à arbitrer entre des choix qui seraient « *bons* » pour la structure et pas forcément utiles au projet ? Autrement dit, comment concilier dans mon activité, avancée du ou des projets que j'anime et priorités stratégiques, politiques ou financières de la structure qui m'emploie ?

Les trois facettes incontournables du métier d'animateur/trice

Un animateur territorial bio intervient à trois niveaux :

Au niveau du groupe projet

Dans le groupe projet, l'animateur/trice doit veiller à ce que l'intérêt collectif soit toujours prioritaire sur les intérêts individuels. Il s'agit d'arriver à mettre au service de l'intérêt général, les intérêts individuels. Il veille aussi et surtout à la dynamique interne du groupe, fait remonter tout conflit ou controverse non exprimé ou latent pour pouvoir en discuter. *(Voir la fiche 4 « Garder la motivation des partenaires »).*

Au niveau plus large de la société

Un animateur encourage son groupe à s'ouvrir sur la société, au moins la société locale. Il s'agit tout à la fois d'être à l'écoute des visions, des attentes de la société et de communiquer sur le projet. Ceci est important afin que les enjeux et les résultats du projet soient connus de l'ensemble de la population locale. Ceci permet d'assurer un intérêt et un investissement croissants des acteurs du territoire. Cette reconnaissance donne aussi du sens aux membres qui se sentent reconnus et appuyés dans leur action. *(Voir la fiche 6 « Mieux communiquer »).*

Au niveau institutionnel

Un animateur aide à établir et à développer des relations avec les institutions qui sont importantes pour la mise en œuvre de l'action qu'elles soient politiques, administratives ou économiques. La recherche de financements, mais aussi de soutiens politiques externes est aujourd'hui vitale *(Voir la fiche 5 « Gérer les partenariats »).*

« Splendeurs et misères du métier d'animateur/trice »

Pensée stratégique et vision prospective sont importantes dans le métier d'animateur/trice : être capable d'élaborer individuellement ou collectivement une analyse stratégique du type SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un atout. Plus encore, dessiner des scenarii à court et moyen termes, envisager différentes perspectives financières sont essentiels. Il est important pour l'animateur/trice de prendre conscience de cette nécessité mais aussi des difficultés pour réaliser ce SWOT et dessiner ces perspectives. Il faut savoir associer confiance en soi et humilité mais ne pas hésiter à s'appuyer sur des compétences extérieures, à tisser des liens avec des réseaux d'animateurs/trices.

L'absence de garanties de financement de certains postes en particulier dans les associations mais aussi de plus en plus les collectivités et les chambres d'agriculture entraîne :

- des difficultés importantes à assurer une continuité dans l'action, ce qui est en contradiction avec les projets de développement local qui demandent souvent plusieurs années de l'idée à la mise en œuvre ;
- le besoin de disposer de capacités managériales et de gestion de projet affûtées pour tenir les calendriers fixés et respecter les budgets ;
- un temps de plus en plus long consacré à la recherche de fonds (et donc moins de temps dédié à la gestion et à l'animation de projet).

Dans la pratique l'animateur/trice doit faire preuve de polyvalence. On attend souvent de lui/elle qu'il/elle endosse une multiplicité de casquettes. Ces missions se démultiplient, au détriment de la gestion du temps de travail. L'employeur en demande souvent de plus en plus sans forcément se soucier beaucoup du temps et de l'énergie nécessaires.

Un rôle qui doit-être légitimé : pour mener à bien ses missions, l'animateur/trice doit être légitime et reconnu(e) par son groupe d'acteurs. Dans la réalité, un(e) animateur/trice peut être amené(e) à travailler sur un projet associant plusieurs structures. Il/elle peut devenir l'animateur/trice de fait, sans que cela ait fait l'objet d'une décision claire et collective. Dans ce cas, la mission est difficile à mener et le projet peut être mal vécu. La place de l'animateur/trice doit donc être claire et validée par tous les acteurs participants.

Des moments de satisfaction intenses qui font la passion du métier : quand le projet apporte des résultats visibles et reconnus, quand les acteurs expriment leur soutien, leur satisfaction, une vraie montée en compétences sur différents champs (technique, managérial…).

Focus sur la rupture et le transfert dans l'animation

Le départ temporaire ou permanent de l'animateur/trice peut avoir des effets importants sur les résultats du projet et sur la dynamique d'acteurs. Les ruptures dans l'animation sont liées à plusieurs raisons. Raisons économiques tout d'abord, par manque de financement pour le poste d'animateur/trice par exemple. Elles peuvent être liées également à un congé maternité/paternité, à un congé maladie ou à un départ pour un autre poste. Dans la pratique ces situations sont très fréquentes et aujourd'hui les animateurs/trices ne font plus carrière sur un même poste. Ils/elles bougent souvent, changent de poste dans une structure, changent d'employeur ou d'orientation dans leur vie, etc. Un projet qui dure 3 à 5 ans connaît souvent 2 ou 3 animateurs/trices successifs. Nous avons souhaité faire un focus sur cette situation de rupture afin d'apporter des clés, des outils pour faciliter la tâche de l'animateur/trice dans ces situations.

Idées de questions à se poser :

1/ La phase amont ; comment ANTICIPER au mieux le risque de rupture pour mieux l'éviter.

- **Multiportage** : le projet doit pouvoir être porté par plusieurs personnes afin que si l'animateur/trice est amené(e) à arrêter sa mission, le projet puisse être facilement repris par d'autres personnes (administrateurs, collègues...) ;
- **Créer une « armoire technique par projet »** : C'est un dossier avec 6 documents clés pour prendre le projet en main en moins de 30 min :
  1. convention de partenariat,
  2. plaquette de présentation du projet,
  3. liste des partenaires et contacts mise à jour,
  4. budget prévisionnel,
  5. budget interne (réel, réalisé avec temps de travail, charges),
  6. historique du projet, relevés de décisions ;
- **Soigner le classement des dossiers** pour qu'une nouvelle personne retrouve rapidement les éléments dont elle aurait besoin ;
- **Privilégier les classements mutualisés** : serveur commun, intranet, base de données mutualisée ;
- **Installer un rythme de rencontres/réunions sur le projet.** Ainsi, les acteurs du projet anticipent les temps de travail collectif. Pour le repreneur potentiel, l'agenda du projet sera plus facile à gérer et la dynamique collective bien établie sera plus facile à conserver ;
- **Enregistrer son temps de travail** : Cela permet d'évaluer le temps à passer sur les différentes actions, avec un suivi régulier du temps de travail à faire en équipe ;
- **Rédiger des comptes-rendus pour chaque étape de travail,** même synthétiques. Partager ces documents, cela permet à chaque acteur de mieux suivre les actions ;
- **Enfin avoir une stratégie de financement** s'appuyant sur une vision à court, moyen et long termes. L'enjeu est à la fois d'avoir une certaine sécurité financière par exemple en diversifiant les sources de financements *(Voir fiche-outil 8 « Le modèle économique »).*

2/ Comment gérer la rupture

- Prévoir un tuilage entre la personne qui part et son remplaçant pour assurer la continuité du projet et rassurer les partenaires. Ne pas laisser une nouvelle personne sans interlocuteur.
- Organiser la transmission via un intermédiaire (président, administrateur) assure que celle-ci se passe bien.
- Vivre positivement la rupture. Personne n'est irremplaçable, le changement d'animateur/trice peut être une source de renouvellement, de réorganisation du projet. C'est parfois un nouveau souffle. C'est l'occasion de réunir le groupe, de faire un comité de pilotage pour redéfinir où on en est tous ensemble.

3/ Comment reprendre un projet suite à une rupture d'animation

- Reprendre l'historique
- Rencontrer les acteurs impliqués
- Redéfinir les objectifs (il peut y avoir une évolution par rapport aux objectifs initiaux)

Les situations de départ d'un animateur/trice accompagnées d'un remplacement sont délicates à gérer mais comme nous l'avons expliqué, anticiper permet de passer ce cap sans difficulté et même parfois de rebondir.

Une rupture d'animation sans remplacement suppose que quelqu'un, un élu, un administrateur bénévole d'une structure prenne le relais. Cela est difficile par manque de temps mais aussi par manque de compétence ou par manque de légitimité et de confiance des autres membres du groupe parfois. Pour autant si le groupe est bienveillant et également disponible pour s'engager, cela peut très bien fonctionner, au moins un temps, quelques mois, voire un an ou deux. Sur le long terme l'absence d'animateur/trice signifie bien souvent la fin d'un projet.

Rédaction : *Stéphanie Tutin, Laurence Espagnacq, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : http://projet-abile.blogspot.com/

Editions ITAB/ISARA-Lyon -
Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 2, « S'approprier le métier d'animateur/trice », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Cresson, ITAB et J. Portier, FNAB.

Contacts

Céline Cresson, ITAB - celine.cresson@itab.asso.fr

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - pfleury@isara.fr

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale «développement agricole et rural»

Associer agriculture biologique et territoire

Fiche 3

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de penser AB et territoire conjointement et propose de garder en mémoire des points de vigilance.

Pourquoi cette fiche ?

Au début du 20ème siècle, l'AB est née de la volonté militante de quelques producteurs et consommateurs de produire et de manger mieux, mais aussi de rester autonomes vis-à-vis des grands groupes industriels de l'approvisionnement (engrais, matériel) ou d'achat de produits agricoles. Aujourd'hui, lorsqu'elle s'inscrit dans un projet de territoire, ce qui est de plus en plus souvent le cas, l'agriculture biologique a de nouveaux enjeux à relever.

Tout d'abord, l'agriculture biologique est une opportunité pour le développement des territoires : emploi, préservation de l'environnement, alimentation, contribution à l'éducation, lien et insertion sociale. Il s'agit ici de penser l'AB comme une activité pouvant contribuer au développement du territoire. C'est « *l'AB pour le territoire* » et ceci appelle à bien raisonner la place du volet agricole dans le développement du territoire.

Ensuite, de façon inverse, le territoire est une échelle pertinente pour développer l'agriculture biologique. Le niveau local, est en effet important dans les dynamiques d'agriculteurs. S'appuyer sur son voisin au quotidien, échanger avec d'autres agriculteurs sur les techniques, s'organiser collectivement pour commercialiser les produits sont des éléments importants

dans le développement de l'AB. Ceci peut inciter d'autres agriculteurs à passer en bio et cela crée une forte dynamique locale. On peut parler ici de dynamisme de *« l'AB par le territoire »*.

Ainsi, ces deux mouvements, l'AB au service du développement du territoire et le territoire facteur de dynamisme de la bio sont très liés. Lorsque les agriculteurs biologiques sont dynamiques, échangent avec leurs collègues conventionnels et s'impliquent dans la vie locale, il est plus facile d'envisager une *« Bio pour le territoire »* qui contribuerait à l'approvisionnement de la restauration collective ou encore assurerait un rôle dans l'éducation à l'alimentation et à l'agriculture des habitants. Il est donc important de penser conjointement ces deux facettes du lien entre AB et territoire.

Voici trois clés de réussites, identifiées au cours du projet ABILE, pour vous permettre de mieux associer AB et territoire :

- Se préparer comme animateur/trice : réfléchir sur sa posture et identifier les conceptions et les attentes de tous ;
- Favoriser l'interconnaissance des acteurs et les accompagner dans la formulation d'objectifs partagés ;
- Favoriser l'interaction et s'engager dans l'action.

1/ Se préparer comme animateur/trice

Penser l'AB pour le territoire ou penser le territoire pour l'AB ne relèvent pas de la même vision. Ce sont deux points de vue différents qu'il importe d'associer. Pour cela il importe de s'interroger sur la place de l'AB par rapport au territoire et ce à différents niveaux :

S'interroger en tant qu'animateur/trice sur ses représentations.

Du fait de sa formation, de ses expériences professionnelles et de ses opinions, chacun(e) est porteur d'une vision personnelle plus ou moins implicite de l'AB et du territoire. Avant de se lancer dans l'animation d'un projet de développement local, il est important de se questionner sur sa connaissance de l'AB et du territoire qui concerne ce projet : sur quoi mes connaissances s'appuient-elles, des lectures, des échanges, une fréquentation récente ou ancienne, personnelle ou professionnelle ? Les diagnostics que je fais sont-ils partagés ? par qui ? etc. Cette attitude réflexive peut même mener à l'identification de connaissances ou de compétences à approfondir pour mieux animer un projet. *(Voir la fiche 2 « S'approprier le métier d'animateur/trice »).*

Interroger les institutions partenaires et commanditaires (collectivités et financeurs).

Cela permet de préciser la vision de chacun. Définir une vision commune de la place de l'AB par rapport au développement territorial est indispensable pour penser conjointement AB et territoire. Afin d'identifier l'ensemble des partenaires du projet et leur profil, l'outil 1 *de la fiche 5 « Gérer les partenariats »* peut être mobilisé.

Interroger les collectifs d'agriculteurs, de consommateurs, etc.

L'objectif est de mieux connaître les différentes visions de l'AB pour progresser plus tard dans la formalisation de finalités de projet partagées par tous. Ainsi au démarrage de projets où l'AB était pensée pour le territoire – notamment les projets *« Eau et Bio »* ou *« Défi Familles à Alimentation Positive »* qui s'adressent aux habitants et aux consommateurs –, certains agriculteurs ne s'y retrouvaient pas, considérant la vision et la démarche trop éloignées de leurs préoccupations directes. Ces points de vue et les réactions qu'ils peuvent susciter ne doivent pas être ignorés et sous-estimés. Il est important d'échanger et de faire des compromis pour construire une vision collective de la place de l'AB par rapport au territoire.

Les objectifs des projets AB peuvent être pluriels, évolutifs, ils sont une base pour raisonner les actions.

Par exemple, un projet d'approvisionnement bio local d'une cantine municipale, pourra, s'il est pensé globalement, avoir des incidences positives sur :

- la santé des convives ;
- la qualité de l'eau si l'on travaille avec les agriculteurs situés sur une zone de captage d'eau potable ;
- l'éducation si l'on intègre un volet pédagogique ;
- l'emploi local si l'on implique des agriculteurs, transformateurs ou distributeurs du territoire (abattoirs, légumerie, etc.) et si l'on privilégie la cuisine « *maison* » ;
- l'accessibilité pour tous à une alimentation de qualité par le caractère « *social* » de la restauration collective ;

Nous vous proposons une liste de mots clés pouvant être utilisés pour vous questionner et vous aider ensuite à formaliser collectivement les finalités d'un projet AB et territoire :

- espace, milieu naturel, paysage, biodiversité, contraintes environnementales, qualité de l'eau
- infrastructures de production, transformation, commercialisation, logistique
- intégration dans une filière, mise en marché, approvisionnement, cantines, magasins, débouchés
- viabilité économique, emploi
- réglementation
- milieu social, lien social, précarité, insertion,
- pédagogie, éducation, information,
- consommateurs, citoyens, habitants,
- égalité, accès pour tous,
- nutrition, santé, cuisine
- culture, tourisme, etc.

2/ Favoriser l'interconnaissance des acteurs

Pour penser territoire et AB conjointement et construire une vision partagée du projet, il est important que l'ensemble des acteurs se connaissent. C'est-à-dire qu'ils découvrent et comprennent les objectifs et priorités de chacun, leurs compétences et manières de travailler.

Reconnaître les objectifs et priorités de chacun

Dans les projets, les incompréhensions entre partenaires sur les objectifs et les centres d'intérêt de chacun ne sont pas rares. Si elles peuvent avoir des impacts d'intensité variable, de nombreux exemples montrent que les échanges peuvent tout simplement permettre de les éviter. Ainsi, au sein de « Manger Bio en Vendée », concilier les priorités de la légumerie – qui sont d'assurer l'équilibre économique de l'outil de transformation en gérant une demande en produits très variable sur l'année et d'offrir un emploi à des travailleurs handicapés – avec celles des producteurs – avoir un volume et un prix stables et intéressants sur la saison – n'est toujours pas chose aisée. Cependant depuis que les partenaires ont échangé sur leurs priorités et leurs contraintes, le fonctionnement de la plateforme est plus facile. De façon générale, le manque de connaissance des réalités techniques, économiques et sociales de l'agriculture est souvent reproché aux élus et aux partenaires économiques des projets. Quant à eux, ils font souvent le même type de reproche au monde agricole. Outre les réunions animées avec des méthodes participatives, les visites et les repas partagés peuvent être l'occasion de progresser efficacement dans l'interconnaissance du métier de chacun. Des ressources documentaires dont nous citons certaines à la fin de cette fiche *(pour en savoir plus)* peuvent également être mobilisées.

Connaître les compétences et manières de travailler de chacun

Pour chaque catégorie de partenaires, il est important d'identifier compétences, modes de fonctionnement et habitudes de travail. Les collectivités territoriales – Régions, Départements, intercommunalités, communes, syndicats mixtes, ... – ont par exemple des compétences obligatoires et facultatives spécifiques : agriculture, développement économique, environnement, développement durable, aménagement, enseignement, santé et services sociaux. Selon leur organisation, elles gèrent les sujets liés à l'agriculture différemment. Le suivi et portage des projets et leur financement peut se faire par un ou plusieurs services, à l'échelle des projets eux-mêmes ou via des outils de planification transversaux tels que les Agenda 21 ou les Plans Climat Energie Territoriaux. Les partenaires économiques et sociaux ont eux-aussi des champs de compétences caractéristiques qui doivent être connus des autres acteurs.

De manière générale, pour trouver des objectifs et des priorités partagés, prendre conscience des compétences et manières de travailler de chacun, il est intéressant de s'appuyer sur des exemples. La projection des vidéos ABILE suivie d'une discussion ou l'utilisation du jeu de rôles *« La bio dans la ville »* sont notamment conseillées.

(Voir la fiche 5 « Gérer les partenariats »).

3/ Favoriser l'interaction et l'action

Une fois les objectifs et compétences des partenaires connus et partagés, l'enjeu consiste à agir ensemble pour faire aboutir le projet. Mener à bien ce projet mais aussi tendre vers des effets d'interaction plus vastes et plus pérennes que ceux du strict projet repose fortement sur la qualité des interactions entre les partenaires. Le rôle de l'animateur/trice y est essentiel.

Pour se faire, il cherche à :

Décloisonner les acteurs et les services

Le passage à l'action commune de certains acteurs est souvent freiné par des organisations et modes de fonctionnement peu compatibles. Pour surmonter cette incompatibilité, l'animateur/trice doit créer des espaces de rencontre propices au travail collectif. Les groupes de travail ou comités de pilotage du projet sont par exemple de bons outils de décloisonnement. Le cofinancement du projet par différents services d'une même collectivité peut aussi stimuler l'interaction.

« Le projet Défi Familles à Alimentation Positive fait partie de ces projets qu'on inscrit dans ces actions transversales entre les directions parce que cela concerne autant l'agriculture, la cohésion sociale, la politique de la ville, que l'Economie Sociale et Solidaire. » Lucille Garric, chargée de mission du service Economie Sociale et Solidaire de la Ville de Lyon qui cofinance le projet Défi.

Pérenniser l'interaction

L'action conjointe et la réalisation d'un projet permettent de construire de nouveaux réseaux d'action et d'interaction, de nouvelles façons de pratiquer le territoire. Ainsi par exemple dans *« Défi Familles à Alimentation Positive »*, des familles se sont rencontrées et continuent aujourd'hui de se fréquenter. Ce maintien de relations sur le long terme peut-être le ferment de nouvelles dynamiques et de nouveaux projets. Anticiper ainsi le futur dans l'animation d'un projet peut-être un souci des animateurs/trices. Cela invite à donner une grande place à la qualité des interactions entre partenaires *(Voir la fiche 5 « Gérer les partenariats »).*

Conserver une attitude réflexive vis-à-vis de son métier d'animateur/trice

Le métier d' *« animateur/trice territorial bio »* évolue tout au long d'un projet. L'accompagnement dans les phases d'émergence, de mise en œuvre puis de maturité, repose sur des activités et des compétences d'animation différentes. Pour gérer au mieux ces besoins et favoriser l'interaction des partenaires dans la durée, l'animateur/trice doit continuellement prendre du recul sur ses pratiques et les adapter afin de rester le « chef d'orchestre » et amener une grande diversité d'acteurs à progresser ensemble *(Voir la fiche 2 « S'approprier le métier d'animateur/trice »).*

Pour en savoir plus

Pour en savoir plus

- Les vidéos ABILE. Ces 5 vidéos peuvent avoir une utilisation pédagogique en permettant de sensibiliser aux intérêts de l'AB à travers les exemples de 6 projets locaux.
  Elles peuvent aussi servir de vidéos illustrant la démarche projet, ses conditions de réussite et ses difficultés . www.projet-abile.blospot.fr
- Fleury, P., Cresson, C., Vincent, A., 2016. Agriculture biologique et développement local. Innovations agronomiques Vol.51, 77-88.
  https://www6.inra.fr/ciag/content/download/5904/44217/file/Vol51-7-Fleury.pdf
- La bio dans les territoires les chiffres 2016 agence bio :
  http://www.agencebio.org/la-bio-dans-les-regions#fiche_region
- Compétences des différentes collectivités :
  http://gouvernement-fr.tumblr.com/post/74389889488/les-comp%C3%A9tences-des-collectivit%C3%A9s
- Kit FAAP édité par la FNAB :
  http://www.fnab.org/images/files/actions/filieres/restoco/kit_faap_fnab_2015.pdf
- Guide méthodologique « *Agriculture Biologique et développement local* »
  sur www.devlocalbio.org
- Le plaidoyer « *Et si vous osiez la bio pour votre territoire ?* »
  http://www.devlocalbio.org/wp-content/uploads/2014/06/Fiche-plaidoyeBD.pdf
- La brochure « *Soutenir des projets d'accessibilité à l'alimentation bio : des impacts multiples pour votre territoire* » http://www.fnab.org/images/files/actions/filieres/restoco/brochure_accessibilite_fnab2015.pdf

Rédaction : *Amélie Bresson, Julie Portier, Laurence Espagnacq, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 3, « Associer agriculture biologique et territoire », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : Commission Européenne. C. Resson, ITAB et P. Fleury, ISARA-Lyon.

Garder la motivation des partenaires

Fiche 4

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer la participation et la communication au sein d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Souvent, les projets de développement locaux sont conduits sur des périodes relativement longues (de une à plusieurs années) au cours desquelles des changements politiques, des turn-over, des changements d'orientation, de priorités,… peuvent être observés. Ces évènements peuvent engendrer des périodes de rupture et d'essoufflement de la dynamique.

L'objectif de cette fiche est de montrer quels sont les freins à la participation, de répertorier les principales problématiques rencontrées par un(e) animateur/trice confronté(e) à cette baisse de motivation et de proposer quelques trucs et astuces permettant de redynamiser l'action.

A garder en tête !

Les principaux freins à la participation

Peur (manque de confiance en soi, climat du projet non serein), sentiment d'inutilité du projet, impuissance, isolement, charge de travail.

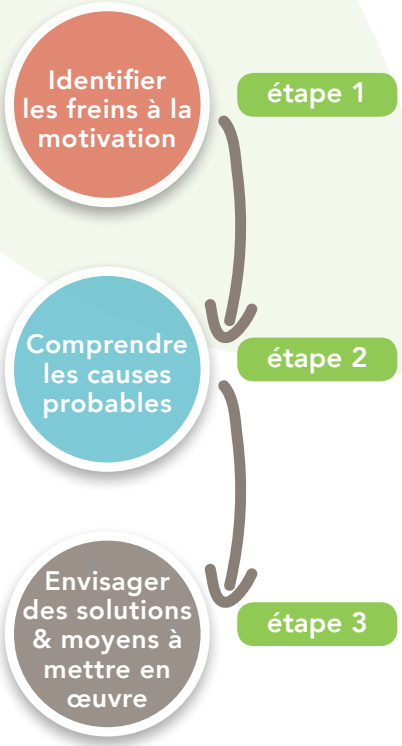
Parfois, comme acteur, on ne veut pas aller sur un projet parce qu'on juge qu'il n'y a que des personnes trop militantes ou trop politisées. D'autres, au contraire, hésitent à s'engager avec des partenaires qu'ils jugent trop éloignés de leur valeurs et de leurs convictions.

Les leviers qui nous font agir ou qui nous motivent (Weber, 1995)

- **des valeurs :** universalisme (respect de la nature), bienveillance (par mon mode d'agriculture, je me sens responsable d'autrui), autonomie, sécurité (le bio est bon pour ma santé), conformité (je fais comme mon voisin, je m'inscris dans une tendance porteuse) ;
- **des émotions :** les émotions positives (joie, curiosité…) sont plus stimulantes que les émotions négatives (colère, tristesse, peur) mais ces deux types d'émotions nous font agir ;
- la rationalité en finalité, comme la recherche de la performance économique ou technique ;
- les habitudes ou les traditions : renouer avec une relation apaisée avec la nature (relation abandonnée durant la période productiviste), faire comme on a toujours fait ou encore se référer aux traditions locales. *(Voir la fiche-outil 11 « Les valeurs et les émotions »).*

Les bonnes questions à se poser

Quand un projet s'essouffle, avant de baisser les bras, ou de partir directement sur des solutions, il semble nécessaire de se poser un certain nombre de questions. Nous vous proposons d'évoquer plusieurs situations, à travers 3 étapes :



Dans la logique de projet nous sommes de plus en plus incités à privilégier la finalité technique et économique. C'est une vision utilitariste qui a ses limites. Agir pour être cohérent avec ses valeurs, ce que l'on considère comme bien ou mal, agir avec et pour ses émotions, prendre du plaisir, être fier de ce que l'on fait sont des ressorts important de l'action collective et individuelle. Nous invitons les animateurs/trices à ne pas sous-estimer ces différents ressorts de l'action pour son groupe mais aussi pour lui. Ce sont aussi des sujets sur lesquels on discute.

Des pistes pour faire face aux difficultés : quelques exemples issus d'expériences vécues

Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Le projet fonctionne à deux vitesses : les animateurs/trices avancent mais tous les partenaires ne suivent pas	Liens faibles entre les élus et les animateurs/trices du projet	• **Maintenir un lien** entre administratifs ou chargés de mission et politiques : on a souvent tendance à sous estimer ce point. **Outil proposé : le débat mouvant** *C'est une forme de débat dynamique qui favorise la participation. Les acteurs sont amenés à se déplacer d'un côté ou de l'autre selon qu'ils soient ou non d'accord avec un argument proposé au départ par l'animateur/trice puis par les participants. Il s'agit de comprendre les contradictions, non pas de les résoudre.* *Un débat mouvant peut être intéressant avec tout le monde (acteurs techniques et politiques) pour remettre du lien dans un groupe. Un débat mouvant peut aussi redonner du souffle (si à un moment donné, certaines personnes ont l'impression qu'on ne va que dans un sens, qu'il n'y a qu'un élément qui compte. un débat mouvant peut aussi délier les langues et éviter certaines cristallisations).* *Dans la rubrique « Pour en savoir plus » nous proposons plusieurs liens présentant la conduite d'un débat mouvant.*
	Volonté de chacun non clarifiée en début de projet ou perdue en cours de route	• **Travailler sur les objectifs** du projet. *(Voir point sur les motivations après ce tableau).*
	Des personnes sont motrices et d'autres le sont moins, plus effacées ou moins motivées	L'animateur/trice doit veiller à ne pas laisser de côté ceux qui sont moins motivés ou moins porteurs. • **Utiliser des techniques type brainstorming** *« on donne toutes les idées même les plus farfelues »* peut permettre aux gens de se *« débrider »* pour donner de nouvelles idées. A la fin d'une grosse réunion, faire un tour de table de synthèse ou utiliser un jeu de positionnement *(«qu'est-ce que j'ai retenu et quelles sont mes attentes pour la prochaine fois ? »)*. L'enjeu est de s'appuyer sur des méthodes d'animation qui permettent l'expression de tous.
Difficulté d'animer les projets à plusieurs animateurs/trices ou leaders	Les rôles des uns et des autres ne sont pas toujours clairs	Lors des réunions préparatoires entre animateurs/trices, identifier au préalable le rôle de chacun pour la réunion plénière qui va suivre.
Rupture, fracture au sein de l'équipe projet	Deux visions des choses différentes s'opposent frontalement ou restent non dites : entre bio et conventionnels par exemple ou entre deux façons de penser, procéder…	• **Trouver des points d'accroche** communs aux deux visions : entrée technique (machinisme agricole ou pratiques à mutualiser) ou entrée économique (modes de commercialisation, résultats économiques…) par exemple. • **Avoir des espaces d'échanges** entre ces deux publics sur des préoccupations communes.

Des pistes pour faire face aux difficultés : quelques exemples issus d'expériences vécues (suite)

Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Une animation qui s'essouffle	Climat peu propice aux échanges…	**Organiser des moments de convivialité pour entretenir la motivation et l'interconnaissance entre les acteurs** **Exemple :** *Organiser parfois des temps de travail sur 2 jours pour avoir un repas convivial le soir, proposer des petits jeux « brise-glace » en début de projet (petits jeux rapides permettant de mieux connaître les autres ou d'avoir d'autres rapports avec eux. Par exemple avec des jeux simples ou d'enfants (répéter chacun à son tour la liste des prénoms qui s'allonge dans un tout de table ; se classer par taille ou date de naissance… (le plus rapidement possible).* *(voir paragraphe « Pour aller plus loin »).*
	…ou qui se détériore	L'animateur/trice doit maintenir un climat de bienveillance dans le groupe (de lui-même envers chaque personne même s'il/elle ne partage pas tous les points de vue et entre les personnes). Exemple : lors d'ateliers « *créatifs* », rappeler les règles (pas de jugement, pas de moquerie,…) qui permettent aux personnes de se sentir en confiance.
	On reste dans la routine	Ne pas hésiter à mobiliser des outils d'animation variés et permettant de mobiliser l'intelligence collective (méthode des post-it, world café, méthode des contraires…) pour dynamiser les débats collectifs. Veiller au bon dosage de ces outils. Les temps d'échange entre pairs peuvent être très riches et motivants, cela peut redonner du dynamisme (échanges entre gestionnaires, entre cuisiniers, entre producteurs, entre animateurs/trices…)
	L'animateur/trice porte toujours tout seul(e)	• **Savoir s'appuyer sur les autres** sans les épuiser. • **Solliciter davantage** les membres de l'équipe-projet en suscitant des travaux en solo, binôme, etc. • **Retravailler sur les objectifs** du projet *(Voir ci-après).* • **Se répartir les tâches** en fin de réunion.
	L'animateur/trice s'essouffle	Un bon moyen pour l'animateur/trice est de mobiliser la méthode des « *ateliers de co-développement* » avec d'autres personnes du même métier. On peut ainsi échanger avec ses pairs, parler de ses difficultés et de ce qui serait faisable pour avancer. *(Voir la fiche-outil 10 « Les ateliers de co-développement »).*

Des pistes pour faire face aux difficultés : quelques exemples issus d'expériences vécues (suite)

Frein identifié	Causes probables	Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils
Frein identifié	**Causes probables**	**Moyen à mettre en œuvre / suggestion d'outils**
Impression de ne pas avancer	Avancer en équipe projet ne veut pas forcément dire avancer tout le temps en collectif	Besoin d'avancer collectivement tous ensemble, mais aussi en sous-groupes, parfois à 2 ou 3 personnes, ou encore en solo. Le travail en petit groupe permet à l'équipe d'être plus efficace, cela aide à l'implication de tous et peut-être valorisant pour certaines personnes. C'est donc aussi un moyen de relancer la dynamique de l'ensemble du groupe, sans oublier les temps en plénière pour que tous les partenaires aient la vision globale du projet.
Perte de vision globale du projet, de son utilité	Les délais sont trop longs entre les étapes	Maintenir un relationnel pour ne pas se faire oublier, informer de façon régulière sur les avancées du projet (mails, téléphone, …)
	Des étapes ou des sous-projets trop déconnectés : on perd de vue le fil et l'objectif du projet	L'animateur/trice et le porteur politique d'un projet doivent bien garder en tête tous les axes du projet et les objectifs fixés. Il leur faut un temps d'avance sur le groupe *(telle réunion permettra d'avancer sur ça et ensuite nous pourrons travailler sur ceci pour atteindre tel autre objectif)*. L'équipe-projet doit également avoir une vision globale du projet. Pour cela, des points d'étape réguliers sont à prévoir : en année 1, atteindre tel point, en année 2 tel autre…etc. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Quels sont les résultats atteints quels sont ceux qui restent ? Formaliser ceci par écrit. Cela permet de relancer la dynamique : on voit le chemin parcouru et on voit plus clairement où il faut aller ; cela permet aussi de mobiliser le groupe sur un élément nouveau, qui redonne du souffle.
Toutes les thématiques ne mobilisent pas !	Les sujets n'intéressent pas tous les acteurs	Etre attentifs aux thématiques qui mobilisent les acteurs : penser à proposer des retours d'expériences, c'est une bonne manière d'élargir les centres d'intérêt de chacun. Pour cela, sur des thématiques qui à première vue, ne paraissent pas porteuses, vous pouvez proposer des Groupes d'Interviews Mutuels (ou GMI) : l'animateur/trice invite les participants à se regrouper par trois, avec des personnes que l'on connaît moins puis invite chacun à livrer une expérience vécue en lien avec le thème de la réunion et les deux autres à poser des questions leur permettant de bien saisir ce qui a été vécu. Le temps alloué est de 10 min par personne. L'objectif est que chacun puisse faire le lien entre le thème de la réunion et sa propre expérience, que chacun puisse tirer des enseignements de ses expériences et les transmette, en facilitant l'expression de chacun.

Régulièrement, identifier les acteurs et les différentes motivations

Des motivations différentes mais un objectif commun

Chacun vient dans un projet avec son entrée, sa motivation (économique, politique, technique, valeur à défendre, etc.). Ces motivations sont différentes mais ce n'est pas gênant ! Il ne faut pas vouloir à tout prix tout mettre dans le « même moule ». Par contre, il y a nécessité de se construire et de viser un objectif commun.

Un des moyens de remobilisation est de reposer régulièrement la question du pourquoi, de la finalité, du sens du projet, des valeurs communes, MAIS aussi des valeurs individuelles. Cela permet aussi d'intégrer les nouveaux partenaires.

Toutes les questions sont la plupart du temps centrées sur le *« comment ? »*.

Ne pas oublier le *« Pour Quoi ? »* A partir de là on en déduit le *« Qui ? »*, le *« Pour Qui ? »*, le *« Quoi ? »* et enfin comment moi, animateur/trice, je peux agir pour faire avancer le projet et quelles sont les limites que je dois m'imposer pour ne pas dépasser mon rôle et éviter de porter à tout prix le projet. Pour cela essayez de :

a. **Distinguer les motivations de chacun,** le sens que chacun donne au projet qui peut être différent de l'objectif affiché du projet. A faire au début du projet et au moins 1 fois par an ;
b. **S'appuyer sur le sens et les valeurs du projet** qui devraient dépasser et fédérer les acteurs et les structures.

Et si finalement le projet n'a plus lieu d'être ?

Si les participants n'ont plus d'attente par rapport au projet et qu'ils l'expriment (après avoir fait le tour des freins possibles sous-jacents : manque de vision, revu l'animation, etc. (cf. tableau ci-dessus) et après avoir fait le point sur les objectifs de chacun, alors il ne faut pas hésiter à faire une pause ou à repartir sur un nouvel objectif plus fédérateur.

Pour en savoir plus

Référence bibliographique citée : Weber, M., 1995. Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie. Paris: Plon/Pocket. (1ère ed. 1922), 410 p.

Quelques ressources sur différentes méthodes participatives :

- www.education-populaire.fr/methodes-en-vrac **: un très bon tour d'horizon pour choisir la méthode la plus adaptée à vos besoins.**
- https://www.kbs-frb.be/fr/Virtual-Library/2006/294864 : **Fondation Roi Baudoin, Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur**
- http://ic.fing.org/files/guide_cooperation_7.pdf : **30 minutes pour mieux comprendre par vous-même ce qui se passe dans un groupe**
- http://outils-reseaux.org/DebatMouvant
- http://www.scoplepave.org/pour-discuter
- http://www.scoplepave.org/pour-s-ecouter
- http://ese.urhaj-idf.fr/Permettre-l-expression-des-avis.html
- http://keezam.fr/sejours-colonies-vacances/jeux-activites/pour-faire-connaissance/

Rédaction : *Claire Brachet, Maud Roussel, Laetitia Fourrié, Philippe Fleury, Céline Cresson, Julie Grenier.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : http://projet-abile.blogspot.com/

Contacts

Céline Cresson, ITAB - celine.cresson@itab.asso.fr

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - pfleury@isara.fr

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 4, « Garder la motivation des partenaires », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : Commission Européenne et C. Resson, ITAB.

Gérer les partenariats

Fiche 5

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer les partenariats au sein d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Dans les projets de développement de l'agriculture biologique (AB), l'importance de l'approche territorialisée n'est plus à prouver. En effet, il apparaît de plus en plus complexe de conduire une action de développement de l'AB sans bénéficier d'appuis locaux multiples, provenant d'acteurs publics, privés, institutionnels ou associatifs, aux finalités et intérêts divers. *(Voir la fiche 3 « Associer agriculture biologique et territoire »).*

Dans la conduite du processus, l'animateur/trice doit gérer les partenariats avec ces acteurs d'influence, alors considérés comme « *partenaires* » et souvent appelés « *parties prenantes* » dans la littérature. Autrement dit, il s'agit d'arriver à trouver des points de convergence entre les intérêts des uns et des autres. Trouver une direction commune est nécessaire pour la réalisation concrète d'un projet. C'est un travail souvent perçu comme complexe car il existe autant de types de partenariats que de partenaires. Il faut tenir compte de leurs missions et de leurs objectifs mais aussi de leurs disponibilités, motivations, pratiques, moyens, etc. La gestion des partenariats nécessite une approche fine mais qui doit rester simple malgré tout.

Pour simplifier la gestion de vos partenariats et tout particulièrement ceux impliquant des élus ou collectivités, cette fiche vous propose quatre outils élaborés et/ou testés dans le cadre du projet ABILE.

Identifier les parties prenantes

Pour gérer ses partenariats, il est nécessaire dans un premier temps, d'identifier l'ensemble des acteurs impliqués de près ou de loin, dans un projet. Tous les acteurs identifiés n'auront pas vocation à être sollicités de la même manière et selon la même temporalité.

En effet, autour d'un projet gravite une diversité d'acteurs qui peuvent ou non l'influencer, le dynamiser dans un sens comme dans un autre. Parmi les acteurs d'influence, certains sont considérés comme partenaires dès lors qu'ils tissent un lien avec le projet (et le réseau des partenaires du projet). Dans cette première tâche d'identification, le schéma d'acteurs peut vous aider !

Outil 1 : Le schéma d'acteurs

Objectifs :

- Identifier l'ensemble des acteurs impliqués ou à essayer d'impliquer dans un projet ;
- Représenter le réseau de partenaires du projet.

Contexte d'utilisation :

Cet outil sert à adapter le projet au réseau et le réseau au projet mais aussi à communiquer (en interne et en externe) sur le réseau formé par les partenaires du projet en montrant leur diversité et leur nombre.

Modalités :

L'animateur/trice peut le faire seul(e) ou avec les partenaires du projet. Ce schéma est à réaliser de préférence au lancement du projet puis régulièrement au cours de son avancée en fonction de la création ou de la fin de partenariats.

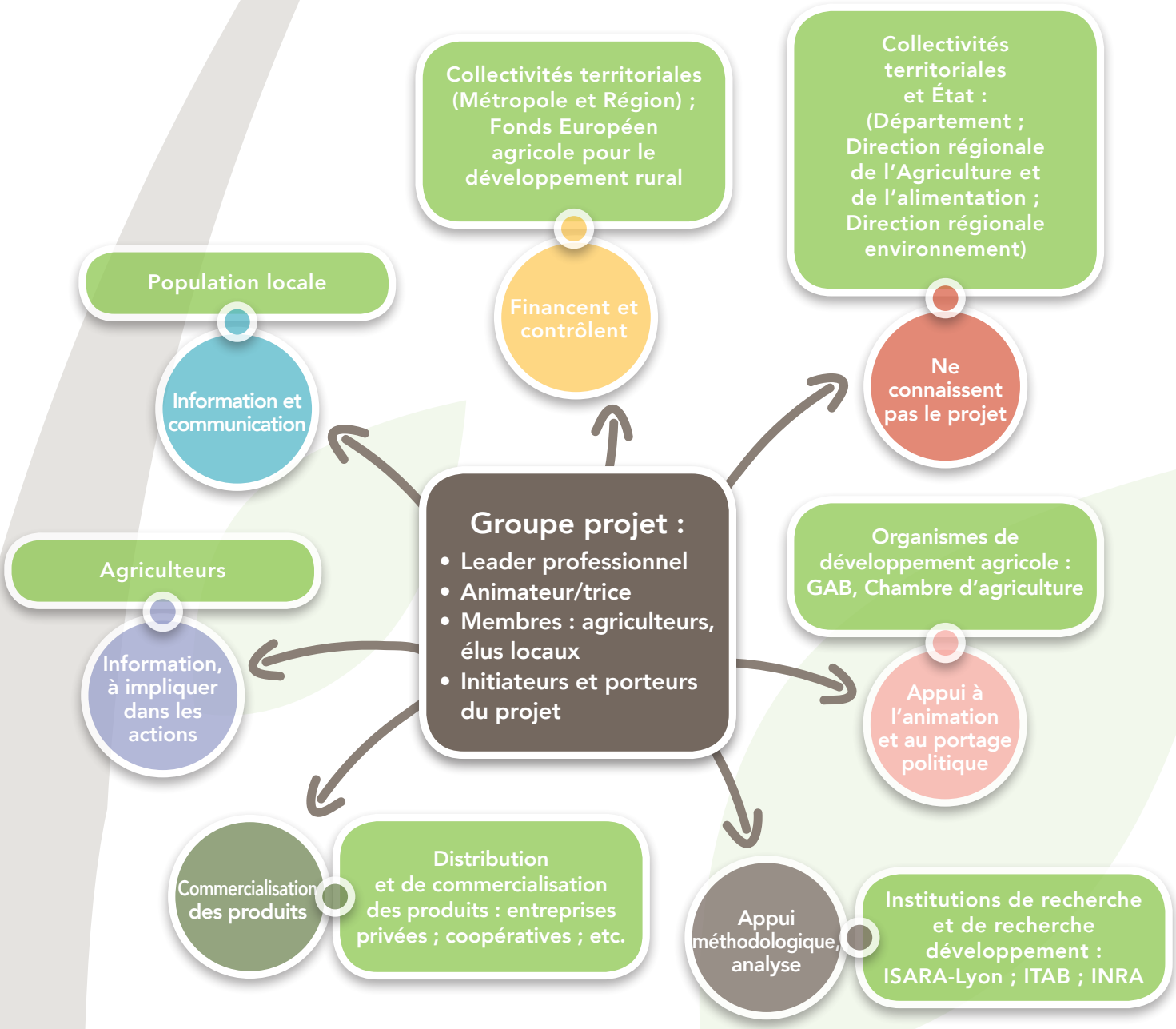
Conseils d'utilisation :

- Identifier l'ensemble des acteurs partenaires actuels et potentiels du projet. Réaliser par exemple un brainstorming en répondant à la question *« quelles sont les personnes / structures qui sont concernées par ce projet ? »*. Ne pas oublier les acteurs qui peuvent ou pourraient agir contre le projet ou qui seraient seulement indifférents. Anticiper les partenariats à venir qui ne sont utiles qu'à certaines phases du projet.
- Regrouper les acteurs par catégorie, par exemple en fonction de leur échelle d'intervention (local, régional, national), du type d'acteurs (profession agricole, recherche et développement, collectivités, société civile, ...). Les positionner de façon concentrique, avec au centre les acteurs au cœur du projet et en périphérie ceux qui en sont éloignés.
- Préciser le type de relation que chaque acteur a (en gras par exemple) ou pourrait avoir avec le projet : finance, apporte une expertise, arbitre et contrôle, soutien, relais l'information, s'oppose ou pourrait s'opposer, client, etc. *(Figure 1)*.

Points de vigilance :

- Être exhaustif dans l'identification des partenaires pour représenter le réseau d'acteurs le plus fidèlement possible.
- Bien raisonner les catégories d'acteurs choisies en fonction de ce que l'on souhaite mettre en avant (diversité des acteurs, échelle d'influence du projet, …).
- Le schéma d'acteurs donne une image du réseau dans lequel s'insère le projet et des relations, il ne rend pas compte du niveau d'implication de chacun d'eux.

Figure 1 : un exemple de schéma d'acteurs



Évaluer et améliorer l'implication des partenaires

Tous les acteurs ne sont pas, et ne seront pas, impliqués de la même façon, ni au même degré, ni dans toutes les phases du processus. Une fois les partenaires identifiés et cartographiés sur le schéma des acteurs, il est important de préciser leur niveau d'implication dans le projet. Cela permet ensuite de préciser l'intérêt et les activités à mettre en place pour améliorer leur participation.

Outil 2 : L'échelle des niveaux d'implication des acteurs

Objectifs :

- Identifier le niveau d'implication des partenaires : quelles sont leurs attentes et leurs besoins? Quels sont leurs objectifs et intérêts ? Quelles sont les ressources qu'ils peuvent apporter ?
- Clarifier l'importance pour le projet de cette implication.
- Préciser en s'appuyant sur cet outil et le schéma des acteurs les activités à mettre en œuvre pour améliorer si besoin le niveau d'implication de certains acteurs.

Contexte d'utilisation :

Cet outil sert à identifier les partenaires stratégiques, qui peuvent être pourtant peu impliqués. Permet de repérer à la fois les acteurs favorables au projet et ceux qui peuvent y être opposé.

Modalités :

L'animateur/trice peut le faire seul(e) ou avec les partenaires du projet. A réaliser de préférence au lancement du projet et à réactualiser lorsque la situation évolue.

Conseils d'utilisation :

- A associer avec l'outil 1, le schéma des acteurs.
- Préciser pour chaque acteur son niveau d'implication actuelle et si besoin les actions à mettre en œuvre pour entrer en contact avec lui et l'impliquer davantage.
- Il existe de nombreux outils permettant ce type d'analyse stratégique. Nous vous conseillons une solution simple sous la forme du tableau ci-dessous.

Acteur	Position vis-à-vis du projet	Type d'implication attendue et importance de celle-ci	Actions à mener pour entrer en contact et/ou l'impliquer
…	…	…	…
…	…	…	…

Figure 2 : Évaluer le niveau d'implication des acteurs

(Adaptée d'après Dick 1997, Stakeholder analysis http://www.aral.com.au/resources/stake.html)

Évaluer et améliorer l'implication des partenaires (suite)

Les acteurs-clés sont listés dans la première colonne du tableau. Il peut être utile d'organiser la liste selon leur importance pour le projet.

La position vis-à-vis du projet peut être évaluée selon une échelle en six classes :

0 : ne connaît pas le projet ;

1 : fortement convaincu ;

2 : faiblement convaincu ;

3 : indifférent ou indécis ;

4 : faiblement opposé ;

5 : fortement opposé.

Dans la colonne type d'implication attendue et importance de celle-ci préciser les informations du schéma d'acteurs. Il s'agit de préciser le rôle qu'a ou peut avoir cet acteur pour le projet et l'importance de cette participation : apporte des informations, des conseils, financeur potentiel, contrôle, co-décision, consultation, information, transformation ou commercialisation des produits, etc.

Dans la dernière colonne, planifiez vos stratégies d'approche des acteurs (contact direct officiel ou informel, contact indirect par le biais d'une personne plus connue, etc.) et les actions à mettre en place pour augmenter si nécessaire l'implication de l'acteur dans le projet.

Points de vigilance :

- Remplir ce tableau est délicat il suppose une bonne connaissance des acteurs. Le faire à plusieurs si possible et prendre le temps d'évaluer la fiabilité de votre estimation : estimation très sûre, assez sûre, hasardeuse, aucune idée.
- En matière de partenariat il n'y a aucune règle générale. Les partenariats doivent rester souples et ouverts de façon à ce que des acteurs initialement réticents puissent s'engager dans le projet au cours des étapes ultérieures.

Le partenariat avec les élus et les collectivités

Les élus et collectivités sont des partenaires intéressants car potentiellement apporteurs de ressources et de compétences (humaines, matérielles et financières). Ils peuvent aussi contribuer à la légitimité d'un projet en s'en faisant porte-paroles ou défenseurs auprès des citoyens et des acteurs socio-économiques de leur territoire. Cette partie de la fiche complète la précédente sur le cas spécifique des élus. Les informations qu'elle contient conviennent à des projets où la dimension politique est très forte.

Comment initier un partenariat avec les élus et les collectivités ?

L'étape d'initiation du partenariat peut s'avérer très délicate s'il n'y pas de relation antérieure entre l'animateur/trice ou les porteurs du projet et les élus ou les collectivités.

Bonnes pratiques :

- Admettre l'existence de la dimension politique du projet.
- Différencier élus et collectivités. Si pour les collectivités de petite taille, l'élu et sa structure peuvent parfois être assimilés car très proches, la plupart du temps il faudra plutôt considérer de façon différente élus, techniciens ou chargés de mission et personnels administratifs. Ils ont des missions différentes et agissent avec des logiques également différentes. Appui politique des élus et appui technique des chargés de mission dans l'ingénierie de projet se complètent. Il faut donc s'adapter, par exemple en invitant un élu dans un comité de pilotage et un chargé de mission dans un comité technique.
- Identifier les élus et collectivités pouvant être partenaires *(Voir outil 1 : le schéma d'acteurs)* et s'interroger sur ce qui peut les intéresser dans votre projet. Pour ce faire, une typologie des élus/collectivités peut être intéressante *(Voir Outil 3 plus loin)*.
- S'appuyer sur des acteurs déjà partenaires pour entrer en contact avec les élus et les collectivités pour leur présenter le projet. Préciser également qui est le plus légitime dans votre projet pour aller à la rencontre d'élus des collectivités. Cette activité relève souvent plus du porteur politique de votre projet (agriculteur ou président d'une association) que de la responsabilité de l'animateur/trice. Un élu d'une chambre d'agriculture, même peu impliqué dans le projet, peut-être également très légitime pour cette mission.

Comment faire vivre un partenariat avec les élus et les collectivités ?

Bonnes pratiques :

- **Anticiper et réfléchir** sur comment intéresser les élus et les collectivités au projet. Envisager certaines adaptations dans les objectifs, la conduite et la communication du projet.
- **Elargir** les champs des questions posées et des solutions envisagées. La sensibilisation à l'agriculture biologique peut se faire par différentes entrées, telles que la protection de l'environnement et de la ressource en eau, l'approvisionnement local, la restauration collective, l'éducation, le lien social ou encore l'installation d'agriculteurs.
- **Adapter** son message à chaque partenaire. Les argumentaires et supports de communication peuvent varier en fonction des priorités, des centres d'intérêt et du profil politique des élus et des collectivités *(Voir outil 4 plus loin)*.

Points de vigilance

- La dépendance à un seul élu peut être un risque important. Veiller à intéresser plusieurs élus en jouant sur différents niveaux (communal, intercommunal, départemental, régional). Cela limite les risques de voir disparaître les financements et les appuis en cas de changement politique.

- Les élus et leurs collectivités ont coutume d'intervenir dans la prise de décision. Il y a un risque qu'ils dépassent le rôle que vous attendez d'eux dans votre projet. Cela peut-être vécu comme un accaparement par certains acteurs du projet. Pour éviter cela veillez à ne pas associer les élus ou leurs services à des réunions dans lesquelles vous avez à prendre des décisions qui ne les concernent pas. Bien penser à cet aspect dans la composition de vos comités de pilotage et de vos comités techniques. Si elle existe, une invitation à la partie non statutaire de l'assemblée générale de la structure qui porte l'animation du projet peut-être une alternative moins risquée.
- L'actualité et particulièrement la diffusion par les médias d'informations polémiques peut influencer le projet. Rester en veille sur les sujets d'actualité (aléas climatiques, projets de loi, scandales sanitaires, …) qui peuvent profondément impacter les actions des acteurs politiques et donc leur attitude vis-à-vis du projet.
- Veiller à ce que le calendrier des étapes décisionnelles du projet coïncide et ne se heurte pas à l'agenda politique, notamment aux élections.
- Maintenir une certaine continuité (mais sans excès) dans les relations avec les élus. Ne pas hésiter à leur donner la parole en assemblée générale ou en réunion publique et à institutionnaliser certains temps de communication.

Outil 3 : La typologie des élus

Objectifs :

- Identifier les différents types d'élus partenaires (ou non) du projet.
- Prendre connaissance et conscience de leur diversité.

Contexte d'utilisation :

La typologie des élus permet de situer de façon visuelle les élus selon leur intérêt pour le projet et leur influence. Classer les élus du territoire concernés par le projet dans cette typologie aide à identifier des appuis stratégiques et à définir une stratégie d'action pour les intéresser. Ce travail ne se justifie pas pour les projets ayant une dimension politique faible. L'outil plus général sur le niveau d'implication des acteurs est souvent largement suffisant. *(Voir outil 1 précédent)*.

Modalités :

L'animateur/trice peut la faire seul(e) ou avec l'équipe projet, de préférence au lancement du projet puis au cours du projet s'il y a des élections.

Conseils d'utilisation :

- Identifier les différents élus (partenaires du projet ou implantés sur le territoire) par leur nom, fonction et structure. Se limiter aux élus concernés par votre projet soit parce qu'ils sont très implantés sur son territoire soit parce qu'ils sont en charge d'une thématique dans lequel il s'insère.
- Les positionner sur un graphique avec en ordonnée le critère « *influence de l'élu* » et en abscisse le critère « *intérêt de l'élu pour le projet* ».

Le critère influence est à évaluer de façon qualitative par rapport au projet. Il s'agit de l'influence politique de l'élu dans sa capacité à aider ou à s'opposer à son développement. Son aide peut concerner à la fois l'accès à des financements comme un soutien politique. Le critère intérêt pour le projet peut s'évaluer selon la même échelle que dans l'outil sur les niveaux d'implication :

0 : ne connaît pas le projet ;

1 : fortement convaincu ;

2 : faiblement convaincu ;

3 : indifférent ou indécis ;

4 : faiblement opposé ;

5 : fortement opposé.

Pour positionner un élu, il s'agit donc de se poser les questions suivantes :

- Quelle sont sa légitimité et sa reconnaissance politiques ?
- Quelles sont les ressources qu'il pourrait mettre à la disposition du projet ?
- De quelle taille est son réseau ? Connaît-il des partenaires potentiellement intéressants ?
- Quels sont son mandat et ses objectifs stratégiques ? Ceux de sa collectivité ?
- Quel est son domaine d'action ? Ses compétences ?
- Quelles sont ses attentes ?
- Quels bénéfices pourrait-il tirer du projet pour sa collectivité ? Pour lui-même ?
- En fonction du positionnement des élus les regrouper par types tels que : moteurs, piliers, relais, adversaires menaçants, prudents ou indécis, non-concernés, … *(Voir figure 3)*
- Définir des priorités et une stratégie d'approche et d'intéressement des élus

Points de vigilance :

- La position d'un élu peut évoluer tout au long d'un projet ;
- Il est difficile de positionner un élu dans un tel outil sans bien le connaître. Il y a intérêt à faire ce travail à plusieurs.

Outil 4 : La grille de communication avec les élus

Objectifs :

- Préciser les moyens de communication et les éléments de langage à privilégier en fonction du type d'élus.
- La communication doit-être à double sens, il s'agit de mettre en avant les arguments qui peuvent intéresser tel ou tel mais aussi de réfléchir dans le groupe projet si, pour gagner en portée et en intérêt pour le développement local, il n'y aurait pas intérêt à faire évoluer le projet.

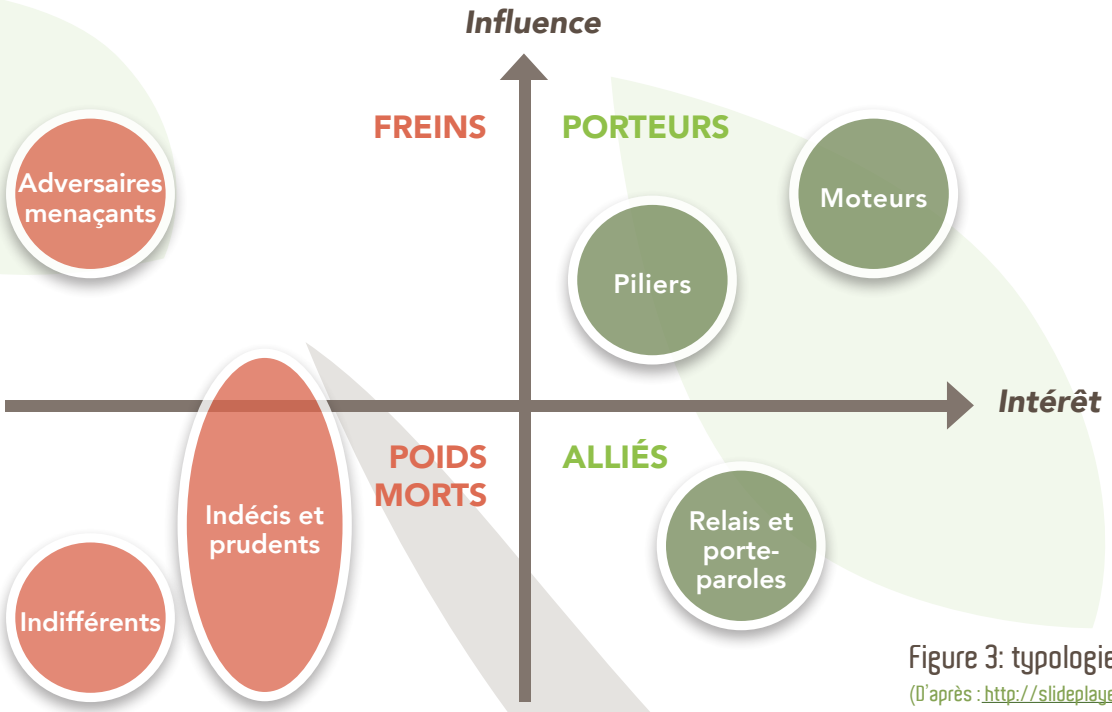


Figure 3: typologie des élus
(D'après : http://slideplayer.fr/slide/7397343)

Le partenariat avec les élus et les collectivités (suite)

Contexte d'utilisation :

La grille de communication sert à préciser les activités de communication et les partenariats à établir avec les élus.

Modalités :

Cette grille est à réaliser par l'équipe projet et quelques personnes ressources, tout au long du projet. Elle s'utilise en complément de l'outil précédent sur la typologie des élus.

Conseils d'utilisation :

- Vous limiter à 3 ou 4 élus ou catégories d'élus pour vous concentrer sur ceux qui sont prioritaires.
- Identifier les partenariats et les axes de communication à établir avec chacun, en vous appuyant sur le tableau ci-dessous.
- Travailler avec le groupe projet les écarts potentiels entre les objectifs de leur projet et les attentes des élus et des collectivités. Voir si des adaptations ne seraient pas utiles tout en restant conciliables avec le projet.

Points de vigilance :

- Connaître les élus avant de construire et d'utiliser la grille pour ne pas commettre d'erreurs de communication. Des arguments contraires au point de vue d'un élu peuvent rompre le partenariat avec celui-ci.
- Veiller à évaluer l'efficacité de la grille de communication régulièrement et à l'ajuster le cas échéant.

Elu ou type d'élus	Type d'implication attendue et importance de celle-ci	Axes de communication à privilégier	Conseils éléments de langage	Conseils formes de contacts et supports
…	…	…	…	…
…	…	…	…	…

Figure 4 : un exemple de grille de communication avec les élus

Pour en savoir plus

- http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_3_-_Dialogue.pdf
- http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf
- http://slideplayer.fr/slide/7397343/
- http://elearningpcm.ch/module2_fr/lightbox/link01/tool_stakeholder.pdf
- http://www.aral.com.au/ **nombreuses ressources en anglais**

Rédaction : *Amélie Bresson, Stéphanie Tutin, Areski Prieux, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith et Agnès Terrieux.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 5, « Gérer les partenariats », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 10p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Cresson, ITAB et P. Fleury, ISARA-Lyon.

Mieux communiquer

Fiche 6

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer la communication au sein d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

L'agriculture biologique, outre un mode de production agricole, renvoie pour certains, à une philosophie de vie et conduit à une recherche de cohérence d'actions. On entend souvent par exemple *"Manger Bio c'est bien mais il faut que ce soit local"*. L'AB fait l'objet de débats et parfois de clivages entre les *"pro-bio"* et les *"anti-bio"* comme s'il existait le monde des bio et celui des autres.

Pour développer leurs structures et activités, les acteurs de l'AB portent souvent un discours moralisateur ou reçu comme tel. Ainsi *"l'AB c'est bon pour la santé et pour la planète"* peut être reçu par ceux qui ne produisent ou ne consomment pas bio comme : *"vous êtes des pollueurs et vous ne prêtez pas attention à la santé de vos enfants"*.

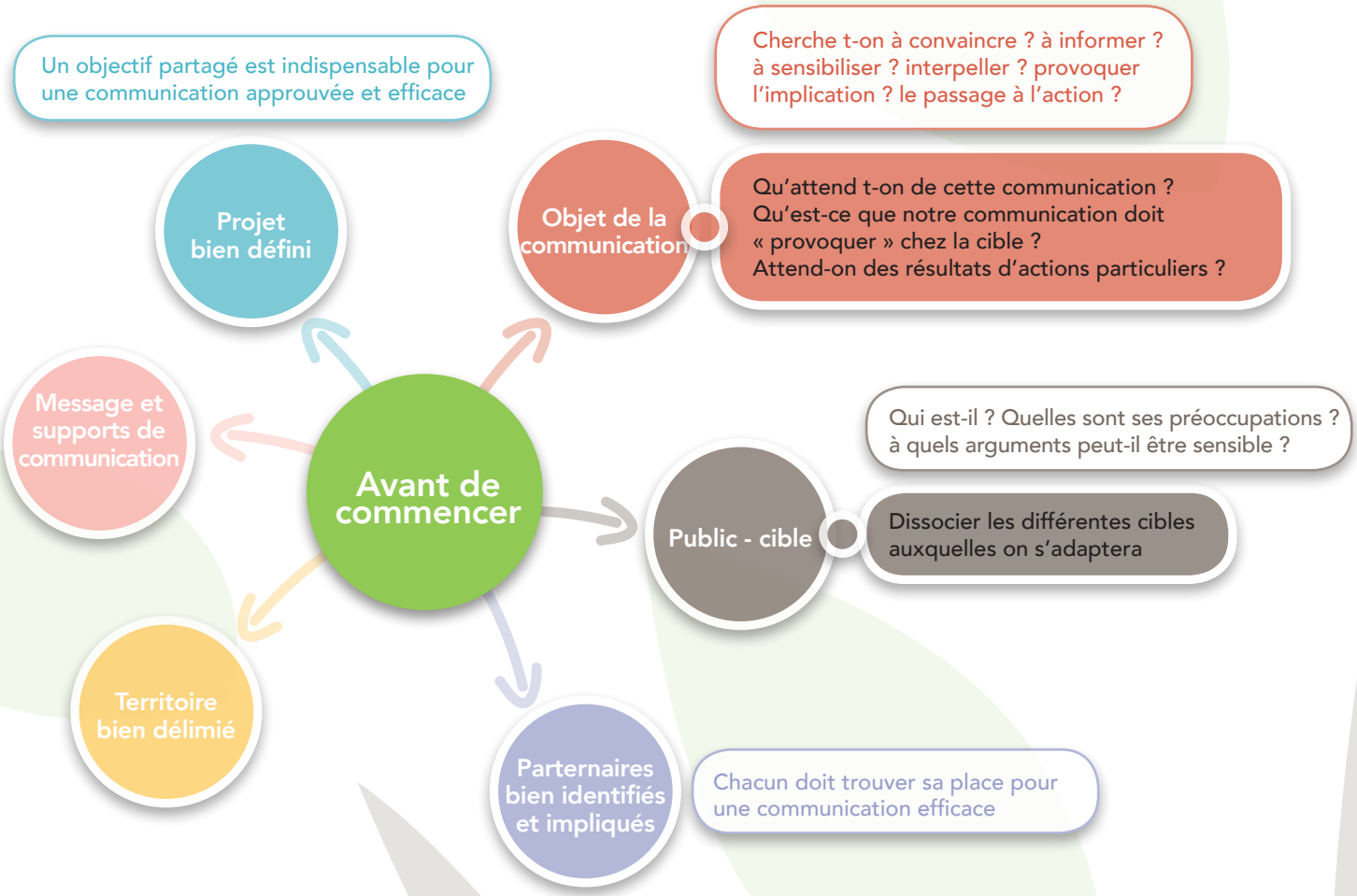
En tant qu'animatrice ou animateur/trice de projet, nous devons sortir de ces clichés. S'il est vrai que l'agriculture biologique peut contribuer à apporter des réponses aux grands enjeux actuels (changement climatique, protection de l'environnement, sécurité et qualité alimentaire, etc.), notre objectif est de communiquer de manière positive. Par communiquer de manière positive nous voulons dire expliquer, apporter des informations précises et ne pas se cantonner à des slogans publicitaires, parfois trop simplifiés, parfois exagérément élogieux pour le bio.

Mieux communiquer (suite)

Il est très important, dans un projet de développement local de l'AB, de penser la communication très en amont dès son démarrage. Cela est essentiel pour faire connaître le projet, le faire comprendre, puis montrer ses résultats et ainsi contribuer à le faire vivre et reconnaître localement. Cela aide également à tisser de nouveaux partenariats.

Ainsi, grâce à des idées et des outils recueillis, élaborés ou testés dans le cadre du projet ABILE, cette fiche se propose de vous aider à mieux communiquer et à mieux informer sur vos projets.

Avant de commencer



Mieux communiquer sur le fond

Afin de dépasser le sentiment de jugement ou d'exclusion souvent vécu par le public-cible lorsqu'il s'agit d'agriculture biologique, il est nécessaire d'adopter une communication à la fois positive, informative, non dénigrante et de porter un message encourageant.

Quelques bonnes pratiques pour communiquer positivement sur le fond :

- S'appuyer sur les supports de communication qui existent mais également en faire une lecture critique pour voir s'ils sont ou non adaptés à vos besoins ;
- Trouver des accroches positives ou qui interpellent. Les éléments de langage récurrents, les titres d'événements et tout particulièrement le nom du projet doivent séduire, susciter la curiosité en provoquant ou en touchant.

Exemples :

- *« Correns, 1er village bio de France »*, *« Défi Famille à Alimentation Positive »*. Adapter son angle d'attaque ou axe de communication au public-cible *(Voir Outil 1)* ;
- Mobiliser des résultats concrets et parlants, issus par exemple de l'évaluation du projet à l'aide d'une grille d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs *(Voir Outil 2)*.

Public cible potentiel

- Agriculteurs,
- Conseillers, techniciens, agents de développement
- Elus
- Collectivités, services déconcentrés de l'Etat
- Citoyens, consommateurs
- etc.

Outil 1 : Choisir son angle d'attaque

Objectif :

Adapter le message à sa/ses cible(s)

Conseils d'utilisation :

Les sujets qui peuvent être abordés autour du thème de l'agriculture biologique sont nombreux et concernent une multitude de disciplines et de centres d'intérêt. Ils peuvent constituer des angles d'attaques ou des axes de communication intéressants à utiliser.

Voici quelques exemples :

- Les modes de production à la ferme
- L'histoire de l'agriculture
- L'alimentation
- Le respect de la nature et des animaux
- La conservation de la biodiversité
- Vie/qualité des sols
- La préservation de l'eau
- Les organismes génétiquement modifiés
- La valorisation des territoires ruraux
- La création de nouveaux liens entre les urbains et les agriculteurs
- Le développement de l'emploi en milieu rural
- L'économie sociale et solidaire
- La solidarité et l'équité
- Le plaisir et la fierté d'être agriculteur ou de prendre en main son alimentation
- L'éducation à l'alimentation, à l'environnement ou à l'agriculture
- etc.

En croisant les angles d'attaque avec les spécificités des publics-cibles, on peut définir des éléments de langage (la démonstration par des références, par des exemples, la dérision, l'humour, …) à privilégier ou à éviter.

Exemples :

- Le guide « *Pour vos amis biosceptiques* » développé par Corabio, montre à partir d'idées reçues sur l'AB et avec un parti pris humoristique, son intérêt grâce à des chiffres et références bibliographiques reconnues.
- Il existe de nombreux autres documents disponibles présentant les avantages mais aussi les marges de progrès de l'agriculture biologique. Vous pouvez les utiliser pour mobiliser des informations précises *(voir rubrique « Pour en savoir plus »)*.

Outil 2 : La grille d'indicateurs

Objectif :

S'appuyer sur des données quantitatives et qualitatives à l'échelle du projet pour montrer concrètement ce qu'il a apporté.

Conseils d'utilisation :

En fonction des angles d'attaque choisis pour communiquer et des résultats attendus du projet, différents critères et indicateurs d'évaluation peuvent être identifiés. Il est important de choisir des indicateurs adaptés à votre projet et de faire ce choix en le co-construisant et en le validant avec l'ensemble des partenaires du projet.

Exemple :

La grille élaborée dans le cadre du projet ABILE, reprend l'ensemble des critères et indicateurs utilisés par les partenaires dans l'évaluation de leurs projets de développement de l'AB. *(Voir la fiche-outil 9 « Les indicateurs de suivi et d'évaluation »)*.

Outil 3 : Montrer les réussites, les difficultés, ouvrir sur l'avenir et les progrès possibles

Comme nous l'avons déjà évoqué ne pas hésiter dans la communication à évoquer les marges de progrès et les difficultés. Vous pouvez, par exemple, évoquer ce qui est fait pour réduire l'utilisation du cuivre souvent critiquée en agriculture biologique, ou encore les efforts faits dans la recherche de modes de transformation et de distribution plus efficaces, consommant moins d'énergie, assurant un meilleur partage de la valeur ajoutée. Cela peut donner un ton plus nuancé à la communication, lui donner une dimension informative qui est souhaitée par de nombreux consommateurs et citoyens. On peut, par exemple, commencer par des messages simples, qui interpellent, des chiffres qui cherchent à montrer la valeur ajoutée d'un projet et terminer par des informations plus nuancées montrant les difficultés, les risques et les limites.

Mieux communiquer dans la forme

Afin de dépasser le sentiment de jugement ou d'exclusion souvent vécu par le public-cible lorsqu'il s'agit d'agriculture biologique, il est nécessaire de développer une dimension participative dans sa communication.

Quelques bonnes pratiques pour communiquer positivement dans la forme :

- S'inspirer des supports, programmes de communication et événements existants (printemps bio, semaine du Développement durable, semaine de la solidarité internationale, …) mais aussi s'y impliquer pour gagner du temps et limiter les doublons.
- Créer des repères sous forme d'événements ou de rendez-vous réguliers internes mais aussi externes.
- Utiliser les méthodes participatives permettant à tous de s'exprimer. Dans un évènement quel qu'il soit, garder au moins un moment d'expression libre de façon à créer une ambiance bienveillante et de connaissance mutuelle (objet porte-parole, post-it, débat mouvant, etc…).
- Ne pas avoir peur de diversifier les supports pour toucher un maximum de personnes (bulletin, site internet, blog, flyer, affiche, articles de presse, réunions, évènements, vidéos, visites, activité ludique…), sans exagération non plus, tenir compte du fait que tout le monde est submergé d'informations, éviter le gaspillage de papier, réfléchir au support selon sa cible.
- Proposer des formes de communication originales. La dimension culturelle (théâtre, arts de rue, …) ou le jeu peuvent permettre de prendre du recul par rapport aux débats d'idées.
- Faire appel à nos sens en faisant goûter, écouter, sentir, toucher et observer. Organiser des dégustations, proposer des temps pour expérimenter personnellement l'AB à travers l'alimentation et les 5 sens.
- Elaborer des outils synthétiques et faciles d'appropriation pour faciliter la participation de tous les partenaires dans la communication. Créer un plan de communication peut par ailleurs permettre d'acter les actions à mettre en place et les personnes en charge de celles-ci.
  (Voir rubrique « Pour en savoir plus »).
- Renouveler la communication dans sa forme tout en s'assurant qu'elle dure dans le temps.

Outil 4 : Le blog d'échanges

Objectifs :

Compiler et partager des données de manière régulière. Ce qui fait la singularité d'un blog par rapport à un site web, c'est notamment la possibilité donnée aux lecteurs de réagir aux articles publiés. Un blog est un réel espace de communication qui permet une grande réactivité et une grande richesse.

Conseils d'utilisation :

Prévoir une mise à jour régulière d'informations ce qui suppose d'y consacrer au moins une heure par semaine.

Exemple :

Le blog des bios du Gers pour développer le dialogue entre agriculteurs bio et non bio (http://gabb32.org/)

Avantages	Inconvénients
• Utile si vous avez régulièrement (toutes les semaines) des informations à partager. Sinon une simple page internet sur un site déjà existant ou même une newsletter peut suffire. *Attention à la durée de vie des projets, le blog sera sans doute amené à disparaître à la fin du projet, d'où l'importance de réfléchir avant de mettre en place un blog.*	• Le blog a peu d'intérêt si vous n'avez que des documents à partager et peu d'informations sur lesquelles favoriser les échanges. A éviter également si vous avez un projet à courte durée (1 à 2 ans). *Animer un blog demande du temps !*

Outil 5 : L'outil porte-parole

Objectifs :

Interpeller le grand public sur des questions autour de l'AB.

Conseils d'utilisation :

Déambuler dans la rue avec une question qui interpelle, poser la question à des personnes croisées et prendre en note leur réaction ainsi que leur prénom et âge. Cette action doit être réalisée sans jugement. Son objectif est simplement de faire parler les gens sur la question et non d'engager des débats. Les réactions peuvent être affichées dans la rue afin d'interpeller d'autres passants. *(Voir : http://www.scoplepave.org/porteur-de-paroles)*.

Avantages et inconvénients :

Avantages	Inconvénients
• L'outil « porte-parole » permet d'amener les gens à répondre à des questions sans qu'ils se sentent (mal) jugés. • Il offre un espace de parole dans l'espace public et privilégie la spontanéité. • Il permet de récolter des verbatim pouvant être utilisés pour la communication. • Cet outil est simple à mettre en œuvre.	• Le porte-parole nécessite du temps • Il nécessite une équipe de quatre ou cinq personnes pendant quelques heures.

Mieux communiquer dans la forme (suite)

Pour en savoir plus

- Les vidéos ABILE. Ces 5 vidéos peuvent avoir une utilisation pédagogique en permettant de sensibiliser aux intérêts de l'AB à travers les exemples de 6 projets locaux.
  Elles peuvent aussi servir de vidéos illustrant la démarche projet, ses conditions de réussite et ses difficultés . www.projet-abile.blospot.fr
- Les minutes bio de l'Agence Bio. Ces 35 programmes courts abordent l'AB sous l'angle de reportages de terrain avec de nombreux témoignages de professionnels (producteurs, transformateurs, distributeurs, cuisiniers, formateurs, consommateurs, représentants d'organismes de contrôles,…). http://www.agencebio.org/videos
- Les chiffres de l'Agence Bio et des observatoires régionaux de l'AB.
- Les fiches ressources Valomieux : plans de valorisation et de communication, outils de communication (charte graphique, réseaux sociaux, présentations, événements, etc.) : http://valomieux.blogspot.fr/p/outils-pour-les-porteurs-de-projet.html.
- De nombreux documents présentant l'agriculture biologique, souvent en comparant ses performances avec l'agriculture conventionnelle, sont édités régulièrement, à chercher sur les sites de l'agence bio (www.agencebio.org), de l'ITAB (www.itab.asso.fr), de l'INRA (www.inra.fr) et du ministère de l'agriculture (www.agriculture.gouv.fr).

Rédaction : *Claire Brachet, Amélie Bresson, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 6, « Mieux communiquer », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 10p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Cresson, ITAB. Commission Européenne.

9 791097 575007

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale «développement agricole et rural»

fondation daniel & nina carasso

Fondation de France — La Fondation de toutes les causes

Favoriser les échanges entre bio et conventionnels

Fiche 7

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer les échanges entre agriculteurs biologiques et conventionnels et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Agriculture biologique et agriculture conventionnelle sont interdépendantes. Par exemple pour la recherche-développement sur la génétique, le matériel ou les techniques de production, l'agriculture biologique a souvent bénéficié de façon indirecte des moyens mis en œuvre pour l'agriculture conventionnelle avant de disposer de projets de R&D dédiés. Et à l'inverse, l'agriculture conventionnelle bénéficie elle aussi des avancées en AB sur les techniques alternatives, la biodiversité, l'innovation.

Dépasser la frontière entre bio et conventionnels est aujourd'hui affiché comme un enjeu dans les politiques publiques (projet agroécologique pour la France). Sur un même territoire, il est important de favoriser des échanges sur les pratiques de chacun afin de trouver des solutions au changement climatique, à l'érosion… Les travaux des Bios du Gers-GABB32 (Groupement des Agriculteurs Biologiques et Biodynamiques) sur des questions agronomiques ont eu ainsi un double effet : ils ont aidé certains agriculteurs engagés dans l'AB ou en parcours de conversion, mais ils ont aussi permis à des agriculteurs conventionnels de progresser sans pour autant se convertir.

Favoriser les échanges entre bio et conventionnels (suite)

Lorsque l'on est impliqué dans des projets associant agriculteurs bio et conventionnels, il nous faut souvent faire face à une reconfiguration des équilibres sociologiques et sociotechniques au sein des groupes de professionnels. Au bout de quelques mois de travail se posent aussi des questions de choix stratégiques. Par exemple pour reprendre les travaux des Bios du Gers - GABB32 sur les couverts végétaux et le travail du sol, s'est posée la question de savoir s'il fallait travailler cette thématique dans un objectif d'appui technique à la conversion vers l'AB, ou dans une vision technique à destination de tous les agriculteurs. Sur cette action, c'est finalement la deuxième solution qui a été préférée. En termes d'évolution du projet, cela invite notamment à discuter autrement la question des pesticides de synthèse. Il n'est plus possible de s'appuyer seulement sur leur interdiction dans la réglementation biologique. Il devient nécessaire de discuter leur utilisation raisonnée tout en discutant les préoccupations environnementales, alimentaires et sociales qui leur sont liées.

A travers cette fiche, nous allons essayer d'aider à répondre aux questions que peuvent soulever les projets associant bio et conventionnels : Comment favoriser les échanges durables entre eux ? Quels sont les intérêts et les limites des projets *« mixtes »* associant bio et conventionnel ? Faut-il aller plus loin et comment ? Que devient la bio dans les projets où elle n'est pas affirmée comme une priorité mais seulement comme une solution parmi d'autres ?

Identification des grandes catégories d'agriculteurs / d'agricultures existantes sur le territoire

Dans une optique d'initiation d'une dynamique d'échanges constructifs entre agriculteurs bio et agriculteurs conventionnels, il apparaît essentiel d'engager le travail par un triple diagnostic visant à définir :

1. Les grandes catégories d'agricultures conventionnelles et biologiques présentes sur le territoire ;
2. Les lieux d'échanges et d'interaction entre ces différentes catégories ;
3. Les sujets qui font ou pourraient faire l'objet d'échanges

Outil 1 : grille de lecture du territoire et des relations

Dans le détail, l'animateur/trice peut se poser les questions suivantes :

1. Quelles sont les grands modes de production conventionnels et biologiques présents sur le territoire : Quels sont les types d'agricultures conventionnelles (diversifiées/spécialisées ; intensives/agro-écologiques, …) et d'agricultures biologiques présents sur le territoire ? Quel est le stade de maturité/développement de l'agriculture biologique (marginale, plutôt « *intégrée* », …) ?
2. Quels sont les espaces d'interaction entre ces différentes catégories : organisations professionnelles (consulaires, syndicats, structures de développement…), intermédiaires économiques (plateformes de commercialisation, organismes stockeurs…), lieux de vente communs (marché de plein vent, magasin, marchés publics), projets et réunions diverses, vie locale et quotidienne (marchés, rencontres de voisinage, ...
3. Définir les sujets et thématiques qui font ou pourraient faire l'objet d'échanges (et ceux qui n'en font pas) - liste non exhaustive :
   a) questions techniques (couverts végétaux, ..) ;
   b) qualité des produits (label territoire, ..) ;
   c) accès à une filière (PPAM), ou à un marché (circuits courts, marché public restauration collective…) ;
   d) projet social (approche alimentation, …) ;
   e) vie locale et place de l'agriculture.

Ce diagnostic permet de faire le point sur ce que produisent les échanges entre bio et conventionnels et de qualifier leur nature : coopération, concurrence, conflit créatif. Cela constitue une base utile pour élaborer un projet futur, anticiper les difficultés, préciser les enjeux.

Cette démarche de triple diagnostic s'appuie sur une approche sociologique de l'action qui s'intéresse à la structure des dispositifs en place (espaces de travail, d'échanges, choix des sujets) et aux productions de nouvelles connaissances qui en sont issues (connaissances techniques, mais aussi nouvelles relations favorisant des échanges d'expériences). Ce sont des éléments utiles pour *in fine* augmenter la capacité des groupes d'agriculteurs à agir sur eux-mêmes, c'est-à-dire acquérir une plus grande maîtrise de leurs choix et de leur devenir. Il est conseillé de pratiquer ce diagnostic à plusieurs, au sein d'un groupe d'agriculteurs par exemple, mais aussi en prenant le temps de rencontrer des personnes extérieures comme d'autres agriculteurs, d'autres animateurs/trices et conseiller(e)s locaux, des représentants des collectivités, …

Définir des axes de travail, et une méthodologie d'animation

Le travail de diagnostic préalable *(outil 1)* aura permis de définir les espaces et les objets actuels sur lesquels existe ou n'existe pas une dynamique d'échanges. Au regard des objectifs du projet de développement local envisagé (structuration de filière, environnement/eau, aménagement des espaces et du territoire, éducation à l'alimentation, techniques agricoles …), il s'agira dans un second temps, si on le peut, d'opérer des choix d'objets et de finalités qui permettront d'établir des liens constructifs entre bio et conventionnels. Cela peut être par exemple :

- Techniques de production / itinéraires techniques ;
- Stratégies d'exploitations pour répondre à des enjeux de territoire ou de filière ;
- Choix et adaptation de matériels
- Construction d'un plaidoyer pour inciter à des prises de décision politiques permettant de favoriser certaines pratiques ;
- Produire des références, des points de repères (ex. réseau de fermes, collectes de références locales…).

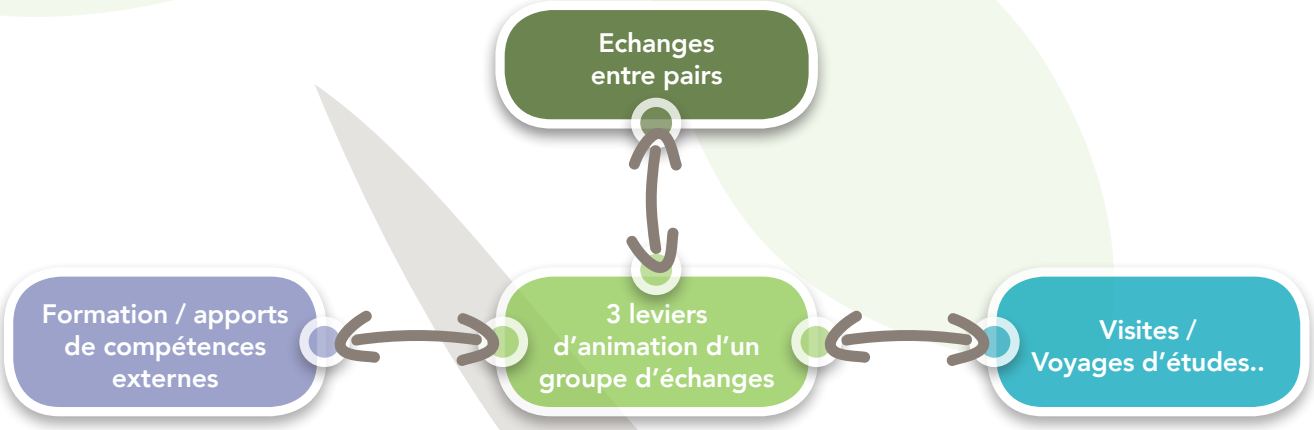
Cette liste est bien sûr non exhaustive, mais en plus de trouver des sujets qui rassemblent, il est nécessaire de travailler avec des agriculteurs-trices qui soient ouverts au dialogue et aient réellement envie de partager des pratiques et des expériences.

La méthode d'animation choisie (réunions en salle, rencontres « *bout de champ* », rencontres d'acteurs extérieurs au groupe, conférences/colloques…) devra permettre à chacun (ou à chaque grande famille d'agriculteurs) de valoriser son cheminement, ses réalisations, ses réflexions et questionnements, ses besoins pour avancer dans sa démarche.

Il s'agira de préparer des moments-clés dans le scénario d'animation générale, suivant 3 phases principales et de trouver des leviers pour chacune de ces phases *(figures 1 et 2)* :

Figure 1 : trois phases dans un scenario d'animation générale

Figure 2 : trois leviers d'animation d'un groupe d'échanges



Bonnes pratiques et points de vigilance

Atouts et limites de projets mixtes associant Bio et Conventionnels

Atouts :

Les projets mixtes permettent de valoriser les bonnes idées, la maîtrise technique et les savoir-faire des agriculteurs conventionnels et bio. Ils assurent des échanges et une connaissance mutuelle, ce qui permet d'aller vers des actions complémentaires à l'échelle du territoire. Il en est ainsi, par exemple en associant conversion vers l'agriculture biologique de certains agriculteurs et amélioration des pratiques chez les autres pour réduire un problème de pollution de l'eau. On limite ainsi les relations de conflit ou de non dialogue.

Limites :

Pour les acteurs de l'AB, dans ce genre de projet, il y a un risque de dilution du message bio avec une entrée *« autre »* (Restauration Hors Domicile, couverts végétaux, produit local, diversification de filière,...) et certains agriculteurs bio peuvent ne pas s'y retrouver, voire peuvent s'opposer à des actions de ce type. Il est important de maintenir *« un statut de la différence »*. Travailler entre bio et conventionnels ne doit pas empêcher de rester *« bio »* ou *« conventionnel »* et ceci doit être affiché et reconnu par tous.

Témoignage :

On trouve parfois une concurrence entre local et bio, or on n'est pas sur la même échelle de valeurs. Toutefois le local peut amener à la bio, et la bio a sa place dans le local. Etre ouvert aux autres (objectif de développer des repas avec des produits locaux) sans renier ses objectifs et ses valeurs (développer des repas avec des produits bio locaux et développer l'AB) permettra de réconcilier plusieurs acteurs.

Promouvoir un continuum de pratiques allant jusqu'à l'AB

Dans le cas du projet des Bios du Gers-GABB32, l'AB n'est pas la seule pratique promue, avec elle c'est tout un continuum de pratiques agroécologiques qui sont valorisées, avec un curseur allant jusqu'au *« bio intégrant d'autres valeurs éthiques »* sachant que cette question des valeurs peut cliver.

Il est important d'aller pas à pas avec des tâtonnements, d'avoir une montée en puissance progressive pour ne braquer personne et avancer collectivement vers des pratiques plus durables, chacun à son rythme.

Importance de la posture de l'animateur/trice

Le rôle de l'animateur/trice est primordial dans ce type de démarches, car il est le garant du maintien du dialogue et d'une ambiance bienveillante dans un groupe. Il faut éviter le jugement, resté sur des échanges respectueux et bienveillants, des pratiques et des personnes. **En tant qu'animateur/trice, il est nécessaire de ne pas prendre parti, de rester objectif et neutre (malgré ses propres convictions qu'il est parfois difficile de taire).**

Ainsi, dans les échanges, un travail de reformulation est nécessaire afin que chaque participant reste dans le sujet et que les propos des uns ne soient pas mal interprétés par le reste du groupe. Il faut aussi maintenir une ambiance conviviale par des attentions régulières : respect des horaires, partage de la parole entre des caractères plus forts et d'autres plus réservés, proposer un verre à partager afin de favoriser les échanges *« en off »* et de créer du relationnel pour inciter au respect.

En tant qu'animateur/trice, il est nécessaire de s'interroger sur le contexte dans lequel on travaille, s'il y a besoin que les administrateurs de sa structure d'appartenance s'impliquent afin que le projet puisse fonctionner et durer dans le temps. En effet, la question de la légitimité de la structure porteuse du projet peut-être centrale. Il est important que l'animateur/trice des échanges soit légitime et reconnu comme tel par tous les partenaires. Dans l'exemple des couverts végétaux dans le Gers, le projet est porté par les Bios du Gers-GABB32, en partenariat avec d'autres structures. Il est possible que lors d'une phase du projet, une structure ait souhaité davantage s'impliquer, estimant que c'est plus son rôle. Il aurait pu ainsi être reproché que le projet soit porté par un GAB alors que le projet ne concerne pas uniquement des producteurs bio. Cela n'a pas été le cas dans le département du Gers, car depuis très longtemps les Bios du Gers-GABB32 associent des adhérents bio et non bio. *(Voir la fiche 5 « gérer les partenariats »).*

Pour en savoir plus

Pour en savoir plus

- L'outil internet de partage d'expériences d'agriculteurs sur les couverts végétaux des Bios du Gers - GABB32 : « Partage ton couvert » : http://gabb32.org/grandes-cultures/partage-ton-couvert
- Typologie des agriculteurs et posture à adopter : http://www.eauetbio.org/dossiers-thematiques/sociologie-developper-conversions/
- Guide pour vos amis biosceptiques : http://www.corabio.org/docs/telechargements/Guide%20biosceptiques%202016.pdf

Rédaction : *Areski Prieux, Laetitia Challancin, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 7, « Favoriser les échanges entre bio et conventionnels », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Cresson, ITAB. Commission Européenne.

Fiche-outil : Le modèle économique

Fiche 8

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche est principalement destinée à des animateurs/trices de projet ou à des agents de développement souhaitant mieux gérer le modèle économique de leur projet.

A quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer le modèle économique d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

La dimension économique de l'action collective se résume sommairement au recensement des besoins de moyens nécessaires aux activités envisagées, en particulier les ressources financières et humaines[1], et à l'assurance d'avoir les sources de financement correspondantes. Le but étant de respecter l'équilibre budgétaire nécessaire à la conduite des actions. Cette dimension est importante pour la réussite de l'action collective et sa pérennité. En effet, une action doit avoir les moyens de son développement et de sa pérennité; ce qui lui permet d'avoir une certaine autonomie pour s'affranchir des contraintes conjoncturelles.

Cette question est d'autant plus importante que les ressources publiques sont entrées depuis plusieurs années en phase de décroissance. Il est donc essentiel de penser dès le démarrage d'un projet soit à l'indépendance financière relative, par rapport aux subventions publiques, soit à s'assurer des soutiens nécessaires avant de lancer le projet.

1 - De manière générale, les moyens couvrent les ressources humaines, physiques, financières, naturelles et sociales. Mais concrètement les ressources les plus visées sont les ressources financières et humaines. On peut pertinemment ajouter le capital social (relations, confiance, partage de valeurs) et exercer une attention particulière à la dimension qualitative du capital humain (voir fiche gérer les partenariats).

Fiche-outil : Le modèle économique (suite)

Pour autant, les étapes de démarrage et/ou d'amorçage (plus ou moins longues) bénéficient encore le plus souvent de soutiens publics. Il est essentiel dès lors d'accorder une attention particulière à la dimension économique lors de la réflexion sur le projet.

Dans le cadre du projet ABILE, la dimension économique des actions de développement local de l'AB a été étudiée avec la participation active des animateurs/trices de projet. Plusieurs questions se sont posées : A quel moment de la vie du projet cette dimension apparaît-elle? Comment la régler ? Comment construire un budget? Comment assurer le suivi de la réalisation de ce budget ? Comment assurer la viabilité économique du projet ? Comment raisonner cette question en tant qu'animateur/trice ?

Cette fiche présente donc la méthode du modèle économique en essayant de répondre à ces interrogations.

Bonnes pratiques / Points de vigilance

L'étude des actions suivies dans le cadre du projet ABILE a montré que la question de l'estimation des besoins financiers a été abordée dans 3 cas sur 5 au démarrage du projet. Ceci témoigne de l'importance de cette dimension. Dans les 2 cas où cette question n'a pas été posée au démarrage, elle est apparue 2 ans après à l'occasion, par exemple, du montage d'un dossier de demande de financement. On le voit, le fait de composer avec la gestion des aides publiques oblige les animateurs/trices de projets à poser la question de la construction d'un budget et à suivre la réalisation de ce budget pour pouvoir justifier, si besoin, les différents usages des ressources obtenues.

Nous pouvons donc relever comme une bonne pratique, la présence de la dimension économique dans la conception puis la conduite des actions, même pour celles qui l'ont intégrée plus tard. Nous attirons l'attention, toutefois sur l'importance d'avoir une démarche plus complète et formalisée de la dimension économique dans la réflexion sur le montage du projet. En effet, cette dimension ne doit être abordée par la contrainte des demandes de financement ou être réduite à la simple estimation des besoins financiers. La dimension économique pose avant tout les questions des objectifs du projet, de l'ensemble des moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs et de la viabilité économique du projet. Ceci se traduit concrètement, en termes monétaires, par la construction d'un budget complet, et par le souci d'assurer de manière permanente l'équilibre de ce budget.

Un autre constat de l'étude : la collecte d'informations pour l'étude de la dimension économique des actions du projet ABILE a montré que le suivi budgétaire et opérationnel n'était pas une tâche toujours facile pour les animateurs/trices de projet. Ceci est dû d'une part à l'absence fréquente d'outils formalisés de suivi, et d'autre part au mouvement de changement fréquent des animateurs/trices.

Un point de vigilance important consiste à se doter d'un outil de suivi du budget (évolution, réalisations) propre au projet. Cet outil doit être formalisé; il n'est certainement pas nécessaire d'avoir recours à des logiciels sophistiqués, une simple feuille d'un tableur (Excel ou logiciel libre) peut suffire. Ce qui est aussi important c'est de faire un suivi régulier, avec les mêmes outils pour garder la cohérence durant l'ensemble de la vie du projet. Le suivi budgétaire sert aussi comme outil de pilotage du projet et permet de prévenir d'éventuelles difficultés.

Mieux intégrer la dimension économique du projet

La dimension économique évoque au premier abord la question de la vie financière du projet : rentrées et sorties d'argent. Mais ce volet ne représente qu'une traduction monétaire d'un certain nombre de flux et d'activités. Donc la question économique se pose alors en amont de la vie financière et elle renvoie à un second volet, celui du choix des visées, des activités du projet et des moyens nécessaires. Ce volet est abordé au niveau même de la conception du projet, ou dans les grandes phases de développement ou de réorientation du projet. Enfin, par l'expérience des actions du projet ABILE, il est apparu un troisième volet nécessaire pour un animateur/trice, celui de disposer d'un outil de gestion d'informations relatives aux différentes réalisations (actions, calendriers de travail, etc.) dans la conduite opérationnelle du projet. Pour mieux intégrer la dimension économique, nous présenterons des outils pour ces trois volets : économique, financier et opérationnel.

Outil 1 : Le modèle économique

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

La notion de modèle économique est récente et recouvre un sens relativement large. Ainsi plusieurs termes sont utilisés en France, dont celui de modèle d'affaire ou de modèle d'activité, en lien avec la traduction du terme anglais *« Business Model »*. Pour une structure lucrative, une entreprise par exemple, le modèle économique répond à la question : comment l'entreprise crée-elle de la richesse (la valeur ajoutée) à partir de l'offre qu'elle propose à ses clients, et la répartit-elle entre les parties prenantes au projet? Pour une structure non-lucrative, ce qui est le cas des projets de développement local de l'AB, le modèle économique désigne une représentation de comment cette structure organise son fonctionnement, développe et finance ses activités de manière à assurer l'équilibre financier et à être viable sur la durée du projet.

L'objectif d'un modèle économique pour un projet de développement local est donc d'assurer un fonctionnement sain respectant l'équilibre financier et les conditions d'une viabilité économique. Le modèle économique est un élément fondamental de la stratégie de la structure porteuse du projet.

Le modèle économique pour un projet doit être réfléchi et défini à l'avance, dans la phase de conception du projet *(Voir figure 1)*.

Il comprend la définition :

- Des objectifs du projet, des activités innovantes qui constituent la proposition de valeur du projet. Ces éléments sont définis en lien avec les enjeux et besoins des bénéficiaires du projet.
- Des moyens nécessaires pour la réalisation de ces activités. C'est la définition de la structure des coûts.
- Des sources de financement envisagées. Définition des partenaires du projet et des ressources extérieures que l'on peut mobiliser.

Les ressources internes qu'il est possible de mobiliser : trésorerie, ressources humaines (compétences, savoir-faire, créativité…). Les ressources bénévoles. Ceci suppose de trouver un modèle viable prenant en compte les risques et les évolutions possibles. Le modèle doit pouvoir s'adapter aux évolutions de l'environnement.

L'outil se présente sous la forme d'un tableau synthétique comprenant les différents volets à renseigner. Il est sous format numérique et peut être édité en A3 pour un usage sur papier.

Mieux intégrer la dimension économique du projet (suite)

Le modèle économique est élaboré collectivement par l'équipe du projet (chef ou leader politique, animateurs/trices et toutes les personnes impliquées dans le projet). Il sert dans un premier temps à apprécier la faisabilité économique du projet. Puis ensuite il est utilisé par l'animateur/trice pour suivre et piloter la gestion du budget.

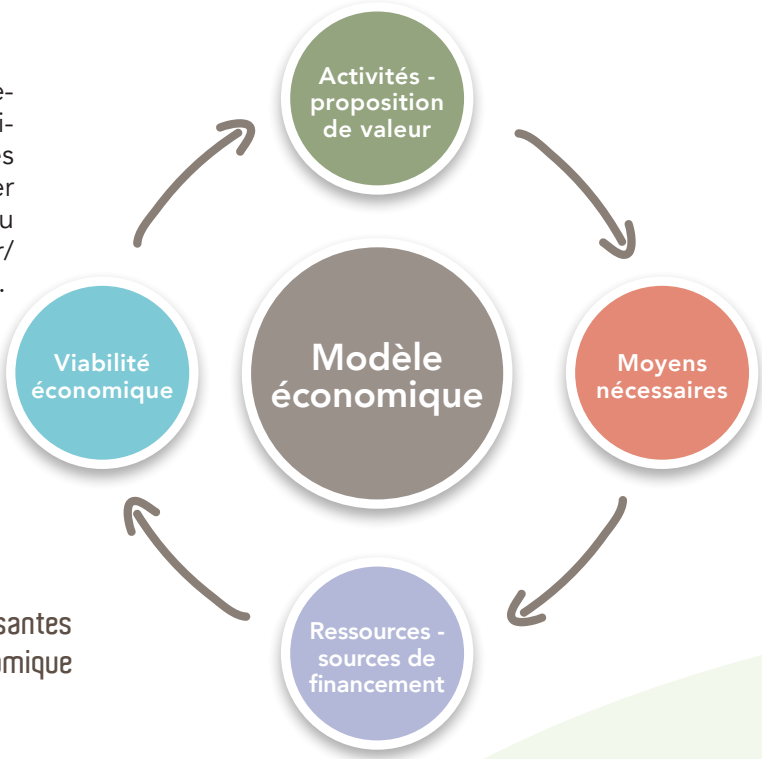


Figure 1 : les différentes composantes du modèle économique

Modèle économique

Nom du projet :

Date :

Projet (proposition de valeur)	Bénéficiaires	Actions clés	Partenaires clés	Ressources clés
• Quels enjeux et besoins des bénéficiaires ciblés par le projet ? • Quelle réponse le projet apporte-t-il aux besoins concrets des bénéficiaires ciblés ? • Quelles solutions concrètes le projet apporte-t-il aux bénéficiaires ?	• Quels sont les segments de bénéficiaires ciblés ? • Quel type de relation chaque segment de bénéficiaires attend-il du projet ? • Quelle incidence en termes de coût ?	• Quelles sont les actions clés nécessaires pour conduire le projet ? • Quel lien avec les relations bénéficiaires? • Quel coût ?	• Qui sont vos partenaires clés ? Faire une typologie de vos partenaires ? • Quelles sont les ressources clés que vos partenaires proposent ? • Comment les partenaires prennent part au projet ?	• Quels types de ressources clés la conduite du projet requiert-elle ? • Lister les ressources nécessaires en fonction des actions choisies, et du type de relation bénéficiaires visés.

Structure des coûts	Sources de financement
• Quels sont les coûts (dépenses) les plus importants générés par le modèle économique ? • Quelles sont les actions clés les plus coûteuses ? • Définir les coûts fixes du projet ?	• Pour quelle proposition de valeur les partenaires sont-ils prêts à payer ? Combien sont-ils prêts à payer ? • Quels sont les sources de financement possibles, internes et externes ? • Quelle est la part de chaque source de financement dans le budget global ?

Outil 2 : Construction et suivi du budget

Cet outil représente la traduction monétaire du modèle économique. Il consiste principalement en la construction du budget ; puis il permet par la suite le suivi budgétaire des actions du projet. Dans la pratique, un découpage annuel du budget est utile pour le suivi assuré par l'animateur/trice. Mais dans une perspective d'analyse économique du projet, on peut procéder au découpage du budget selon les différentes phases de la vie du projet. Le travail réalisé dans le cadre du projet ABILE l'a été dans cette perspective.

L'objectif de l'outil de construction et suivi de budget d'un projet est donc d'assurer un fonctionnement sain respectant l'équilibre financier et veillant au maintien de cet équilibre dans le processus de mise en œuvre des actions du projet. C'est l'outil de pilotage financier pour l'animateur/trice de projet.

La construction d'un budget comprend trois volets :

- L'identification des différents besoins de moyens. Il s'agit notamment des besoins financiers, mais également des besoins en ressources humaines ou matérielles dont la mobilisation se traduit par un coût financier (payé par le projet ou acquis en don). On distingue ici les besoins d'investissement et ceux du fonctionnement.
- Le calcul des coûts monétaires des différents besoins identifiés dans l'étape précédente (coût d'achat, location, journée de travail coût de structure, etc.).
- L'énumération des différentes ressources financières et leurs sources. On peut classer ces sources selon qu'elles sont en autofinancement ou extérieures. On peut avoir pour ces dernières plusieurs catégories selon les types de partenaires du projet.

L'outil est une feuille de tableur qui présente sous la forme d'un tableau synthétique les 3 volets à renseigner. Il est sous format numérique et peut être édité en A3 pour un usage sur papier.

Exemple de construction & suivi de budget

Structure porteuse :	Projet :	Période :

Actions	Besoins		Ressources	
	Nature	Montant	Sources de financement	Montant
Investissement :	Achat d'ordinateur	1 400 €	Autofinancement	5 100 €
			Conseil Régional	10 000 €
Fonctionnement :			DRAF	6 000 €
Ex : Montage et animation du projet	Mi-temps : 15 000 €/an	15 000 €		
Conduite atelier 2	Animateur/trice projet : 3j x 500 €	1 500 €		
	Intervenant extérieur : 1j x 700 €	700 €		
	Frais de communication	1 000 €		
	Achat de fournitures	1 500 €		
Installation parcelle (plants et travail)	Coût de production : 4000€	4 000 €	Exploitation du Lycée agricole	4 000 €
Participation pédagogique totale :	Enseignants : 20 1/2 journée x 250 €	5 000 €	Centres de formation agricole	5 000 €
Vulgarisation	Animateur/trice : 5 1/2j * 250 €	1 250 €	Ministère de l'agriculture	1 250 €
TOTAL		31 350 €		31 350 €

Outil 3 : Releué de réalisations

Pour la conduite opérationnelle, l'animateur/trice a besoin de saisir et de gérer les informations relatives à la mise en œuvre des actions. Il s'agit de mettre en place un outil de suivi d'informations, sous la forme d'un tableau Excel, avec une organisation thématique pour l'enregistrement (par exemple : temps de travail, dépenses, recettes, etc.).

Certains organismes professionnels utilisent des logiciels dédiés à la gestion de l'information, comme par exemple le logiciel OCTAGRI, utilisé en Chambre d'Agriculture, ou ISAGI, utilisé par la FNAB. D'autres logiciels de gestion de données sont accessibles sur le marché ou en téléchargement libre.

Rédaction : *Mohamed Gafsi, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 8, « Le modèle économique », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Resson, ITAB. Commission Européenne.

Fiche-outil : Les indicateurs de suivi et d'évaluation

Fiche 9

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle propose différents indicateurs opérationnels pour suivre et rendre compte de l'avancée d'un projet de développement local de l'AB.

Pourquoi cette fiche ?

Dans le projet ABILE, nous avons beaucoup échangé sur la conduite opérationnelle d'un projet. Nous avons tout d'abord partagé sur la vie d'un projet, sa dynamique collective, ses imprévus chemin-faisant qui font que l'on s'éloigne souvent d'un itinéraire tout tracé. La réalité est souvent bien loin de la démarche type de projet : se fixer des objectifs généraux et spécifiques, définir des activités ou des tâches à réaliser pour atteindre ces objectifs, puis évaluer le niveau d'atteinte de ces objectifs et si besoin rectifier le tir. Au final, conduire et animer un projet c'est faire avec les personnes, les idées et les évènements nouveaux. Il y a souvent des changements importants dans les activités comme dans les objectifs. Pour autant le besoin de suivre le projet, de l'évaluer reste.

Pour cela nous avons partagé les indicateurs de suivi et d'évaluation de projet que chacun utilise régulièrement. Nous les avons ensuite organisé en fonction des thématiques qu'ils informent : gouvernance et gestion ou impacts économiques et sociaux du projet par exemple. Cette fiche présente ces indicateurs.

Des indicateurs très simples

Nous avons privilégié des indicateurs simples. Ils ont été rassemblés selon quatre thématiques :

Thématique	Objectifs de l'évaluation
1 - Gouvernance et administration du projet	**1.** Modalités de fonctionnement du projet : nombre de rencontres, de groupes de travail, d'acteurs actifs. **2.** Moyens dédiés au fonctionnement du projet : ETP (plein temps), bénévoles, budget. *(Voir la fiche-outil 8 « Le modèle économique »)*
2 - Production et partage de connaissances	**1.** Modes de production des connaissances (débats, observations de terrain, etc.) et supports de communication. **2.** Participation aux évènements, niveau de satisfaction et acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire). **3.** Niveau d'implication : changements de pratiques.
3 - Développement économique et social	**1.** Evaluer l'efficacité des actions d'animation préalables à des changements de pratiques (chez les agriculteurs, pour la mise en marché des produits, …). **2.** Impact sur l'agriculture (conversions, évolutions des exploitations, etc.), les filières et le territoire (évolution chiffre d'affaires, de la clientèle, des emplois, de la consommation, etc.).
4 - Préservation de l'environnement	**1.** Développement d'une conscience environnementale. **2.** Changements de pratiques dans un sens favorable à l'environnement.

Dans le tableau qui suit nous présentons ces différents indicateurs en précisant pour chacun d'eux :

- Son objectif d'évaluation ;
- Un ou plusieurs exemples précis d'indicateurs mobilisables ;
- Les données nécessaires et le mode de calcul ;
- Le coût et la facilité d'obtention ;
- Les usages possibles : pour aider l'animateur/trice et le collectif dans la conduite du projet ou comme indicateur d'évaluation à proposer aux financeurs.

Nous invitons les animateurs/trices de projets de développement local de l'AB à piocher des idées opérationnelles dans ce tableau.

Pour cela, il vous sera nécessaire tout d'abord de faire des choix en fonction de votre projet et de ses objectifs. Certains indicateurs, comme ceux sur la gouvernance et la gestion du projet conviennent à une gamme très large de projets. D'autres comme ceux sur les impacts économiques et sociaux sont dépendants de la finalité du projet : certains concernent l'exploitation agricole, d'autres la filière et d'autres enfin le territoire. Enfin, il vous faudra aussi faire un travail d'adaptation précis au fonctionnement de votre projet et aux données dont vous disposez.

En résumé : ne mesurez que ce qui importe (pour vous, pour votre groupe projet et bien sûr pour vos partenaires financiers). Dans la majorité des cas, il nous semble qu'un total de 5 à 10 indicateurs est suffisant pour suivre et évaluer un projet.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

1 – Gouvernance et administration du projet

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Modalités de fonctionnement du projet	Types et nombre de rencontres (techniques, coordination…)	Reporting des rencontres avec date, objet, décisions, état d'avancement	Peu coûteux et facile d'obtention	• Suivi avancement du projet • Justificatifs pour les financeurs
	Nombre de groupes de travail/commis-sions et nombre de participants	Reporting et répertoire des groupes avec objet, nom et nombre de participants	Peu coûteux et facile d'obtention	• Suivi avancement du projet • Justificatifs pour les financeurs
	Type de structure et d'acteurs impliqués	Répertoire avec coordonnées, structure, rôle, compétences, autres informations possibles (actif, financeur, porte le projet chez lui, …)	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue.	• Animateur/trice : outil de gestion de réseau pour le projet en cours et pour ceux à venir
Moyens dédiés au fonctionnement du projet *(voir la fiche-outil 8 « Le modèle économique »)*	Budget réalisé annuel ou pluriannuel	• Données comptables • A adapter aux règles du financeur	Moyen	• Outil de contrôle pour les financeurs et d'alerte pour l'animateur/trice
	Nombre d'ETP dédiés	Enregistrement des temps consacrés au projet par les salariés	Peu coûteux et facile d'obtention	• Suivi avancement du projet • Justificatifs pour les financeurs
	Nombre et niveau d'implication de bénévoles	Reporting des bénévoles avec enregistrement du temps consacré	Moyen car rarement enregistré	• Suivi avancement du projet
	Gestion de projet	Outils standards : découpage en tâches, enregistre-ment du réalisé et analyse des écarts avec le prévisionnel	Peu coûteux et assez facile d'obtention. Le réalisé n'est pas tou-jours enregistré avec la même précision	• Suivi avancement du projet • Justificatifs pour les financeurs

Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

2 – Impacts du projet : production et partage de connaissances

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Modes de production et de valorisation des connaissances	Types de connaissances mobilisées : scientifique, locale, agriculteurs, ..) Sources utilisées pour la création des documents et événements (études, articles, débats, enquêtes, rencontres, témoignages…)	Création et actualisation d'une base de données simple ou utilisation de logiciels types End Note	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue.	• Outil pour l'animateur/trice : gestion de la multiplicité des sources de connaissances
	Médias utilisés pour la communication : articles, plaquettes, réseaux sociaux, visites, journées de formation, forums, numérique, vidéos, etc.	Reporting dans une base de données : supports utilisés et évènements (dates, objet, forme, participants, etc.)	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue	• Outil de gestion des activités • Justificatifs pour les financeurs
Taux de participation aux évènements, niveau de satisfaction et acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire)	Type et nombre d'acteurs participants aux évènements	Registre des émargements et calcul du taux de participation (nombre de participants/nombre d'invitations)	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue	• Outil de gestion des activités • Justificatifs pour les financeurs
	Nombre de documents et autres supports diffusés	Nombre de téléchargements, nombre de supports matériels diffusés, …	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue	• Outil de gestion des activités • Justificatifs pour les financeurs

Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Taux de participation aux évènements, niveau de satisfaction et acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire)	Nombre de participants satisfaits, niveau de satisfaction et nombre de participants considérant avoir appris des informations utiles	**Questionnaire (en fin d'évènement, ou aux utilisateurs).** Demander : • le niveau de satisfaction (échelle de 1 à 5), • le niveau de réponse aux attentes (échelle), • évaluer les informations qui ont été considérées comme les plus utiles (en proposant une liste) • quelques informations sur le participant (âge, profession, formation, ...) • traitement statistique (moyenne, pourcentage).	Moyen. Suppose la conception et la gestion d'un questionnaire. *Privilégier un questionnaire court (moins de 5 minutes).* *A ne faire qu'en certaines occasions (journées de formation, visites ou pour des supports importants)*	• Outil de gestion mais aussi de communication sur les impacts du projet. • Usage possible comme justificatif aux financeurs
Niveau d'implication : changements de pratiques	Nombre de participants déclarant vouloir changer ses pratiques	Par questionnaire en fin d'évènement. Possibilité de préciser les changements envisagés et à quel terme	Difficile, rallonge le questionnaire sur le niveau de satisfaction. Informations peu fiables, il s'agit d'intentions et non de changements réels.	• Outil de gestion mais aussi de communication sur les impacts potentiels du projet
	Nombre participants ayant changé ses pratiques	Par questionnaire 6 mois à 2 ans après la fin d'un projet : changements réalisés, dans quel délai, pour quelles raisons, rôle du projet.	Diffficile, suppose un entretien de face à face, le taux de réponses aux questionnaires envoyés ou par internet étant souvent faible	• Outil d'évaluation finale de l'action et de sa durabilité.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

3 – Impacts du projet : développement économique et social

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Evaluer l'efficacité des actions d'animation préalables à des changements de pratiques (chez les agriculteurs, pour la mise en marché des produits, …)	Type et nombre d'actions préalables et évaluation de ce qu'elles produisent	• Reporting des actions mises en œuvre (formation, animation, rencontres…) avant le changement visé (par ex. développer approvisionner la restauration collective). • Evaluation par l'animateur/trice et auto-évaluation par les participants des avancées : acquisition de compétences, construction de réseau, élaboration d'un plan d'actions, etc.	Difficile. *Les avancées permises par chaque action préalable sont souvent intangibles (inter-connaissance, études de marché, businnes plan, etc..). Pour autant elles sont essentielles.*	• Aide au pilotage d'un projet • Montrer l'importance de ces actions et le chemin qu'elles permettent de parcourir ;
Impact sur l'agriculture (conversions, évolutions des exploitations, etc.), les filières et le territoire (évolution chiffre d'affaires, des emplois, de la consommation, etc.).	Création d'un référentiel technico-économique pour suivre l'impact du projet sur l'agriculture, les structures d'aval, l'alimentation bio et les territoires : • Nombre exploitations AB ; • Nombre entreprises créés ou converties AB ; • Evolution du CA des structures (créées et participant aux actions…) ; • Nombre d'ETP créées ; Evolution nombre de repas AB ; • Montant des ventes ; • Variables à adapter au projet.	• Traitement de données statistiques • Reporting et enregistrements internes (adhésions, ventes, …) • Doit s'inscrire dans le temps : avant, pendant et en fin de projet.	Difficile. *Pour les données statistiques à l'échelle d'un territoire il est toujours difficile d'évaluer ce qui est lié à un projet lorsque l'on observe des changements d'une période à une autre.*	• Outil d'évaluation d'un projet. Ces indicateurs sont souvent sensibles seulement au bout de plusieurs années.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

4 – Impacts du projet : préservation de l'environnement

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Développement d'une conscience environnementale	Nombre de participants au projet sensibilisés ou souhaitant intégrer la préservation de l'environnement dans ses pratiques	Questionnaire: visions de l'environnement, de ses enjeux, de ses différentes composantes, des actions envisagées ou mises en place. Possibilité de faire ceci avant, pendant et après le projet	Moyen	• Outil d'évaluation de l'impact d'un projet sur les agriculteurs
Changements de pratiques dans un sens favorable à l'environnement	Indicateurs de pressions sur l'environnement : changements dans les doses utilisées en fertilisants, phytosanitaires, etc.	Il existe de nombreux systèmes d'indicateurs environnementaux. Evaluer des changements de pratiques suppose des enquêtes précises en exploitation avant et après un projet.	Les indicateurs de pressions (changements de pratiques) sont plus faciles à obtenir que les indicateurs d'état de l'environnement (biodiversité, qualité de l'eau, …) mais demandent malgré tout un travail important.	• Outil d'évaluation de l'impact d'un projet sur l'environnement.

Pour en savoir plus

Il existe un grand, voire un très grand nombre de systèmes d'indicateurs. On en trouve à l'échelle de l'exploitation agricole, du territoire, du projet de développement local. Certains de ces systèmes sont très complexes, d'autres plus simples mais employer dans sa totalité un système ou un set d'indicateurs est rarement pertinent. Nous vous engageons à choisir et comme chacun a ses habitudes et ses réseaux, nous vous proposons cependant quelques références utiles.

- **Le RMT ERYTAGE est le réseau national sur l'évaluation de la durabilité des systèmes et des territoires agricoles et propose de nombreux outils sur son site : http://www.plage-evaluation.fr/webplage/**
- **Mémoire de Raphael Boutin (RMT DévAB) : http://devab.ovh/Livrables_2011-2012/AB-environnement-dvpt%20local/DevAB_ABILE_memoire_Boutin.pdf**
- **Mémoire de Laetitia Sagnier : http://devab.ovh/Livrables_2011-2012/AB-environnement-dvpt%20local/DevAB_AB%20et%20territoires%20urbains.pdf**
- **Fleury Ph. (coord.) 2011. Agriculture biologique et environnement. Des enjeux convergents. Educagri éditions et Acta, Paris, 272p. Voir chapitre : Méthodes et outils pour l'évaluation des performances environnementales de l'AB, pp 237-259.**

Rédaction : *Anne-Claire Kubala, Philippe Fleury, Céline Cresson.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : http://projet-abile.blogspot.com/

Contacts

Céline Cresson, ITAB - celine.cresson@itab.asso.fr

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - pfleury@isara.fr

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 9, « Les indicateurs de suivi et d'évaluation », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : J. Portier, FNAB. C. Cresson, ITAB.

Fiche-outil : Les ateliers de co-développement

Fiche 10

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle présente une méthode de travail collectif qui permet d'échanger et de progresser sur les savoir-faire professionnels de différents métiers, animateurs/trices, enseignants et agriculteurs.

Pourquoi cette fiche ?

Dans le cadre du projet ABILE, des ateliers de co-développement ont été organisés avec les animateurs/trices de projets de développement local de l'AB afin d'échanger sur les problèmes qu'ils/elles rencontraient et de formaliser leurs savoir-faire. Cette méthode a également permis de tirer des enseignements plus génériques sur la gestion et l'animation d'un projet de développement local de l'AB.

Cette fiche présente la méthode telle que défini par Payette (2000), enrichie de l'expérience acquise dans le cadre du projet ABILE.

Objectifs et principes du co-développement professionnel

Un groupe de co-développement est un ensemble de personnes qui se réunissent régulièrement dans le but de contribuer mutuellement à l'amélioration de leur pratique professionnelle. Cette méthode permet de mettre au jour les savoirs de la pratique, ceux que la science ne produit pas.

Le co-développement est une méthode très cadrée, basée sur l'échange de pratiques au sein d'un groupe de personnes exerçant le même métier.

> ***« Travailler en se formant, se former en travaillant »*** *(Payette, 2000)*

L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de client, en exposant une situation problème au reste des participants qui endossent le rôle de consultants pour AIDER le client face à cette situation (compréhension de la situation et pistes d'actions).

Il est essentiel que les participants soient convaincus qu'ils peuvent apprendre des uns et des autres. La bienveillance et l'entraide sont les bases du bon fonctionnement d'un groupe de co-développement.

« Le client est autant " objet " de la consultation que le cas qu'il a préparé. En effet, il veut améliorer sa pratique et non pas seulement résoudre un problème ; le cas présenté n'est en quelque sorte qu'un incident critique pour pouvoir apporter des modifications, si possible substantielles, à sa pratique. On ne peut pas séparer la situation vécue, présentée par le client, et sa manière de la concevoir et d'y intervenir. » *(Payette, 2000)*

Pour un fonctionnement optimal, il est recommandé que le groupe soit composé de 5 à 10 personnes exerçant le même métier.

Ce groupe de co-developpement peut se réunir régulièrement (idéalement une fois par mois, mais cela peut être tous les 3 à 6 mois comme cela a été expérimenté dans le projet ABILE).

Pour chaque rencontre, il est important de prévoir un temps suffisant (entre 1h00 et 1h30) pour permettre le bon déroulement de l'intégralité de l'atelier. Plus le groupe est important, plus la durée sera longue. Les ateliers peuvent être plus longs (jusqu'à 2h30 / 3h), mais se contraindre à des ateliers courts (1h30 maximum), comme ce qui a été expérimenté dans le projet ABILE, permet de stimuler la profusion d'idées tout en évitant les développements d'idées et les échanges trop longs.

Objectifs poursuivis par un groupe de co-développement professionnel
(Payette, 2000)

- apprendre à être plus efficace en trouvant de nouvelles façons de penser, de ressentir et d'agir dans sa pratique actuelle.
- s'obliger à prendre systématiquement un temps de réflexion sur sa pratique professionnelle.
- être dans un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance et solidarité.
- consolider son identité professionnelle en comparant sa pratique professionnelle à celles des autres.
- apprendre à aider (consultant) et à être aidé (client).

Principes du co-développement
(Payette et Champagne, 1997, chapitre 2)

1. La pratique produit des savoirs que la science ne peut pas produire.
2. Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir.
3. Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement.
4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique.
5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation.
6. Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du co-développement.
7. Pour apprendre à mieux agir, il faut faire de la place à ses incompétences.

Déroulement d'un atelier de co-développement

Un atelier de co-développement comporte 6 étapes qu'il est important de respecter. A celles-ci on peut ajouter une étape préliminaire ainsi qu'une étape terminale si l'atelier est pratiqué dans le cadre d'un groupe de co-développement.

Étape 0 : **Préparation**
5 min

Étape 1 : **Exposé de la problématique ou de la situation**
5-10 min

Étape 2 : **Clarification de la problématique**
5-10 min

Étape 3 : **Contrat - reformulation de la question**
1 min

Étape 4 : **Réactions, commentaires, suggestions**
20 à 40 min, selon la taille du groupe

Étape 5 : **Synthèse et plan d'action**
5–10 min par le client

Étape 6 : **Évaluation du fonctionnement du groupe et intégration des apprentissages et vécus**
5-10 min

Étape 7 (optionnelle): **Retours sur les engagements pris lors de la séance précédente**
(dans le cadre d'un groupe de co-développement).

Un(e) animateur/trice ou facilitateur est indispensable pour garantir le bon déroulement de l'atelier et le travail de co-développement. Il est le gardien de la méthode. De même, prendre des notes pendant l'atelier constitue un vrai plus pour capitaliser les échanges pendant la séance.

Déroulement d'un atelier de co-développement (suite)

Étape 0 : préparation (5 min.)

Au début, ou même en amont de la rencontre, le groupe choisit une personne qui prend le rôle de client et présente sa situation-problème. Il est conseillé que ce dernier prépare sa question en amont en lien avec la difficulté rencontrée dans sa pratique professionnelle.

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client	• **Préparation légère**
Consultants	• Néant
Animateur/trice	• Anticiper la logistique : Prévoir un paperboard ou un vidéoprojecteur pour afficher la question posée. • Demander au client d'identifier la situation qu'il souhaite présenter au groupe, le problème rencontré et en quoi cela lui pose une difficulté à lui en tant que personne mais aussi dans son métier et vis-à-vis de son rôle dans son organisation. • Si vous souhaitez garder une trace de l'ensemble de l'atelier, identifier une personne qui assurera le rôle de secrétaire (prise de notes pour capitaliser les échanges). Prévoir éventuellement un accès à internet pour la prise de notes collaboratives.

Étape 1 : exposé de la problématique ou de la situation (5-10 min)

Le client expose le plus clairement possible la situation et son contexte. Il exprime ensuite la façon dont il définit le problème. Les autres participants, dans leur rôle de consultant, écoutent.

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client	• **Présentation**
Consultants	• **Écoute + aide** en comprenant bien le sujet
Animateur/trice	• Donner la parole au client (situation, problème) • Veiller à faire respecter l'écoute du groupe

Déroulement d'un atelier de co-développement (suite)

Étape 2 : clarification de la problématique (5-10 min)

Les consultants formulent des questions pour bien cerner la situation; ils doivent, à cette étape, s'en tenir à des questions d'information factuelle (meilleure compréhension du contexte par exemple). Le client apporte les précisions nécessaires.

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client	• **Réponses**
Consultants	• **Questions de clarification.** Aident en posant des questions.
Animateur/trice	• Proposer aux consultants de formuler des questions pour cerner la situation (informations factuelles, meilleure compréhension du contexte). • Donner la parole au client pour apporter les précisions • Veiller à ne rester que sur des questions de clarification (recadrer si les consultants débordent sur l'étape 4, les inviter à noter leurs idées pour l'étape 4)

Étape 3 : contrat – reformulation de la question (1 min)

Le client précise clairement ce qu'il attend des consultants. Il s'agit de formuler la demande : *« je voudrais que le groupe m'aide à ... »* OU *« J'attends de cet atelier de récupérer des idées me permettant de gérer le problème suivant ... ».*

Attention : *la qualité de l'atelier pour le client repose sur la bonne formulation du contrat lors de cette étape. C'est donc une étape cruciale pour le bon déroulement des étapes suivantes (d'autant plus que le client ne doit pas intervenir à l'étape 4).*

« Ce n'est pas la même chose de demander des suggestions pratiques relativement à une situation difficile que d'analyser les implications politiques d'un dossier, que de critiquer sans gêne toutes les facettes d'un projet pour en accroître la solidité... » (Payette, 2000)

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client	• **Synthèse de la demande** (formulation du contrat)
Consultants	• **Challenge de la demande**
Animateur/trice	Demander au « client » : • de reformuler la question, • Qu'il précise ce qu'il attend du groupe : conseils, partage d'expériences, questionnement, challenge, confrontation, expression des ressentis … Écrire (sur un paperboard, une diapositive projetée) la question ainsi formulée pour qu'elle reste visible pour les consultants pendant l'étape suivante.

Déroulement d'un atelier de co-développement (suite)

Étape 4 : réactions, commentaires, suggestions (20 à 40 min, selon la taille du groupe)

Ce sont uniquement les consultants qui interviennent. Après avoir pris 2 à 3 minutes pour réfléchir individuellement, ils donnent leurs impressions, réactions, perceptions connotées d'évaluations et d'interprétations de la situation. Ils s'appliquent surtout à proposer une façon de voir autrement la situation, à la recadrer. Ils peuvent faire des suggestions pratiques ou donner des conseils.

Le client écoute et s'impose de ne pas intervenir. Il a tout intérêt à noter par écrit ce qui lui paraît pertinent de retenir. Il peut sortir du champ de vision des consultants pour les aider à l' *« oublier »*.

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client	• **Écoute active**
Consultants	• **Réponses à la demande** (autorisation de dire ce qu'ils pensent) • **Aide** à la réflexion et à l'action
Animateur/trice	**Au début de cette étape** • Demander à ce que chacun au sein du groupe prenne 2 à 3 minutes pour réfléchir individuellement • Dire au « client » de se forcer à ne pas intervenir (et noter ses idées). Celui-ci peut, s'il le souhaite, sortir du champ de vision des consultants. • Donner la parole au groupe de consultants (libre, pas de tour de table organisé) : quelles impressions, réactions, perceptions, évaluations et interprétations font-ils de la situation ? Quelles sont leurs suggestions pratiques, leurs conseils ?) • Rappeler que la bienveillance et le non jugement sont essentiels à cette étape. • Si vous le souhaitez, noter et projeter les idées au fur et à mesure qu'elles sont exprimées, tout en veillant à ne pas les structurer pour ne pas influencer le groupe. Ceci est optionnel, la visualisation des idées émises pouvant limiter l'expression libre de certains participants. **Au bout de 10-15 min** • Relancer (qui a une autre manière de voir la situation ?) • Distribuer la parole. Veiller à ce que tout le monde s'exprime. • Vérifier que les interventions visent bien à AIDER. • Vérifier (sans ouvrir un échange avec le client) que le groupe répond bien à la problématique du client. Réorienter le contrat si besoin. **5 min avant la fin** • Annoncer la fin pour stimuler les derniers retours

Déroulement d'un atelier de co-développement (suite)

Étape 5 : Synthèse et plan d'action (5-10 min)

Le client prend quelques instants pour finaliser sous forme d'un mini plan d'action les remarques exprimées par les consultants. Il fait la synthèse personnelle de ce qu'il retient.

Pendant ce temps, les consultants notent les idées et remarques qui peuvent leur être utiles dans leurs projets (idées transversales)

Après ce temps d'écriture, le client présente sa synthèse et son plan d'action, il indique la façon dont il entend donner des suites. Les consultants du groupe n'ont pas à discuter des choix de la personne ou de son plan d'action; ils se comportent plutôt comme des témoins du cheminement de cette personne; ils peuvent exprimer leur soutien et leur encouragement.

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client	• **Synthèse** (ce qu'il retient) et **plan d'actions**
Consultants	• Écoute
Animateur/trice	• Donner au client quelques minutes pour finaliser une synthèse et un mini plan d'actions en attachant une importance particulière aux premières actions • Demander aux consultants de noter les idées et remarques qui peuvent leur être utiles dans leurs projets (idées transversales) • Donner la parole au client, le groupe a ici un rôle de témoin • Partager les idées transversales

Étape 6 : Évaluation et intégration des apprentissages et des vécus (5-10 min)

Pour clore la rencontre, il convient de faire un retour sur ce qui s'est passé. Le client peut exprimer son vécu ; les consultants peuvent évaluer la façon de procéder et, au besoin, y apporter des correctifs pour la prochaine rencontre.

Il est recommandé aux participants de se donner quelques minutes pour que chacun puisse noter ce qu'il retient de cette rencontre avant de le partager avec le groupe.

Rôles de chacun et points de vigilance pour l'animateur/trice

Client & consultants	• **Partage des apprentissages et évaluation du fonctionnement du groupe**
Animateur/trice	• Poser clairement les 2 questions : évaluation de la séance +intégration des apprentissages. Laisser un temps de réflexion individuelle puis proposer un tour de table (veiller à ce que les 2 points soient abordés) *Astuce : Pour faciliter cette étape et garder la mobilisation des participants, il est possible de préparer une fiche d'évaluation à distribuer ou de distribuer 2 post it par personne (1 par question) :* **Apprentissages** • Qu'ai-je appris qui me permette de faire évoluer ma pratique professionnelle ? • À la suite de cette séance, que puis-je noter en termes de prises de conscience, difficultés rencontrées dans le métier, idées et solutions à retenir, progrès à envisager ? **Evaluation :** • Quelles sont les points de vigilance et pistes de réflexion à proposer au groupe de co-développement pour améliorer le déroulement du prochain atelier ?

Étape 7 : Retours sur les engagements pris lors de la séance précédente. (Facultative)

Le client qui avait exposé sa problématique lors de la séance précédente peut faire un retour au groupe sur les engagements qu'il avait pris à l'issue de la séance :

- A quoi l'atelier de co-développement lui a-t-il servi ?
- Qu'a-t-il entrepris à la suite de la séance ?
- Qu'est ce qui a changé ?
- En quoi l'atelier a-t-il permis d'accélérer (ou débloquer) la situation ?

Le groupe de co-développement du projet ABILE

Composition du groupe de co-développement ABILE (septembre 2014 – mars 2016)

- Claire Brachet, GAB 85
- Bruno Colange, EPLEFPA Perpignan Roussillon
- Laurence Espagnacq, CA 31
- Anne Perrein, GABB32
- Maud Roussel, Corabio
- Stéphanie Tutin, Lou Labo
- Julie Grenier, Pole AB MC
- Natacha Sautereau, CA 84
- Julie Portier, FNAB
- Amélie Bresson, Bergerie Nationale de Rambouillet

Facilitatrices (animation et capitalisation des échanges) : Laetitia Fourrié et Céline Cresson, ITAB.

Questions traitées en ateliers de co-développement :

- Comment déployer le projet en gardant un coût économique raisonnable ? *septembre 2014 ;*
- Comment favoriser les échanges durables entre agriculteurs bio et conventionnels et que chacun y trouve son intérêt et ait envie de continuer ? *février 2015 ;*
- Comment redynamiser des acteurs (notamment agricoles bio et conventionnels) et identifier des actions concrètes pour relancer un projet ? *février 2015 ;*
- Comment améliorer l'approvisionnement local d'un dispositif concernant la restauration collective ? *juin 2015 ;*
- Comment mobiliser de nouveaux porteurs de projet, financeurs, leaders agricoles et nouveaux clients dans le cas de la mise en place d'une filière de transformation et de mise en marché de produits. Quels sont les leviers d'action à activer et les moyens humains nécessaires ? *mars 2016.*

Retour d'expériences du groupe de co-développement ABILE :

- Au fil des ateliers, les apprentissages individuels progressifs des rôles de chacun dans un atelier permettent de gagner en efficacité collectivement.
- Au sein du groupe de co-développement, la bienveillance, l'écoute et le non jugement sont des valeurs essentielles pour la qualité de la production des ateliers.
- Les ateliers de co-développement constituent de vrais accélérateurs de projets ! Ces ateliers sont à la fois un outil de prise de recul et une source d'idées nouvelles pour l'action. Le plan d'actions formulé par le client en fin d'atelier constitue une forme d'engagement à l'action vis-à-vis du groupe de co-développement.

Exemples d'actions mises en place suite aux ateliers de co-développement ABILE :

- o Changement de posture dans l'animation du projet,
- o Remobilisation des instances de gouvernance du projet,
- o Redéfinition des rôles entre acteurs,
- o Mise en place de partenariats nouveaux pour relancer ou déployer le projet.

Pour aller plus loin

- **PAYETTE A., 2000. Le co-développement une approche graduée. In Vol. 4, no 2, automne 2000 Interactions, 39-59**
- **PAYETTE A. et CHAMPAGNE C. 1997. Le groupe de co-développement professionnel, Ste-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.**

Rédaction : *Laetitia Fourrié, Céline Cresson, Philippe Fleury.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 10, « Les ateliers de co-développement », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 10p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Resson et L. Fourrié, ITAB.

Fiche-outil : Les valeurs et les émotions

Fiche 11

A qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

A quoi sert cette fiche ?

Elle souligne l'intérêt que peuvent avoir les valeurs et les émotions dans les comportements et les représentations de personnes impliquées dans un projet de développement du bio. Les grilles de lecture et les outils de compréhension proposés sont adaptés à des situations individuelles et collectives.

Pourquoi cette fiche ?

Les valeurs et les émotions jouent un rôle majeur dans la prise de décision des individus, des collectifs et, surtout, dans l'interaction entre les deux. Les valeurs et les émotions sont complémentaires des rationalités économiques et techniques. Leur particularité est de réguler et d'ajuster les relations et/ou de révéler les tensions au sein des collectifs. En cela, elles agissent en déterminants d'action.

Bonnes pratiques

Des recherches sur le rôle des valeurs et des émotions ont été menées au sein des projets ABILE et ÉMOTIONS au sein de deux dynamiques locales : le Défi famille à alimentation positive (FAAP) en métropole lyonnaise et le projet Manger Bio en milieu rural vendéen. Cette fiche est là pour partager les résultats, des outils et des pistes d'action.

Les valeurs et les émotions sont des notions complexes, elles relèvent de la psychologie et renvoient à un vocabulaire multiple qui brouille les pistes et rend les choses encore plus difficiles à saisir. De plus il faut les envisager dans une dimension dynamique, les relations au sein d'un projet évoluant. Nous avons rédigé cette fiche en essayant d'être à la fois simple dans le vocabulaire et précis dans les explications proposées.

Mieux intégrer les dimensions relationnelles du projet

Les enquêtes qualitatives qui ont été effectuées au sein des deux projets, Défi famille à alimentation positive et Manger Bio en Vendée, ont mis en évidence la tendance suivante : les visions et les attentes vis-à-vis d'une action collective varient selon les groupes sociaux (agriculteurs, consommateurs, élus, techniciens, etc..). Mais, ces différences, qui peuvent avoir dans certaines situations des répercussions négatives sur la cohérence du projet, s'atténuent lorsque certaines valeurs ou émotions positives sont activées à l'échelle individuelle. En effet, nos enquêtes ont montré des phénomènes d'**ajustement** et d'**enrichissement** mutuels **entre les attitudes personnelles et les comportements collectifs**.

Un exemple significatif illustre bien cette situation : un éleveur laitier témoigne d'avoir porté publiquement la question du bien-être animal au sein de son groupe ou dans des réunions multi-acteurs à partir du moment où il a donné aux émotions de fierté dans ses pratiques d'élevage un statut de déterminant de son action, une rationalité, et non plus uniquement une dimension individuelle *« marginale qu'il vaut mieux cacher »*. Cette posture dépasse le simple bénéfice de la verbalisation (du type *« ça va mieux en le disant »*). L'approche sensible des comportements est un outil supplémentaire de réflexion sur le métier d'agriculteur bio, pour l'agriculteur lui-même et pour les mondes dans lesquels il intervient.

Dans le cas du projet Manger bio en Vendée, les trois groupes sociaux impliqués que sont les producteurs, les restaurateurs scolaires et les acteurs externes au monde du bio (élus, enseignants) mobilisent des valeurs différentes pour qualifier leur implication dans le collectif : celle de la sécurité[1] pour les agriculteurs, car la restauration scolaire est un débouché économique régulier et conséquent en volume ; pour les restaurateurs, celle de la réussite d'avoir pu s'adapter à une nouvelle façon de travailler les aliments ; pour les acteurs externes, celle de la conformité qui signifie être en phase avec une tendance montante dans notre société. Les avis sont, par contre, plus consensuels lorsque l'on analyse les entretiens consacrés à la perception du bio en général. C'est la valeur d'universalisme qui est très majoritairement évoquée. Elle fait référence à l'intérêt de l'agriculture bio dans la protection de l'environnement.

Par opposition aux valeurs, qui « préexistent » en quelque sorte à l'action puisqu'elles font l'objet d'une construction réfléchie par l'individu, les émotions fonctionnent plutôt en réaction à des situations. Elles constituent une évaluation par la personne de son environnement et activent des comportements pour évoluer au sein de celui-ci. Là encore, les émotions réduisent ou amplifient des écarts entre les dimensions individuelles et collectives de l'action. Les émotions de fierté ou de joie vont renforcer l'insertion dans un collectif. Les travaux de recherche menés au sein du collectif *« Défi famille à alimentation positive »* (Bader, 2016) ont mis en évidence l'importance des évaluations positives d'une situation. Ainsi, des consommatrices vont être très motivées par la participation à des ateliers de cuisine, car elles sont fières de préparer par elles-mêmes des repas avec et pour leurs enfants. De même, des émotions d'espoir émergent lorsqu'elles évoquent le rôle de la consommation de produits bio sur la santé. Il arrive aussi que des émotions négatives soient bénéfiques. L'exemple courant est celui de la colère vis-à-vis des produits chimiques utilisés dans la production de biens alimentaires qui pousse des personnes à augmenter leur consommation d'aliments bios.

A l'inverse, certaines situations peuvent provoquer des émotions de colère ou de frustration qui amènent les individus à prendre des distances avec un groupe. Par exemple, le fait de consommer bio peut être vecteur d'un phénomène de rejet de la part de proches (famille, amis).

Mieux connaître les valeurs et les émotions qui circulent au sein des personnes et des groupes participant à un projet permet de :

❶ **améliorer la participation active des acteurs au projet ;** ❷ **surmonter les difficultés inhérentes à toute action collective en optimisant les ressources relationnelles.** La construction de cette connaissance passe par une méthodologie appropriée et une mise en perspective des résultats. Nous vous proposons pour cela, trois outils : deux grilles de lecture des valeurs et des émotions à une échelle individuelle et une synthèse des tendances comportementales observées à un niveau collectif.

1 - Nous recourons au vocabulaire de la psychologie sociale pour qualifier les valeurs et les émotions ; ce choix se justifie par les travaux de cette discipline qui ont montré le caractère universel de différentes valeurs et émotions. *(Voir paragraphe suivant)*

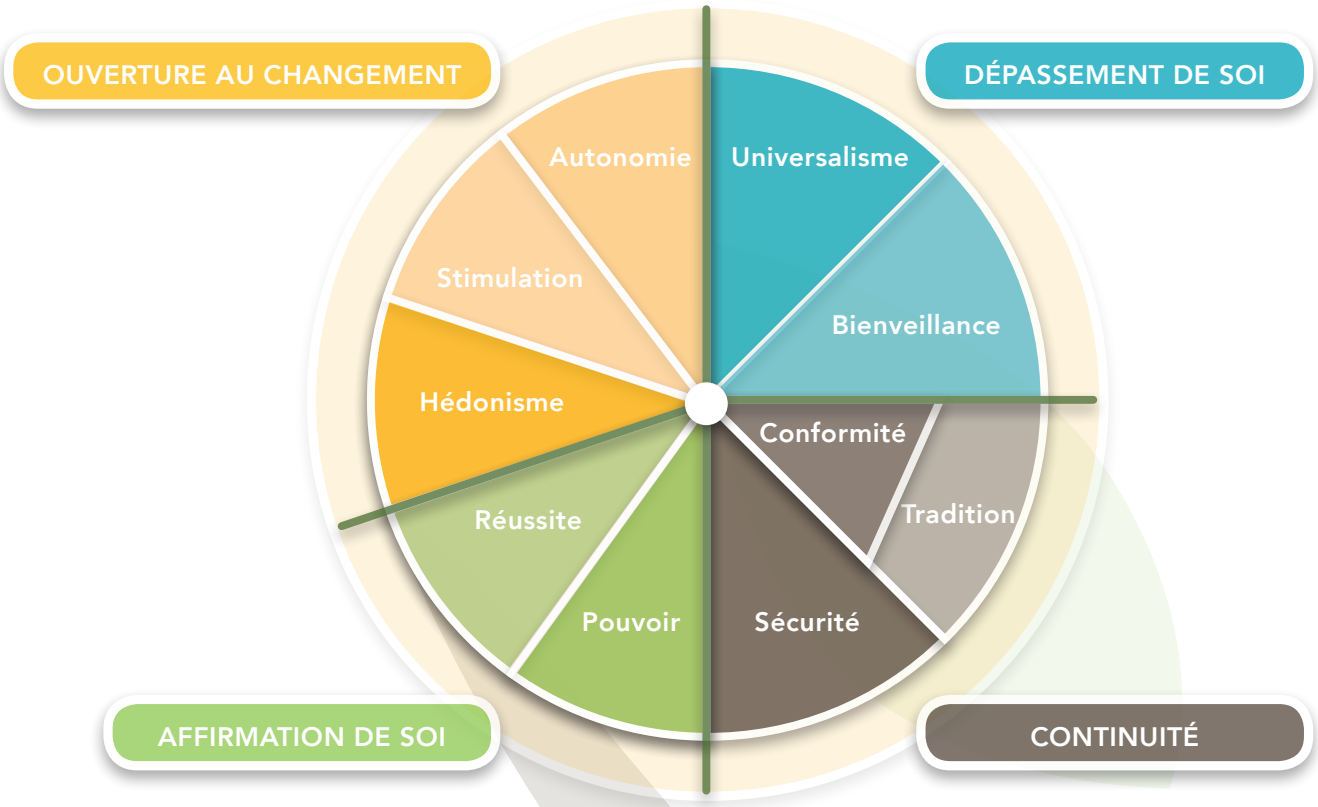
Outil 1 : grille de lecture des valeurs, nous pensons donc nous (ré)agissons.

La connaissance des valeurs s'obtient à partir de discussions formelles (entretiens) ou informelles (à l'occasion d'événements particuliers, de manière spontanée dans une discussion portant sur d'autres sujets). Dans les entretiens, les individus répondent aisément aux questions sur leurs valeurs (par exemple : quelles sont vos valeurs essentielles dans la vie ? Au nom de quelles valeurs choisissez-vous de produire, ou de consommer, bio ?).

Pour cette grille de lecture des valeurs dans les discours, nous nous appuyons sur la théorie des valeurs développée par Schwartz (2006, 2012). Ces travaux résultent d'une enquête menée dans 68 pays qui a permis de construire un modèle explicatif des « *valeurs humaines de base de la personne* ».

Schwartz et al. (2012, p. 669) définissent les **valeurs** comme des références morales « *qui servent de principes guidant la vie des gens* ». Très simplement, nous pouvons dire que nos valeurs différencient ce que nous considérons comme « *bien* » et comme « *mal ou mauvais* ». Le texte décrit onze types de valeurs et l'intérêt de l'étude est de mettre en évidence une dynamique ordonnée. Ainsi, quatre tendances s'opposent et définissent le profil des individus mobilisant telle ou telle valeur : ouverture au changement versus continuité et affirmation de soi versus dépassement de soi. La figure 1 présente cette structuration dynamique des valeurs et le tableau 2 le vocabulaire associé.

Figure 1 : modèle des relations entre les dix valeurs de base



(Source : Schwartz S., 2006)

Tableau 2 : contenu sémantique pour les différentes valeurs (établi selon la méthode Smallest Space Analysis (SSA) qui permet une équivalence de terminologie d'une culture à l'autre)

Valeur	Vocabulaire de référence
Universalisme	• Sagesse, paix dans le monde, justice sociale, monde de beauté, unité avec la nature, protégeant l'environnement, égalité, large d'esprit, harmonie intérieure.
Bienveillance	• Loyal, responsable, honnête, pardonnant, serviable, sens de la vie, amitié vraie, amour adulte, vie spirituelle.
Conformité/Tradition	• Obéissant, honorant anciens, politesse, autodiscipline. • Acceptant ma part dans ma vie, modéré, respect pour la tradition, pieux, humble, détachement.
Sécurité	• Sécurité nationale, réciprocité des faveurs, propre, ordre social, sécurité familiale, sentiment d'appartenance, bonne santé.
Pouvoir	• Préservant mon image publique, pouvoir social, image publique, autorité, richesse, reconnaissance sociale.
Réussite	• Ambitieux, influent, ayant du succès, compétent, intelligent.
Hédonisme	• Plaisir, se faire plaisir, profitant de la vie.
Stimulation	• Vie passionnante, vie variée, audacieux.
Autonomie	• Choisissant ses propres buts, créativité, indépendant, curieux, liberté, vie privée, amour propre.

(Source : Schwartz S., 2006)

Il convient de spécifier quelques caractéristiques des valeurs qui présentent un intérêt pour conduire un projet de territoire (les phrases entre guillemets sont extraites de l'article de Schwartz (2006)) :

- *« les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques » ;* cela signifie qu'il n'y a pas de valeurs spécifiques au développement du bio mais des valeurs universelles qui sont mobilisées pour plusieurs objectifs n'ayant pas obligatoirement de relations entre eux (par exemple la valeur universaliste « *protéger la nature* » peut se décliner dans les domaines de l'alimentation, la défense d'un modèle agricole, les transports, la construction d'une maison, les choix énergétiques,…).
- *« les valeurs servent d'étalon ou de critère » ;* dans des situations de choix, lorsqu'il faut décider, les valeurs peuvent avoir un rôle prépondérant ou entrer en concurrence avec d'autres critères comme l'intérêt économique.

- *« les valeurs sont classées par ordre d'importance »* ; certaines valeurs sont contradictoires entre elles et chaque personne possède un *« profil »* particulier. Par exemple, un individu qui défend une valeur d'affirmation de soi (comme la réussite) prendra en moindre considération les valeurs de dépassement de soi (comme la bienveillance). La hiérarchisation des valeurs est un facteur important de catégorisation des comportements collectifs ; par exemple, les personnes qui partagent les mêmes valeurs auront tendance à promouvoir les mêmes actions.
- *« l'importance relative des valeurs guide l'action »* ; la hiérarchisation opérée par les individus fait que les valeurs qu'ils considèrent comme les plus *« hautes »*, les plus importantes vont être prioritairement mobilisées dans l'action.

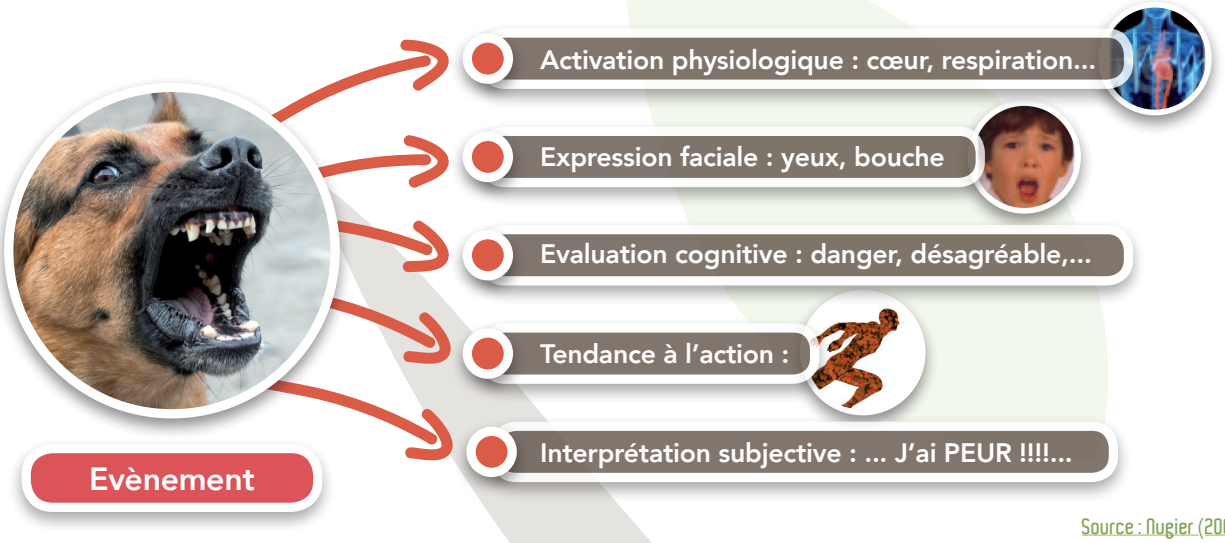
Outil 2 : grille de lecture des émotions, nous (ré)agissons donc nous pensons.

La notion d'émotion est très largement répandue dans notre société. Elle est fréquemment mentionnée dans les médias, analysée dans de nombreux articles scientifiques, et mobilisée dans des situations de performance (sport, management…). En dépit de cette omniprésence, nous peinons à distinguer cette notion d'autres phénomènes comme les affects, les humeurs, les tempéraments, les sentiments, les pulsions. Sander et Scherer (2009) ont mis en évidence les logiques multiples et successives de l'émotion.

Celles-ci se déroulent ainsi :

1. : évaluations cognitives de l'événement déclencheur (par exemple si un stimulus est agréable, je suis capable de faire face à la situation),
2. : ressenti émotionnel ou sentiment (bonheur, colère, peur, honte),
3. : réactions motrices (sourire, froncer les sourcils, adopter des mimiques faciales),
4. : réactions du système nerveux autonome (rougir, transpirer, accélération du rythme cardiaque),
5. : tendances à agir (se préparer à fuir ou à s'approcher).

Les éléments interdépendants constitutifs d'une émotion



Source : Nugier (2009).

La différence avec d'autres manifestations affectuelles concerne la limitation dans le temps de ces étapes successives, liées à la réactivité face à un événement. Les psychologues sociaux parlent d'*« épisode émotionnel »*. Le rapport à l'événement constitue également une différence avec les valeurs.

Les valeurs préexistent aux changements de situations, les émotions sont consécutives aux changements de situation.

La connaissance des émotions a un intérêt majeur dans l'évaluation d'une action. Aussi, il importe d'adopter une méthodologie d'observation tout à la fois visuelle et auditive. Les individus verbalisent aisément leurs émotions à partir d'un événement qui les ont touchés. Mais, l'animateur doit être attentif à des attitudes observées lors de visites de terrain, de réunions, d'une manière générale dans toute situation relationnelle. Certes, une interview ou une discussion s'avère utile pour la connaissance des émotions, mais, il est tout aussi important, voire plus, de relever sur un carnet de notes le contenu émotionnel des interactions au sein d'un groupe.

Nous pouvons nous appuyer sur les travaux du psychologue social Garcia-Prieto (2009) pour classer les registres d'émotions. Celui-ci en distingue deux types, les émotions positives et les émotions négatives, qui se subdivisent eux-mêmes en deux sous-groupes : du côté positif, les émotions d'accomplissement et les émotions d'approche ; du côté négatif, les émotions de résignation et les émotions antagonistes *(Voir tableau 3)*.

Tableau 3 : Les quatre classes d'émotions

Émotions positives		Émotions négatives	
émotions d'accomplissement	émotions d'approche	émotions de résignation	émotions antagonistes
Manifestations			
• fierté • exaltation • joie • satisfaction	• intérêt • espoir • soulagement • surprise	• peur • tristesse • honte • culpabilité	• envie ou jalousie • dégoût • mépris • colère • injustices ressenties • attaques ressenties
Comportements			
• exubérance • expansivité • excitation	• vigilance • mobilisation • engagement • attention • énergie • disposition à l'effort • motivation • implication	• évitement • fuite • retrait • apathie • appel à autrui • incapacité à formuler • obsessions • actions réparatrices	• retrait • motivation • recherche d'appuis

(Source : Garcia-Prieto et al., 2009)

Outil 3 : L'exploitation des données

Les valeurs et les émotions véhiculées par les individus et les groupes insérés dans le projet apportent des éléments de compréhension indispensable à la réussite du projet. Elles participent à structurer les liens sociaux à l'œuvre au sein même du projet. Il y a tout intérêt à croiser les données recueillies afin d'optimiser les connaissances produites. Celles-ci s'organisent ainsi :

- à l'échelle individuelle, les valeurs et les émotions mettent en relation des approches réflexives (les valeurs comme principes qui guident la décision) et des approches physiologiques (les émotions comme le ressenti d'une situation).
- à l'échelle collective, les valeurs et les émotions permettent de mesurer et de partager les influences sensibles (grâce aux émotions) et de construire collectivement du sens (grâce aux valeurs).

1°) Le carnet de terrain

L'animateur gagnera à **tenir à jour un carnet de terrain** où il relèvera les valeurs et les émotions énoncées lors de discussions ou perçues lors de l'observation de réunions ou d'événements. Dans le cas d'entretiens plus formalisés (qui peuvent être courts et se concentrer sur des questions précises), l'expérience des projets menés nous a montré que des questions précises et « *directes* » (par exemple, « *quelles sont les valeurs que vous attribuez au bio ?* », « *quelles sont les valeurs qui guident votre vie ?* ») peuvent être posées à tous les publics. De même, pour les émotions, le renvoi à une situation fournit des éléments intéressants. On interrogera les personnes sur des événements critiques qui ont orienté telle ou telle action par rapport au bio (la visite d'une ferme, une discussion entre amis, une émission de télévision, etc.). Les gens sont généralement enjoués à parler de sujets qui les touchent de près. Pour les entretiens formalisés, un enregistrement et des transcriptions s'avèrent nécessaires au risque de perdre le contenu des opinions au fil des mois. De ce fait, leur usage est plus exigeant en temps et rarement compatible avec le métier d'animateur. Mais d'une manière générale, prendre le temps de stocker des données même partielles et de les analyser instaure, pour l'animateur, une posture de distanciation et de réflexion sur son intervention dans le projet.

2°) La représentation graphique des tendances

Afin de rendre les données plus opératoires, outre le carnet de terrain de l'animateur, il convient de **construire une représentation graphique des données.** Cela est utile lorsque l'on souhaite analyser les valeurs et les émotions à une échelle collective.

Une expérience a été menée lors des enquêtes portant sur le projet Manger bio en Vendée. Elle a été construite à partir des entretiens auprès des acteurs du projet : producteurs, restaurateurs scolaires, acteurs externes (principalement des élus). Des valeurs dominantes ont été mises en évidence chez les individus. Deux questions avaient trait, pour l'une, aux valeurs attribuées au projet Manger bio et, pour l'autre, aux valeurs attribuées au bio en général. Les résultats ont été transcrits dans les figures 4 et 5 ci-après.

Figure 4 : valeurs attribuées au projet Manger bio en Vendée

(Source : Bagneux C., Galland T., Gaulier C., Lopes C., Quentin S., Rolland J., 2015. Les émotions autour du bio. Exemple du projet Manger Bio en Vendée, rapport de stage à l'ISARA Lyon).

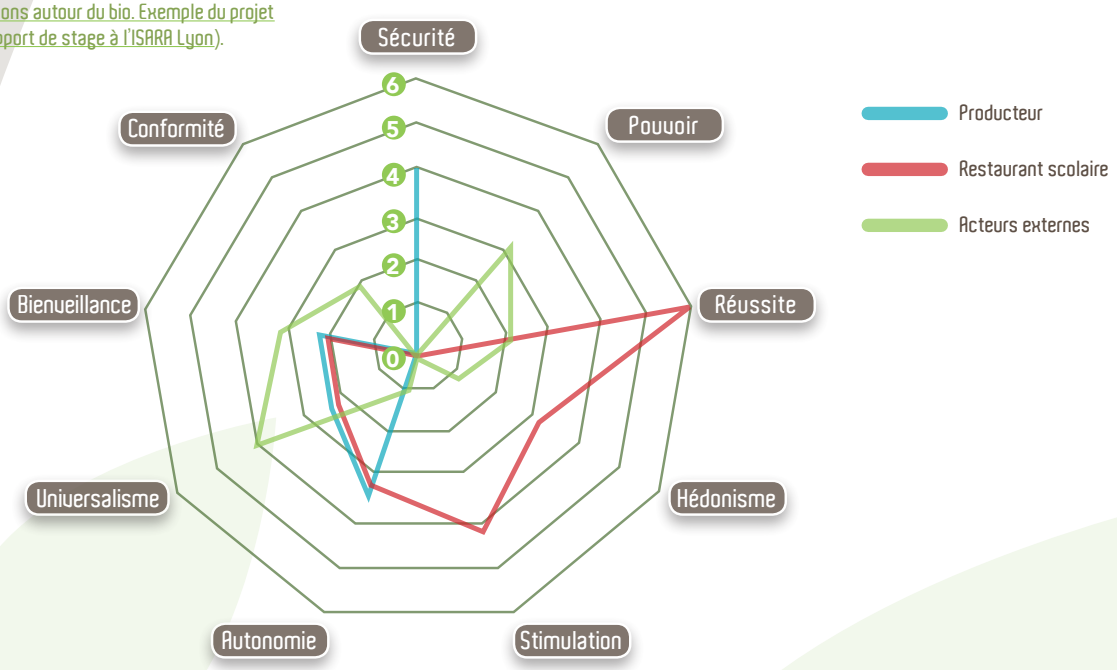
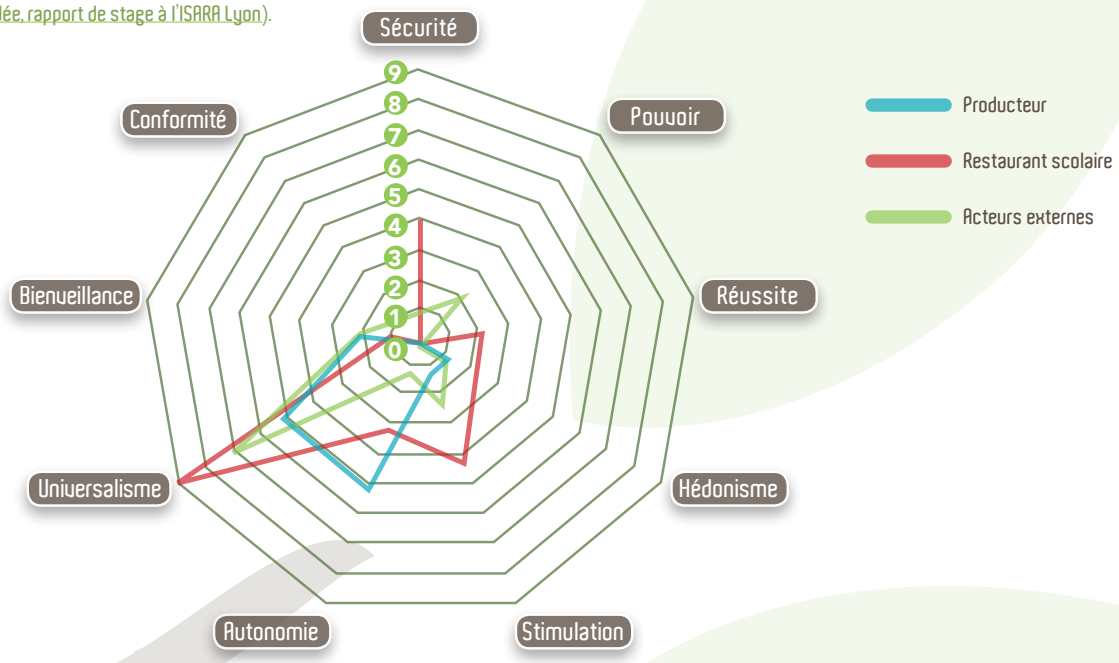


Figure 5 : valeurs attribuées au bio par des acteurs du projet Manger bio en Vendée

(Source : Bagneux C., Galland T., Gaulier C., Lopes C., Quentin S., Rolland J., 2015. Les émotions autour du bio. Exemple du projet Manger Bio en Vendée, rapport de stage à l'ISARA Lyon).



Mieux intégrer les dimensions relationnelles du projet

Ce travail d'exploitation des données possède trois avantages. Tout d'abord, il fournit des éléments de compréhension des dynamiques de tensions ou de succès des actions menées dans le projet. Ensuite, il aide l'animateur à construire des argumentaires diversifiés pour des négociations avec les financeurs et, d'une manière générale, pour tout ce qui touche aux relations entre des groupes d'intérêts différents (dans une activité partagée, il est toujours important de savoir ce que savent les autres). Enfin, pour l'animateur, le recours à des approches issues des sciences humaines et sociales peut obliger à une prise de distance avec les habitudes de travail et se prémunir ainsi des risques de routine.

Pour en savoir plus

Références bibliographiques mentionnées dans la fiche :

- Bader E., 2016. Émotions et valeurs en agriculture biologique. Pratiques alimentaires des familles aux revenus modestes, Mémoire de fin d'étude en agronomie, ISARA/LAPSCO-CNRS, 82 p.
- Garcia-Prieto G., Tran V., Wranik T., 2009. Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail, in Delobbe N., Herbach O., Lacaze D., Mignonac K., (eds), Comportements organisationnels, Bruxelles, De Boeck, 1, 195-222.
- Nugier A., 2009. Histoire et grands courants de recherche sur les émotions. Revue électronique de Psychologie Sociale, 4, 8-14. Disponible à l'adresse suivante : http://RePS.psychologie-sociale.org/.
- Sander D., Scherer K., 2009. Traité de psychologie des émotions, Paris, Dunod.
- Schwartz S., 2006. Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Revue française de sociologie, 47, 929-968.
- Schwartz S., Cieciuch J., Vecchione J., Davidov M., Fischer R., Beierlein C. et al., 2012. Refining the theory of basic individual value, Journal of Personnality and Social Psychology, 103, 4, p. 663-288.

Rédaction : *Michel Streith, Céline Cresson et Philippe Fleury.*

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** *Eva Bader et Claire Brachet.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 11, « Les valeurs et les émotions », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 12p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Cresson, ITAB, Commission Européenne & Pixabay.

9 791097 575007

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale «développement agricole et rural»

fondation daniel & nina carasso

Fondation de France
La Fondation de toutes les causes

Fiche-outil : Le jeu de rôle « la bio dans la ville »

Fiche 12

A qui s'adressent cette fiche & ce jeu de rôle ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle concerne également les enseignants de la formation agricole initiale et continue qui peuvent très facilement utiliser ce jeu dans leurs enseignements.

A quoi sert cette fiche ?

Elle propose un jeu de rôle inspiré d'une situation réelle pour :

- Prendre conscience de la diversité des visions et des intérêts des uns et des autres mais aussi de la légitimité des perspectives des autres acteurs.
- Analyser les différentes formes de contribution de l'agriculture et plus particulièrement de l'agriculture biologique au développement du territoire.
- Envisager des pistes d'action adaptées au contexte économique, environnemental et social.
- Acquérir des compétences en matière de négociation et de construction de projet.

Pourquoi cette fiche & ce jeu de rôle ?

Dans une perspective de développement local, l'agriculture biologique (AB) est de plus en plus envisagée comme une réponse **à des enjeux collectifs, environnementaux, économiques et sociaux**.

Nous avons réalisé une analyse approfondie de six initiatives territoriales en nous appuyant à la fois sur une activité de recherche mais surtout beaucoup sur le savoir-faire d'animatrices et d'animateurs de développement local. Durant trois années, ce groupe d'une vingtaine d'animateurs, de chercheurs et d'enseignants ont partagé leur expérience et leurs analyses. Ce travail montre la diversité et la complexité

de ces dynamiques locales, tant du point de vue des objectifs de ces projets que de celui des acteurs impliqués, du degré d'investissement des agriculteurs, des innovations techniques et organisationnelles dont ils sont porteurs, des politiques agricoles mobilisées, de leurs formes de gouvernance et de leurs trajectoires.

Pour partager ces acquis, pour les mobiliser dans l'enseignement et l'animation de projet nous avons élaboré un jeu de rôle : « *la bio dans la ville* ». Ce jeu inspiré d'une situation réelle aide à prendre conscience de la diversité des visions de l'agriculture biologique et permet de se mettre dans la peau d'un acteur engagé dans la négociation d'un projet de développement local.

Comment jouer ?

But du jeu :

Imaginer et faire triompher votre vision pour l'avenir de la zone maraîchère des quinze deniers.

Les 5 personnages du jeu :

1 : Le maire de Cagnar

2 : La vice-présidente de l'agglomération de Marlouze.

3 : La conseillère agricole.

4 : Un maraîcher de Cagnar

5 : La maraîchère bio de Cagnar

Ce jeu se joue à 5 (ou en 5 équipes de deux). Il est possible de jouer à 4 en supprimant le personnage de la vice-présidente de Marlouze. Il est possible de jouer à 6 en ajoutant un second maraîcher conventionnel.

Public :

- **Elèves et étudiants de l'enseignement secondaire et supérieur :** 1ères, terminales, BTS, masters, ingénieurs.
- **Agriculteurs, membres d'associations, citoyens ou élus en phase de réflexion ou en début de projet.** Ce jeu mettant en scène différents rôles dans la négociation de projet, il est plus adapté à un usage entre un même type d'acteurs.
- Pour les joueurs, **un niveau minimal de connaissances sur les relations entre agriculture biologique et développement territorial est requis.** Il peut s'acquérir au moyen d'une ou plusieurs vidéos d'ABILE visibles sur le site www.projet-abile.blogspot.fr *(Voir également la fiche-outil 13 « Les vidéos pédagogiques »).*

Le rôle du maître du jeu varie au cours des manches :

- **1ères et terminales :** Le maître du jeu a la responsabilité de l'animation du jeu de rôle. Il fait jouer les manches 1 et 2. La manche 3 plus complexe peut-être enlevée. Dans la manche 1 il joue le rôle d'animateur de la réunion. Dans la manche 2, le maître des jeux remplace le maire dans la présentation du projet et joue également le rôle d'animateur de la réunion.
- **BTS, masters, ingénieurs :** Le maître du jeu a la responsabilité de l'animation du jeu de rôle. Il fait jouer les manches 1, 2 et 3. Le maître du jeu conduit la première manche en tant qu'animateur de réunion. Il confie l'animation au maire dans la manche 2 et à la conseillère agricole dans la manche 3. Dans les manches 2 et 3 il assure donc seulement le respect des règles et du temps. Pour autant il doit rester en veille et appuyer le maire et la conseillère agricole si ceux-ci ont des difficultés.
- **Si plusieurs groupes jouent en parallèle,** une 4e manche de mise en commun des différents plans d'action est possible.
- Au départ, le maître du jeu présente rapidement les règles et l'objectif du jeu de rôle ;
- Il anime la discussion lors de la première manche en tant qu'animateur de la réunion ;
- En fin de partie, il invite chacun des joueurs à une auto-évaluation et il peut initier une discussion sur cette activité de négociateur ou sur la thématique du jeu : négocier un projet de territoire, la place de l'agriculture biologique dans le développement des territoires.

Comment jouer ?

Les pièces du jeu

- 6 sets de jeux à disposer au centre de la table ;
- 10 cartes identiques « *les quinze deniers* » présentant le territoire ;
- 5 cartes « *les acteurs* » (à imprimer en double exemplaire si le jeu se joue en binôme) (tirage au hasard en début de manche 1 pour répartir les rôles) ;
- 20 cartes « *rôles* » : 5 cartes pour la première manche et 5 cartes pour la deuxième manche (à imprimer en double exemplaire si le jeu se joue en binôme) ;
- 5 pupitres avec le rôle de chaque personnage (à disposer devant chacun, chacun écrit son prénom sur un post-it qui sera collé sur le pupitre pour éviter d'avoir à réimprimer les pupitres) ;
- 1 carte « *conseillère agricole* » pour la manche 3 (à imprimer en double exemplaire si le jeu se joue en binôme) ;
- 1 fiche « *budget* » présentant les coûts de différentes actions (à imprimer en double exemplaire si le jeu se joue en binôme pour le rôle de « *conseillère agricole* ») ;
- Une fiche « *auto-évaluation* » à remettre à chaque joueur en fin de jeu.

Prévoir une calculatrice pour faire le total du budget pour le plan d'action (qui sera écrit sur un tableau pour l'ensemble des participants).

Le parcours du jeu

Nous vous proposons, en tant que maître du jeu, de démarrer la séquence avec une introduction de type : « *Bienvenue dans le groupe de travail sur l'avenir des quinze deniers. Nous nous engageons aujourd'hui dans la réflexion et la négociation pour imaginer l'avenir de ce secteur auquel nous tenons tous.* » (ou tout autre idée sera la bienvenue).

Comment jouer ?

Voici le déroulé pédagogique proposé :

Phase	Durée	Déroulement
Installation	20 minutes	**Mise en place du jeu.** • Installation des sets de jeu et des cartes. • Présentation des règles et des objectifs du jeu par le maître du jeu. • Distribution de la carte « *les quinze deniers* » (présentant le territoire) à chaque joueur. • Répartition des rôles (et constitution des binômes si vous jouez à 2 par rôle). Chacun prend au hasard une carte « *Les acteurs* » (selon ses objectifs pédagogiques, le maître du jeu peut aussi affecter un rôle à chacun). • Le maître du jeu donne ensuite la carte « *rôle manche 1* » et le pupitre correspondant (inscrire prénom sur post-it) à chacun. • Chacun lit ses cartes pour s'imprégner de son rôle et du contexte (5 à 7 minutes). Il échange avec son compagnon de jeu si le jeu se joue en binôme. • S'imprégner de son rôle c'est bien sûr s'intéresser aux objectifs, visions, connaissances, arguments du personnage que l'on joue. C'est aussi se préoccuper de sa posture dans le jeu : être à l'écoute, être discret mais présent au bon moment, être affirmatif voire autoritaire, …
OBJECTIF : être prêt pour démarrer le jeu de rôle.		

Phase	Durée	Déroulement
Manche 1 : Débattre	20 minutes	**Connaissance mutuelle sur la zone des quinze deniers.** • Le maître du jeu jour le rôle de l'animateur de la réunion et présente les objectifs de cette manche : mieux connaître le secteur en partageant ce que chacun en sait pour arriver à un diagnostic de la zone et de ses enjeux. Il est attendu que chacun mobilise les cartes et photos disposées sur les sets de jeu ainsi que les informations écrites sur les cartes-rôles. • Pour animer la discussion, l'animateur peut poser des questions concernant : les caractéristiques géographiques du secteur, les usages de chacun sur cette zone, les évolutions observées, ce que chacun regrette, comment chacun voit l'avenir si rien n'est fait ? • Veiller à ce que chacun apporte au groupe une meilleure connaissance de la zone en mettant en discussion les informations dont il dispose sur ses cartes et en commentant les cartes et les photos. • En fin de séance (5 min avant la fin de la manche) : l'animateur récapitule les principaux éléments du diagnostic du territoire, et les regrets et attentes de chacun. Il invite le maire à préparer un projet qu'il présentera dans la deuxième manche.
OBJECTIFS : mise en commun de connaissances sur le territoire des quinze deniers. Prise de conscience de la diversité des représentations et des attentes en fonction des pratiques sociales, professionnelles et politiques des uns et des autres.		

Phase	Durée	Déroulement
Manche 2 : Négocier	30 minutes	**Négocier le projet de développement du maraîchage bio et de la vente directe.** • Le maître du jeu ouvre la manche en précisant les objectifs de la manche : recueillir les avis sur une proposition de plan de développement des quinze deniers. Il précise les règles de parole : respecter l'autre en ne lui coupant pas la parole ni en l'attaquant personnellement, appuyer ses raisonnements sur des faits, essayer d'expliquer. • Il donne à chaque joueur sa carte « *rôle deuxième manche* » et laisse 2 à 3 minutes pour que chacun en prenne connaissance. • Le maître du jeu (1ères, terminales) ou le maire (BTS, ingénieurs) présente ensuite le projet de développement de la zone des quinze deniers (5 minutes) puis anime la réunion. • La discussion s'ouvre, chacun pose des questions, donne son avis, approuve ou objecte partiellement ou totalement. Chacun est invité à bien argumenter ses interventions. • Le maire (ou le maître du jeu) répond aux questions et objections de façon à défendre le projet proposé. • En fin de réunion, le maire ou le maître du jeu récapitule et fait part des modifications qu'il propose d'intégrer suite à la discussion. • En conclusion chacun est invité à donner en une phrase sa position finale. • Le maître du jeu invite les joueurs à échanger 2 à 2 pour passer des alliances dans l'entre-manche.
OBJECTIFS : comprendre la diversité des attentes et des objectifs de développement que peut avoir l'agriculture biologique. Développer ses capacités de négociation en apprenant à développer ses arguments, en étant attentif et en respectant ceux des autres.		

Phase	Durée	Déroulement
Inter-manches facultative : **Passer des alliances**	15 minutes	**L'entre deux manches pour préparer le plan d'action.** • Chacun cherche à passer une ou deux alliances pour se préparer à la troisième manche (les actions essentielles pour lui).
OBJECTIF : développer une stratégie d'alliances pour peser plus dans la décision collective.		

Comment jouer ?

Phase	Durée	Déroulement
Manche 3 : Agir (facultative)	45 minutes	**Démarrer le projet en s'adaptant aux changements et en précisant la répartition prévisionnelle du budget.** • Le maître du jeu ouvre la manche en précisant les objectifs de la manche : déterminer les premières actions à mettre en place et organiser la répartition prévisionnelle du budget sur les deux premières années (200 000 euros par an). • La réunion et le projet seront animés par la conseillère agricole mandatée par la chambre d'agriculture pour ce travail. Une fiche lui est donnée lui précisant les changements opérés depuis la dernière réunion *(Voir fiche conseillère)*. • La conseillère agricole anime la discussion de façon à recueillir les idées, elle propose d'organiser la discussion en deux temps : 1) comment adapter le projet suite aux changements de contexte ; 2) quelles sont les premières actions à mettre en place (actions urgentes, communication, organisation de la gouvernance du projet, …) et comment les planifier dans un budget (à faire sur un tableau lisible par tous et évaluer les coûts à partir de la fiche budget dont elle dispose).
OBJECTIFS : développer ses capacités d'analyse et d'adaptation collective à un changement de projet (comment s'adapter à ce changement). Dépasser la logique de conception de projet pour s'initier à la mise en œuvre opérationnelle d'actions.		

Phase	Durée	Déroulement
S'auto-évaluer	10 minutes	**Auto-évaluer ses capacités de négociateur.** • Le maître du jeu invite chaque joueur à quelques minutes de réflexion personnelle sur son activité de négociateur et d'acteur dans un projet. • Il rappelle que négocier c'est bien sûr faire avancer sa vision ou celle de son institution d'appartenance en mobilisant des arguments convaincants et en s'appuyant sur des alliés. Mais c'est aussi reconnaître la légitimité des autres visions, les respecter et avoir la capacité de contribuer à la construction d'un compromis, voire de revoir ses positions. En d'autres termes, c'est aussi apprendre des autres et chercher à comprendre le fonctionnement du « *système* » dans lequel ils évoluent (par exemple l'agriculteur et son insertion dans une filière et une logique de marché versus le technicien d'aménagement et ses préoccupations en matière de préservation de l'espace). • Il distribue la fiche d'auto-évaluation que chacun conserve sans la rendre publique. • Il peut initier une discussion sur cette activité de négociateur ou sur la thématique du jeu : négocier un projet de territoire, la place de l'agriculture biologique dans les territoires, le rôle d'animateur...
OBJECTIFS : faire le point pour progresser dans ses compétences de négociateur, et comprendre que la négociation est aussi un apprentissage de la légitimité et des rationalités des autres.		

Phase	Durée	Déroulement
Manche 4 : mise en commun des plans d'action (facultative)	20 à 30 minutes	**Lorsque plusieurs groupes jouent en parallèle,** il est possible de faire une mise en commun des différents plans d'action pour les comparer et échanger sur leurs avantages et leurs inconvénients. Si le maître des jeux a les compétences, il peut commenter leur faisabilité technique et réglementaire, la façon dont ces plans d'actions risquent d'être accueillis, etc.
OBJECTIFS : partager des choix différents pour un même territoire en fonction des groupes de joueurs, travailler plus en détail les plans d'action et échanger sur la diversité des actions possibles, apporter des informations complémentaires sur leur faisabilité.		

TOTAL 2h30 à 3h00 avec la manche 4
sur le plan d'action (1h30 sans)

Présentation du territoire des « quinze derniers » :

L'enjeu concerne l'évolution de l'activité maraichère du secteur des quinze deniers, un petit morceau de territoire urbain niché dans un méandre de fleuve au nord de l'agglomération Marlouzienne.

L'agriculture biologique pourrait bien être une des solutions envisagée mais les enjeux sont nombreux. L'activité maraîchère est traditionnelle et fait partie de l'histoire des lieux. Les quinze deniers est un des derniers secteurs non urbanisé des alentours, c'est tout à la fois un espace naturel et agricole qui a des intérêts en matière de paysage, d'environnement, de loisirs et de ressourcement pour les citadins.

De nombreux acteurs s'impliquent dans le projet et chacun se fait le porte-parole de sa vision :

1 : Le maire de Cagnar

2 : La vice-présidente de la communauté urbaine de Grand Marlouze.

3 : la profession agricole qui mandate une conseillère agricole de la chambre départementale d'agriculture.

4 : Un maraîcher de Cagnar

5 : Une jeune maraîchère en bio

1.1. L'aire urbaine de Marlouze[1]

Elle a le statut de Métropole et s'étend sur 453 communes, dans un rayon de 50 kilomètres autour de la ville-centre. Elle figure parmi les plus étendues de France, avec une superficie de plus de 5000 km² et plus de 1 200 000 habitants. C'est une aire très attractive avec 35 000 nouveaux arrivants chaque année. Le marché foncier est tendu et la maîtrise de la consommation des espaces non bâtis est un enjeu fort.

La communauté urbaine (Grand Marlouze) compte 720 000 habitants sur 466 km2. Elle fédère 37 communes, dont Cagnar. Elle a conçu un projet d'urbanisme commun, le SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), traduit dans les PLU (Plan Local d'Urbanisme). Elle est aussi la cheville ouvrière d'une **charte de l'agriculture périurbaine** dans laquelle le projet des « *Quinze deniers* » trouve sa place.

1.2. La commune de Cagnar

La commune de Cagnar est située au nord-est de Marlouze, elle est membre de la communauté urbaine du Grand Marlouze. Elle forme avec quelques autres communes la première ceinture périurbaine jointive de Marlouze. La commune de Cagnar compte 22 217 habitants et s'étend sur 16,88 km². C'est avec 1 316 hab. /km² l'une des communes les plus densément peuplées de l'agglomération. Elle est très urbanisée, surtout connue pour abriter l'aéroport de Marlouze et pour son activité aéronautique. C'est sur son territoire que se sont installés les ateliers de l'usine Aircrash, générant une ressource fiscale importante pour la collectivité.

1.3. La zone des « Quinze deniers »

La zone des « *Quinze deniers* » est située au nord-ouest de la commune de Cagnar, dans un méandre du fleuve. Classée zone inondable, elle est protégée de l'artificialisation par le PPRI (plan de prévention du risque d'inondation) qui en fait un espace non constructible.

Sa superficie est **135 ha**, c'est tout d'abord « *un espace de nature* » remarquable au sein d'une agglomération particulièrement dense. La zone des « *Quinze deniers* » est découpée en deux parties, l'une naturelle, sur une ancienne gravière est plutôt dédiée à la récréation des citadins, l'autre agricole est essentiellement consacrée à la production maraichère.

L'activité maraichère est une **activité ancienne et traditionnelle**. Les sols alluviaux et profonds, sont de bonne qualité agronomique. Faciles à travailler, ils sont bien adaptés au maraîchage irrigué de plein champ. Les principales productions sont les salades et les choux. L'espace est occupé par **7 agriculteurs** pour la plupart en fin de carrière. Leur orientation principale est le maraîchage, seule une exploitation a pour production majoritaire les céréales. Une seule exploitation, installée il y a deux ans, est en AB. Le morcellement foncier est très important : sur 117ha environ, les 7 exploitants ont plus de **200 parcelles** avec **149 propriétaires** identifiés.

1 - Au sens de l'INSEE. Une aire urbaine ou « grande aire urbaine » est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

Comment jouer ?

Les cartes et pièces du jeu

6 cartes identiques présentation des quinze deniers (dont une pour vous)

Imaginer et faites triompher votre vision pour l'avenir de la zone maraîchère des quinze deniers.

L'enjeu concerne l'évolution de l'activité maraîchère des quinze deniers, petit morceau de territoire urbain niché dans un méandre de fleuve au nord de l'agglomération Marlouzienne. L'agriculture biologique pourrait bien être une des solutions envisagées mais les enjeux sont nombreux.

La communauté urbaine du Grand Marlouze

Le Grand Marlouze compte 720 000 habitants sur 466 km². Il fédère 37 communes, dont Cagnar. Dans un rayon de 50 kilomètres autour de la ville, se développe une aire urbaine qui figure parmi les plus étendues de France, avec plus de 1 200 000 habitants et 453 communes. C'est une aire très attractive avec 35 000 nouveaux arrivants chaque année. Le marché foncier est tendu et la concurrence foncière est forte.

La commune de Cagnar

Cagnar est située au nord-est de Marlouze, elle est membre du Grand Marlouze. Elle appartient à la première ceinture périurbaine. Cagnar compte 22 287 habitants. C'est avec 1 316 hab/km², l'une des communes les plus densément peuplées et urbanisées de l'agglomération. Elle est surtout connue pour abriter l'aéroport de Marlouze et pour son activité aéronautique avec les ateliers de l'usine Aircrash, qui génèrent une ressource fiscale importante pour la collectivité.

La zone des « Quinze deniers »

La zone des « Quinze deniers» est au nord-ouest de la commune de Cagnar, dans un méandre du fleuve. Sa superficie est 135 ha, c'est « un espace de nature » remarquable au sein d'une agglomération particulièrement dense. La zone est découpée en deux parties, l'une naturelle, sur une ancienne gravière est dédiée à la récréation des citadins, l'autre agricole est essentiellement consacrée à la production maraîchère.

L'activité maraîchère est une activité ancienne et traditionnelle. Il y a 7 maraîchers pour la plupart en fin de carrière. Une seule exploitation, installée il y a deux ans, est en AB. Le morcellement foncier est très important : sur 117ha environ, les 7 exploitants ont plus de 200 parcelles avec 149 propriétaires identifiés.

5 cartes différentes «rôle » pour la première manche et 5 pour la deuxième manche

5 cartes différentes « acteurs » (à garder pour soi par chaque acteur)

1. Le maire de Cagnar
2. La vice-présidente de la communauté urbaine du Grand Marlouze.
3. La conseillère de la chambre départementale d'agriculture.
4. Un maraîcher de Cagnar
5. Une maraîchère en bio

1 carte pour la conseillère agricole dans la troisième manche

Manche 3 – Conseillère Agricole

Pour mémoire : Temps de la manche : 45minutes

- vous êtes animatrice de cette réunion.
- La question à traiter est : quel plan d'actions prioritaires peut-on mettre en œuvre ?
- En fin de réunion vous récapitulez les 1ères actions à mettre en place et demandez si ça convient à tous.
- Vous animez la discussion pour recueillir les idées en rappelant aux participants la contrainte budgétaire et en vous appuyant sur la fiche budget
- La discussion s'ouvre, chacun pose des questions, donne son avis, approuve ou objecte partiellement ou totalement.

Pour ouvrir la réunion vous annoncez les changements : le projet est accepté, un financement de 200 000 € par an sera disponible pour le plan d'actions. C'est une enveloppe totale pour l'ensemble des actions : aides aux agriculteurs, aménagement de l'espace, commercialisation des produits, animation et études diverses, etc.

D'autre part la réglementation des zones inondables a évolué. Sous certaines conditions, des constructions non habitées peuvent être autorisées (serres et bâtiments conçus de façon à ne pas faire obstacle à l'eau).

Pour vous aider, les actions à mettre en place peuvent concerner par exemple:

- La création d'un groupe de pilotage avec un président
- Communication, formation
- Des études complémentaires
- De 1ères actions opérationnelles

Des cartes maître du jeu pour vous aider à animer le jeu (reprenant ce dossier)

Proposition de tableau d'évaluation individuelle

A l'issue de ce jeu, évaluer vos compétences de négociateur dans un projet.

Négocier c'est bien sûr faire avancer vos visions ou celles de votre institution d'appartenance en mobilisant des arguments convaincants et en vous appuyant sur des alliés. C'est aussi reconnaître la légitimité des autres visions, les respecter et avoir la capacité de contribuer à la construction d'un compromis, voire de revoir ses positions.

Cette fiche vous appartient, il ne vous sera pas demandé de la rendre publique.

Critère	Note de 1 à 5
Le projet retenu me satisfait-il ?	
Les arguments que j'ai mis en débat ont-ils été efficaces ?	
Ai-je passé de bonnes alliances ?	
Quel est mon niveau d'apprentissage des discours des autres ?	
Total (sur 20)	
Commentaires personnels :	

Conception du jeu : *Philippe Fleury, Céline Cresson et Mathieu Désolé.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : ***http://projet-abile.blogspot.com/***

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 12, « Jeu de rôle « la bio dans la ville », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 12p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Resson, ITAB & Commission Européenne.

Fiche-outil : Les vidéos pédagogiques

Fiche 13

A qui s'adressent cette fiche & ces vidéos ?

Cette fiche et ces vidéos s'adressent aux enseignants de la formation agricole initiale et continue. Elle peut également intéresser les animateurs et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique.

A quoi sert cette fiche ?

Elle vous présente les vidéos réalisées dans le cadre du projet et pour chacune d'elle, elle donne des idées pour les utiliser dans le cadre de l'enseignement ou de l'animation de projets.

Pourquoi cette fiche & ces vidéos ?

L'agriculture biologique est reconnue pour être un mode de production et de transformation respectueux de l'environnement et de la biodiversité. Nous pensons qu'elle peut aussi devenir un **levier de développement local** et que les **territoires peuvent s'appuyer sur l'agriculture biologique pour contribuer à leur essor environnemental, économique et même social.** Nous vous proposons un tour d'horizon de plusieurs initiatives locales et des rencontres avec les acteurs qui ont décidé de mettre **l'agriculture biologique au service de leur territoire.**

Quelles sont les différentes vidéos disponibles ?

Afin de partager les expériences et les acquis des dynamiques de développement local de l'AB étudiées, pour les mobiliser dans l'enseignement et l'animation de projet, nous avons réalisé un ensemble de vidéos, à visées pédagogiques multiples :

- **Comprendre par le concret ce qu'est un projet de développement local ;**
- **Prendre conscience des différents rôles (objectifs) que peut avoir le bio dans le développement local ;**
- **Comprendre le cheminement, les grandes étapes, les difficultés qui permettent d'arriver à la mise en œuvre d'un projet dans lequel tout le monde se retrouve ;**
- **Vivre les satisfactions, émotions et plaisirs que les gens engagés dans un projet éprouvent lorsqu'il marche bien.**

Les 6 vidéos peuvent être utilisées en formation initiale et continue ou lors de réunions d'émergence de projets locaux de développement de l'AB. Elles peuvent également être projetées au grand public, par exemple pour susciter un débat sur la thématique du bio et du développement local. Chacune des vidéos permet de travailler des compétences spécifiques.

Compétences travaillées	AB : outil de dupt local ?	AB rôle Social	AB rôle éducatif	Métier d'animateur	AB facteur d'échanges	AB rôle dans économie locale
Comprendre par le concret ce qu'est un projet de développement local	X	X	X	(X)	X	X
Prendre conscience des différents rôles (objectifs) que peut avoir le bio dans le développement local	X	X	X	(X)		
Prendre conscience du nombre d'acteurs impliqués dans un projet de développement local et comprendre la diversité de leur représentations et attentes vis-à-vis du bio	(X)	X		X	X	X
Comprendre le cheminement, les grandes étapes, les difficultés qui permettent d'arriver à la mise en œuvre d'un projet partagé		(X)	(X)	X		X
Vivre les satisfactions, émotions, plaisir que les gens engagés dans un projet éprouvent lorsqu'il marche bien.		X	X	X	X	
Prendre conscience des compétences nécessaires et des savoir-faire du métier d'animateur				X	(X)	

Quelles sont les différentes vidéos disponibles ? (suite)

L'AB : un outil de développement local ?

Cette vidéo présente un tour d'horizon de six dynamiques locales et permet, à travers différents témoignages, de montrer que l'AB peut être facteur de développement local, en saisissant une multitude d'opportunités, en contribuant à améliorer notre quotidien sur des sujets tels que l'alimentation, l'environnement, le foncier, les échanges participatifs, le lien social, les valeurs ou encore l'éducation.

Deux versions sont disponibles : une version de 10 minutes et une version de 20 minutes.

Cette vidéo peut être utilisée pour questionner les spectateurs sur :

- Combien d'acteurs sont impliqués ? Lesquels ? Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de l'AB?
- Quels rôles/objectifs joue l'AB dans le développement local des différents territoires ?
- Quel est le cheminement, les grandes étapes pour la mise en œuvre d'un projet partagé ?
- Qu'est-ce qu'un projet de développement local pour vous ?
- L'AB peut-elle être suffisante pour développer un territoire ?

Le métier d'animateur

Cette vidéo montre la place de l'animateur dans un projet de territoire. Les différentes compétences du métier, le savoir-faire, les difficultés sont abordées. Engagement, capacité à motiver les autres, esprit d'entreprise, sens de l'organisation, autonomie sont quelques-unes des qualités que requiert le métier d'animateur. Au centre de ces compétences il y a aussi les connaissances environnementales comme agricoles, la capacité d'organisation et de rédaction, la capacité à animer des groupes de personnes.

Durée : 4 min 30

Cette vidéo peut être utilisée pour questionner les spectateurs sur :

- Quelles sont les compétences nécessaires et les savoir-faire du métier d'animateur?
- Le métier d'animateur local bio est-il un métier comme les autres ?

L'AB peut-elle jouer un rôle dans l'économie locale ?

Cette vidéo montre différentes places de l'AB dans les initiatives. A Correns, en Provence : pour sauver la coop, ils sont passés en bio. Dans les Pyrénées Orientales il y a eu la création d'une filière locale. Dans Manger Bio en Vendée, projet autour de la restauration collective, l'histoire a commencé par la logistique mais maintenant il y a une volonté d'atteindre la rentabilité économique pour proposer des prix concurrentiels, augmenter les volumes, la qualité. Mettre en route une filière est un long travail, il faut penser à tout : de la production au champ au marketing en passant par la transformation, la logistique, le modèle économique.

Durée : 5 min 35

Cette vidéo peut être utilisée pour questionner les spectateurs sur :

- Quelle place de l'AB dans les différentes initiatives présentées ?
- L'AB peut-elle être rentable économiquement ?
- Quel modèle économique pour un projet de développement local de l'AB ?

L'AB peut-elle jouer un rôle éducatif ?

L'objectif initial des initiatives suivies était de faire connaitre et développer le bio mais il y a aussi un objectif éducatif dans ces projets. En Vendée, un professeur de Sciences de la Vie et de la Terre a entretien avec ses élèves un potager bio. Notons aussi l'éducation à l'alimentation dans les cantines, la découverte de la vie des abeilles et du métier d'apiculteur autour de la miellerie pédagogique de Correns en Provence, ou via l'accompagnement de familles modestes vers l'excellence alimentaire.

Durée : 4 min 40

Cette vidéo peut être utilisée pour questionner les spectateurs sur :

- Comment utiliser l'AB dans l'éducation à l'alimentation et à la citoyenneté ?
- L'AB peut-elle être un support éducatif ?

Quelles sont les différentes vidéos disponibles ? (suite)

L'AB peut-elle être un facteur d'échanges entre bios et conventionnels ?

Les agriculteurs sont confrontés à de nombreuses difficultés techniques et économiques. Et, on le sait bien, on est plus fort à plusieurs, pour échanger sur des pistes, tester des idées nouvelles. Dans la vidéo que vous allez voir, les échanges fonctionnent à double sens ; les conventionnels apprennent des bio et les bio apprennent des conventionnels par la mise en commun de solutions techniques (GABB32 et syndicat PPAM).

Durée : 7 min

Cette vidéo peut être utilisée pour questionner les spectateurs sur :

- Quels sont les apports de ces groupes d'échanges?
- Comment ces groupes vivent-ils et qu'apportent-ils à ceux qui y participent?

L'AB peut-elle jouer un rôle social ?

En plus de répondre à une demande sociale forte sur la préservation de l'environnement et la qualité de l'alimentation, l'Agriculture Biologique peut avoir un impact social. Confrontés aux réalités économiques de la filière, les acteurs de l'AB ont su trouver des solutions originales basées sur des intérêts partagés et des logiques de partenariats avec d'autres acteurs du territoire (élus, services sociaux, plateforme et collectivités) et ainsi toucher différents publics (collèges, consommateurs, enseignants, cuisiniers). Chacun a son rôle, irremplaçable. Ces synergies sont la clef de la réussite de ce type de projets, souvent fédérateurs et créateurs de liens sociaux.

Durée : 6 min

Cette vidéo peut être utilisée pour questionner les spectateurs sur :

- Quels sont les apports sociaux de l'AB ?
- Quelles relations et quels échanges se nouent entre des personnes qui ne se connaissaient pas ?

Rédaction : *Céline Cresson, Philippe Fleury.*

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : *http://projet-abile.blogspot.com/*

Contacts

Céline Cresson, ITAB - *celine.cresson@itab.asso.fr*

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - *pfleury@isara.fr*

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 13, « Les vidéos pédagogiques », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 6p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjiwanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).
Crédits photos : C. Resson, ITAB & Commission Européenne.