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.