

XX JUIN 2023

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DANS LE RÉSEAU ASSOCIATIF TERRE DE LIENS

Comment se manifeste-t-il ?
Quels leviers permettent
de le piloter ?

Préambule	5
DÉFINITIONS, CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE	6
Le développement du mouvement Terre de Liens	7
La notion de changement d'échelle	9
Une réflexion ancrée dans la réalité quotidienne des territoires	12
Avancer groupés : le réseau associatif Terre de Liens	13
Présentation de la méthode	14
DES LEVIERS D'ACTION POUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE	16
a) Une stratégie économique viable	19
Fonds publics : des financements plus contraints et plus incertains ?	22
Développer l'activité économique par les prestations	23
Agir durablement avec les collectivités territoriales	24
Développer les financements privés	26
b) Des partenariats stratégiques durables	29
Élargir le cadre de l'action	29
Des partenaires variés...	29
...pour des fonctions multiples	29
Partenariat ou alliance ?	31
c) Prendre soin de nos richesses humaines	33
Education populaire et mobilisation citoyenne : deux leviers corrélés du "changement profond"	33
Différentes formes d'engagement	34
Diversifier la base sociale de Terre de Liens	37
De fortes disparités de politique RH au sein du réseau	41
Une fonction employeur peu professionnalisée	43
Vers une structuration du réseau	45
d) Vers des outils de pilotage harmonisés	47
La démarche d'évaluation de l'action de l'association	47
Tableau de bord : des indicateurs au service du projet associatif	48
Suivi des temps et comptabilité analytique	49
Conclusion	51
Bibliographie	52
Glossaire	53

Terre de Liens agit pour faire de la terre agricole un bien commun et qu'ainsi les territoires gagnent en autonomie. Notre alternative est maintenant perçue comme crédible. Le nombre de citoyen·nes rejoignant Terre de Liens croît sans cesse. Toutefois, des dizaines de milliers d'hectares de terres agricoles continuent de disparaître chaque année et la financiarisation de l'agriculture progresse. En France, comme dans le monde, on constate ce phénomène d'accaparement des terres, faisant obstacle à la souveraineté alimentaire et affaiblissant le lien entre les hommes et leur environnement. Notre projet stratégique 2021-2026 axe ses priorités sur l'installation et la transmission agricole, l'accompagnement des collectivités et territoires, le plaidoyer et la mobilisation citoyenne.

Depuis plusieurs années, nous constatons, dans toutes les structures du mouvement Terre de Liens, du local au national, une accélération de notre développement pour faire face aux sollicitations en hausse : des porteur·ses de projet d'installation agricole et paysanne, des collectivités territoriales soucieuses de la transition écologique, des citoyen·nes souhaitant s'engager concrètement et politiquement pour cette cause... Cette réalité risque de nous fragiliser si nous ne prenons pas le temps d'analyser la trajectoire de ce développement : d'où nous venons et vers où nous allons.

Pour mener à bien un travail d'exploration des difficultés rencontrées par ce que nous avons nommé « changement d'échelle », nous avons mobilisé des soutiens financiers dédiés à l'économie sociale et solidaire : la fondation Crédit coopératif et le Fonds social européen via l'Avisé. Ce financement nous a permis un travail d'analyse de notre situation, de croisement avec l'expérience d'autres réseaux complexes du secteur de l'ESS, dans le but de conduire notre développement en cohérence avec nos orientations politiques.

La publication que vous avez entre les mains a principalement été rédigée par Victor Abécassis, qui nous a fait profiter de son regard extérieur et de ses observations. Ainsi, ce document nous apporte des conseils, qui ne sont bien sûr pas des solutions toutes prêtes à appliquer. C'est donc pour nous le support d'une réflexion de fond, qui ne peut se borner à quelques constats qui émergent de notre quotidien : besoin d'un budget plus important ou de plus de personnes. S'appuyer sur le réseau, mutualiser nos réflexions et avancer méthodologiquement, ceci permet la co-construction et les économies d'échelle. L'ambition de ce travail est de promouvoir une richesse commune, sur les bases d'expériences de chacune de nos structures, avec la construction d'outils opérationnels.

Ainsi, ce document nous permet de repérer nos forces, nos faiblesses et les leviers à actionner pour maîtriser la construction du changement d'échelle, afin de mieux répondre à notre mission. Nous faisons le choix de ne pas subir le changement et d'être proactifs : nous ne partons pas de zéro, diverses dynamiques sont à l'œuvre, leur analyse et mutualisation nous permet de mesurer le chemin parcouru, par des allers-retours entre problématiques stratégiques et opérationnelles.

Il est important, pour que ce document nous soit utile, de poursuivre la réflexion dans chacune de nos structures, toutes conscientes de l'enjeu, et faire émerger un horizon commun au mouvement Terre de Liens dans le contexte du changement. A la Fédération, nous prendrons en compte ce qui peut être mutualisé au service des associations territoriales : outils communs, conduite d'analyse et de réflexion. À l'échelle du mouvement, il nous faudra collectivement nous donner les moyens d'évaluer comment la conduite de notre mission contribue au changement de société que nous souhaitons.

DÉFINITIONS, CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

L'agriculture est un enjeu citoyen autour duquel s'entrecroisent des destins humains et des ressources communes, pour produire notre nourriture et interagir avec des écosystèmes multiples abritant notre biodiversité. Le mouvement Terre de Liens s'inscrit dans cette vision cohérente mise à mal par les dynamiques politiques, économiques et sociales dominantes dans notre société. Depuis 20 ans, son modèle propose des solutions innovantes pour préserver le foncier agricole, faciliter l'installation de nouveaux agriculteurs, faire avancer les pratiques des collectivités territoriales et finalement donner vie à l'idée de gestion collective des biens communs.

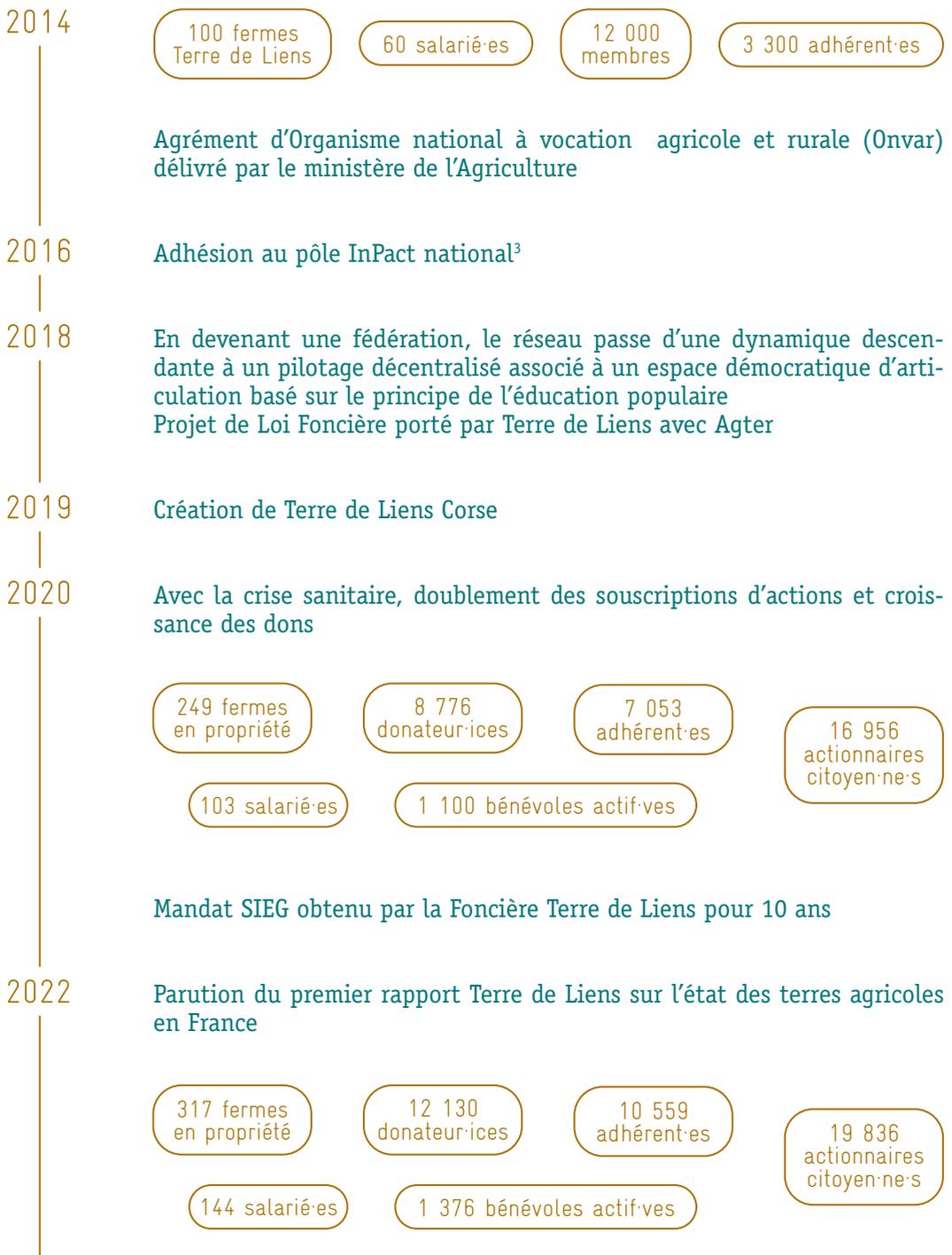
La popularité croissante de Terre de Liens est le reflet d'une prise de conscience, face à la situation écologique et climatique, de la nécessaire évolution des pratiques agricoles par la transmission des terres. Mais c'est également une reconnaissance de l'utilité et de l'efficacité de son action, qui concerne tous les territoires en France métropolitaine.

LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT TERRE DE LIENS

2003	Création d'une association Terre de Liens par Relier, Sjoerd Wartena, la Nef, le MABD, le Réseau français des écovillages, une SCI et deux GFA ¹
2006	Création de la Foncière Terre de Liens. Elle est chargée de collecter l'épargne solidaire et d'acquérir et gérer des biens fonciers et immobiliers. <ul style="list-style-type: none"> • Première Association Territoriale (AT) en Bretagne • Premier soutien de la Fondation de France • 4 salarié·es
2007	Première ferme Terre de Liens acquise à Upie dans la Drôme
2008	Obtention du label FINANSOL Création de 5 associations territoriales Terre de Liens supplémentaires
2009	Création d'un fonds de dotation Terre de Liens
2011	Lauréat du grand prix de la finance solidaire
2012	19 associations territoriales couvrant toutes les régions de France continentale : Nord-Pas de Calais, Picardie, Lorraine, Alsace, Champagne-Ardenne, Ile-de-France, Normandie, Bretagne, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire, Bourgogne Franche-Comté, Auvergne, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Aquitaine, Poitou-Charentes, Limousin Création du réseau européen Access to Land, animé par Terre de Liens
2013	Reconnaissance d'utilité publique de la Fondation Terre de Liens ²

¹Relier : Réseau d'expérimentation et de liaison des initiatives en espace rural ; Nef : Nouvelle économie fraternelle ; MABD : Mouvement d'agriculture biodynamique ; SCI : Société civile immobilière ; GFA : Groupement foncier agricole.

²Le fonds de dotation initié en 2009 atteint, en 2013, la dotation minimale pour devenir une fondation et prétendre à la reconnaissance d'utilité publique, qui fut obtenue.



En 2023, Terre de Liens est devenu un acteur incontournable de la gestion foncière et du soutien à l'agriculture paysanne. Son succès se mesure à la forte augmentation des sollicitations (collectivités, propriétaires, institutions), une collecte de dons et de souscriptions d'actions de la Foncière à la hausse, une reconnaissance de son expertise auprès des partenaires associatifs et institutionnels, ainsi qu'à une plus grande visibilité dans les médias.

A la lecture rapide de cette chronologie de développement de Terre de Liens, sur 20 ans, ce sont plusieurs processus de changement d'échelle que l'on peut remarquer.

³InPact : Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale

Bilan après 10 ans :

« Après sa naissance et sa croissance (phase I), le mouvement a cherché à se pérenniser et à stabiliser sa croissance (phase II), en se faisant connaître et en professionnalisant son équipe. A présent, Terre de Liens entame une phase III, qui consiste à conforter son impact systémique et à promouvoir, à renforcer et à accélérer les changements structurels. Il s'agit bien de faire système, à partir de la richesse d'expérimentations en interne, et de se mettre en lien avec l'externe, afin de porter et de participer à des réformes « structurelles » en matière de comportements et de politiques publiques. Le temps est donc venu pour le Mouvement de commencer à capitaliser et à valoriser les matériaux et les expériences accumulés depuis 10 ans, afin de transformer une expérimentation et un capital sympathie en force de frappe citoyenne et politique »⁴.

Selon l'Avise⁵, il existe quatre méthodes pour favoriser le changement d'échelle d'une initiative : son essaimage, sa fertilisation, la diversification de l'action et la coopération. Peu à peu, Terre de Liens met en pratique chacune de ces méthodes :

- **Essaimage** : achat de nouvelles fermes, création de nouveaux groupes locaux ou encore réflexion quant à l'implantation de Terre de Liens en Outre-mer.
- **Fertilisation** : partage d'expérience et d'outils avec d'autres initiatives foncières citoyennes en France mais aussi à l'international (via le réseau Access to Land notamment).
- **Diversification** : développement de l'accompagnement des collectivités ou des propriétaires privés de terres agricoles.
- **Coopération** : conventionnements avec les Safer dans les territoires, accompagnement à l'installation mutualisé avec des membres du pôle InPact.

LA NOTION DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le changement d'échelle est une réponse possible face aux enjeux sociaux et environnementaux d'aujourd'hui. Il s'agit pour les acteurs de l'ESS de maximiser l'impact social de leur action en améliorant son efficacité et en portant celui-ci sur de nouveaux territoires, auprès de bénéficiaires plus nombreux ou dans un champ plus large. Ce processus s'accompagne d'une augmentation significative des moyens (humains, matériels) et des capacités de coordination entre les différents acteurs sur le terrain. L'évolution interne de chaque organisation se conjugue avec une structuration de l'ensemble de l'écosystème dans lequel ces organisations se situent.

⁴Synthèse et bilan 2012-2014 pour la Fondation de France, Terre de Liens, 2014.

⁵Stratégies pour changer d'échelle, Avise, 2021.

Dans la littérature sociologique⁶, le changement d'échelle peut prendre différentes formes, et recouvrir plusieurs réalités qui peuvent se superposer. Ces processus peuvent être simultanés ou se répartir dans le temps et dans l'espace tout en concernant la même organisation. Pour Terre de Liens, plusieurs changements d'échelle successifs ou parallèles peuvent être identifiés⁷ :

Le changement par le nombre : l'essaimage d'une initiative sur un territoire, ce qui permet de l'adapter à des contextes spécifiques et d'augmenter son espace d'influence.

Entre 2006 et 2012, Terre de Liens s'étend aux différentes régions de France par l'émergence de groupes locaux et de 19 associations territoriales diffusant et nourrissant l'action de Terre de Liens par le terrain ; et par la création de la Foncière, portant le pôle Fermes, qui a permis l'acquisition de 83 fermes. En 2012, la création du réseau Access to Land permet d'inscrire et de porter l'action de Terre de Liens à l'échelle européenne.

Le changement par le haut : l'influence politique, la capacité à capter l'attention des décideurs pour changer les lois, guider les institutions et les politiques publiques.

Entre 2009 et 2014, Terre de Liens travaille à une percée institutionnelle qui se concrétise par la reconnaissance d'utilité publique de la Fondation Terre de Liens en 2013 et l'agrément d'Organisme national à vocation agricole et rurale (Onvar) de l'association nationale en 2014, ce qui permet notamment de siéger au sein des Commissions départementales de préservation des espaces naturels agricoles et forestiers (CDPENAF) ou d'être sollicités par le ministère de l'Agriculture en tant que membre d'un jury d'attribution de financements. Le travail de changement par le haut de Terre de Liens s'intensifie depuis la création du pôle Plaidoyer en 2019, par la sortie de deux rapports sur l'état des terres en France et un travail législatif assidu (propositions législatives, auditions parlementaires, accompagnement du réseau associatif dans l'interpellation des élu·es locaux).

Le changement profond : une transformation des valeurs, des normes, de la culture, des mentalités, en renouvelant le cœur et l'esprit de la société.

En 2016, la structuration du pôle Relation membres, communication, collecte (RMCC), porté par la Fondation Terre de Liens, permet une plus large diffusion des messages de Terre de Liens, ainsi que la mise en valeur de ses fermes et de récits liés à la transmission ou au montage d'une activité agricole. D'autre part, les différents outils (Centres de formation et de ressources, Parcel, Objectif Terres, Récolte, le guide "Agir sur le foncier agricole, un rôle essentiel pour les collectivités locales", le "Guide de la propriété foncière agricole responsable"...), accessibles à tous et largement diffusés, favorisent la compréhension des enjeux et le passage à l'action.

Toutefois, ces changements d'échelle sont à mettre en perspective.

Le rapport Terre de Liens sur l'état des terres agricoles édité en 2022 rappelle un constat alarmant :

- 55 000 ha de terres perdent leurs fonctions agricoles et environnementales chaque année : nous perdons annuellement la surface nécessaire pour nourrir une ville comme Le Havre.
- La France ne compte plus que 389 000 fermes en 2020 pour une surface moyenne de 69 hectares. Un quart des paysans partira à la retraite d'ici 2030 alors qu'actuellement 1 sur 2 n'est pas remplacé⁸.

⁶En particulier l'article *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits in Advancing Systemic Social Innovation*, Michele-Lee Moore, Darcy Riddell, et Dana Vocisano, *Journal of Corporate Citizenship*, 67-84 – Juin 2015.

⁷*Stratégies de changement d'échelle d'initiatives de l'économie sociale et solidaire*, l'exemple de Terre de Liens, Rapport de thèse professionnelle, E. Argoud, 2022.

⁸*L'état des terres agricoles en France*, Terre de Liens, 2022.

L'essaimage de Terre de Liens ne signifie pas un déploiement homogène sur le territoire, ni une massification des alternatives à la disparition des paysan·nes et à l'artificialisation des terres agricoles. L'ensemble des actions menées demeure modeste au regard de la tendance nationale : tout comme les énergies renouvelables ont tendance à se développer en parallèle des énergies fossiles sans s'y substituer, l'agroécologie est une niche marginale inoffensive pour le système agro-industriel dominant⁹.

D'autre part, la reconnaissance institutionnelle au niveau national ne s'est pas accompagnée d'une démocratisation de l'engagement citoyen sur la question foncière : à l'échelle de Terre de Liens, le suivi de l'application de la réglementation et le plaidoyer au niveau local ne mobilisent pas encore autant de forces bénévoles que l'acquisition de fermes.

Enfin, les propos du mouvement peinent à atteindre la société dans son ensemble et le principe de propriété privée est encore peu questionné dans le débat public. Même si le lien entre la propriété de la terre et le développement de l'agroécologie ou la relocalisation de la production commence à émerger dans les territoires (via les collectivités ou les propriétaires privés responsables), la terre comme bien commun reste une solution abordée de manière marginale.

Aujourd'hui, au-delà du défi de maintenir une dynamique en constante amélioration, le changement d'échelle concernant l'utilisation des terres est avant tout un enjeu politique national et européen pour faire évoluer d'une part notre rapport collectif à la terre, d'autre part le statut du foncier agricole, les outils de gestion de ce dernier, ainsi que les conditions d'installation des paysan·nes. Le projet stratégique 2021-2026 de la Fédération propose pour cela le renforcement des coalitions citoyennes et des capacités à peser sur les politiques agricoles et rurales, du local au national. Le travail avec les partenaires associatifs dans le cadre d'InPact, du Collectif Nourrir ou du réseau Access to Land, sont des efforts en faveur d'un changement de cadre politique et de la mise en place de dispositifs plus favorables à la préservation des terres et à l'agriculture paysanne. Les axes stratégiques de la Fédération Terre de Liens pour 2026 résument les enjeux auxquels le réseau associatif Terre de Liens souhaite répondre à moyen terme¹⁰ :

- Faire face au défi de l'installation et la transmission agricole,
- Changer d'échelle par l'accompagnement des collectivités et territoires,
- Peser du local au national par le plaidoyer et la mobilisation citoyenne,
- Consolider et animer le réseau Terre de Liens,
- Centre de ressources,
- Centre de formation,
- Veille et émergence,
- Réseau européen Access to Land.

⁹ *Reprenre la terre aux machines: manifeste pour une autonomie paysanne et alimentaire*, L'Atelier paysan, Seuil, coll. « Anthropocène », Paris, 2021, 288 pages

¹⁰ *Projet stratégique 2021-2026*, Fédération Terre de Liens, 2021.

UNE RÉFLEXION ANCRÉE DANS LA RÉALITÉ QUOTIDIENNE DES TERRITOIRES

Au niveau du mouvement Terre de Liens, le défi de taille est d'entreprendre cette réflexion continue du changement d'échelle dans un contexte en tension entre la consolidation de son modèle et l'augmentation exponentielle des attentes de la société. Un séminaire associatif en 2021 a fait ressortir quelques contraintes pesant sur les AT au quotidien :

- Un manque de capacité à instruire des projets et à suivre les fermes, en décalage avec les opportunités locales d'acquisition,
- Des marges de manœuvre financières réduites pour les associations territoriales, souvent dépendantes des subventions publiques sur projet(s),
- Des stratégies parfois divergentes des instances nationales (Fédération, Fondrière et Fondation Terre de Liens).

D'autres problèmes structurels se font ressentir dans le réseau sur le plan de la gouvernance et des richesses humaines : des processus de décision complexes ou la prépondérance de membres historiques, un *turnover* important chez les salarié·es ou une surcharge de travail préoccupante, une fonction employeur peu investie et des conditions de travail très inégales.

Il s'agit dans ce document d'identifier les enjeux que le changement d'échelle représente pour chacune des associations territoriales Terre de Liens et leur fédération : d'une part, établir une synthèse de la situation des AT à partir de 3 axes (modèle économique, partenariats et richesses humaines), d'autre part identifier des leviers d'action possibles et des outils communs pour avancer collectivement et gagner en efficacité par l'harmonisation ou la mutualisation.

En effet, le changement d'échelle implique de surmonter en chemin des obstacles pointés par les salarié·es et les bénévoles des AT, pour dégager des marges de manœuvre nécessaires à une consolidation des activités, mais également pour se projeter vers une diversification de celles-ci et enfin construire ensemble leur extension ou essaimage.

AVANCER GROUPÉS : LE RÉSEAU ASSOCIATIF TERRE DE LIENS

Les associations territoriales Terre de Liens ont pour ancêtres des antennes locales nées d'une approche descendante. En 2006, la création de la première association territoriale (Terre de Liens Bretagne) répond autant à l'objectif d'ancrer davantage la démarche dans les dynamiques locales que de mobiliser des fonds des collectivités (communes, départements, région). Une vision politique de l'éducation populaire se construit pour permettre aux citoyen·nes qui le souhaitent de se mobiliser efficacement pour leur territoire. Depuis 2018, l'association nationale est devenue une fédération des associations territoriales, qui sont ainsi plus responsables et solidaires dans le cadre d'un réseau national. C'est un choix stratégique résultant de la culture interne de Terre de Liens, favorisant la décentralisation et l'éducation populaire, pour ainsi redonner du pouvoir à la base territoriale.

Ce modèle fédératif offre une diversité d'actions, de stratégies et d'alliances, adaptées au territoire et aux personnes qui le font vivre, au sein d'un même réseau défendant un but commun. La Fédération Terre de Liens a donc pour principale vocation de développer ce potentiel à travers des espaces d'échanges démocratiques, un soutien technique et pédagogique et une animation transversale du réseau.

Ce système fédératif n'existe que depuis moins de 5 ans et doit encore être consolidé par la pratique mais déjà plusieurs évolutions méritent d'être soulignées. La prise en main de l'animation du réseau associatif a permis de multiplier les interactions entre associations territoriales, de favoriser la participation de toutes et tous à la vie du mouvement et de développer de nouveaux moyens d'intelligence collective. La Fédération a ainsi consolidé le travail des commissions (Installation

transmission, Territoires et collectivités, Mobilisation citoyenne, Plaidoyer), multiplié les temps d'échanges (entre coordinateur·ices, président·es ou trésorier·es) et structuré différents pôles : Formation, Animation du réseau associatif, Plaidoyer et alliances¹¹, Administration et finances.

Les flux internes (financiers, informations...) entre les différentes entités constituent un système complexe apportant au mouvement les compétences et les moyens nécessaires à son bon fonctionnement. L'association territoriale reste la cheville ouvrière, première et principale entité au niveau local, responsable de mobiliser et d'administrer ses moyens d'action, qu'ils soient humains ou matériels.

Il apparaît donc évident de constater de fortes disparités parmi ces AT, couvrant un territoire plus ou moins grand, plus ou moins dense, avec des moyens plus ou moins importants, dans un contexte économique, social, institutionnel et politique spécifique.

Le pari du réseau associatif Terre de Liens est notamment d'apporter des réponses collectives à des contraintes locales, en identifiant les leviers d'action permettant de mutualiser certaines fonctions, de monter en compétences collectivement, de se doter d'outils communs pour répondre à une complexité croissante du mouvement et aux nouvelles sollicitations et attentes de la société. "Faire réseau" ne signifie pas ignorer les particularités mais créer des espaces propices à la prise de décision collective pour peser davantage au niveau national et pour renforcer chacun selon des rythmes et des modalités qui lui sont propres.

¹¹Dont la coordination du réseau européen Access to Land.

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE

Cette étude reconnaissant le changement d'échelle comme un processus et non comme un résultat, loin de donner des lignes directrices, tente de mettre en relief des facteurs structurants du parcours des associations territoriales, de capitaliser les projets inspirants à l'œuvre dans le réseau, de croiser des expertises internes et externes au mouvement pour identifier quelques leviers d'action. Enfin, elle pose les premières pierres d'un chantier d'harmonisation des outils d'aide à la décision utilisés par les AT. Tous ces éléments sont des apports à la réflexion qui demandent à être creusés et testés par la pratique.

La méthodologie de travail choisie est, conformément à l'histoire du mouvement, participative et introspective.

1. Des entretiens préalables ont été menés pour répertorier les précédentes avancées du mouvement et évaluer a posteriori leurs conséquences et les principaux facteurs de réussite. Ces entretiens ont également permis de dresser un état des lieux objectif de la situation interne des différentes entités et de mieux cerner les attentes concernant le changement d'échelle.
2. Dans un deuxième temps, il s'est agi d'analyser en détail le parcours historique de trois associations territoriales du réseau et leur situation actuelle au regard de cinq critères : le modèle socio-économique, la gouvernance, la mobilisation citoyenne, les ressources humaines, les partenariats. Les trois AT étudiées sont les suivantes :
 - Terre de Liens Midi-Pyrénées : une association territoriale ayant beaucoup évolué en terme de quantité de salarié·es et d'organisation de leur travail (décentralisation des salarié·es dans les territoires)¹²,
 - Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté : un territoire d'une grande superficie mais une association avec peu de moyens salariés,
 - Terre de Liens Rhône-Alpes : où la structuration des missions de l'association repose sur la structuration du réseau de bénévoles.

Le document "Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens" qui retranscrit l'analyse de ces trois AT est disponible sur le Centre de ressources Terre de Liens.

¹²Pour plus d'informations : *Frise du bénévolat en Midi-Pyrénées*, Terre de Liens Midi-Pyrénées, 2021.

3. Une troisième phase de travail a consisté à développer des outils d'analyse partagés et à les mettre en débat dans une dynamique d'échange d'expériences et de co-construction de référentiels communs concernant les modèles économiques, l'organisation interne des AT et les méthodes de pilotage de l'activité, lors du parcours de formation "changement d'échelle".
4. Dans une dernière phase, nous avons recherché l'éclairage d'autres associations et du milieu de la recherche pour une mise en perspective de la situation interne de Terre de Liens.

Le comité de suivi de cette étude, composé de représentant·es des différentes structures du mouvement Terre de Liens, accompagne le travail mené.

Des travaux déjà réalisés ou en cours ont été pris en compte pour éclairer nos recherches et compléter les pistes de réflexion autour du changement d'échelle.

La publication qui en résulte s'adresse à l'ensemble du mouvement Terre de Liens, salarié·es et bénévoles, et aux structures de l'ESS engagées dans une réflexion de changement d'échelle. Loin d'être exhaustive, elle propose d'explicitier les enjeux qu'une telle transformation implique, en s'appuyant sur des expériences vécues et sur la capacité du mouvement Terre de Liens à s'analyser et à avancer. Cette méthode de capitalisation permet de repérer les pratiques à approfondir ou multiplier, misant sur le fait que les grandes réformes de demain sont les réflexions et les expérimentations du présent. Les leviers d'action sont à chercher dans une meilleure articulation des initiatives et innovations au sein du mouvement, autant que dans les opportunités à saisir issues d'un dialogue avec d'autres acteurs et d'une écoute attentive des évolutions sociales et des dynamiques territoriales.

**DES LEVIERS D'ACTION POUR
LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE**

Le projet associatif joue un rôle moteur dans les associations, il a la capacité à soutenir une dynamique de changement et de projection au sein du système. La condition préalable à tout changement d'échelle repose sur l'existence d'un projet fédérateur partagé par toutes les forces vives. Il n'est pas superflu de consacrer du temps à sa définition et de répéter l'exercice régulièrement car il constitue le socle de l'engagement des salarié·es et des bénévoles.

Au moins quatre questions centrales sont à poser :

- × Le **"pourquoi ?"** et le **"pour quoi ?"** : les raisons de notre engagement, ce contre quoi nous voulons lutter et ce que nous voulons voir advenir.
- × Le **"quoi ?"** : les solutions que nous proposons pour parvenir à notre objectif final à long terme.
- × Le **"comment ?"** : la stratégie et les mécanismes pour mettre en place concrètement les actions.
- × Le **"qui ?"** : la répartition des tâches, entre structures internes, entre salarié·es et bénévoles, avec nos partenaires, nos financeurs...

C'est ce qu'a travaillé la Fédération Terre de Liens en 2020 et 2021, selon une démarche participative, pour aboutir à un cap à long terme¹³ et une stratégie 2021-2026.

Chaque AT est libre de fixer ses priorités et d'avancer à son rythme, en fonction de son contexte économique qui ne permet pas d'envisager les mêmes réformes. Les AT disposent déjà d'atouts majeurs pour faire face aux enjeux du changement d'échelle, liés à leur histoire et aux personnes qui les portent :

- Une gouvernance collégiale stable,
- Une montée en compétence permanente grâce aux formations et aux échanges entre AT sur de nombreuses thématiques (installation transmission, mobilisation citoyenne, relation avec les collectivités...),
- Une bonne connaissance des outils de Terre de Liens dans l'équipe salariée,
- Une capacité à coopérer à l'échelle régionale (mutualisation d'activités ou de fonctions).

L'un des défis de la Fédération Terre de liens ces prochaines années est de travailler sur la capacité du réseau à apporter des solutions concertées.

Le modèle socio-économique est un outil au service du projet associatif : il correspond à la stratégie de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de l'ambition que s'est fixée l'association. Il lui permet d'exprimer au maximum ses capacités en lui donnant un cadre et une stratégie adaptée à ses ambitions.

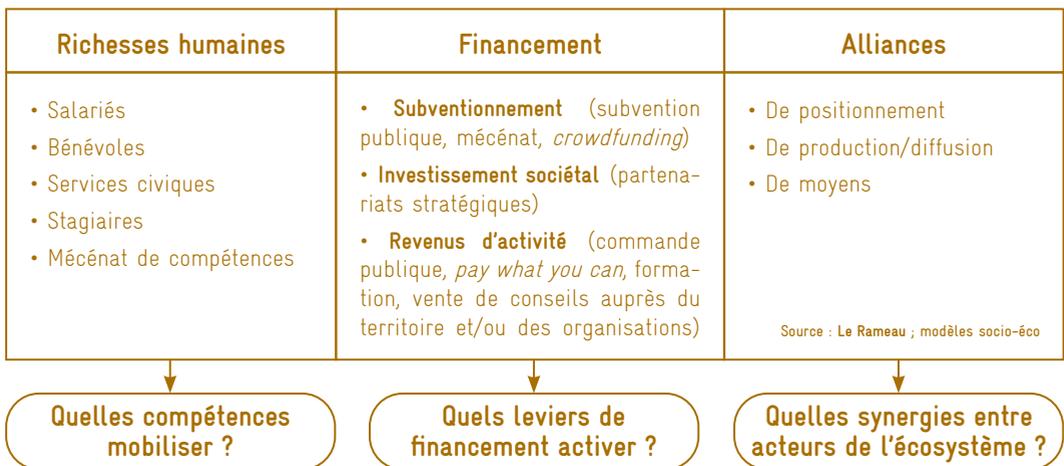
Dans son référentiel des modèles socio-économiques d'intérêt général¹⁴, le Rameau¹⁵ définit le modèle socio-économique comme « l'ensemble des ressources disponibles et du choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation ».

¹³Cap défini selon une méthode issue de la théorie du changement, avec notamment un "voyage dans le futur".

¹⁴Les modèles socio-économiques d'intérêt général, Le Rameau, 2019.

¹⁵Sous statut associatif, le Rameau est un laboratoire d'innovations partenariales et un lieu de réflexions prospectives. www.lerameau.fr

LES TROIS LEVIERS DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS



L'ambition de ce texte est de revisiter ces trois piliers complémentaires et indissociables du modèle socio-économique de manière spécifique aux associations territoriales Terre de Liens. Les leviers abordés permettent aux associations d'adapter leurs moyens à leurs ambitions, de la consolidation de leur activité à son changement d'échelle par des méthodes de duplication, de fertilisation, de diversification ou de coopération. L'objectif est de favoriser le renforcement structurel de chaque association territoriale Terre de Liens, en cohérence avec son projet associatif, mais aussi favoriser le renforcement du réseau que les AT forment ensemble, en vue de conduire sereinement les trois processus de changement d'échelle à l'œuvre au sein du mouvement : le changement

par le nombre, le changement par le haut et le changement profond.

Ainsi, le document sera composé de trois parties, traitant chacune d'un des piliers du modèle socio-économique : les financements, les alliances et les richesses humaines.

Puis, cette réflexion sur les moyens au service du projet associatif chemînera jusqu'à l'évaluation du changement d'échelle de son action. Évaluer le changement d'échelle de l'action associative par l'évaluation opérationnelle de son impact social tissera la toile de fond d'une quatrième et dernière partie, qui retrace la mise en place d'outils de pilotage harmonisés au sein du réseau dans le but de permettre cette évaluation.

A) UNE STRATÉGIE ÉCONOMIQUE VIABLE

Terre de Liens Midi-Pyrénées a su diversifier ses sources de financement et équilibrer son modèle économique, lui permettant aujourd'hui de développer son équipe salariée.¹⁶

Les associations territoriales Terre de Liens sont autonomes dans leur stratégie économique et leurs choix financiers. Outre les échanges internes avec les structures nationales (17,3% du total des ressources des associations territoriales Terre de Liens en 2021 proviennent des structures nationales), elles doivent trouver elles-mêmes les moyens de financer leurs dépenses de fonctionnement ou d'investissement, leurs activités relevant des missions courantes du mouvement et des projets de diversification à moyen ou long terme.

40 à 60% des ressources des AT proviennent du secteur public, en particulier les institutions régionales et départementales, sous forme de subventions renouvelées périodiquement. Capturer des financements de la part des institutions régionales était précisément l'un des principaux motifs d'autonomisation des associations dans les territoires (parfois héritées d'anciennes antennes locales) de 2006 à 2012.

Des financements peuvent aussi être perçus dans le cadre de prestations effectuées par l'AT sur la formation, la sensibilisation ou l'accompagnement de porteur·ses de projets agricoles. D'autres prestations concernent l'accompagnement d'élus·es et de projets locaux portés par des communes ou des communautés de communes.

Les AT se financent également par des réponses à des appels à projets lancés par des fondations.

Le mécénat d'entreprises est encore une autre entrée possible, encore peu pratiquée mais en cours d'exploration au sein du réseau associatif.

En plus de ces financements, les dons et adhésions collectés par l'AT lui assurent des ressources propres. Néanmoins, une grande majorité des dons étaient jusqu'en 2022 captés et redistribués par la Fondation Terre de Liens, de manière indépendante. En 2022, le dispositif du don dédié région a été créé, sous la responsabilité de la Fondation, qui les reverse aux AT après un prélèvement pour couvrir les charges de collecte et de gestion. Ce dispositif était réclamé depuis plusieurs années par les associations territoriales pour renforcer leurs ressources non affectées : un enjeu considéré comme vital pour financer les activités souvent non financées par ailleurs comme la mobilisation citoyenne et l'accompagnement des bénévoles, la vie associative, la collecte, le plaidoyer, la participation à des instances locales (CDPENAF, PAT...)¹⁷. Cette réforme interne est un levier potentiel pour augmenter les capacités d'action des AT et favoriser le changement d'échelle. A l'occasion de la première campagne de collecte fin 2022 ouvrant le don dédié région, 55% des dons ont ainsi été fléchés, mais il reste à voir si cette dynamique perdurera.

¹⁶Pour en savoir plus : *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens*, Terre de Liens, 2023.

¹⁷*Don dédié au réseau associatif, note de synthèse des contributions des associations territoriales*, Fédération Terre de Liens, 2020

Dans la plupart des cas, la fonction de recherche de fonds et de gestion des dossiers de financement repose sur un·e ou deux salarié·es et/ou un·e administrateur·ice. Face à la diversité et la complexité des tâches, il est parfois difficile d'anticiper l'adéquation des moyens aux besoins mais également d'éventuelles surcharges de travail. Dans le même temps les sollicitations augmentent de toutes parts : porteur·ses de projets agricoles, collectivités, partenaires...

Certains besoins identifiés ne peuvent être traités à temps faute de moyens puisque l'AT dépend des financements spécifiquement alloués sur un projet. Elle peut difficilement mobiliser des fonds propres ou emprunter en prévision d'une éventuelle subvention.

Le caractère fluctuant des revenus des AT, pour la plupart annuels, est un frein important à leur capacité de projection et d'investissement dans les ressources humaines. La gestion globale des dossiers de financement peut constituer une charge administrative conséquente à réitérer chaque année : recherche des financements, constitution des dossiers, reporting. Pour la Fédération Terre de Liens, ces fonctions représentent 1380 heures de

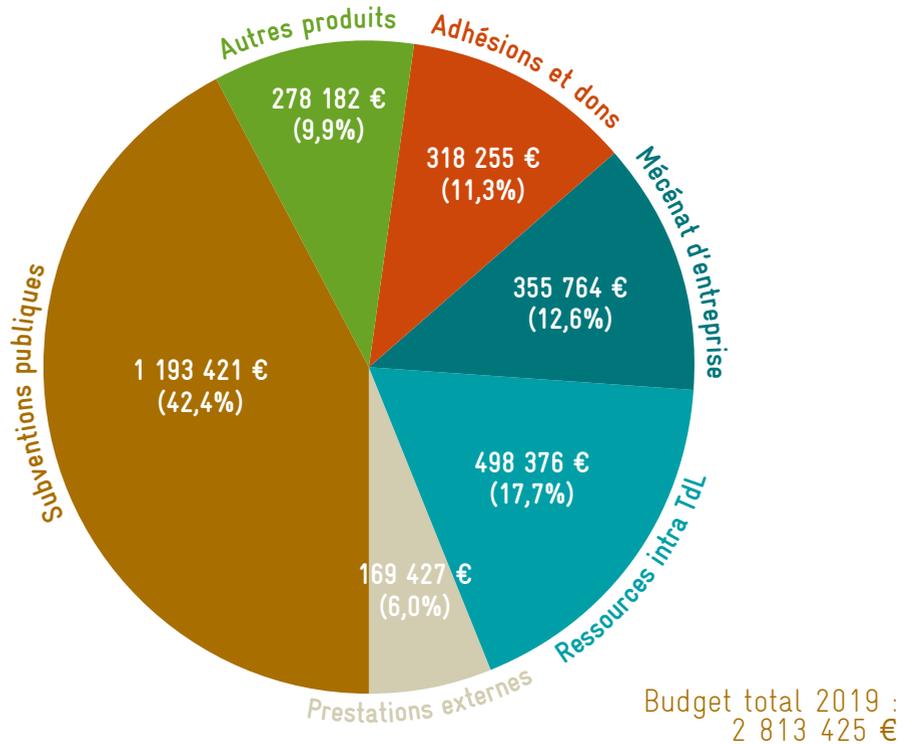
travail en 2021 (soit plus de 0,8 ETP) selon les données comptabilisées, mais probablement trois fois plus dans la réalité, selon son directeur Benjamin Duriez.

La multiplicité des financeurs et des règles associées à l'utilisation des fonds comporte des "coûts cachés" : bien que les projets soient rarement financés à 100% par une même source, les règles de gestion et de reporting vont s'appliquer à l'ensemble du projet. Ainsi, si 50% du budget provient de subventions publiques, c'est en réalité au moins 70% qui est affecté, devant respecter les mêmes règles administratives (mise en concurrence, suivi précis du temps, émargements...).

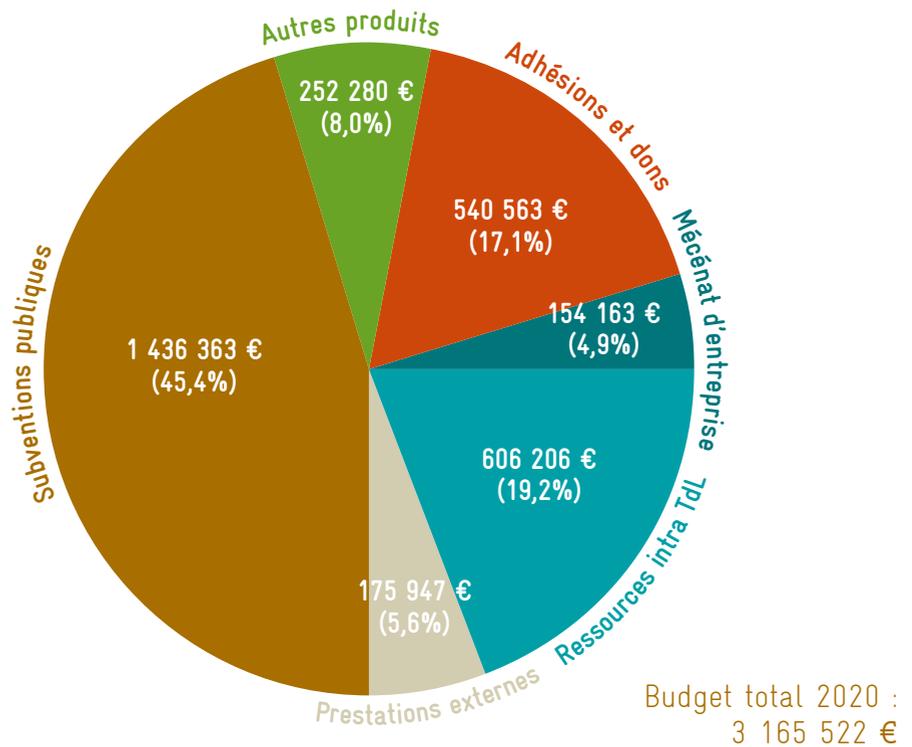
Comment augmenter les capacités humaines et financières d'une AT pour répondre aux nombreuses sollicitations sans augmenter de façon exponentielle la charge administrative ? Comment lui donner des « marges de manœuvre » pour accorder de l'attention aux activités essentielles parfois non financées (communication-sensibilisation, plaidoyer, premier contact...) et pour se projeter davantage vers de nouvelles activités ? Quels critères sélectionner pour décider d'une nouvelle embauche ou évaluer la pertinence du temps dédié aux partenariats ?

Répartition des financements des 19 associations territoriales Terre de Liens en 2019 et 2020 :

RESSOURCES AT 2019



RESSOURCES AT 2020



FONDS PUBLICS : DES FINANCEMENTS PLUS CONTRAINTS ET PLUS INCERTAINS ?

Une observation plus large de la situation rencontrée par les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France fait ressortir une certaine fragilité des financements publics et un contexte à la fois incertain et compétitif.

Les subventions publiques aux associations territoriales proviennent majoritairement des régions, départements ou communes. Le fait que ces subventions soutiennent le développement des AT, dans un contexte budgétaire plus contraint ces dernières années, démontre bien la pertinence de Terre de Liens quant à sa capacité de réponse à des enjeux prioritaires (la préservation des terres agricoles et l'installation de paysans). Toutefois ces financements demeurent souvent précaires et incitent les associations à diversifier leurs sources de financements pour assurer leur pérennité autant que leur autonomie et leur capacité d'innovation : entre 2015 et 2017, la décision du Conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes de diminuer drastiquement les subventions aux associations a conduit subitement à la suppression de nombreux postes, voire à la disparition de certaines structures¹⁸. Une dépendance limitée aux financements publics est une garantie d'un modèle économique stable, capable d'assurer une continuité des activités de l'association au-delà des restrictions budgétaires ou des changements d'orientation politique. De plus, ces subventions peuvent parfois être versées tardivement et les associations, qui ont en moyenne 100 000 € de fonds propres et une trésorerie limitée, doivent alors puiser dans leurs ressources pour avancer les frais.

Enfin, le financement annuel sur projet laisse peu de marge de manœuvre dans l'exécution des dépenses et la constitution de fonds propres pour développer l'association, renforcer ses moyens, diversifier ses activités...

Les travaux du Rameau modélisent l'équilibre suivant¹⁹ :

Au-delà des coûts directement liés à l'action engagée, il est indispensable d'y associer 30 % d'investissement structurel. Ces 30 % se décomposent de la manière suivante :

- 10 % de capitalisation et de R&D sociétale,
- 7 à 8 % de frais de fonctionnement,
- 5 % de formation, montée en compétences et animation des salariées et des bénévoles,
- 5 % d'évaluation et de valorisation des résultats,
- 2 à 3 % de contribution à la constitution de fonds propres pour permettre l'autofinancement et l'amortissement du risque en cas de difficultés.

¹⁸ *Région Auvergne-Rhône-Alpes sale temps pour les associations*, Eva Thiébaud et Morgane Remy / Porte-Voix, site internet Mediacités, 10 juin 2017.

¹⁹ *Les modèles socio-économiques d'intérêt général*, Le Rameau, 2019.

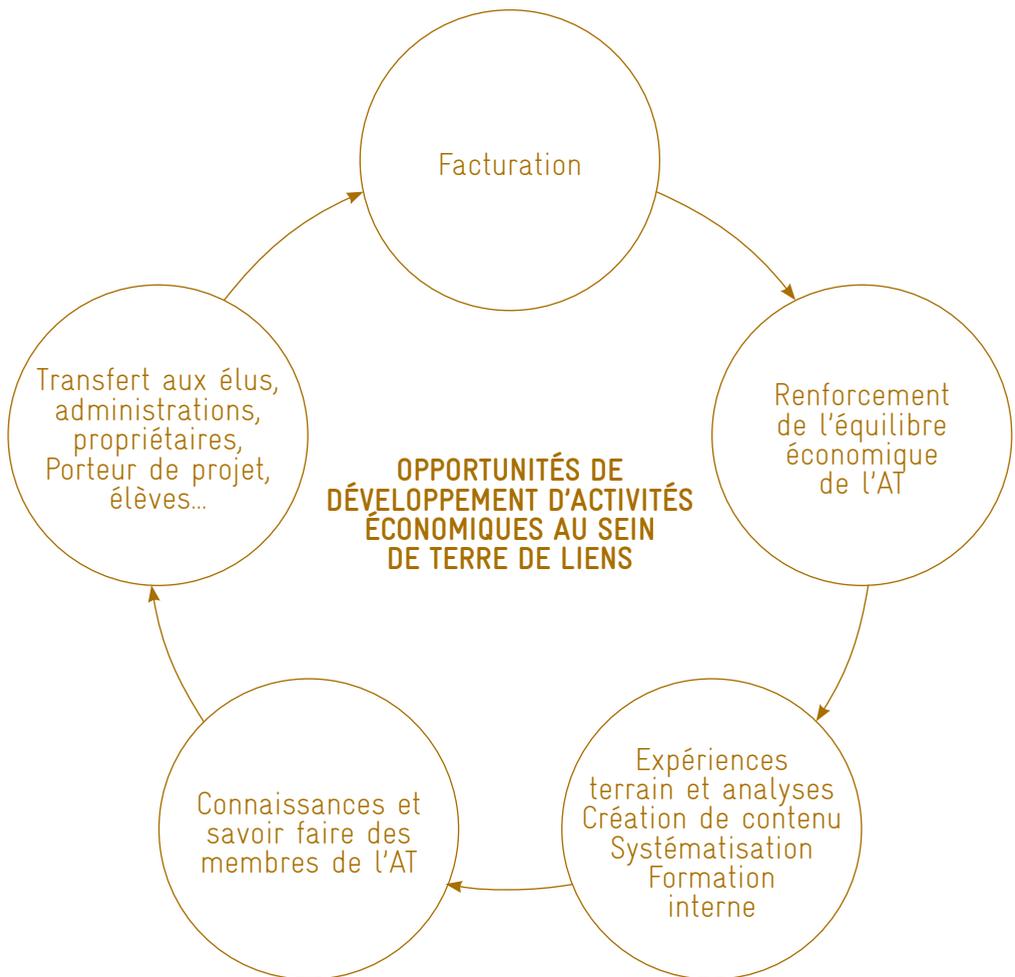
DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE PAR LES PRESTATIONS

En 2018, 66% du financement des associations françaises provenait d'une activité économique²⁰ :

- 42% de participation du public (vente d'un service ou d'un produit)
- 24% de commande publique.

En 2022, les activités marchandes d'une association d'intérêt général ne sont pas soumises à imposition en dessous d'un total de 73 518€ de produits²¹.

Au sein du réseau Terre de Liens en 2020, la commande publique²² constituait 5,6% des ressources totales. Les connaissances et les savoir-faire accumulés par le réseau autant que l'expérience des salarié·es et des bénévoles peuvent encore être valorisés auprès d'acteurs publics et privés (associatifs ou non). Le Centre de ressources et ses nombreuses publications ainsi que les formations internes sont autant d'outils d'éducation populaire qui peuvent permettre d'irriguer le projet associatif de Terre de Liens dans les institutions et les établissements d'enseignement. La valeur créée peut, à certaines conditions, être monétisée pour contribuer à l'équilibre général du modèle économique de l'AT et ainsi lui permettre d'approfondir ses connaissances et de travailler à leur diffusion²³.



²⁰Paysage associatif français – Mesures et évolutions, V. Tchernonog, L. Prouteau, Dalloz Juris Associations, 2019.

²¹73 518 € est le seuil applicable en 2022, il est régulièrement revu par l'administration fiscale.

²²Contrat passé entre un organisme public et une structure externe (association, entreprise...) pour la réalisation d'une prestation (par exemple : formation d'élus·es, recensement des friches, animation d'un Projet Alimentaire Territorial...)

²³Le développement d'activités lucratives au sein des ONG : enjeux, pratiques et impact, Coordination sud, 2015.

Il pourrait aussi être envisagé de créer une structure tierce qui assumerait le développement des activités économiques de conseil ou de formation issues du mouvement. Cela permettrait de ne pas dévier des valeurs d'éducation populaire portées par Terre de Liens et possiblement altérer les dynamiques citoyennes qui sont l'ADN de son réseau associatif avec des impératifs d'activités à but lucratif. Cette structure pourrait par exemple prendre la forme d'une coopérative ou d'un bureau d'études.

AGIR DURABLEMENT AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

« On assiste à un double mouvement de réappropriation des enjeux agricoles et alimentaires

- par les collectivités d'une part : Plans alimentaires territoriaux (PAT), objectifs pour la restauration scolaire dans la loi des Etats généraux de l'alimentation (Egalim), Plans climat air énergie territoriaux (PCAET) ou encore Gestion des milieux aquatiques et de protection contre les inondations (Gemapi),

- par les citoyens d'autre part : enjeux alimentaires et de préservation de l'environnement.

Ces dynamiques territoriales se trouvent être le creuset d'un nouvel échelon de politiques alimentaires »²⁴. C'est l'objet du deuxième chantier prioritaire 2021-2026 : changer d'échelle par l'accompagnement des collectivités et territoires.

Consolider et reproduire des partenariats innovants impliquant des collectivités territoriales est à la fois un enjeu stratégique incontournable et un débouché économique potentiel pour les associations territoriales. Ces défis demandent une évolution importante de l'action locale bien que de nombreuses expériences inspirantes existent déjà au sein du réseau.

Plusieurs initiatives se développent au sein de Terre de Liens pour proposer une offre de services auprès des structures extérieures.

- Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté a proposé plusieurs services en 2021 :
 - la formation « de l'idée au projet » dispensée dans le réseau InPact,
 - des interventions dans des établissements agricoles
 - ou des interventions dans des événements organisés pour des porteurs·ses de projets aspirant à l'installation agricole.
- En 2021, Terre de Liens Rhône-Alpes a ouvert un poste de chargée des relations avec les collectivités à partir de ses fonds propres mais dans la perspective à moyen terme de générer les ressources nécessaires au maintien du poste grâce aux prestations proposées.

Un socle minimal d'actions d'accompagnement auprès des collectivités²⁵

- 1) Sensibiliser et former les élu·es aux enjeux de la préservation et mobilisation du foncier agricole
- 2) Sensibiliser et former les citoyen·nes et bénévoles sur ces mêmes enjeux afin qu'ils puissent être en capacité de s'impliquer dans la gouvernance foncière locale
- 3) Transmettre des outils méthodologiques constitués par Terre de Liens
- 4) Mettre en relation et en réseau avec des partenaires
- 5) Mener des opérations foncières avec les collectivités
- 6) Participer aux instances de pilotage et d'orientation des politiques publiques territoriales (PAT, PCAET, SCoT, PLUi...)

²⁴Projet stratégique 2021-2026, Fédération Terre de Liens, 2021.

²⁵Un socle minimal d'actions d'accompagnement auprès des collectivités, Commission Territoires et collectivités Terre de Liens, 2022.

Des stratégies à capitaliser afin d'appuyer la montée en puissance du réseau sur la fonction d'appui aux collectivités territoriales :

- Terre de Liens Hauts-de-France s'est associée avec Bio en Hauts-de-France pour consolider son accompagnement auprès des collectivités et a conventionné avec les Parcs naturels régionaux, eux-mêmes subventionnés par l'Agence de l'eau, afin d'accompagner dans leurs projets les communes qui les composent. Ce sont ainsi les Parcs naturels régionaux qui portent les appels à manifestation d'intérêt, auprès des communes qui candidatent pour bénéficier de l'accompagnement de Terre de Liens.
- Terre de Liens Midi-Pyrénées s'est associée avec cinq autres structures de la transition alimentaire et agricole, dans le cadre du collectif Nourrir la Ville, en vue de répondre plus efficacement aux sollicitations et besoins des collectivités de la Haute-Garonne et d'être mieux identifiés par ces dernières. Ce partenariat a ainsi permis de répondre de manière conjointe à un appel à projets de Toulouse Métropole visant à mettre en œuvre le projet alimentaire du territoire. Pour consolider leurs forces et pallier aux compétences manquantes, le collectif y a répondu avec un bureau d'études. Ce partenariat multi-acteurs permet ainsi d'accompagner Toulouse Métropole dans le cadre d'une convention sur quatre années.²⁶

La commission Territoires et collectivités a mené en 2021 un travail de recensement des pratiques menées par les AT auprès des collectivités territoriales²⁷ : « Sur les 18 associations territoriales interrogées, 16 associations ont défini l'accompagnement des collectivités comme étant un axe stratégique et ont ainsi fléché du temps salarié. Parmi elles, quatre associations ont un·e ou plusieurs salarié·es dédié·es, neuf ont du temps dédié réparti dans l'équipe salariée et trois associations sont en réflexion sur une embauche spécifique. [...]

Concernant l'implication des bénévoles, les pratiques sont un peu plus homogènes : dans la majorité des cas, les bénévoles permettent la mise en contact avec les élu·es et participent aux primo-rendez-vous. Cependant, passés les premiers rendez-vous, toutes les associations estiment qu'il est nécessaire d'avoir des salarié·es impliqué·es dans l'accompagnement. Notons aussi que le degré d'implication des bénévoles dans la suite du processus varie selon les associations. La formation des bénévoles est par ailleurs identifiée par l'ensemble du réseau comme un enjeu majeur pour accroître leur implication dans les années à venir.

Cinq associations ont mis en place ou sont en cours de création d'une commission Territoires et collectivités regroupant salarié·es et bénévoles pour piloter une stratégie à l'échelle régionale.

[...] Le mouvement ne dispose pas de stratégie de prospection auprès des collectivités territoriales. Il semble en effet que la stratégie dite "guichet" soit privilégiée par le réseau Terre de Liens : les associations répondent de manière quasi systématique aux collectivités qui les sollicitent. »

²⁶Pour en savoir plus : <https://www.nourrirlaville31.fr/>

²⁷Typologie des stratégies associatives au sein du mouvement Terre de Liens, Commission Territoires et collectivités Terre de Liens, 2022.

La professionnalisation de la fonction d'accompagnement des collectivités territoriales ressort comme une évolution nécessaire au sein des associations territoriales, dont la mise en œuvre pourrait passer par les étapes successives ou simultanées suivantes :

- L'élaboration d'une stratégie pour la prospection, le plaidoyer, l'offre de service, la mise en œuvre.
- L'embauche d'un·e salarié·e dédié·e.
- La formation des bénévoles et la montée en compétences par les échanges entre AT, l'accompagnement de la Fédération, l'utilisation des ressources disponibles (outils spécifiques aux collectivités, documentations internes...).
- La recherche de partenariats et d'alliances permettant de proposer une offre conjointe.

Pour l'heure, beaucoup d'AT reçoivent de nombreuses sollicitations de la part de collectivités territoriales et ne peuvent répondre à toutes les demandes. La décision de donner une suite favorable ou non s'appuie souvent sur la disponibilité des moyens humains. La commission Territoires et collectivités a élaboré un "Diagnostic flash"²⁸ pour aider les AT à évaluer l'opportunité d'accompagnement d'une collectivité. C'est une grille de questions devant permettre d'apprécier l'intérêt de s'investir dans un projet avec une collectivité territoriale. La décision finale revient à l'AT qui pourra nuancer ou envisager une pondération des résultats de chaque colonne.

Terre de Liens est à même d'accompagner les collectivités dans divers champs d'expertise : faire de la sensibilisation, faire de la veille foncière, acquérir ou gérer du

foncier agricole, accompagner une démarche alimentaire territoriale, permettre d'accéder à des financements des agences de l'eau ou de la Banque des territoires... L'outil Parcel peut aider l'AT dans la réalisation du diagnostic de territoire et dans la définition des objectifs, tandis que la plateforme Récolte peut inspirer des outils de travail cohérents avec le contexte territorial, sur la base d'expériences partagées par d'autres collectivités.

DÉVELOPPER LES FINANCEMENTS PRIVÉS

Le financement privé des associations en France représente entre 5 et 10% de leurs ressources, ce qui correspond à la moyenne des AT Terre de Liens (6% en 2019 et 5,6% en 2020).

Il s'agit essentiellement de mécénat négocié avec des entreprises privées :

- Innovation sociétale²⁹ : une organisation d'intérêt général est accompagnée par une structure privée sur une problématique à fort enjeu social.
- Coopération économique : partenariat entre des entreprises et des associations pour un projet commun.
- Pratiques responsables : apport de savoir-faire d'une association à une entreprise.

Mais d'autres modalités peuvent être envisagées, en particulier :

- des dons directs non fléchés de personnes morales,
- le mécénat de compétences : une entreprise met à disposition d'une structure d'intérêt général un·e de ses salarié·es en contrepartie d'avantages fiscaux sur le salaire versé à la personne prêtée,
- la générosité du public³⁰.

²⁸ *Diagnostic flash pour déterminer l'opportunité d'accompagnement d'une collectivité*, Commission Territoires et collectivités Terre de Liens, 2021.

²⁹ *Modèle d'investisseur sociétal*, Le Rameau, 2015.

³⁰ Les associations Terre de Liens sont d'intérêt général, ce qui leur permet de recevoir des dons des particuliers, défiscalisés à 66%, et des entreprises, défiscalisés à 60%. La Fondation Terre de Liens, étant reconnue d'utilité publique, peut aussi proposer une défiscalisation à 75% des dons des particuliers assujettis à l'impôt sur la fortune immobilière.

Un partenariat économique réussi pour Terre & Humanisme

Au milieu des années 2000, l'association Terre & Humanisme qui disposait d'un seul salarié, a conclu un partenariat avec le Crédit Coopératif pour mettre en place auprès des clients de cette banque des produits d'épargne solidaire et un système de dons. Aujourd'hui, la finance solidaire représente 55% de la collecte de dons de l'association T&H et 26% de ses ressources globales. Ces partenariats lui permettent de disposer d'une ressource financière pérenne pour son fonctionnement et de développer une équipe composée aujourd'hui de plus de 20 salariées. La Fédération Terre de Liens est devenue partenaire du Crédit Coopératif selon les mêmes modalités en novembre 2022.

Synthèse

- × Les AT cherchent à mettre leurs moyens en adéquation avec leur ambition et à répondre davantage aux besoins qui se manifestent sur leur territoire.
- × Le caractère fluctuant des financements et la faiblesse des fonds propres empêchent souvent les AT de se projeter davantage et d'innover.
- × La diversification des financements est indispensable pour la pérennité des AT.
- × Consolider et reproduire des partenariats innovants impliquant des collectivités territoriales est à la fois un enjeu stratégique incontournable et un débouché économique potentiel pour les associations territoriales.
- × Des marges d'amélioration existent dans les financements privés, le développement des prestations externes et la valorisation des savoir-faire du mouvement Terre de Liens.

Plusieurs AT misent sur le développement du mécénat pour diversifier leurs ressources et améliorer leur autonomie financière. Le mécénat est une source de financement qui devrait perdurer, les entreprises étant de plus en plus soucieuses ou contraintes de contribuer au changement social. Mais la régularité des versements reste incertaine pour la plupart des associations, et leur montant ne représente généralement qu'une ressource d'appoint. En 2022, les AT ont décidé de mutualiser un poste salarié sur la recherche de mécénat d'entreprises. Cette fonction spécifique pourrait à moyen terme permettre de passer l'enveloppe de 300 000 € à au moins 500 000 € perçus par an pour l'ensemble des AT de Terre de Liens.

L'évolution du mécanisme de la collecte avec la création en 2022 du don dédié région (voir plus haut) pourrait aussi venir augmenter les ressources privées des AT issues de la générosité du public, via la Fondation Terre de Liens.

UN RÉSEAU FORT DE SA DIVERSITÉ MALGRÉ LES OBSTACLES

« Les Espaces-test agricoles (ETA) sont des projets associant des partenaires très différents autour d'un même objectif de consolidation de l'installation paysanne : collectivité territoriale, organismes de formation agricole, chambre d'agriculture, coopératives, associations... C'est avant tout un espace de coopération territoriale sans formule unique, reposant sur les synergies d'acteurs à l'échelle locale. Le réseau qui vient de fêter ses dix ans compte 80 ETA et ne couvre pas nécessairement tout le territoire national. Chaque ETA doit trouver la meilleure formule pour se financer et fournir un cadre adapté aux besoins du territoire et des porteur·ses de projet. Dans la plupart des cas, une majorité des financements provient des collectivités territoriales, 15% des porteur·ses de projet eux-mêmes et le reste de la mutualisation de moyens entre les partenaires.

Le RENETA est un réseau national décentralisé horizontal, sans structure locale, avec des rapprochements importants entre certains ETA au niveau régional, ce qui a permis non seulement de peser davantage auprès des institutions et de mobiliser des financements, mais également de développer des outils communs essentiels pour faire des économies d'échelle. En Auvergne-Rhône-Alpes, un dispositif commun nommé Start'terre permet de mutualiser le portage juridique des entrepreneur·ses en test d'activité. Le RENETA favorise le rapprochement entre les ETA et les échanges de pratiques sur le principe de l'éducation populaire, inscrit dans son identité. Certaines structures en difficulté font appel au Réseau sous forme de Dispositif local d'accompagnement (DLA) pour financer l'intervention, tout est passé en revue : projet, modèle économique, collaborations... À la fin, chaque ETA trouve la solution qui lui convient.

La coopération entre des organisations diverses est à la fois une clé pour les territoires et un défi dans la pratique car les réalités différentes peuvent freiner l'œuvre commune. Il faut une certaine souplesse pour pouvoir avancer, savoir s'adapter au fonctionnement et aux intérêts des autres structures et leur laisser de la place pour s'exprimer. »

REGARDS EXTÉRIEURS

Nils Maurice

Animateur territorial
du Réseau national des
Espaces-test agricoles
(RENETA)



B) DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES DURABLES

Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté et les organisations paysannes de la région ont su tisser des liens forts pour répondre collectivement aux besoins sur un territoire très étendu : installation paysanne, accompagnement des porteur·ses de projets, veille foncière³¹

Pour la plupart des associations en France, les partenariats se sont multipliés au point de devenir indispensables tant pour la qualité de l'action et sa pertinence territoriale que pour l'impact et la durabilité du projet stratégique de la structure associative³². Un partenariat ne signifie pas déléguer des fonctions ou renoncer à une approche et un savoir-faire spécifique mais plutôt rechercher la complémentarité et les synergies, pour une action plus efficace et plus complète. C'est aussi une source d'apprentissage et d'enrichissement pour toutes les parties.

Du point de vue du plaidoyer, les partenariats ou alliances sont indispensables pour espérer influencer favorablement sur les politiques publiques régionales et nationales.

ÉLARGIR LE CADRE DE L'ACTION

Rejoindre et consolider une plateforme associative est un levier pour porter ses messages au-delà de son réseau habituel et faire de sa cause un enjeu sociétal et pas seulement sectoriel. Terre de Liens est membre d'InPact³³ et de la Plateforme pour une autre PAC - devenue Collectif Nourrir - qui réunissent respectivement 10 et 45 organisations différentes.

Tout comme l'autonomie est un principe important pour une organisation, il serait erroné de cloisonner les enjeux internes des enjeux externes et de sous-estimer l'importance des alliances et des partenariats pour innover ou même sortir d'une période de crise.

DES PARTENAIRES VARIÉS...

Des partenariats peuvent être conclus avec trois principaux types d'acteurs :

- Entre pairs : autres associations impliquées dans l'agriculture paysanne et la protection des terres agricoles et de la biodiversité, associations de défense de l'environnement, plateformes régionales ou nationales ou encore des structures de l'ESS dont le champ d'action est complémentaire au nôtre (acteurs du logement paysan, coopératives de production d'énergie, syndicats de travailleur·ses associatif·ves...).
- Avec des acteurs publics : ministères, chambres d'agriculture, Safer, directions régionales et départementales, communes et communautés de communes, établissements scolaires, organismes de recherche, administrations publiques territoriales.
- Avec des acteurs privés : entreprises, consultants, médias, lobbys.

...POUR DES FONCTIONS MULTIPLES

Mettre en place un partenariat répond à des finalités différentes :

- Positionnement : porter une voix plus forte et plus audible auprès d'une personne morale ou d'une institution.
- Moyens : mutualiser des ressources humaines, matérielles ou financières.
- Exécution : permettre à une action essentielle de l'association d'être plus efficace.

³¹Pour en savoir plus : *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens*, Terre de Liens, 2023.

³²Selon l'étude *Associations & Partenariats* publiée par Recherches & Solidarités et Le Rameau en mars 2017, 74 % des associations affirment avoir des relations partenariales avec les collectivités territoriales, 72 % avec les autres associations et fondations et 47 % avec les établissements d'enseignement. Viennent ensuite les entreprises et/ou les clubs d'entrepreneurs, les structures d'insertion et les laboratoires de recherche.

³³InPact : Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale

TYPOLOGIE DE PARTENARIATS DÉVELOPPÉS PAR TERRE DE LIENS
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE³⁴

	Pairs	Acteurs publics	Acteurs privés
Positionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Plateforme de finances solidaires de BFC, - Réseau InPact, - Dynamique Massif central 		
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> - RARES, - SynPAT, - CIAP du Jura 	<ul style="list-style-type: none"> - Chambre régionale d'agriculture, - PNR du Morvan 	Chercheur·ses d'Agrosup Dijon
Exécution		Chambres d'agriculture départementales	

Un partenariat n'est pas bénéfique par nature. Il est indispensable, au sein de la collaboration, que chaque partie détermine l'intérêt spécifique qu'elle trouve dans le partenariat.

Il n'est pas non plus figé dans le temps, il peut évoluer, favorablement ou non, et il convient de réévaluer régulièrement sa pertinence et les moyens investis dans sa mise en œuvre.

Négligé, défaillant ou inefficace, il peut générer de la frustration ainsi qu'une perte de temps importante. Cohérent, stratégique et opérationnel, il permet d'aug-

menter le nombre d'utilisateurs, voire le type d'utilisateurs concernés, il peut permettre de mener des actions qui n'étaient jusqu'alors pas envisageables ou envisagées par la structure. La coopération permet alors de démultiplier l'impact social de l'action menée et représente, en ce sens, un des leviers du changement d'échelle. Les nombreuses possibilités de partenariats qui s'offrent aux associations ouvrent le champ des possibles pour améliorer, diversifier, démultiplier ou étendre son impact avec les mêmes ressources.

³⁴Pour en savoir plus : *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens, Terre de Liens, 2023.*

Il est également utile de différencier les partenariats des alliances, comme le précise l'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (Adasi) :

Différences entre « alliance » et « partenariat »

	Alliances	Partenariats
Vision	Une posture dynamique et évolutive	Un cadre défini : un objectif, une durée, des engagements
Finalité	Une réponse adaptée pour cocréer des solutions nouvelles en intelligence collective, dans un environnement complexe	Des résultats conformes au projet conjointement défini
Contraintes	Des obligations d'intérêt commun où le projet commun prime sur les intérêts de chaque partie	Des obligations d'intérêt liées au partenariat ou obligations croisées des parties prenantes
Bases de la relation	Confiance, risques gérés ensemble, acceptation de l'incertitude sur la valeur créée ensemble	Confiance garantie par la maîtrise du résultat final et sécurisation des risques
Encadrement	C'est un principe de dialogue et d'actions	Ils se traduisent par un contrat ou une convention de partenariat

« Depuis 2021, les AT Rhône-Alpes et Auvergne ont profité de leur proximité à la fois géographique et administrative pour mutualiser certaines fonctions : la formation des bénévoles, la communication (lettres d'information, rapport d'activité), les partenariats entreprises, les partenariats institutionnels régionaux, et la participation à la vie du Mouvement. « Cette alliance nous offre un gain de temps, d'efficacité et de cohérence, mais elle nous permet aussi d'être plus soudés et solidaires sur nos propositions au sein du réseau associatif. » commente Marie Le Roy coordinatrice de Terre de Liens Rhône-Alpes.

« Terre de Liens Rhône-Alpes a noué depuis plusieurs années une relation étroite avec la Safer et la région qui soutiennent toutes les acquisitions de fermes à la fois techniquement et financièrement. L'accompagnement de la Safer porte sur la veille foncière, l'estimation des biens, l'échange d'informations et le suivi administratif des dossiers en cours d'instruction ou à l'étude. Une convention de partenariat a été renouvelée sur la période 2021-2024.

Synthèse

« Un partenariat ne signifie pas renoncer ou déléguer mais plutôt rechercher la complémentarité et les synergies, pour une action plus efficace et plus complète : cohérent, stratégique et opérationnel, il est une condition fondamentale du changement d'échelle

« Diversifier ses partenariats : entre pairs, avec le secteur public, avec le secteur privé.
« Différencier les fonctions de chaque partenariat : positionnement, moyen, exécution.

UN MOUVEMENT CITOYEN DE MASSE POUR LA DÉFENSE DE L'AGRICULTURE PAYSANNE DANS LES TERRITOIRES : LE MOUVEMENT DES AMAP.

« La première association pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) est née en Provence de la rencontre de militant·es issu·es d'organisations paysannes, écologistes et altermondialistes au tout début des années 2000 dans le cadre d'une réflexion sur les 10 ans du Mouvement Alliance PEC (Paysans Ecologistes Consom'acteurs) : une manière de soutenir le revenu des paysans tout en proposant une filière alimentaire de qualité.

Une dynamique d'essaimage s'est rapidement créée de pair à pair à travers toute la France et ainsi le nombre d'AMAP s'est multiplié jusqu'à représenter aujourd'hui plus de 2200 AMAP avec environ 250 000 amapiens et 3700 fermes.

En 2010, suite à des rencontres nationales informelles, se crée le Mouvement interrégional des AMAP (Miramap), alors que la structuration des AMAP en réseaux locaux est très inégale : des réseaux bien constitués dans le Sud-Est ou en Île-de-France par exemple, des réseaux en émergence et des territoires sans réseau ailleurs. Le but est de favoriser la mutualisation entre toutes les AMAP de France, avoir une voix commune, et l'un des premiers chantiers du Miramap fut la rédaction de la Charte des AMAP, qui mobilisa plusieurs centaines d'AMAP de la France entière. Cette charte pose cinq principes fondamentaux :

- Une démarche d'agriculture paysanne
- Une pratique agro-écologique
- Une alimentation de qualité et accessible
- Une participation active dans une démarche d'éducation populaire
- Une relation solidaire contractualisée sans intermédiaire

Certain·es militant·es d'AMAP ont aussi créé un centre de ressources pour l'essaimage en 2007.

Le Conseil d'administration du Miramap est composé d'un collège de réseaux d'AMAP et d'un collège d'AMAP, représentés soit par des amapien·nes, soit par des paysan·nes. Il y a un·e porte-parole paysan·ne et un·e porte-parole amapien·ne. Les réseaux d'AMAP et le Miramap recherchent des équilibres de représentation entre amapien·nes et paysan·nes dans leurs conseils d'administration mais la parité reste compliquée à maintenir dans la pratique.

REGARDS EXTÉRIEURS

Magali Jacques

Animatrice de projets au Mouvement Inter-Régional des AMAP (MIRAMAP)



Le Miramap fédère aujourd'hui 12 réseaux d'AMAP différents sur le territoire mais la moitié des AMAP de France ne sont pas adhérentes. Cependant le périmètre d'intervention du Miramap ne s'arrête pas aux adhérent·es et il ouvre ses actions à toutes et tous.

Le réseau n'est pour l'instant pas reconnu d'intérêt général, ce qui accentue les difficultés à accéder à des financements privés, issus du mécénat par exemple, pour son développement.

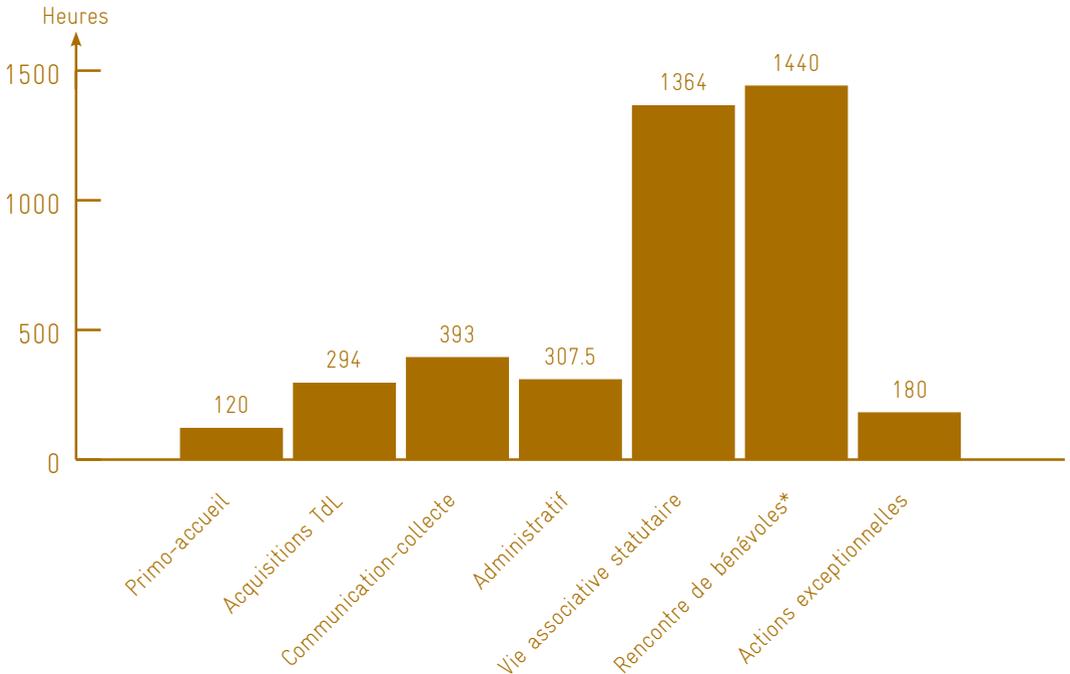
Le réseau s'appuie sur une forte démarche partenariale : une convention avec la Confédération paysanne et la Fadem sur l'appellation "agriculture paysanne" en fait des alliés historiques. Abiosol, consortium créé en 2009 par Terre de Liens Île-de-France, Les champs des possibles (couveuse et coopérative d'activités agricoles et alimentaires), le réseau des AMAP Île-de-France et l'AfoCG Île-de-France, est un témoin de sa culture partenariale à l'échelle des territoires.

Les bénévoles des AMAP sont souvent engagé·es dans d'autres associations et il n'est pas toujours facile de les mobiliser pour des actions en sus de la vie de leur AMAP.

L'engagement en AMAP est un premier pas pour saisir les enjeux alimentaires et agricoles, pour mettre en place une solidarité avec les paysan·nes et pour s'initier à l'action collective et citoyenne. Il suscite souvent des engagements plus forts, voire des réorientations professionnelles vers une installation en agriculture. »

C) PRENDRE SOIN DE NOS RICHESSES HUMAINES

En 2020, Terre de Liens Rhône-Alpes, qui comptait 165 bénévoles actif·ves³⁵ et 1230 adhérent·es, a enregistré 7085,30 heures de bénévolat. Ce total ne prend pas en compte la participation à la vie nationale des administrateur·ices, ni l'investissement dans les partenariats locaux, ni la lecture autonome de documents et de mails.³⁶



*Hors réunions des groupes locaux qui représentent 2464 heures

Les richesses humaines constituent le premier des trois grands piliers du modèle socio-économique des structures de l'ESS. Salarié·es, bénévoles, stagiaires, services civiques et mécénat de compétences représentent une multitude de compétences au service d'un projet commun.

Parmi les objectifs prioritaires inscrits au projet stratégique 2021-2026 de la Fédération Terre de Liens, le troisième chantier prévoit de « massifier et élargir la base sociale de Terre de Liens ».

EDUCATION POPULAIRE ET MOBILISATION CITOYENNE : DEUX LEVIERS CORRÉLÉS DU "CHANGEMENT PROFOND"

Plusieurs formes de mobilisation existent aujourd'hui en faveur de la protection des terres et du développement d'une agriculture durable, souvent captées par des mouvements plus militants ou des projets d'installation alternatifs. Repenser la mobilisation citoyenne au sein du mouvement implique de consolider la base actuelle en répondant aux besoins d'articulation et de montée en compétence, tout en mettant en place une stratégie de recrutement et d'intégration de nouveaux et nouvelles bénévoles. Cela suggère d'y affecter les moyens appropriés. Dans cette perspective, la fonction de coordinateur·ice de bénévoles, clé de voûte de la plupart des actions sur le terrain, ne peut être marginalisée.

³⁵Bénévole actif·ve : personne s'engageant régulièrement ou fortement sur une période de l'année dans une ou des missions de l'association.

³⁶Pour en savoir plus : *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens*, Terre de Liens, 2023.

Plus largement, la montée en compétences des bénévoles par des techniques de l'éducation populaire permet de décupler l'efficacité des actions sur le terrain et de susciter l'intérêt d'autres citoyens et citoyennes. Des outils développés par Terre de Liens ont cette ambition :

- le rapport Terre de Liens sur l'état des terres agricoles en France, donnant accès à une information claire et concise,
- l'outil Parcel proposant une base de diagnostic en vue d'un travail de relocalisation de l'agriculture et de l'alimentation sur un territoire.

Les retombées médiatiques occasionnées et le libreaccès offrant la possibilité à tous les citoyen·nes de se saisir de ces outils sont des victoires importantes pour le mouvement. Mais il faut encore que cela marque profondément leur état d'esprit et que cela s'accompagne d'une mise en pratique, au sein de Terre de Liens ou ailleurs, pour reconnaître l'impact social généré et donc le changement d'échelle profond³⁷ initié via ces outils.

Malgré un souhait de renouveler sa gouvernance pour des raisons démocratiques et dans l'optique de nourrir continuellement son action, Terre de Liens, comme la plupart des associations en France, se trouve face à une difficulté de renouvellement³⁸. Cette difficulté génère un point de tension redondant, Terre de Liens fait de l'éducation populaire pour que les gens soient plus nombreux à s'engager dans la gestion de foncier agricole et initier un changement profond dans la société mais les contraintes opérationnelles internes poussent régulièrement à réduire le champ de vision à ceux qui s'engagent formellement au sein de Terre de Liens : ses bénévoles.

DIFFÉRENTES FORMES D'ENGAGEMENT

Pour que l'engagement bénévole soit un véritable levier du changement d'échelle de Terre de Liens, il s'agit aussi bien de penser la massification de l'engagement que l'articulation entre ses différentes formes³⁹, y compris dans une vision plus large du bénévolat et de l'implication citoyenne sur les territoires.

Nul n'arrive chez Terre de Liens par simple recherche d'un passe-temps, sans préoccupation pour la préservation des terres agricoles et l'installation paysanne. Le mouvement existe bien grâce à l'engagement citoyen qui s'est principalement traduit par du temps bénévole. C'est aussi une condition majeure de son fonctionnement aujourd'hui : au-delà de représenter des moyens humains concrets, pour le mouvement Terre de Liens, le bénévolat permet de pallier des difficultés à financer certaines actions. Par exemple, sans l'investissement humain bénévole et salarié des AT sur les territoires, la Foncière Terre de Liens n'aurait pas pu réaliser ses acquisitions, et celles-ci ne sont aujourd'hui rétribuées qu'à hauteur du tiers de l'implication des salarié·es d'AT, hors temps bénévole et hors projet qui n'aboutit pas sur une acquisition par Terre de Liens. Sans les bénévoles, pas ou peu de fermes, moins de possibilités d'accueil des porteur·ses de projets agricoles, moins de présence dans des événements de sensibilisation du grand public... Le bénévolat est un pilier de l'identité de Terre de Liens mais qui se confronte aux difficultés de la complexité croissante du mouvement et de la diversification de ses missions (mobilisation des élu·es, plaidoyer, partenariats...).

³⁷ *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits in Advancing Systemic Social Innovation*, Michele-Lee Moore, Darcy Riddell, et Dana Vocisano, *Journal of Corporate Citizenship*, 67-84 - Juin 2015.

³⁸ *L'engagement associatif des actifs*, Rapport du groupe de travail piloté par le Ministère chargé de la vie associative en partenariat avec Le Rameau, 2014.

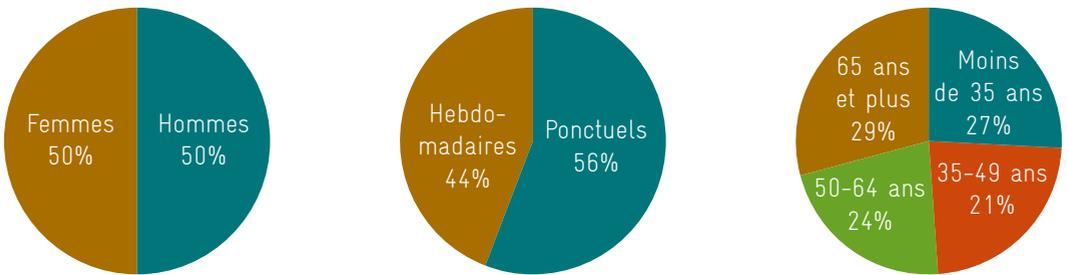
³⁹ *ibid.*

L'incompréhension par des bénévoles ou des salarié·es d'AT de certains choix stratégiques effectués par les instances nationales, la méconnaissance des mécanismes de fonctionnement internes, la divergence perçue des visions à long terme ou de la méthode à privilégier, sont autant de facteurs de démobilisation et de perte d'efficacité dans le mouvement. Cela correspond à des difficultés rencontrées dans l'ensemble du secteur associatif. Le rapport de Recherches & Solidarités sur l'évolution et les perspectives du bénévolat en France, publié en mai 2022, permet de remettre en perspective les problématiques observées et, une fois de plus, de chercher des réponses communes⁴⁰.

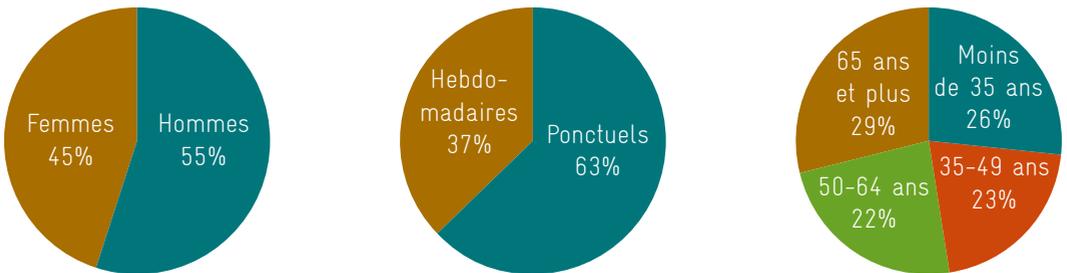
- 27% des personnes disposant d'au moins 3 années d'études supérieures ont donné de leur temps bénévolement pour une association en 2022 contre 15% des personnes sans diplôme d'études supérieures.
- 31,8% des bénévoles sont engagés dans plusieurs associations.

Nouvelle composition du groupe des bénévoles

En 2019



En 2022



Un bénévolat plus masculin et plus ponctuel.

Les principales déceptions des bénévoles :

- Le manque de moyens matériels et/ou financiers
- Le manque de moyens humains dans l'association (en très forte hausse)
- Des défauts de gouvernance et de mauvais fonctionnements de l'association (communication, information, manque de confiance...)
- Un manque de reconnaissance de l'investissement bénévole (dans l'association et au-delà)

Principales attentes des bénévoles :

- L'aide d'autres bénévoles
- De la formation

Principales attentes concernant la reconnaissance et la valorisation du bénévolat :

- Des moments de convivialité partagés avec d'autres bénévoles.

Intentions pour les prochaines années :

- Transmettre son savoir-faire à un ou plusieurs bénévoles.

Source : *La France bénévole : Évolutions et perspectives*, Recherches & Solidarités, 2022.

⁴⁰Une étude similaire à l'échelle de Terre de Liens effectuée périodiquement serait cependant très utile pour garder une vision précise de la base sociale de Terre de Liens.

Quelques enjeux communs aux trois AT étudiées méritent d'être relevés⁴¹ :

- Difficulté à couvrir tout le territoire par le bénévolat.
- Peu de temps et de stratégie consacrés au recrutement des nouveaux bénévoles.
- Des bénévoles ancien·nes très engagé·es et des jeunes à l'engagement plus volatile. Un "noyau dur" d'une quinzaine de bénévoles à la moyenne d'âge élevée.
- Les bénévoles peuvent apporter des compétences très spécifiques et débloquer des situations complexes.
- Un système d'accueil et d'accompagnement des nouveaux et nouvelles bénévoles (parrainage) a été mis en place mais n'est pas systématiquement appliqué.
- Des bénévoles assez autonomes par rapport aux salarié·es mais parfois en décalage : divergence de vision, incompréhension des décisions, manque de communication.
- Il n'y a pas d'outil commun à ces trois AT dans la gestion des bénévoles. La comptabilité du temps bénévole, l'inventaire des compétences, leur "coordination" est à la discrétion de chaque AT.

Les missions de base du bénévole Terre de Liens ont évolué dans le temps, en fonction du développement du mouvement et des enjeux sociétaux. Le travail auprès des collectivités territoriales est aujourd'hui central et de nouvelles formes d'action ont émergé pour l'acquisition et le suivi des fermes (projets collectifs, rayonnement sur le territoire...), l'accompagnement des porteur·ses de projets (plateformes d'accompagnement multi-acteurs...) ou la planification territoriale pour relocaliser l'alimentation et l'agriculture (plan alimentaire territorial...). Si les possibilités de missions sont variées, l'enjeu premier est d'orienter efficacement les bénévoles vers celles-ci. Puis, la technicité de ces missions impliquant d'œuvrer sur le temps long, accompagner et prendre soin des bénévoles est une nécessité pour favoriser leur engagement sur le long terme.

⁴¹Pour en savoir plus : *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens*, Terre de Liens, 2023.

Quel parcours d'accompagnement pour les bénévoles ?

« Le parcours d'accompagnement des bénévoles, qu'ils soient nouveaux, nouvelles ou pas, est un axe d'évolution essentiel pour Terre de Liens. Nous cherchons à structurer l'offre de bénévolat en prenant en compte à la fois la dimension individuelle et collective :

- D'une part, améliorer l'accueil des nouveaux et nouvelles bénévoles, par exemple en renforçant les mécanismes de parrainage, mais aussi en proposant des missions adaptées au profil et aux disponibilités de la personne.
- D'autre part, mieux coordonner l'action locale par l'accompagnement de groupes locaux ou thématiques.

Tout cela nous permettrait, non seulement d'être plus efficaces sur le terrain, mais aussi d'élargir notre base sociale.

Parmi nos projets en cours au sein de la commission Mobilisation citoyenne : un kit d'accueil, une formation "démarrer sereinement à TdL", une formation dédiée aux administrateur·ices bénévoles, un guide des bonnes pratiques "accueillir, intégrer, accompagner des bénévoles en éducation populaire".

C'est aussi pour réfléchir à ces problématiques que nous avons choisi le thème de l'accompagnement pour les Journées nationales des bénévoles 2022. »

Claire Mangenot, chargée de mobilisation citoyenne au sein de la Fédération Terre de Liens

DIVERSIFIER LA BASE SOCIALE DE TERRE DE LIENS

Parmi les pistes de recrutement de nouveaux et nouvelles bénévoles, différents viviers de personnes déjà engagées pourraient être approchés :

- Les actionnaires et donateur·ices Terre de Liens,
- Des militant·es actif·ves au sein de collectifs ou associations identifiés,
- Des personnes impliquées dans la vie locale,
- Un vivier provenant de structures d'engagement,
- Des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Déjà sensibles à la cause, il ne manque à certain·es qu'une sollicitation bien précise pour franchir le cap. Une grande partie des bénévoles Terre de Liens sont ou ont été engagé·es auprès d'une autre structure et le multi-engagement est souvent de mise parmi les personnes les plus impliquées.

Il s'agit aussi de repenser le bénévolat et les partenariats entre les organisations de terrain par la mutualisation de moyens et la convergence des stratégies. Ce défi implique de savoir intégrer des bénévoles aux profils divers, aux compétences parfois éloignées des thématiques techniques du foncier agricole mais pouvant être parfaitement complémentaires et compatibles avec la stratégie d'une AT Terre de Liens ou d'un groupe local. Il pose également la question de diffuser encore plus largement les ressources Terre de Liens (Centre de ressources, formations...) à des partenaires non-membres. L'extension de la base sociale de Terre de Liens pourrait passer par la recherche de

profils "techniques", maîtrisant les problématiques locales de leur territoire, et de profils "militants" souhaitant agir concrètement et politiquement pour freiner les destructions actuelles et contribuer à la consolidation de nouveaux modèles.

La commission Mobilisation citoyenne étudie les pistes suivantes pour entamer ce processus d'élargissement de la base sociale du mouvement :

- Anticiper le renouvellement des bénévoles actuel·les en s'intéressant à la mobilisation des plus jeunes et ses codes (modes de communication, formation, mobilisation)
- Investir davantage l'éducation populaire pour toucher des publics plus divers, plus éloignés
- Opérer un rapprochement avec des acteurs dont la mobilisation citoyenne est le cœur de métier ou d'actions (collectifs de luttes foncières, Les amis de la terre, organisations paysannes, jeunesse climat...) et définir une politique d'alliance avec ces dernières.

Améliorer le fonctionnement des groupes locaux, l'exemple de Terre de Liens Rhône-Alpes

Terre de Liens Rhône-Alpes est centrée sur l'action de ses bénévoles et groupes locaux. Les salariées sont majoritairement en charge de l'outillage et de l'accompagnement des bénévoles, avec des missions différenciées (accompagnement du bénévolat et communication ; installation-transmission ; suivi des fermes ; coordination globale). L'organisation des groupes locaux est principalement géographique : il y a au moins un groupe local par département.

Fannie, volontaire en Service Civique pour Terre de Liens Rhône-Alpes en 2022, était notamment chargée du lien avec les 11 groupes locaux. Elle a tiré de ces nombreuses réunions quelques observations des facteurs importants pour le bon fonctionnement d'un groupe local (GL).

Ordre du jour : on constate une plus grande implication au sein des GL qui ont un ordre du jour collaboratif, prévu en amont des réunions.

Animation : les GL co-animés par deux ou trois bénévoles fonctionnent généralement mieux. Ils doivent notamment être attentif·ves aux temps de parole et s'assurer que tout le monde puisse s'exprimer. Le GL26 utilise même des sabliers pour évaluer précisément les temps de parole.

Accueil des nouveaux et nouvelles : privilégier les binômes entre ancien·ne et nouveau·lle et favoriser les temps d'échange informels pour expliquer le fonctionnement interne et initier l'intégration au sein du groupe.

Pour Terre de Liens Rhône-Alpes, la mobilisation des citoyen·nes sur leurs bassins de vie pourrait aussi passer par un rayonnement accru des fermes Terre de Liens. L'AT a lancé en 2022 la création d'un nouveau poste pour dynamiser le suivi des fermes et assumer pleinement l'accompagnement des fermes TdL sur son territoire, en complément de la fonction gestion locative assumée par la Foncière. L'animatrice travaille en lien direct avec les référent·es fermes bénévoles.

Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté : une répartition des bénévoles par thématique

Le territoire de l'AT étant vaste, avec une trentaine de bénévoles actif·ves seulement, Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté a opté pour une organisation thématique de ses bénévoles, ce qui est plutôt compatible avec les multiples partenariats développés sur la région. Presque chaque département a un·e référent·e mais le besoin de structurer des groupes locaux robustes ancrés dans les territoires se fait sentir, pour générer plus d'acquisitions ou répondre aux sollicitations grandissantes des collectivités locales notamment.

Pour en savoir plus : *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens*, Terre de Liens, 2023.

Synthèse

- × Les chiffres de l'engagement dans le secteur associatif sont en baisse, surtout parmi les bénévoles les plus régulier·es. 31,8% des bénévoles sont engagé·es dans plusieurs associations.
- × Pour changer d'échelle, il s'agit aussi bien de penser la croissance de l'engagement bénévole que l'articulation entre les différentes formes d'engagement au sein du mouvement et au-delà.
- × la formation permanente des bénévoles est nécessaire pour assumer la diversification des missions et le déploiement des stratégies sur le terrain.
- × La fonction de coordinateur·ice de bénévoles est essentielle pour répondre aux attentes des bénévoles, consolider leur engagement à long terme et mobiliser plus largement.
- × Les outils développés par Terre de Liens (Parcel, rapport sur l'État des Terres agricoles en France...) peuvent être des leviers d'engagement.
- × La convergence des stratégies et la mutualisation de moyens avec d'autres organisations peuvent attirer davantage de bénévoles au service des missions de Terre de Liens.

Marie Houdart

Chercheuse au sein de l'UMR Territoires de Clermont-Ferrand, présidente d'Îlots Paysans et membre du Conseil de surveillance de la Scic Ferme de Sarliève



LA FERME DE SARLIÈVE : UNE INNOVATION SOCIALE QUI TRANSCENDE LA VOCATION DE TERRE DE LIENS À L'ÉCHELLE D'UNE MÉTROPOLE

« La ferme de Sarliève est tout d'abord remarquable par son foncier de 80 ha, situés en périurbain clermontois. Lorsque l'opportunité de l'acquisition de ces terres s'est présentée en 2017, l'AT Auvergne bénéficiait de plusieurs atouts. Elle était ancrée sur ce territoire depuis longtemps, dotée d'une écoute et d'une connaissance des acteurs locaux ainsi que d'une légitimité reconnue auprès des partenaires publics et privés. Elle s'est rapprochée de Bio63 (association membre de la Fnab⁴²) et Îlots Paysans (association accompagnant le test agricole) pour faire de la taille et de la position de la ferme une force au service du projet, alors qu'il devient de plus en plus complexe de transmettre de grandes fermes.

Pour ce faire, la ferme s'est développée selon trois axes majeurs : agroécologie, collectif et citoyenneté.

La dimension agroécologique se concrétise à la fois par les pratiques culturelles et les actions de renaturation du site engagées depuis deux ans. Quant à la dimension collective, elle est inscrite dans le statut-même de la ferme : une Société coopérative d'intérêt collectif (Scic), au sein de laquelle les paysans de la ferme sont solidaires et représentés dans le collège de salarié·es de la Scic. Le salariat n'est pas réservé aux détenteur·ices de la capacité agricole : tout un symbole. Le rapport au travail en agriculture est questionné et la compatibilité entre paysannerie et salariat est expérimentée. Enfin, outre la place du bénévolat et le rôle des associations fondatrices dans le projet, sa dimension citoyenne s'exprime aujourd'hui via l'association Le Roseau, qui représente les citoyen·nes au sein d'un collège de la Scic. Le nombre de citoyen·nes impliqué·es est déjà conséquent et son appui à la Scic efficient : chantiers participatifs, ateliers citoyens, participation aux séminaires coopératifs permettant des discussions stratégiques sur le type d'activités de la ferme, les filières à intégrer... L'association souhaite désormais travailler une approche par le monde culturel et les outils de communication populaire pour toucher une plus grande diversité de citoyens et citoyennes.

En articulant ces dimensions agroécologiques, collectives et citoyennes, le projet devient petit à petit une ferme par le territoire et pour le territoire. Face à cette complexité, le groupe s'est doté d'une frise temporelle permettant d'observer le faisceau de sujets qui se jouent, se nouent, se dénouent, permettant de construire un récit commun et de capitaliser *in itinere*. Cette méthode de travail à visée de dissémination s'inscrit dans le caractère expérimental de recherche-action du projet de la ferme de Sarliève. L'implication d'une poignée d'acteurs de la recherche sur le long cours au sein du projet est pleinement assumée. Un nécessaire décloisonnement entre recherche et milieu associatif s'opère, pour favoriser l'accélération et l'effet levier de tels projets au service des transitions agroécologiques et sociales des territoires. »

⁴²Fnab : Fédération nationale d'agriculture biologique

Entre suivi des valeurs fondatrices et émergence de nouvelles idées :

Cinq des huit fondateurs initiaux de Terre de Liens possèdent toujours un droit de vote à l'assemblée générale de la Fédération nationale. Ils veillent à ce que les buts initiaux de l'association ne soient pas dévoyés. Et plusieurs membres historiques de Terre de Liens continuent d'accompagner son développement en particulier au sein de la Foncière (comité d'engagement pour l'acquisition de fermes, SARL commanditée). De nouvelles missions sont apparues au fil des années, comme le travail auprès des collectivités territoriales, le plaidoyer ou la mobilisation citoyenne. Les méthodes de travail évoluent, avec les outils et les dynamiques sociales et des solutions nouvelles émergent avec le renouvellement des générations. Comme dans de nombreuses structures de l'ESS, un équilibre doit être constamment recherché entre transmission de l'héritage et expérience d'une part, innovation et transfert de responsabilités d'autre part. Il s'agit davantage d'une question de complémentarité et de confiance mutuelle que de rapport de forces interne.

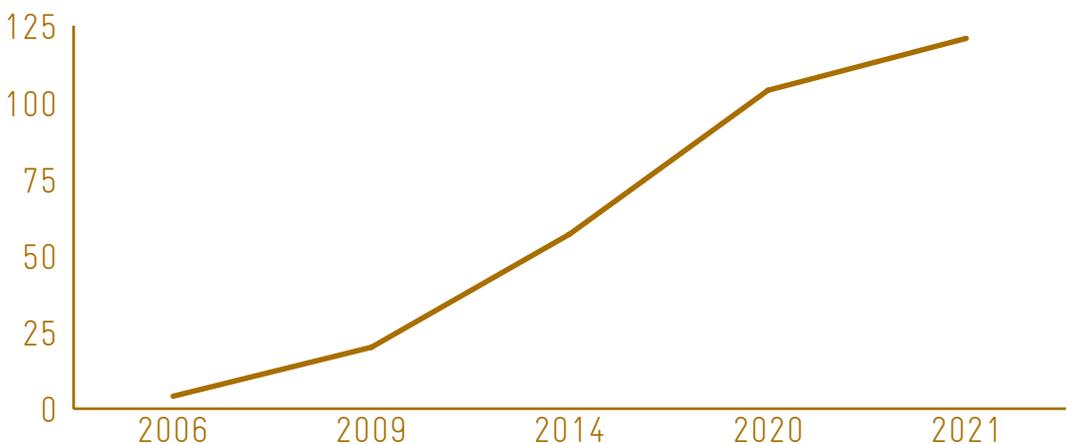
Analyse du salariat à Terre de Liens

Prendre soin de nos richesses humaines est un principe consensuel dont la mise en œuvre ne relève pas de la simple profession de foi. Si la solidarité et la coopération sont les clés de la réussite du projet de Terre de Liens, les verrous ne peuvent sauter que si le contexte de travail pris dans son ensemble permet l'expression de toutes les compétences d'un individu et d'une équipe de travail.

Maintenir une attention particulière sur le contexte et les compétences et suivre leur évolution permet de mieux appréhender une stratégie de gestion des RH et de l'inscrire dans la durée pour permettre un changement d'échelle. La stratégie RH soutient le développement des grands objectifs du mouvement et adapte ses outils de suivi, ses recrutements, son programme de formation, aux compétences nécessaires à l'évolution souhaitée. C'est l'objet du quatrième chantier 2021-2026 de la Fédération.

Les effectifs salariés et bénévoles au sein du mouvement ont rapidement évolué passant de 20 salarié·es en 2009 à 121 en décembre 2021, réparti·es dans 22 organisations employeuses. Les bénévoles actif·ves⁴³ sont passé·es de 569 en 2012 à 1273 en 2021.

EVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIÉ·ES TERRE DE LIENS



Différentes problématiques n'ont pas manqué d'apparaître, soulignant de grandes disparités de statuts au sein du mouvement, un *turnover* important, des situations de surcharge de travail voire de souffrance au travail ou de *burn-out*, mais également une carence institutionnelle interne à pouvoir prévenir ou apporter des solutions à ces situations.

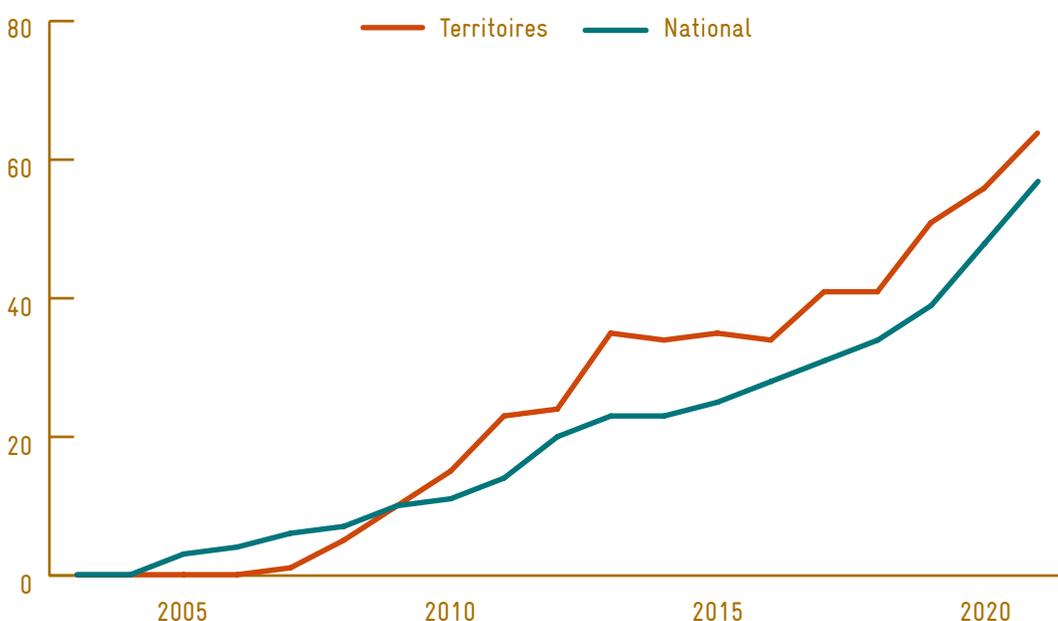
⁴³Bénévole actif·ve : personne s'engageant régulièrement ou fortement sur une période de l'année dans une ou des missions de l'association. Les bénévoles sont comptabilisés depuis 2012 sur la base d'un bilan annuel des AT.

DE FORTES DISPARITÉS DE POLITIQUE RH AU SEIN DU RÉSEAU

Le fonctionnement en organisations juridiquement indépendantes crée des différences importantes concernant les conditions de travail. L'inégalité est particulièrement notable entre "petites" et "grosses" associations territoriales, budgétairement parlant (de 80 à 450 k€) mais aussi entre les structures nationales et régionales. Bien que l'évolution totale des effectifs nationaux suit globalement l'évolution des effectifs dans les territoires (voir premier graphique), d'un point de vue opérationnel, chaque association territoriale trouve des interlocuteur·ices par thématique dans chacune des trois structures nationales. La multiplicité de thématiques couvertes peu à peu dans le temps par les salarié·es des structures nationales multiplie le nombre d'interlocuteur·ices et de chantiers à se répartir entre salarié·es de chaque territoire. Même si la rationalisation géographique des salarié·es de la Foncière a vocation à réduire la multiplicité d'interlocuteur·ices pour les AT, la croissance des ressources humaines au niveau national crée une charge de travail supplémentaire perçue par certaines associations territoriales. La décorrélation de l'évolution des structures si on les prend une par une (voir second graphique) est en effet notable, mais une multiplicité de facteurs peuvent avoir un effet sur la charge de travail perçue en local. Le travail entre national et local revêt plusieurs modalités dont la diversité s'étoffe dans le temps pour s'adapter selon le besoin et le contexte :

- la prestation pour l'instruction de fermes par exemple ou lorsqu'une compétence particulière en région est mise à disposition pour l'ensemble du mouvement,
- l'accompagnement collectif via des commissions et groupes de travail nationaux, ou encore dans le cadre de formations,
- l'accompagnement ponctuel ciblé permis par l'expertise thématique des salarié·es des structures nationales,
- la facilitation d'échanges entre pairs,
- la mutualisation au niveau national d'une mission au service du réseau associatif, par exemple le développement du mécénat en 2022,
- ...

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIÉ·ES PAR STRUCTURE DANS LE TEMPS



Il s'agit des totaux des salarié·es des structures nationales d'une part (Fédération, Fondation et Foncière) et des 19 associations territoriales d'autre part, dont la situation et l'évolution par entité peut être très variable.

Dans le souci de maintenir la qualité de ses services, répondre à de nouveaux besoins apportés par les associations territoriales et explorer de nouvelles modalités de travail, la Fédération a la volonté de rester cohérente vis-à-vis de la croissance de son réseau associatif. La Fédération veille notamment à ce que des ratios restent stables dans le temps, comme par exemple la part des cotisations des AT dans ses ressources (à 11%) et le ratio entre le nombre de salarié·es total en régions et à la Fédération.

Les différences de contexte économique des différentes entités juridiques du mouvement se répercutent sur les conditions de travail des salarié·es et le montant des rémunérations pour des responsabilités équivalentes, sur la politique de remboursement des déplacements en voiture, ou encore sur le remboursement des frais engagés dans le cadre des activités bénévoles. Par ailleurs, la part de temps de travail octroyé à la formation diffère d'une structure à l'autre, certaines AT octroyant un nombre maximum de jours de formation à ses salarié·es, d'autres non.

Aussi, il n'existe pas de politique de mobilité des salarié·es au sein du mouvement, au-delà du cas par cas. Cette situation rejoint la problématique du parcours de carrière structuré et des perspectives d'évolution que le mouvement est susceptible d'offrir à ses salarié·es. Les structures Terre de Liens attirent des salarié·es jeunes très qualifié·es, cherchant du sens dans leur travail avant tout intérêt financier. Mais beaucoup ne restent pas au-delà de quelques années, attiré·es par d'autres expériences (autre association, collectivité, changement de projet professionnel, installation en agriculture...). Un cadre d'évolution au sein du mouvement, allant au-delà de la rémunération de l'ancienneté selon la convention collective Eclat, serait une option à explorer pour maintenir la motivation sur le long terme. Dans les faits, plusieurs exemples de mobilité entre les AT peuvent être cités, par exemple parmi les trois AT étudiées pour cette publication : Gaëlle, ancienne salariée de l'AT Île-de-France, est aujourd'hui salariée de l'AT Midi-Pyrénées et Oriane, en Service Civique auprès de l'AT Limousin en 2013, est devenue coordinatrice de Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté en 2018.

CONTEXTE DE TRAVAIL : PLUSIEURS ÉCHELONS



UNE FONCTION EMPLOYEUR PEU PROFESSIONNALISÉE

Pour autant, si les termes de « management » ou « gestion des ressources humaines » peuvent susciter des réserves dans le secteur associatif, les enjeux qu'ils soulèvent ne peuvent être ignorés : quelles sont les responsabilités de l'employeur ? Comment doit-il se positionner vis-à-vis des salarié·es pour l'accomplissement de leur mission et leur confort physique et psychologique ? Comment prévenir et résoudre des situations de crise ?

Les conditions d'encadrement, de suivi et d'accompagnement des salarié·es relèvent également davantage de la discrétion des AT que de la stratégie générale au sein du mouvement. Plus particulièrement, la relation entre salarié·es et administrateur·ices peut recouvrir des réalités quotidiennes très hétérogènes, notamment dans la prise de décision et d'initiative.

Certain·es salarié·es apprécient leur liberté d'action mais regrettent parfois que leur conseil d'administration se contente de valider les propositions et les avis présentés. D'autres subissent au contraire un manque de confiance ou d'autonomie face à un·e ou plusieurs administrateur·ices. La compréhension des dossiers et des réalités quotidiennes des salarié·es dans l'exercice de leurs missions peut s'avérer difficile à saisir pour les administrateur·ices.

Enfin, si le désir d'horizontalité est très souvent partagé au sein du réseau, sa mise en place concrète n'est pas toujours acquise. Elle peut s'avérer contre-productive dans le cas de difficultés du processus de décision collectif et de recherche du consensus, ou bien dans le cas d'un refus de trancher et d'endosser une responsabilité réelle ou supposée de la part d'un·e administrateur·ice ou d'un·e salarié·e coordinateur·ice. L'horizontalité requiert donc à la fois une méthodologie et de la souplesse dans sa mise en œuvre.

L'étude réalisée en 2021 par l'ESC Clermont⁴⁴ récapitule les disparités existantes entre 16 associations territoriales. Elle fait le constat d'une absence de norme pour l'organisation ou la structuration des AT, avec une grande diversité de fonctions et de pratiques. Les fonctions de recrutement ou de coordination d'équipe y sont peu structurées. Des besoins d'accompagnement en RH, de mutualisation et d'échange entre AT et avec la Fédération sont identifiés.

De nombreux cas de souffrance au travail ont été constatés au cours des dernières années. Une situation inquiétante qui a également un impact sur les bénévoles qui doivent prendre le relai et qui, à leur tour, s'arrêtent pour cause de surcharge de travail. Il importe d'identifier des blocages internes s'opposant à une évolution des conditions de travail au sein des AT. D'une part, ces derniers relèvent d'une absence de règles et de normes en la matière, et d'un accompagnement mutualisé auquel les structures employeuses et les salarié·es pourraient se référer. D'autre part, les compétences requises pour éviter les problèmes pointés ou y apporter des ré-

ponses pérennes ne sont pas toujours présentes au sein de l'AT. Dans certains cas, des administrateur·ices reproduisent des méthodes « classiques » utilisées dans le secteur privé qui affichent à notre époque toutes leurs limites : la vague de démission qui touche la France n'est sans doute pas étrangère aux conditions de travail et à la nature des relations professionnelles au sein des entreprises.

En ce sens, le rôle d'employeur et les responsabilités afférentes gagneraient à être clarifiées auprès des administrateur·ices. Certain·es administrateur·ices n'ont pas délibérément choisi d'être employeur et nécessitent un accompagnement. Un travail coordonné par le pôle Formation de la Fédération en 2022 a permis de rédiger une version détaillée de fiche-emploi type d'un·e coordinateur·ice d'AT Terre de Liens, sur la base du travail réel rapporté par les actuel·les coordinateur·ices d'AT. Ce travail permet de mettre en lumière la répartition des tâches et responsabilités entre coordinateur·ice et responsable légal des associations. Il sera suivi par l'élaboration d'un programme de formation d'administrateur·ice d'AT.

⁴⁴Ecole supérieure de commerce de Clermont-Ferrand

VERS UNE STRUCTURATION DU RÉSEAU

L'hétérogénéité du réseau est un facteur ambivalent, permettant d'un côté une grande capacité d'initiative en fonction des contextes locaux, provoquant de l'autre des disparités et des processus aléatoires pointés plus haut. Le changement d'échelle de l'action de Terre de Liens et de son impact nécessite une organisation solide mais compatible avec une diversité et une agilité d'organisation dans les territoires. Loin de viser l'uniformisation ou une forme de centralisation, l'harmonisation du réseau passerait par un alignement par le haut des conditions de travail des salarié·es dans les AT. Des conditions différenciées peuvent toutefois être justifiées par des contextes particuliers. L'harmonisation est également synonyme d'une communication accrue des AT entre elles et avec la Fédération afin d'échanger des pratiques et expériences de situations concrètes. Certains espaces existent déjà tels que les réunions périodiques des coordinateur·ices d'AT ou encore la formation « responsable d'équipe » lancée en 2020. La reprise du dialogue social⁴⁵ au sein des AT peut également capitaliser et diffuser des outils, expériences ou pratiques à l'œuvre dans le réseau.

La création d'un service RH dédié à l'ensemble du réseau associatif Terre de Liens

a été souhaitée en janvier 2022 pour soutenir techniquement les différentes entités employeuses, afin de répondre aux problématiques sociales et relationnelles et d'accompagner les administrateur·ices et les coordinateur·ices dans leur mission de gestion d'équipe. En tant que fonction support, sans se substituer aux décideur·ses, ce poste devrait participer grandement à accorder les moyens humains aux objectifs du mouvement. C'est une attente formulée par les AT au travers d'une enquête sur les process RH au sein du réseau associatif⁴⁶. Conseil et analyse en matière de droit social, animation de la commission Dialogue social, soutien individualisé et harmonisation des pratiques RH feront partie de ses missions. La mise en œuvre démarre courant 2023 avec un recrutement mutualisé d'un.e responsable RH.

Travail sur le type de management souhaité, politique de recrutement, fiches de poste, grille de salaires, plans de formations, accompagnement des salarié·es... Des outils communs, des méthodes claires et transparentes facilement appropriables par les AT permettront une plus grande cohérence générale du réseau, non seulement pour des questions d'équité et de bien-être au travail, mais également pour la mise en œuvre d'objectifs communs.

Synthèse

- × L'augmentation des ressources salariées et bénévoles a fait ressortir des problématiques importantes : fort *turnover*, surcharge de travail, carence interne à pouvoir prévenir ou apporter des solutions à ces situations.
- × Des différences importantes entre AT : contexte économique, formation, mobilité, conditions d'encadrement, de suivi et d'accompagnement des salarié·es.
- × Un cadre stratégique d'évolution et de mobilité, au sein du réseau et du mouvement, serait une option à explorer pour fidéliser les salarié·es et maintenir la motivation sur le long terme.
- × Des besoins d'accompagnement en RH, de mutualisation et d'échange entre AT et avec la Fédération sont identifiés : politique de recrutement, fiches de poste, grille de salaires, plans de formations, accompagnement des salarié·es...
- × Un service RH mutualisé au niveau national soulagera les AT d'une charge administrative importante sans les déposséder des missions qui leur incombent.

⁴⁵Dialogue entre l'employeur et les représentant·es des employé·es sur toute question d'intérêt commun, liée à la politique économique et sociale menée par la structure.

⁴⁶Intervention Appui ressources Humaines - Démarche d'accompagnement - Entretien auprès des Associations Territoriales, Cabinet Fraissinet et Associés, 2021.

Brigitte Nivet

Enseignante chercheuse en
management et RH (ESC Clermont)



LE COLLECTIF D'UNE ORGANISATION : UNE RICHESSE AU SERVICE D'UN FUTUR SOUTENABLE ET D'UNE CAUSE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

« Terre de Liens a pour ambition de répondre à des enjeux écologiques contemporains d'ampleur. Pour y parvenir, ses salarié·es, une population archétypique de jeunes diplômé·es engagé·es, constituent un levier fondamental d'action, et la gestion de ces ressources ou richesses humaines (GRH) est une priorité pour qu'ils œuvrent à leur plein potentiel. Cependant, il est nécessaire de dépasser la vision classique des GRH : une vision administrative prescriptive voire instrumentale. En effet, ce modèle arbitraire majoritairement issu du privé a montré ses limites : hyperspécialisation et travail en silos, manque de valorisation du travail réel⁴⁷, etc.

Terre de Liens est une organisation qui promeut l'innovation sociale et qui a donc tous les atouts pour co-construire une GRH qui sorte des pratiques classiques plus prescriptibles.

Cependant, la structuration progressive en réseau a entraîné une hétérogénéité de pratiques. Une convergence est nécessaire pour avoir un socle commun et équitable de pratiques de GRH dans le réseau (salaires, missions, autonomie, politique sur les heures supplémentaires, etc.) dit "pacte social" ou encore "socle archaïque". Ceci est le préalable incontournable à toute pratique innovante et attrayante d'organisation du travail que l'on peut observer dans d'autres structures alternatives : gestion par les compétences, sociocratie, holacratie, etc. Et cela évite une éventuelle dissipation des énergies salariées dans la découverte de traitements de faveur, dans les discussions informelles traitant de l'injustice ou du ressentiment, au détriment du projet de Terre de Liens.

Cette démarche de co-construction doit être menée de manière démocratique au sein du réseau. Elle concerne toutes les parties prenantes : les salarié·es, les employeurs (administrateur·ices) et les bénévoles. Ce type de projet est piloté par la direction et nécessite un investissement soutenu sur six mois à un an selon les structures. Ce projet de transformation RH se fonde sur un audit social mené auprès des personnes œuvrant pour l'association afin qu'elles puissent exprimer leurs perceptions et donner leurs avis sur les changements à conduire. Enfin, il s'appuie sur un comité de pilotage favorisant une démarche participative pour l'élaboration des plans d'actions. La négociation professionnelle au service de cette démarche, au contraire du dialogue social, reconnaît les intérêts divergents au sein de l'organisation et mobilise le conflit et la dispute professionnels comme des ressources pour aboutir à des solutions consensuelles.

Enfin à l'heure de la sobriété nécessaire, il est bon de ne pas considérer le numérique comme un moyen ultime et de favoriser les temps de **liance et d'échange physique.** »

⁴⁷Le travail prescrit est la liste de missions définies dans la fiche de poste. Le travail imprescrit est essentiel à la réalisation du travail prescrit : par exemple mener certaines étapes préliminaires négligées dans la fiche de poste, entretenir une bonne connaissance du réseau local, être capable d'adapter sa méthode de travail à son interlocuteur (porteur·se de projet, bénévole, collègue Terre de Liens), être capable de voir des recoupements dans les projets, les outils, etc. Ce travail imprescrit peut être non considéré ou invisibilisé et donc la plupart du temps non valorisé. Le travail total est le travail réel : travail prescrit + travail imprescrit = travail réel. Dans la pratique, lors des entretiens annuels permettant de négocier son salaire, seul le travail prescrit, réalisé ou non, est évalué.

D) VERS DES OUTILS DE PILOTAGE HARMONISÉS

Après cette réflexion sur les moyens au service du projet associatif, une marche reste à franchir pour savoir caractériser le changement d'échelle à l'œuvre, évaluer le renforcement d'impact social engendré et l'orienter. La théorie du pilotage par la chaîne de valeur de l'impact⁴⁸ permet de lier les moyens, et donc les trois piliers du modèle socio-économique, à l'impact du projet associatif : les moyens permettent des activités, qui donnent des résultats générant de l'impact. L'évaluation de l'impact généré permet un ajustement du projet associatif et de ses objectifs (le "pourquoi", le "pour quoi", le "quoi", le "comment" et le "qui") puis un ajustement de ses moyens et ainsi de suite. Visibiliser cette chaîne de valeur complète favorise le pilotage stratégique de l'association.



Pour les AT, cette visibilité permet de piloter leur stratégie :

- objectiver les débats et la prise de décision en AG et CA (embauches, investissements, nouveaux projets ou partenariats...),
- mobiliser efficacement les énergies salariées et bénévoles,
- suivre ses forces et ses faiblesses, repérer ses progrès et ses marges,
- gagner en autonomie financière et en liberté d'action.

LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE L'ACTION DE L'ASSOCIATION

Historiquement, les acteurs de l'économie sociale et solidaire préfèrent la notion d'évaluation de l'utilité sociale et sa démarche auto-évaluative qualitative, à celle d'impact social, faisant référence à une évaluation ou une mesure quantitative plus classique héritée du rationalisme économique anglo-saxon. Terre de Liens a mené un premier cycle d'auto-évaluation de son utilité sociale entre 2013 et 2018 via la Mission d'utilité sociale et environnementale, la Muse, dont les retombées ont été très significatives⁴⁹ :

- une méthodologie d'auto-évaluation,
- une transparence dans ses intentions et son action,
- des outils de référence : le diagnostic participatif « Humus » des sols, la collection d'ouvrages thématiques « Arpenter », le Centre de ressources, Objectif Terres...
- des pistes d'évolution pour le mouvement : transformation de l'association nationale en fédération, création d'un poste de chargé·e de mobilisation citoyenne...
- une capitalisation des obstacles et des difficultés rencontrées ayant permis de constituer un cadre fécond pour mener un second cycle.

⁴⁸Clark et Rosenzweig, 2004.

⁴⁹Mission d'Utilité Sociale et Environnementale (MUSE) de Terre de Liens, bilan du cycle 2013-2020, Terre de Liens, 2023.

Ce processus d'auto-évaluation de l'utilité sociale étant long et coûteux en investissement humain, une démarche de mesure d'impact social peut être une démarche complémentaire utile. L'important étant de se prémunir de ses travers réducteurs : braquer « le projecteur » sur ce que l'on peut compter, et non plus « sur ce qui compte »⁵⁰. En regardant seulement ce que l'on peut compter, la plus-value pour le pilotage de l'action s'avère limitée ou pourrait même le biaiser. Pour éviter cela, le projet d'évaluation d'impact pourra s'attacher à employer deux méthodes :

- Créer de nouveaux référentiels communs : c'est la démarche entreprise avec les associations territoriales au sein du projet de comptabilité analytique (voir plus bas). Le référentiel qui en découle n'a pas la prétention de valoriser la coopération territoriale par exemple mais a le mérite de créer de l'échange, du débat et de la connaissance par la création de données aujourd'hui inexistantes.
- Croiser les chiffres pour leur donner de la contenance : en ne se limitant pas à la donnée disponible, la démarche se prémunit de certains biais d'évaluations peu qualitatives basées sur des indicateurs classiques qui peuvent pousser simplement à la croissance du chiffre. Par exemple, le nombre d'adhérent·es par territoire est une donnée assez pauvre alors que la quantité d'adhérent·es parmi les actionnaires et les donateur·ices d'un territoire peut traduire une qualité ou une stratégie spécifique de communication d'une association territoriale auprès de ses actionnaires et donateur·ices. Par ailleurs, la contextualisation du "chiffre de base" permet de se demander dans quel cadre on souhaite l'inscrire et le suivre : détection d'action corrective ou objectif de durabilité.

TABLEAU DE BORD : DES INDICATEURS AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

Croiser les chiffres pour leur donner de la contenance, c'est l'objectif du tableau de bord des indicateurs initié en 2021. Un tableau de bord servant à ce que chaque AT se connaisse mieux et s'auto-analyse mais aussi à développer les collaborations inter-AT (par profils d'AT proches par exemple) ou encore à favoriser le bénéfice des bonnes pratiques et outils déjà construits par d'autres AT. Ce tableau regroupe une fiche par AT avec des données factuelles liées à :

- son territoire : surface, population, surface agricole utile (dite SAU), actifs agricoles...
- ses moyens : financiers, humains (temps passés salariés et bénévoles par métier), partenariaux (de positionnement, de moyens, d'exécution), "techniques" (recours à la formation, aux outils Parcel, Récolte, Objectif Terres, Centre de ressources mais aussi à d'autres outils locaux).
- ses résultats bruts : en terme de nombre de porteur·ses de projet agricole accueilli·es et de fermes ou hectares acquis.

Quelques difficultés ont alors émergé :

- Les données territoriales ne sont pas forcément disponibles à l'échelle des territoires d'AT qui ne correspondent pas à des régions administratives. Une analyse par région administrative, même si elle couvre plusieurs AT, serait plus simple mais ne refléterait pas le fonctionnement actuel des AT correspondant à des unités territoriales plus restreintes que les régions administratives. C'est le cas par exemple en Grand Est où demeurent les associations Champagne-Ardenne, Lorraine et Alsace.
- Les données liées aux moyens sont peu disponibles ou disparates parmi les AT, et il n'est pas sensé d'envisager développer 19 tableaux de bord différents. Cette difficulté a permis de mettre en lumière la nécessité d'établir un référentiel commun pour les temps passés notamment, grâce à la comptabilité analytique harmonisée au sein des AT (voir plus bas).
- Certaines données qualitatives ne seront jamais retranscrites de manière chiffrée : par exemple l'engagement personnel dans une lutte locale suite à une action de sensibilisation ou la biodiversité favorisée par l'installation d'un·e fermier·e TdL... Par ailleurs, les chiffres bruts existants ne pouvant pas caractériser des choses complexes telles que le rayonnement spécifique de chaque ferme, des chiffres plus simples comme le nombre de fermes (ou d'hectares) et le nombre de partenariats sur le territoire de l'AT sont utilisés mais, à travers ces chiffres, toute l'ampleur de l'action des AT est alors appauvrie et menacée d'un risque de standardisation.

⁵⁰Arpenter n°1 : Mesurer l'utilité sociale et environnementale, Terre de Liens, 2016.

Un tableau global dont la vocation est de croiser les différentes données pour mieux mettre en valeur les freins et leviers, les résultats et impacts des AT selon le cap à long terme de Terre de Liens⁵¹ est à finaliser. Sa première esquisse a été l'objet d'échanges au printemps 2022 qui préfigurent la méthode à employer :

- Élaborer une définition partagée de la visibilité stratégique et de la finalité du tableau de bord : certains doutent de l'utilité des indicateurs, d'autres pensent qu'il faut encore y travailler pour approfondir, ou bien encore qu'il « peut servir à l'attention des technocrates à l'heure de rendre des comptes ou de négocier des subventions ».
- Clarifier l'objectif de chaque indicateur, sa définition, ce qu'il prétend faire ressortir et conserver le fil conducteur général entre le modèle socio-économique et l'indicateur avec pour pivot la comptabilité analytique ; en bref, donner du sens pour ne pas perdre le cap.

Alors que l'année 2022 a été propice à acculturer les AT (coordinateur·ices et administrateur·ices) sur le modèle socio-économique, le tableau d'indicateurs des AT fera l'objet d'un groupe de travail dédié en 2023-2024 pour illustrer une vision partagée des résultats et impacts sociaux territoriaux des AT et aider à leur pilotage.

SUIVI DES TEMPS ET COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

Les grandes activités suivantes sont communes à toutes les AT :

Installation transmission	Activités d'accueil et d'accompagnement des candidat·es à l'installation, des cédant·es et des propriétaires Création d'outils Action partenariale pour favoriser l'installation et la transmission sur le territoire
Territoires et plaidoyer	Relation aux collectivités locales (sensibilisation, formation, outillage) Interpellation des décideur·ses du territoire
Mobilisation citoyenne et bénévolat	Accueil des citoyen·nes, animation de la communauté d'adhérent·es et des groupes locaux
Communication et collecte	Production d'outils de communication, sensibilisation du grand public (stands) et diversification des sources de financements privés (mécénat, dons, adhésions)
Acquisition de fermes	Toutes les activités à mener dans le cadre de l'acquisition d'une ferme en propriété de Terre de Liens
Suivi des fermes	Tâches réalisées in itinere de la vie d'une ferme Terre de Liens, qu'elles soient ponctuelles ou de plus long terme
Coordination générale	Dimension administrative et budgétaire de l'association
Vie associative	Vie statutaire de l'association territoriale et participation au national de Terre de Liens

⁵¹"Promouvoir des modèles agricoles et alimentaires solidaires et écologiques en faisant de la terre un bien commun", cap à long terme voté en CA de la Fédération en octobre 2021.

Mais la distribution des moyens parmi ces métiers et les tâches quotidiennes qui leurs sont associées n'est pas visualisable : qui réalise l'animation des groupes locaux ? combien de temps est consacré à la réalisation d'outillages pour les collectivités ? quel est le coût global de la tenue d'un stand ? comment connaître le coût réel de ce qui est non financé : mobilisation des bénévoles, sensibilisation des citoyens, plaidoyer, vie associative... ?

Dans certaines AT le temps salarié passé est suivi grâce à un tableur, dans d'autres, un logiciel en ligne est employé mais d'une AT à l'autre les tâches ne sont pas définies de la même façon. Par exemple, en Bourgogne-Franche-Comté l'accompagnement d'une acquisition par Terre de Liens est suivi dans l'activité globale d'accompagnement des structures collectives de portage de foncier, c'est-à-dire parmi les accompagnements de SCI ou de GFA⁵² ; dans d'autres AT, l'accompagnement des acquisitions TdL (pré-instruction, comité d'engagement régional, instruction, état des lieux et installation des fermier·es) est suivi plus spécifiquement.

Et la plupart du temps, il n'y a pas de connexion comptable entre l'analyse des dépenses et l'analyse du temps passé par grande mission par les salarié·es d'une AT. Par exemple, les salarié·es saisissent du temps passé sur l'axe "Installation transmission" mais la catégorie comptable "Installation transmission" est inexistante et les salaires ne peuvent donc pas être décomposés selon ces grandes missions. Cela empêche une analyse par activité du coût et des ressources de chaque activité, pour identifier celles qui sont excédentaires ou déficitaires. C'est ce que permet la comptabilité analytique.

Dans l'optique d'avoir des outils et des chiffres consolidés au national pour faciliter l'analyse croisée des chiffres, sa diffusion et sa compréhension, pour avoir un référentiel de discussion commun et co-construit, pour susciter l'entraide et la solidarité entre les AT et pour peser plus ensemble, un chantier national d'harmonisation des suivis des temps et de la comptabilité a été lancé en 2022 avec les AT pilote Île-de-France, Auvergne, Nouvelle-Aquitaine, Normandie, Centre-Val-de-Loire et Rhône-Alpes, pour une mise en place sur l'année comptable 2023.

Bien conscient·es qu'harmoniser n'est pas uniformiser, il s'agit de faire en sorte que chaque entité se connaisse mieux et puisse se positionner par rapport aux autres. Par exemple, quel est le nombre de fermes acquises par rapport au coût investi en la matière (notamment en termes de temps passé bénévole et temps passé salarié, déplacements...) ?

La première étape de ce chantier a été de repérer les grandes tâches réalisées au quotidien au sein des AT : primo-accueil et sensibilisation de collectivités, projets de portage collectifs et projets atypiques, actions citoyennes sur les fermes, sensibilisation du grand public et représentation publique, outillage, publications et supports de communication, gestion administrative et informatique... 35 ont été recensées et une définition commune a été établie sur la base d'exemples concrets. Ensuite, un prestataire a aidé les AT pilotes à basculer leurs outils de comptabilité selon les axes analytiques.

⁵²Société civile immobilière ou Groupement foncier agricole

En complément, il est nécessaire de valoriser le travail réalisé par les bénévoles. Bien conscient·es que l'on ne peut demander la même rigueur de saisie des temps passés aux bénévoles et aux salarié·es, c'est une procédure de valorisation plus standard qui serait à développer. Deux options sont envisagées :

- un tableau qui répertorierait, dans chaque type d'activité, les tâches réalisées par les bénévoles, puis le nombre de bénévoles qui s'y impliquent et un temps passé moyen, qui pourra être estimé ;
- une remontée de données via les notes de frais bénévoles qui pourront comporter un champ de déclaration du temps passé depuis la dernière note de frais.

Pour mieux refléter la qualité du temps bénévole investi et insister sur le fait que, sans les bénévoles, ce sont les salarié·es qu'il faudrait mobiliser sur ces missions, le taux horaire de valorisation du temps bénévole passé pourra être de l'ordre de 1,5 Smic horaire chargé (c'est-à-dire en tenant compte des cotisations patronales selon un taux moyen).

La connaissance plus fine du coût de ses activités permise par une année de comptabilité analytique (notamment celles peu financées : mobilisation des bénévoles, sensibilisation des citoyens, plaidoyer, vie associative...), croisée avec ses résultats annuels (nombre d'adhérent·es, d'installations...), devrait aider chaque AT dans son propre pilotage. Les expériences et les données créées par la mise en place de la comptabilité analytique dans les AT du groupe pilote pourront être exploitées lors de rencontres inter-budgétaires qui ont vocation à favoriser la synergie entre les binômes trésorier·e-coordonateur·ice des différentes associations territoriales du mouvement. Le travail fourni par les AT pilotes servira de base aux AT qui basculeront également dans la comptabilité analytique par la suite.

Après avoir créé des référentiels communs par la comptabilité analytique harmonisée, une seconde phase de travail pourra permettre de travailler à croiser les chiffres pour leur donner de la contenance et du sens. Ce travail permettra d'esquisser l'impact social net généré, indicateur majeur de développement de l'économie sociale et solidaire et de son processus de changement d'échelle.

CONCLUSION

Ce panorama synthétique et non-exhaustif rend compte de la complexité des enjeux rencontrés par les associations territoriales, des défis futurs à relever et des pistes à explorer ou à poursuivre pour le réseau associatif, en coalition avec l'ensemble du mouvement Terre de Liens et ses partenaires. Une recherche d'équilibre économique et des efforts d'harmonisation déjà en cours - sur la politique RH, les capacités administratives, la mobilisation citoyenne ou encore la mutualisation d'outils ou de moyens - permettront à terme d'améliorer et d'accroître l'impact social de Terre de Liens sur les territoires et de favoriser le bien-être de ses forces vives, bénévoles et salariées. Ce processus se doit également de valoriser l'autonomie des différentes AT, leur connaissance du terrain et leur capacité d'adaptation et d'innovation, qui peuvent être renforcées par un réseau solidaire et efficient d'acteurs des territoires, valorisant les expériences locales.

Cette dynamique de changement d'échelle va de pair avec les questions de priorisation des investissements et de gouvernance au sein du mouvement, l'arbitrage nécessaire entre la multiplication des actions menées sur les territoires (instructions-acquisitions, accompagnement des collectivités...), leur diversification (plaidoyer, recherche-action, animation de réseau...) ou leur perfectionnement (davantage de moyens pour la formation et l'accompagnement).

La Fédération Terre de Liens est à l'interface entre le pilotage national et l'accompagnement des dynamiques locales. À ces deux niveaux, elle se mesure au défi de faire converger les objectifs et les processus de décision.

BIBLIOGRAPHIE

Toutes les ressources internes sont disponibles sur le Centre de ressources Terre de Liens. Certaines sont néanmoins réservées aux membres.
 Pour accéder au Centre de ressources : <https://ressources.terredeliens.org/>

Interne

- *Synthèse et bilan 2012-2014 pour la Fondation de France*, Terre de Liens, 2014.
- *Arpenter n°1 : Mesurer l'utilité sociale et environnementale*, Terre de Liens, 2016.
- *Mission d'Utilité Sociale et Environnementale (MUSE) de Terre de Liens, bilan du cycle 2013-2020*, Terre de Liens, 2023.
- *Don dédié au réseau associatif. Note de synthèse des contributions des associations territoriales*, Fédération Terre de Liens, 2020.
- *Projet stratégique 2021-2026*, Fédération Terre de Liens, 2021.
- *Frise du bénévolat en Midi-Pyrénées*, Terre de Liens Midi-Pyrénées, 2021.
- *Agir sur le foncier agricole, un rôle essentiel pour les collectivités locales*, Terre de Liens, 2021.
- *Guide de la propriété foncière agricole responsable*, Terre de Liens, 2021.
- *Diagnostic flash pour déterminer l'opportunité d'accompagnement d'une collectivité*, Commission Territoires et collectivités Terre de Liens, 2021.
- *Typologie des stratégies associatives au sein du mouvement Terre de Liens*, Commission Territoires et collectivités Terre de Liens, 2022.
- *Un socle minimal d'actions d'accompagnement auprès des collectivités*, Commission Territoires et collectivités Terre de Liens, 2022.
- *L'état des terres agricoles en France*, Terre de Liens, 2022.
- *La propriété de la terre agricole en France*, Terre de Liens, 2023.
- *Parcours d'AT : Historique et évolutions de trois associations territoriales Terre de Liens*, Terre de Liens, 2023.

Externe

- *Stratégies de changement d'échelle d'initiatives de l'économie sociale et solidaire, l'exemple de Terre de Liens*, Rapport de thèse professionnelle, E. Argoud, 2022.
- *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits in Advancing Systemic Social Innovation*, Michele-Lee Moore, Darcy Riddell, et Dana Vocisano, Journal of Corporate Citizenship, 67-84 – Juin 2015.
- *Reprendre la terre aux machines : manifeste pour une autonomie paysanne et alimentaire*, L'Atelier paysan, Seuil, coll. « Anthropocène », Paris, 2021, 288 pages
- *Région Auvergne-Rhône-Alpes sale temps pour les associations*, Eva Thiébaud et Morgane Remy / Porte-Voix, site internet Mediacités, 10 juin 2017.
- "Impact value chain" in *The Double Bottom Line Methods Catalog*, Clark et al., 2004.
- *Stratégies pour changer d'échelle*, Avise, 2021.
- *Le développement d'activités lucratives au sein des ONG : enjeux, pratiques et impact*, Coordination sud, 2015.
- *L'engagement associatif des actifs*, Rapport du groupe de travail piloté par le Ministère chargé de la vie associative en partenariat avec Le Rameau, 2014.
- *Modèle d'investisseur sociétal*, Le Rameau, 2015.
- *Associations & Partenariats*, Recherches & Solidarités et Le Rameau, 2017.
- *Les modèles socio-économiques d'intérêt général*, le Rameau, 2019.
- *Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, V. Tchernonog, L. Prouteau, Dalloz Juris Associations, 2019.
- *La France bénévole : Évolutions et perspectives*, Recherches & Solidarités, 2022.

GLOSSAIRE

Adasi : Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général
 AG : Assemblée générale
 AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne
 AT : Association territoriale
 CA : Conseil d'administration
 DLA : Dispositif local d'accompagnement
 ESC : Ecole supérieure de commerce
 Fadear : Fédération associative pour le développement de l'emploi agricole et rural
 Fnab : Fédération nationale d'agriculture biologique
 GFA : Groupement foncier agricole
 GL : Groupe local Terre de Liens
 GRH : Gestion des ressources ou richesses humaines
 Egalim : Etats généraux de l'alimentation
 ETA : Espace-test agricole
 ETP : Equivalent temps plein
 ESS : Economie sociale et solidaire
 InPact : Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale
 JNB : Journées nationales des bénévoles
 MABD : Mouvement d'agriculture biodynamique
 MIRAMAP : Mouvement inter-régional des AMAP
 Muse : Mission d'utilité sociale et environnementale
 Nef : Nouvelle économie fraternelle
 PARCEL est un outil web gratuit développé par Terre de Liens, la Fédération Nationale de l'Agriculture Biologique (FNAB) et le BASIC, permettant d'évaluer pour un territoire donné les surfaces agricoles nécessaires pour se nourrir localement. <https://parcel-app.org/>
 PAT : Plan alimentaire territorial
 PCAET : Plan climat air énergie territorial
 PLUi : Plan local d'urbanisme intercommunal
 RÉCOLTE est une plateforme internet permettant de diffuser et consulter des fiches expériences sur des projets fonciers agricoles menés à l'initiative ou avec le soutien des collectivités territoriales. <https://ressources.terredeliens.org/recolte>
 Relier : Réseau d'expérimentation et de liaison des initiatives en espace rural
 Reneta : Réseau national des espaces-tests agricoles
 RH : Ressources humaines
 SAU : Surface agricole utile
 SCI : Société civile immobilière
 Scic : Société coopérative d'intérêt collectif
 SCoT: Schéma de cohérence territoriale
 TdL : Terre de Liens
 UMR : Unité mixte de recherche

Remerciements :

Auteurs : Victor Abécassis et Elodie Argoud

Ont collaboré à ce numéro : Benjamin Duriez, Marie Leroy, Orianne Guillou, Véronique Guislain, Gaëlle Lacaze, Geneviève Bernard, Thierry Crop, Flora Barré.

Que soient également remerciés Nils Maurice, Magali Jacques, Marie Houdart et Brigitte Nivet.

Nous adressons un remerciement tout particulier aux salarié·es et bénévoles des associations territoriales : par votre engagement quotidien pour porter et développer le projet de Terre de Liens sur vos territoires, vous nous avez donné tant de matière à analyser !

La reproduction et la diffusion totale ou partielle des données, des textes, des photographies et des schémas sont possibles pour toute utilisation non commerciale, en l'état et sans modification, et soumises à autorisation auprès de la Fédération : federation@terredeliens.org.

Dans tous les cas, les contenus reproduits devront être crédités et porter la mention suivante : © Changement d'échelle - Fédération TdL, 2023

Graphisme : Martin Sztajman - Risome, 26 rue de la République 26400 Crest

Impression : Impressions Modernes, 22 rue Marc Seguin, 07502 Guilhaud-Granges

Cette publication s'adresse à l'ensemble du mouvement Terre de Liens, salarié·es et bénévoles, et aux autres structures de l'ESS engagées dans une réflexion de changement d'échelle. Elle propose d'explicitier les enjeux qu'une telle transformation implique, en s'appuyant sur des expériences vécues et sur la capacité du mouvement Terre de Liens à s'analyser et à avancer. Cette méthode de capitalisation permet de repérer les pratiques à approfondir ou multiplier, en faisant le postulat que les réflexions et les expérimentations du présent font les grandes réformes de demain. Les leviers d'action sont à chercher dans une meilleure articulation des initiatives et innovations au sein du mouvement, autant que dans les opportunités à saisir issues d'un dialogue avec d'autres acteurs et d'une écoute attentive des évolutions sociales et des dynamiques territoriales.



Cette publication est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020