

# Vivre et accompagner la transition agroécologique en collectif

Éléments d'analyse, expériences  
et outils issus du projet CAP VERT

avec le soutien de



## Avant Propos

En 2012, plusieurs acteurs du développement agricole et rural entamaient une réflexion autour des pratiques de coopération ayant pour objet la production agricole. Ils constatent alors l'émergence de nouvelles formes de coopérations entre agriculteurs liées aux évolutions dans les manières de concevoir l'exploitation agricole et ses relations avec son environnement.

Le projet CAP VERT, lauréat de l'appel à projets « Innovation et partenariat » 2013 du Casdar<sup>1</sup>, a permis d'approfondir la compréhension des reconfigurations de l'action collective entre agriculteurs, des complémentarités entre différentes formes de coopérations et de leurs liens avec la transition agroécologique. Un travail d'analyse et de capitalisation des conditions de réussite de ces dynamiques collectives et de leur accompagnement a également été effectué.

De 2014 jusqu'à début 2017, la Fédération Nationale des Coopératives d'utilisation de matériel agricole (FNCuma) a piloté ce travail en collaboration étroite avec des réseaux de développement agricole : Réseau Civam, Trame, Gaec & Sociétés et le Groupement des agriculteurs bio du Nord-Pas-de-Calais (Gabnor). Parmi les partenaires figuraient également cinq collectifs d'agriculteurs, l'enseignement agricole avec l'Institut de Florac (Montpellier SupAgro) et la recherche avec l'Inra (UMR Innovation) et l'École supérieure d'agriculture d'Angers. Le projet a également intégré le travail de thèse de la sociologue Véronique Lucas (FNCuma - Inra)<sup>2</sup>.

Deux objectifs principaux ont été fixés à CAP VERT : comprendre les nouvelles formes de coopération entre agriculteurs au service de la transition agroécologique et produire des ressources pour accompagner leur émergence et leur développement.

Cette publication répond à ces objectifs en proposant des éléments d'analyse et des clefs opérationnelles, notamment des illustrations d'expériences et des outils, pour les animateurs et accompagnateurs de collectifs en démarche de transition agroécologique et les têtes de réseau du développement agricole et rural. Elle s'adresse également aux groupes d'agriculteurs et à tous les acteurs intéressés par la transition agroécologique : administrations, collectivités, chercheurs, autres organisations professionnelles agricoles...

Ce document, intitulé *Vivre et accompagner la transition agroécologique en collectif*, a été construit autour de trois entrées représentant les tensions et paradoxes qui traversent les groupes en transition.

L'hétérogénéité des exploitations, stratégies, visions et cheminements des membres d'un groupe.

La multi-appartenance des agriculteurs membres d'un collectif, qui s'appuient sur une multitude de groupes et réseaux pour avancer dans la transition agroécologique.

Le temps long nécessaire à une transition, qui peut entrer en tension avec les progrès attendus par les agriculteurs, les accompagnants et la société ainsi que les résultats attendus par les financeurs.


Ces clefs montrent qu'en prenant la peine de lire et de comprendre comment se vivent les tensions et paradoxes au sein des collectifs, il est possible d'en faire des leviers pour l'action.

1 - Projet financé par le ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt via le Compte d'affectation spéciale développement agricole et rural.

2 - Thèse autour de l'interaction entre coopérations de proximité entre agriculteurs en Cuma et transition agroécologique. Pour en savoir plus : [www.cuma.fr](http://www.cuma.fr)



# Sommaire



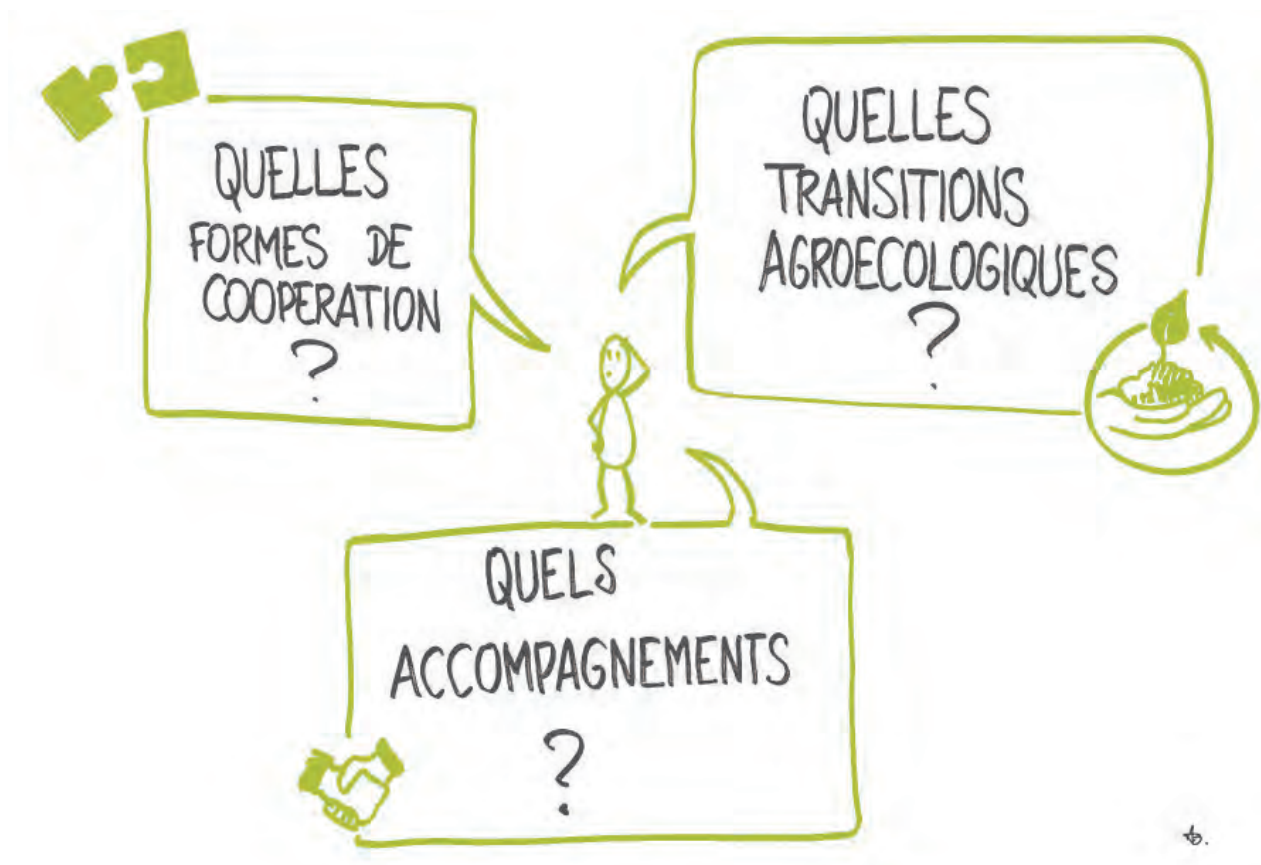
INTRODUCTION	page 7-11
CHAPITRE I L'hétérogénéité, une diversité organisée ?	page 12-21
CHAPITRE II La multi-appartenance des agriculteurs à des groupes, collectifs ou réseaux	page 22-33
CHAPITRE II La gestion du temps long et des trajectoires	page 34-49
CONCLUSION	page 50-54
ANNEXES	page 55-62
GLOSSAIRE	page 63



## Les questionnements :

# 3 notions à l'origine et au cœur du projet CAP VERT

À travers le projet CAP VERT, des réseaux de développement agricole et rural, des groupes d'agriculteurs et des chercheurs ont souhaité interroger la compréhension et l'articulation entre trois notions, qui peuvent être présentées sous la forme d'un triptyque.



### QUELLES FORMES DE COOPÉRATION ENTRE AGRICULTEURS ?

Dans ce projet, une attention particulière a été portée à la compréhension du renouvellement et des complémentarités entre deux grandes formes d'action collectives, qui permettent aux agriculteurs de s'appuyer sur une diversité de ressources nécessaires à la transition agroécologique<sup>3</sup>.

D'une part, les coopérations de proximité autour de ressources matérielles (équipements, semences...) et en travail, la Cuma n'étant qu'un type d'arrangement, complété par une multiplicité d'autres plus ou moins formels (entraide, banque de travail, etc.) ; d'autre part, les échanges de savoirs et de production de connaissances qui s'incarnent souvent dans des groupes de développement<sup>4</sup> et des réseaux d'échanges.

La complémentarité entre ces formes d'actions collectives n'est pas nouvelle. De nombreuses Cuma ont émergé à l'initiative d'agriculteurs qui se connaissaient à travers leur participation à un même groupe de développement. Des agriculteurs en Cuma ont par ailleurs contribué à créer de nouveaux groupes d'échanges et de production de savoirs. Mais aujourd'hui, cette complémentarité se reconfigure.

3 - Les partenaires de CAP VERT se sont penchés principalement sur trois types de ressources faisant l'objet d'arrangements et de coopérations : certaines ressources productives (en particulier les équipements mais aussi les semences), le travail et enfin les savoirs et expériences. D'autres ressources ont pu être abordées ponctuellement : la terre, l'eau d'irrigation, le capital financier, les ressources symboliques, etc.

4 - Comme les Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (Civam), les Groupes d'étude et de développement agricole (Geda) ou les Centres d'études des techniques agricoles (Ceta).



## QUELLE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE ?

Les partenaires de CAP VERT ont beaucoup questionné leur vision de l'agroécologie au cours du projet. Ils ont fait le constat que cette notion aux contours évolutifs, fruit d'une diversité de sources historiques et qui s'incarne dans plusieurs visions, ne pouvait être considérée comme une norme (cf. Annexe 2). Ils se sont concentrés sur la compréhension des dynamiques de transition, c'est-à-dire les processus de changement de pratiques pouvant conduire à des systèmes de production plus durables et résilients et leurs interactions avec les dynamiques collectives entre agriculteurs.

### Des principes clefs relevant de l'agroécologie

Au-delà de la littérature scientifique et des travaux d'organismes internationaux, ils se sont retrouvés autour de points communs sur ce qui peut caractériser l'agroécologie du point de vue des démarches constatées sur le terrain :

- L'appui sur les régulations écologiques des systèmes, tels que le recyclage de la biomasse, l'amélioration des conditions de fonctionnement des sols, la biodiversité et les synergies biologiques.
- Le dépassement de la spécialisation issue de la modernisation agricole, avec la diversification des productions agricoles et l'élargissement du métier à d'autres activités (commercialisation, transformation, valorisation du patrimoine...).
- La prise en compte de différentes échelles spatiales. Les régulations écologiques que l'agroécologie invite à intégrer dans l'agriculture ne peuvent se limiter au cadre strict de la parcelle ou de l'exploitation agricole. Elles impliquent de prendre en compte le territoire<sup>5</sup>.
- L'articulation de différentes échelles temporelles. La transition s'inscrit dans un temps long. À l'échelle des exploitations comme des collectifs d'agriculteurs, ces processus ont une histoire (groupes antérieurs, événements fondateurs, principes fondamentaux) et nécessitent de dessiner des futurs.
- La nécessité de construire de nouvelles connaissances et compétences, en s'appuyant sur un dialogue entre une diversité de savoirs et d'expériences dont le projet CAP VERT est une incarnation. La transition agroécologique s'inscrit en effet dans des systèmes complexes, avec une diversité de paramètres à prendre en compte, notamment des processus écosystémiques difficilement prévisibles. Face à cette complexité les agriculteurs manquent de repères, de références technico-économiques ou de connaissances étayées et accessibles.
- La recherche d'autonomie et la place centrale des agriculteurs dans ces processus de changement de pratiques et de systèmes. Les travaux de CAP VERT<sup>6</sup> ont en effet montré que la quête d'autonomie est un point commun entre tous les groupes d'agriculteurs en transition et entre les réseaux de

développement, même si les dimensions de cette autonomie sont très variées (décisionnelle, technique, économique...).

Cette recherche d'autonomie semble être un moteur majeur des changements de pratiques et s'est accentuée de manière significative depuis une douzaine d'années en raison de différents éléments (plus grande variabilité climatique, volatilité des cours, impasses agronomiques...).

### Une agroécologie silencieuse

CAP VERT a montré que certains agriculteurs s'engagent dans des changements de pratiques pouvant être qualifiées d'agroécologiques sans se revendiquer de l'agroécologie<sup>7</sup>. Ils sont davantage guidés par des problèmes technico-économiques (impasses agronomiques, dépendances à certains intrants, volonté de dégager du temps ou de limiter la pénibilité du travail...), au moins dans un premier temps, que par des préoccupations environnementales ou sociétales.

Ces nouvelles pratiques s'inscrivent parfois dans un processus de changement sur le long terme. Elles entraînent d'autres modifications dans le système qui peuvent amener à des reconceptions significatives. Cette agroécologie est également qualifiée de « silencieuse » parce que les options prises par ces agriculteurs font rarement l'objet de débats entre eux.

5 - Entendu ici comme un espace évolutif, produit de son système d'acteurs (dont les agriculteurs), de son mode de développement économique et social et de sa forme de gouvernance. Si les travaux de CAP VERT n'ont pas permis de l'aborder, l'agroécologie invite à questionner les échanges commerciaux et financiers internationaux qui impactent les systèmes agricoles locaux.

6 - Dans CAP VERT, la transition agroécologique en collectif - *Journal d'une coopération au long cours* édité en mai 2017, le dossier *En solidaire ou en équipage : la quête d'autonomie(s) sur un océan de contraintes et de possibles* reprend les éclairages apportés par une diversité d'acteurs et chercheurs autour des quêtes d'autonomie des agriculteurs, leviers pour la transition agroécologique. [www.cuma.fr](http://www.cuma.fr)

7 - Analyse développée dans le travail de thèse de Véronique Lucas (FNCuma - Inra). [www.cuma.fr](http://www.cuma.fr)



## QUELS ANIMATION ET ACCOMPAGNEMENT DU COLLECTIF ?



CAP VERT avait également pour vocation d'éclairer

le rôle de l'accompagnement et des réseaux de développement agricole dans le soutien à ces dynamiques collectives.

La transition agroécologique remet en effet en cause le modèle diffusionniste ou linéaire de la recherche et du développement en agriculture, issu de la modernisation agricole. Ce modèle considère la recherche comme principal producteur de connaissances et les agriculteurs comme simples récepteurs de ces connaissances, transmises par l'intermédiaire des organismes de développement agricole. Le terme « conseiller » encore largement employé dans ces organismes témoigne de cette approche.

### Construire des savoirs avec les agriculteurs

Les réseaux de développement agricole partenaires de CAP VERT ont en commun de fédérer ou d'accompagner des collectifs d'agriculteurs. Ils se retrouvent derrière les termes d'animation et d'accompagnement, qui recouvrent des postures permettant de contribuer à la construction de savoirs et de compétences avec les agriculteurs (cf. encadré ci-dessous).

Les accompagnants de groupes ayant participé au projet se désignent eux-mêmes comme « animateurs » dans les Civam, les Geda et les fédérations de Cuma ou comme « accompagnateurs » au Gabnor. Aucun ne se positionne comme « expert », bien

que l'apport en conseil spécialisé soit nécessaire pour ces groupes. Ils en dispensent en partie eux-mêmes ou bien font appel à d'autres ressources extérieures.

Les partenaires de CAP VERT sont également préoccupés par l'adaptation de leurs actions, postures et compétences d'animation et d'accompagnement aux enjeux stratégiques du renouvellement des modèles et pratiques de production agricole. L'un des apports majeurs de ce travail est notamment d'avoir fait émerger quelques enjeux et pistes de réflexion pour les acteurs du développement agricole, qui pourront être prolongés au-delà du temps du projet.

### LES DIFFÉRENTES POSTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Certains partenaires de CAP VERT ont déjà travaillé sur la posture d'accompagnement de projets collectifs dans le cadre du projet Métiers circuits courts (Mecico)<sup>8</sup>. Ils ont mis en avant différentes postures pouvant être mobilisées, souvent en fonction du mandat donné par l'organisation employeuse des accompagnateurs et pouvant évoluer dans le temps.

Nous reprenons ici certaines définitions apportées dans la publication « *L'accompagnement au service des circuits courts* » :

#### Expert

Il porte un ensemble de savoirs précis sur un sujet donné. Il s'agit d'un spécialiste qui doit faire preuve de pertinence dans les réponses à donner à quelqu'un qui recherche une expertise.

#### Animateur

Il se conçoit d'abord comme une personne ayant des compétences en animation, notamment de réunions ou de groupes de travail. La fonction d'animation est implicitement liée au travail avec un groupe. L'animateur aide au questionnement, reformule, organise, aide à l'organisation du travail...

#### Accompagnateur

Il « chemine avec ». Il reconnaît donc une notion de proximité (on croit digne d'intérêt le projet que l'on accompagne) mais aussi de distance liée à la posture « de côté », car sa place est en dehors du groupe. Un accompagnement se conçoit dans la durée et non par des interventions ponctuelles.

# Une démarche d'analyse de la pratique entre pairs et un dialogue entre chercheurs et acteurs

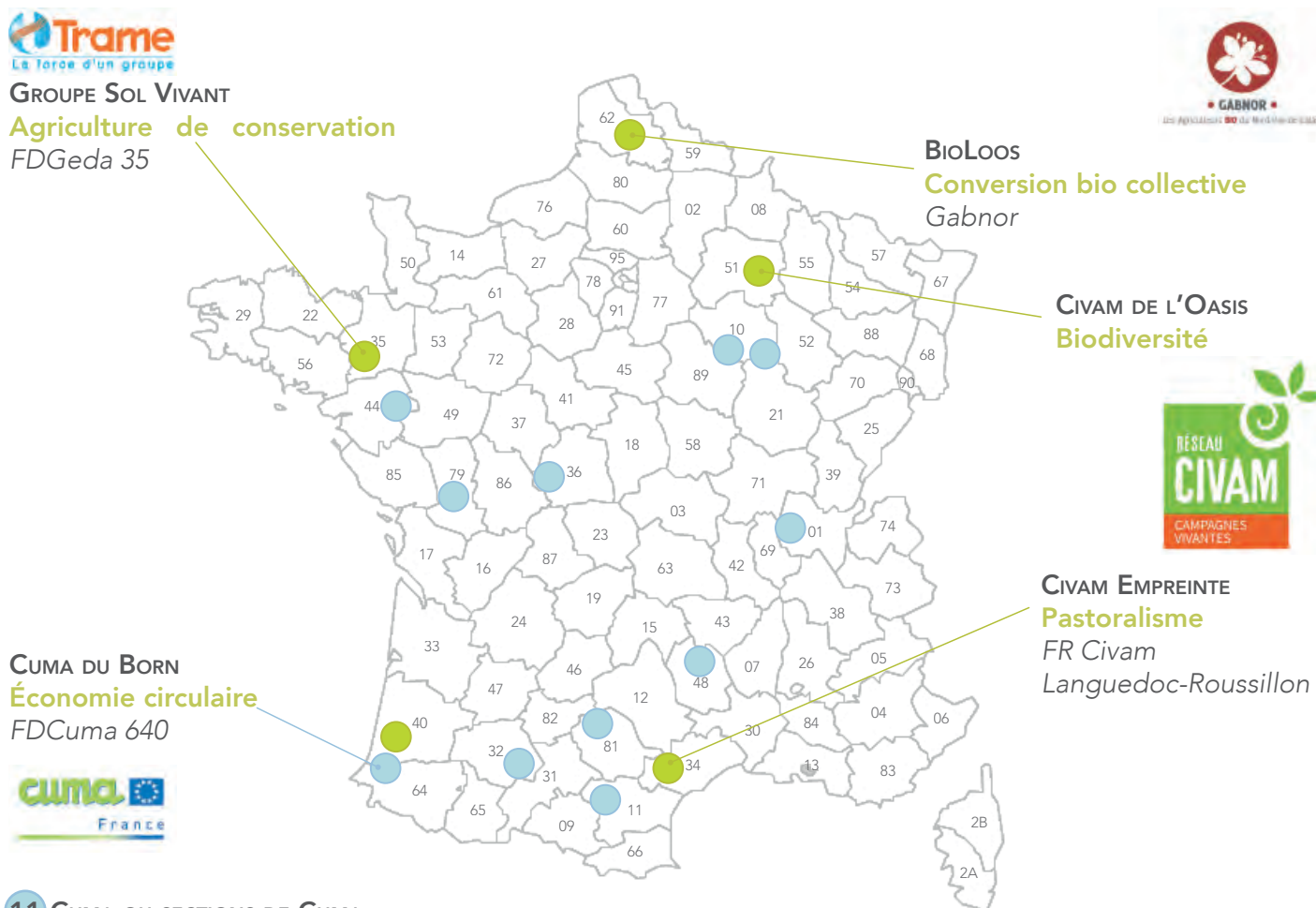
## Les étapes du projet CAP VERT



## Des collectifs d'agriculteurs étroitement associés au projet

Des collectifs d'agriculteurs en transition agroécologique, fédérés et/ou accompagnés par les réseaux partenaires de CAP VERT, ont été identifiés pour contribuer à ce projet. Ils représentent une diversité de types de pratiques agroécologiques, de formes de coopération et de démarches d'accompagnement ou d'animation (cf. Annexe 1).

### Groupes pilotes CAP VERT



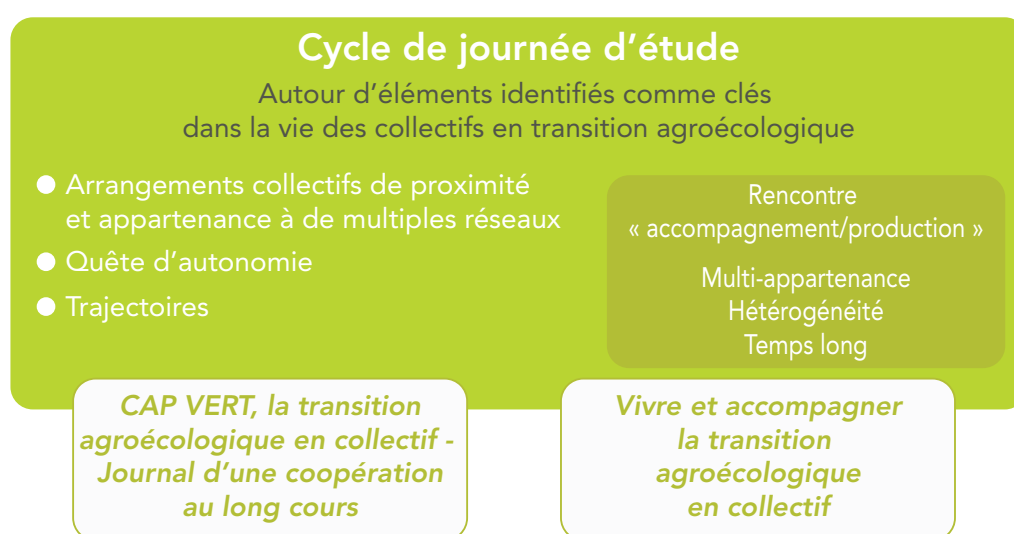
## DEUX FORMATS ET ESPACES DE TRAVAIL

Trois journées d'études CAP VERT conduites en 2016 ont réuni 120 participants. Elles ont permis de croiser les leçons issues de la recherche et de l'action autour des collectifs en transition agroécologique et de les mettre en débat, en s'appuyant sur la diversité des conceptions représentées. Le document *CAP VERT, la transition agroécologique en collectif - Journal d'une coopération au*

*long cours* est issu de ces journées et complète utilement cette publication<sup>9</sup>.

En parallèle, un cycle de rencontres « accompagnement/production de ressources » a impulsé une dynamique d'échange entre animateurs ou accompagnateurs des groupes d'agriculteurs pilotes.

Par ailleurs, les travaux de thèse conduits par Véronique Lucas ont permis d'approcher de manière exploratoire 11 groupes d'agriculteurs en Cuma et viennent étayer les observations formulées dans ce document.



### Les caractéristiques de cette expérience d'échange entre pairs

Un cycle de trois rencontres a été organisé dans une dynamique d'échanges entre pairs, animateurs et accompagnateurs de groupes, issus de différents réseaux et territoires.

L'animation de ce cycle s'est appuyée sur :

- une grille d'auto-questionnement permettant aux animateurs de prendre du recul sur leur propre expérience ;

- une démarche d'analyse de la pratique ;
- une prise de recul et un dialogue entre recherche et développement.

Les entrées thématiques de travail (hétérogénéité, multi appartenance et temps long) et l'objectif de production (cet ouvrage) ont été définis en commun, lors d'une première étape de construction collective du cadre de ces rencontres.

Les enseignements dégagés par ces séquences de travail constituent l'essentiel du contenu de cet ouvrage. Il est le fruit d'une écriture collaborative qui s'est étalée sur un an.



# CHAPITRE I

## L'HÉTÉROGÉNÉITÉ, UNE DIVERSITÉ ORGANISÉE ?

### 1- Qu'est-ce que l'hétérogénéité ?

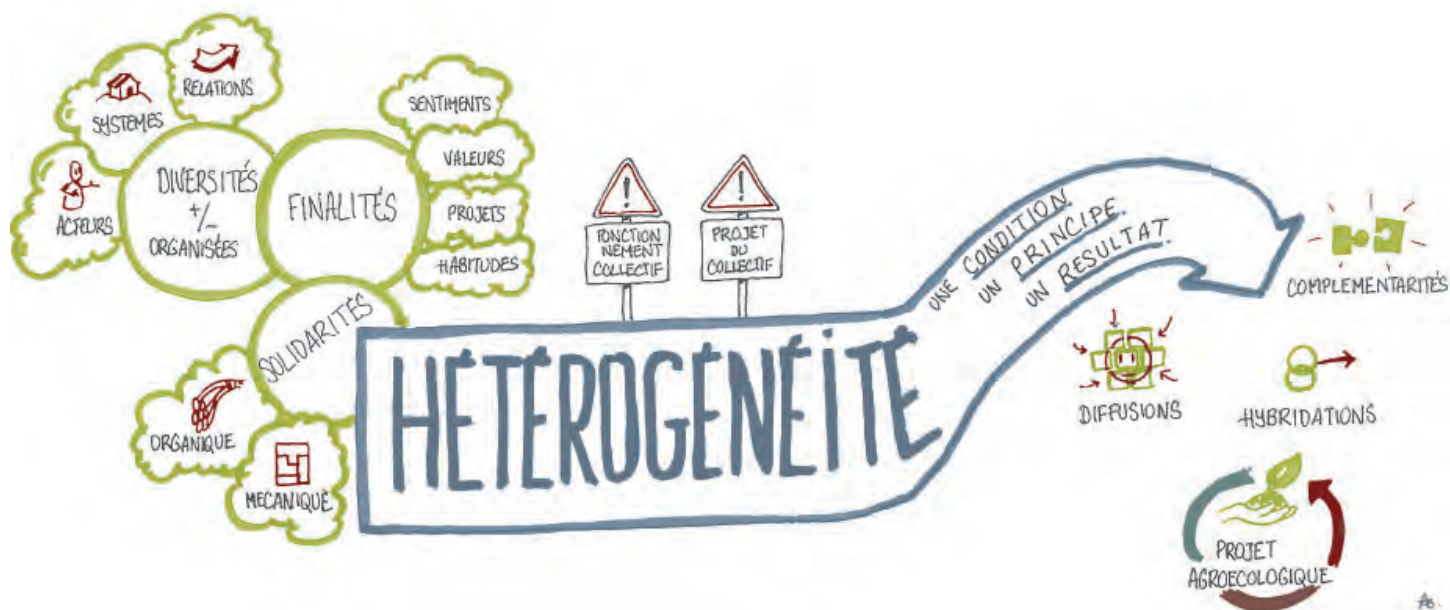
page 14

### 2- Pourquoi prendre en compte l'hétérogénéité ?

page 17

### 3- Comment faire de l'hétérogénéité un levier dans la transition agroécologique ?

page 20



# L'HÉTÉROGÉNÉITÉ, UNE DIVERSITÉ ORGANISÉE ?

L'hétérogénéité a été retenue comme l'une des trois notions clefs dans la vie des collectifs en transition agroécologique, compte tenu de la diversité des exploitations, des stratégies, des visions ou des objectifs et cheminements des membres d'un collectif. Elle peut concerner les ressources disponibles, les pratiques, les conditions de travail, les points de vue, les démarches collectives, les trajectoires individuelles...

Dans le cadre d'une transition agroécologique, l'absence de « recette » idéale venant de l'extérieur favorise la recherche des apprentissages dans le groupe. Mais comment lire et faire vivre cette hétérogénéité au sein d'un groupe ? Comment maintenir une dynamique collective tout en respectant les avancées parfois différentes de chacun des membres d'un groupe ?

## 1- Qu'est-ce que l'hétérogénéité ?

S'interroger sur l'hétérogénéité est une façon de s'intéresser à la diversité, mais aussi à la manière dont elle s'organise. Cela implique de se poser la question : l'hétérogénéité de quoi ? Des statuts, des ressources disponibles, des projets ? Les hétérogénéités au sein d'un collectif d'agriculteurs peuvent en effet se manifester de manière plus ou moins prononcée selon plusieurs composantes :

La diversité des personnes :

- genres ;
- marqueurs d'identités (professionnelle, territoriale, communautaire...);
- compétences (scientifiques, techniques, savoir-faire, savoir-être) ;
- postures et valeurs (vision du métier, gestion du risque et des incertitudes, innovation, défiance vis-à-vis des techniques, gestion de la qualité, recherche de complexification ou de simplification, rapport à la nature).

La diversité des systèmes d'activité :

- structurelle (taille des exploitations, structures financières, techniques, commerciales, productives et fonctionnelles) ;
- en termes de dynamiques (trajectoires, étapes et enjeux du moment, rythmes).

La diversité des relations entre les membres :

- postures (de transmission, d'apprentissage, de confiance et réassurance, de stratégie, de pédagogue, leader ou consommateur...);
- positions (à travers les réseaux et relations) : de porte-parole, d'influence, d'intermédiaire... ;
- fonctions dans le groupe (mise à disposition de ressources productives, partage de connaissances, lanceur de questions, force de proposition, organisation des échanges...).

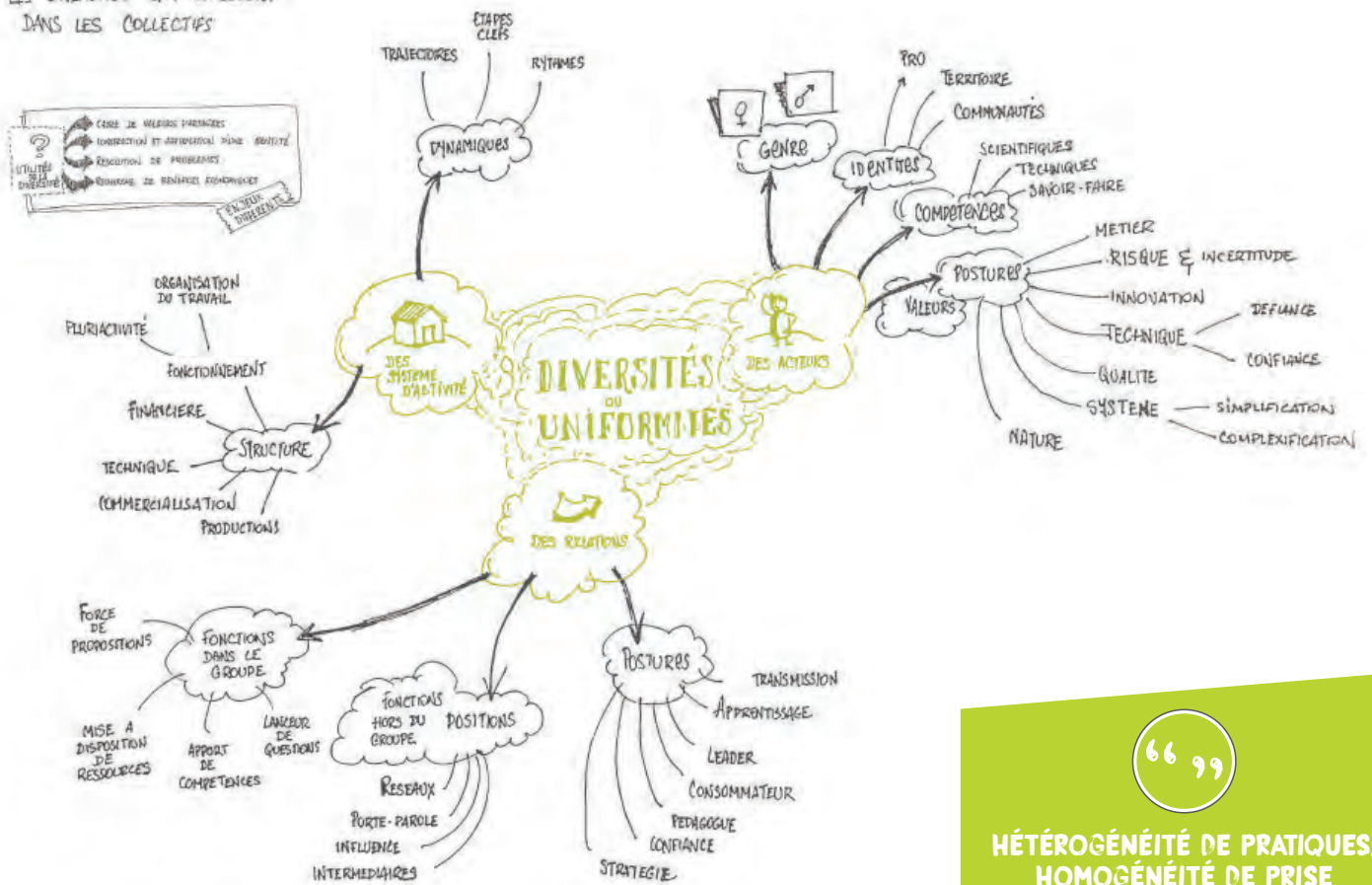


### UN GROUPE AVEC UNE GRANDE DIVERSITÉ DE TAILLES D'EXPLOITATION, DE PRODUCTIONS, DE SYSTÈMES

*« J'anime un projet porté par la Cuma de Mimizan, dans les Landes, qui regroupe 30 adhérents, un salarié et des exploitations en grandes cultures et en maraîchage. Le projet, labellisé Groupement d'intérêt économique et environnemental (GIEE), porte sur la substitution d'engrais de synthèse par une meilleure valorisation de sous-produits organiques, notamment grâce au compostage. C'est un groupe avec une grande diversité de tailles d'exploitation, de productions et de systèmes. Certains sont en bio, d'autres en conversion, en conventionnel, en groupements... Ils ont des visions différentes de leur métier et de leur exploitation, de celle de « poète » jusqu'à celle « d'agro-manager ». Certains ont une production artisanale et de la vente directe, d'autres une production plus industrielle pour la grande distribution. On y rencontre aussi des visions syndicales ou politiques très différentes. »*

Fanny, animatrice FDCuma 640

LES DIVERSITÉS QUI SE JOUENT  
DANS LES COLLECTIFS



“ ”

**HÉTÉROGÉNÉITÉ DE PRATIQUES,  
HOMOGÉNÉITÉ DE PRISE  
DE RISQUE**

« J'ai animé très récemment une journée chez l'un des membres du groupe autour de la découverte de son exploitation et d'échanges d'expériences. On constate rapidement une hétérogénéité de pratiques, de visions de l'agriculture de conservation des sols (semis ou non), d'accès au matériel (Cuma, copropriété...), de systèmes (élevage sur la ferme ou pas, dimensions et formes sociétaires différentes), de fonctionnements économiques (niveaux d'investissement, difficultés, stratégies de commercialisation) ainsi qu'une hétérogénéité sociale (tempérament, engagement dans le groupe). Mais on trouve aussi une homogénéité dans la volonté d'avancer dans le sol vivant ou d'aller chercher des informations et des appuis hors du groupe, des prises de risque vis-à-vis de la réglementation afin d'avancer et d'intérêt dans le collectif pour croiser les expériences. »

Charlotte, animatrice  
Geda Sol vivant 35

**Caractériser la notion d'hétérogénéité**

Des réalités bien différentes peuvent se cacher derrière la notion d'hétérogénéité. Pour les caractériser on peut examiner ce qui se rapporte aux termes suivants : diversité, irrégularités, discontinuités, ruptures, frontières ou inégalités. Les sciences humaines et sociales étudient, comme en écologie, une diversité organisée, aussi bien en matière de trajectoires de différenciation (la genèse d'une diversité organisée), que de structures et de fonctionnements. De ce fait, penser les hétérogénéités amène à repérer des homogénéités<sup>10</sup>.



**Des finalités de participation différentes**

Des finalités de différentes natures peuvent motiver les agriculteurs à se regrouper pour avancer vers la transition agroécologique :

- « On se retrouve pour construire quelque chose de nouveau, un projet auquel on contribue ensemble. »
- « On se retrouve parce qu'on partage une vision, des valeurs que l'on cherche à défendre et à conforter. »
- « On se retrouve parce qu'on s'apprécie, on se soutient, et c'est plus agréable de travailler ensemble que chacun dans son coin. »
- « On se retrouve parce qu'on a l'habitude de le faire, on serait trop bousculé si on n'avait pas ce groupe. »

10 - Hétérogénéité, diversité, complexité : nuances et convergences, dans Sciences de la nature, sciences de la société, 2013, Marcel Jollivet et Jacques Lepart

## Une recherche de points communs ou de complémentarités

Dans un processus collectif, les solidarités se mettent en place autour d'une recherche de points communs ou de complémentarités entre les agriculteurs qui s'impliquent. Le groupe Geda Sol vivant 35, en Ille-et-Vilaine, fonctionne ainsi autour d'une valeur partagée : rendre le sol le plus vivant possible.

Chacun y trouve de multiples intérêts selon son système. « Le travail avec le groupe Geda Sol vivant 35, m'a vraiment apporté depuis mon installation, explique Sébastien, agriculteur. Cela m'a permis de faire évoluer mon système vers l'agriculture de conservation des sols en partageant mes questions et mes inquiétudes avec des collègues ayant des expériences très différentes de la mienne mais des objectifs similaires. »

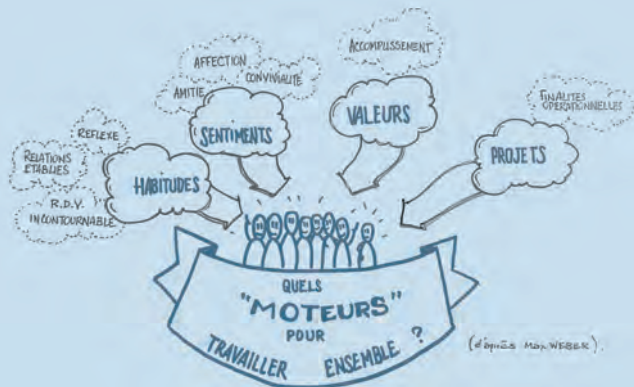
### LES MOTEURS DE L'ACTE SOCIAL SELON MAX WEBER

On peut s'inspirer de la typologie du sociologue Max Weber pour caractériser plusieurs « moteurs » de l'acte social dans les collectifs en transition agroécologique qui répondent à la question « pourquoi être dans un groupe ? » :

- Un acte social motivé par un projet ou des finalités opérationnelles. C'est l'action fondée sur le calcul, le plan, le projet... C'est l'action typique de la société capitaliste, mais aussi celle de l'esprit scientifique et technologique.
- Un acte social motivé par des valeurs partagées. C'est l'action collective qui peut se passer de la recherche d'un bénéfice individuel direct. Ce qui est prioritaire c'est d'avoir un comportement fondé sur des valeurs religieuses, culturelles, familiales...
- Un acte social motivé par l'affectif. C'est l'action collective motivée par le sentiment d'affection ou d'amitié.

- Un acte social motivé par l'habitude et la tradition. C'est l'action collective que l'on mène parce que ça se fait déjà depuis longtemps et qu'on a besoin de ce cadre rassurant.

Les comportements peuvent se comprendre à l'aune de l'une ou l'autre de ces rationalités ou, comme c'est souvent le cas, par un mélange de ces types d'actions sociales.

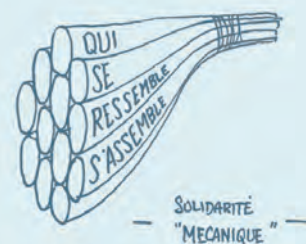


### SOLIDARITÉ ORGANIQUE OU MÉCANIQUE ?

La constitution d'un collectif mobilise la création et l'entretien de liens sociaux. Selon le sociologue Emile Durkheim, ces liens se tissent par l'expression de solidarités de deux natures :

- La solidarité mécanique trouve son fondement dans la similitude entre les individus. La cohésion repose sur l'appartenance à une même communauté, le partage de valeurs, de pratiques et de modes de vie, une identité... Ce n'est pas l'individualité ou la différenciation entre les membres qui est mise en avant.
- La solidarité organique s'appuie plus sur l'affirmation de l'individualité et repose sur des échanges entre individus bien différenciés avec une complémentarité entre ce que chacun peut offrir et ce dont les autres ont besoin.

Le lien social dans les sociétés modernes se développe au travers de ces deux types de solidarités. Il explique le rôle positif que peut jouer l'homogénéité ou l'hétérogénéité au sein d'un groupe. Il convient alors d'analyser comment ces deux caractéristiques se combinent dans un groupe particulier.





## 2- Pourquoi prendre en compte l'hétérogénéité ?

La transition agroécologique suppose de s'inscrire dans un environnement plus large que celui de la ferme et donc de composer avec son voisin, par définition différent de soi et avec la diversité des pratiques, des choix, des agriculteurs, des types de production... Cette diversité est à la fois une condition, un processus et un résultat de la transition agroécologique.



### L'HÉTÉROGÉNÉITÉ COMME CONDITION POUR PARVENIR À UN PROJET AGROÉCOLOGIQUE

« Le fait d'avoir des ressources variées nous permet de construire, en plus de nos exploitations individuelles, une exploitation supplémentaire cohérente, qui répond à un besoin local. »

Thierry, agriculteur  
membre du collectif Bioloos



### L'HÉTÉROGÉNÉITÉ COMME PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

« On partage le même objectif d'avoir un sol le plus vivant possible. Mais pour aller plus vite dans la mise au point de nos systèmes de production, on s'appuie sur des situations différentes au sein du groupe que cela soit sur les étapes dans nos transitions agroécologiques individuelles, les outils ou encore nos ressources pour poursuivre notre cheminement intellectuel... C'est de la diversité des situations que nous tirons le plus d'enseignements sur ce qui marche ou pas. Notre diversité nous permet de nous remettre en question. Ça nous secoue à un instant 't' mais à long terme, c'est bénéfique, parce que partager nos différences nous ouvre d'autres possibilités. »

Jean-Pierre, agriculteur membre  
du groupe Geda Sol vivant 35



### L'HÉTÉROGÉNÉITÉ COMME UN RÉSULTAT D'UNE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

« On partage l'inspiration du concept d'agroécologie pour faire évoluer nos systèmes. Mais on voit que pour concrétiser, il est nécessaire de composer avec une diversité de systèmes qui interagissent entre eux sur le même territoire : complémentarités entre l'élevage et les cultures, constitution d'une trame verte et bleue continue sur plusieurs exploitations, rotations et diversité de cultures en place... »

Stéphane,  
membre du Civam de l'Oasis

### Une diversité qui pose problème ?

L'hétérogénéité n'est pas une difficulté en soi, même si elle peut être difficile à gérer ou à valoriser. Prendre en compte la diversité des groupes permet ainsi de s'assurer de reconnaître, de respecter et de valoriser chacun dans le collectif, de limiter ou contenir les effets négatifs de cette diversité ou de susciter et valoriser les effets positifs.

Certaines hétérogénéités peuvent être un levier de cohésion au sein d'un groupe, à travers une solidarité que l'on peut qualifier d'organique. Il s'agit par exemple des hétérogénéités qui permettent de développer des activités complémentaires (échanges de services, de foncier, complémentarités entre céréalier et apiculteur ou entre élevage et pâturage en exploitation céréalière...).

Mais l'hétérogénéité peut poser problème si elle ne porte pas en elle-même des facteurs de cohésion. Cette configuration peut être repérée dans des groupes où les systèmes productifs ne sont pas complémentaires, les différences socio-économiques ou culturelles sont trop importantes ou les états d'avancement des membres dans la transition sont trop différents pour maintenir une cohésion.

À l'inverse, l'homogénéité peut parfois être nuisible si elle est accompagnée d'un comportement « traditionnel » : on reproduit ce qu'on fait déjà. Les sources de diversité sont alors réduites et la capacité d'innovation risque d'être trop faible pour générer la création de pratiques et de systèmes adaptés à un contexte spécifique.

## Identifier les problèmes

La diversité peut être vécue comme un problème dans le collectif. Pour Didier, animateur du Civam Empreinte, l'hétérogénéité des types d'élevage dans son groupe pose problème dans la vie du collectif, car tout le monde ne se sent pas concerné par les mêmes sujets techniques ou n'a pas la même disponibilité. « Pour les membres du Civam, cela ne se pose pas de cette manière, ils ne voient pas cette diversité comme un problème », précise-t-il.

« Dans le groupe, certains pensent que le semis direct doit permettre à nos systèmes de gagner sur le plan technique, environnemental et économique, rapporte Laurent, membre du Geda Sol vivant 35. Mais d'autres n'envisagent pas les choses de cette manière et considèrent qu'un léger travail du sol donne de meilleurs résultats. Ces différences de points de vue me posent problème. Cela remet régulièrement en question ma participation au groupe. »

La manière dont les diversités sont vécues et gérées posent plusieurs types de problèmes :

Ceux liés au fonctionnement du groupe :

- inégalités, par exemple quand certains sont plus valorisés que d'autres à un moment donné ;
- asymétries, par exemple lorsque les projets sont comparés avec des clefs de lecture différentes ;
- marginalisation, par exemple quand certains sont plus concernés que d'autres par les échanges ;
- conflits, par exemple lorsque le groupe doit faire des choix de priorité ;
- enkystement ou fermeture dans un groupe trop homogène, par exemple lorsque le manque de renouvellement conduit à un enfermement des échanges dans une sphère trop réduite.

Ceux liés au projet collectif :

- divergences entre les projets individuels et le projet collectif ;
- différences de rythmes, lorsque certains apprennent ou changent leur système plus vite que d'autres ;
- tension entre un projet collectif homogène et l'hétérogénéité des pratiques ;
- divergences d'attentes vis-à-vis de l'animation.

## Voir les diversités comme des ressources ou des leviers

Les différentes formes de diversité dans les groupes génèrent des complémentarités ou une économie « de gamme », c'est-à-dire de compétences, de produits, de matériels disponibles et de réseaux mobilisés. « Au sein du groupe, les productions différentes permettent d'envisager des ressources variées pour les matières organiques », explique Fanny, animatrice de la Cuma du Born.

Elles permettent également des hybridations de systèmes techniques avec la créativité et les innovations qui y sont associées. « On a des systèmes différents et pourtant à force de les analyser on s'inspire mutuellement », estime Pierre-Yves, membre du groupe Geda Sol vivant 35.

Enfin, elles peuvent faciliter la diffusion des pratiques par la dissémination, le parrainage et les apprentissages réciproques comme le confirme Charlotte, animatrice du Geda Sol vivant 35 : « Les membres du groupe souhaitent faire connaître les vertus de leurs systèmes fondés sur un sol vivant. Ils ont proposé de servir de parrains à d'autres agriculteurs qui souhaiteraient s'engager dans le même genre de démarche. Le fait que des systèmes différents soient proposés permet aux "filleuls" de trouver des affinités de système qui les sécurisent dans leur progression et face aux changements. »



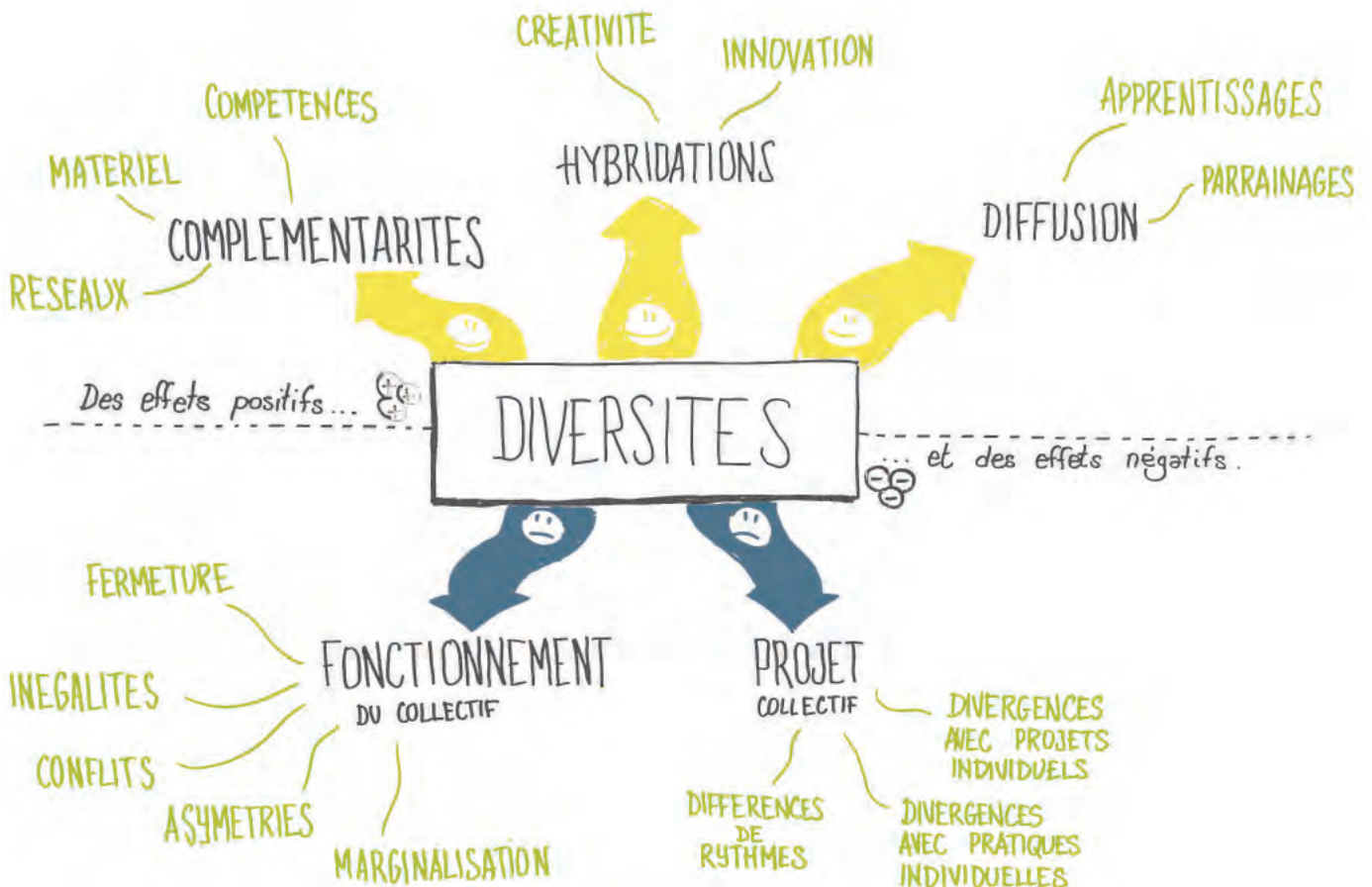


## NOUS ENVISAGEONS UNE TRANSHUMANCE COLLECTIVE DE PLUSIEURS ESPÈCES COMPLÉMENTAIRES

« Au sein du collectif Empreinte se rencontrent des éleveurs de différentes espèces : caprins, ovins et bovins. Après divers échanges, nous avons constaté que nos bêtes n'attaquaient pas les pâturages de la même manière. Des parcours bien agencés pourraient être tout à fait favorables à la réouverture puis à l'entretien d'espaces aujourd'hui difficiles d'accès, en diminuant drastiquement le recours à la mécanisation et au fioul. C'est pourquoi nous envisageons une transhumance collective de plusieurs espèces. Cela existe déjà mais pas avec cet objectif de complémentarité.

Au sein de ce même collectif, des éleveurs sont aussi vignerons. La gestion de l'enherbement et de la fertilité des sols est une question cruciale pour eux. Aussi observe-t-on le développement du pâturage des brebis dans les vignes, qui permet de contrôler la pression de l'herbe volontairement maintenue sur l'inter-rang. Cela permet d'avoir davantage de terres pour la pâture et de diminuer les charges d'entretien de la vigne. Certains éleveurs destinent désormais le peu de fumier qu'ils produisent à l'élaboration de compost pour enrichir les sols viticoles de leurs voisins. C'est l'échange qui a permis ce développement territorial. »

Didier, animateur du Civam Empreinte



### 3- Comment faire de l'hétérogénéité un levier dans la transition agroécologique ?

#### A - Des pistes de réflexion pour les animateurs et accompagnateurs

Quels sont les enjeux auxquels la diversité au sein d'un collectif peut répondre ?

- Produire un cadre de valeurs partagées.
- Construire et affirmer une identité.
- Résoudre des problèmes.
- Rechercher des bénéfices économiques, sociaux ou organisationnels.

Pourquoi et comment se saisir de la diversité dans le groupe ?

- Réinterroger les fondamentaux du groupe : ses objectifs, son fonctionnement, sa structure (des sous-groupes), sa trajectoire, ses liens avec l'extérieur...
- Se rappeler les spécificités de la transition agroécologique et le rapport à la diversité : des biens communs et des écosystèmes qui délivrent des services différents selon les conditions ; des conditions de l'activité productive ; des services écosystémiques qui obligent à dépasser l'échelle de l'exploitation.
- Prendre en compte une double distanciation : celle de l'animateur vis-à-vis du groupe et de ses membres et celle des membres vis-à-vis du groupe. Pour traiter d'une diversité qui peut générer des incompréhensions, il est nécessaire d'être bienveillant et de ne pas porter de jugement (de la part de l'animateur ou des agriculteurs entre eux).

#### Quel est le rôle de l'animateur ?

L'animation du collectif exerce une influence sur la façon dont le groupe peut tirer parti d'hétérogénéités favorables et surmonter des différences qui posent problème. L'animateur peut chercher un équilibre entre les points communs et les diversités présentes dans le collectif en veillant à :

- l'implication et la distance ;
- faire et faire faire des bilans ;
- gérer les différents rythmes d'apprentissage ;
- gérer les opinions fortement divergentes sur les plans techniques et politiques.

#### B - Quels outils, méthodes et ressources utiliser ?

- Il ne faut pas négliger ce qui n'est pas exprimé clairement ou avec conviction par les personnes impliquées dans un groupe et qui peut être porteur de diversités « cachées » et ne pas oublier ce qui n'est pas dit.
- S'appuyer sur des méthodes d'analyse de la pratique entre pairs pour débriefer une réunion avec des agriculteurs.

- Les animateurs ont également adopté quelques méthodes et « trucs » pour amener les membres d'un groupe à s'exprimer :

« Quand j'anime un débat, je regarde l'attitude des gens. J'essaie aussi de trouver une formulation orale pour amener les gens à s'exprimer. »

« Quand on est en petit groupe, les gens s'expriment plus facilement (...)  
Leur attitude change en fonction des personnes qui sont en face. »

« Je réalise des animations ciblées pour que tout le monde s'exprime, par exemple avec des jeux de rôles. »

« Je mobilise ce que je sais de leur ferme :  
qu'est-ce que tu peux en dire ?  
Qu'est-ce que les autres en pensent ? »

- La diversité du groupe pose problème à l'animateur ? Organiser une séquence de travail pour la caractériser n'est pas forcément nécessaire. Il s'agit plutôt de prendre du recul et de répondre aux questions : pour qui est-ce un problème et pourquoi ? En effet, il faut éviter de la remettre en question si elle représente une richesse que viennent chercher les membres...

- Il est important d'être vigilant sur les rôles respectifs de l'homogénéité et de l'hétérogénéité, qui dépendent de la dynamique recherchée. Si l'homogénéité fait tenir le groupe, l'hétérogénéité le met en mouvement. À l'inverse, si l'homogénéité permet de maintenir une dynamique, l'hétérogénéité peut aussi bloquer son émergence.
- Pour valoriser la diversité de réseaux auxquels appartiennent les membres d'un groupe, on peut croiser les préconisations que chacun des membres reçoit dans son cercle.
- L'utilisation d'outils d'échange sur Internet tels que les forums peut permettre de libérer la parole entre les membres d'un groupe et de renforcer son autonomie.
- Plusieurs outils mobilisables rapidement (sans programmation d'une séquence de plusieurs heures) existent si l'on souhaite caractériser la diversité dans le collectif et en prendre collectivement la mesure. On peut, par exemple, identifier deux axes de différenciation et faire se positionner physiquement les participants selon un axe puis l'autre. Une autre animation possible, le « débat mouvant », propose aux participants de se positionner dans l'espace en fonction de leur accord ou de leur désaccord par rapport à une proposition clivante puis d'argumenter leur positionnement<sup>11</sup>.



#### LORS DES JOURNÉES D'ÉCHANGES, DE NOMBREUSES CHOSES PEUVENT NE PAS RESSORTIR

*« Lors des journées d'échanges, même lorsqu'elles visent à libérer la parole, de nombreuses choses peuvent ne pas ressortir alors même qu'elles peuvent paraître très importantes. Pourquoi ? Parfois, c'est tout simplement l'organisation de l'échange qui conduit les interlocuteurs dans certaines directions. Si on questionne les techniques de pâturage, on peut oublier, momentanément, la commercialisation dont l'organisation peut cependant impacter le pâturage. Parfois, c'est parce que ce sont des données d'ordre personnel qu'on ne partage pas en collectif, même avec des gens que l'on connaît depuis longtemps. Pourtant, elles déterminent fortement des orientations au-delà des considérations techniques ou économiques. La bonne connaissance par l'animateur de chacun des éleveurs et une relation de confiance inscrite dans la durée, construite aussi lors des moments d'échanges individuels, peuvent lui permettre de repérer ces informations non partagées. Il peut alors mieux décrypter les échanges et combler pour lui-même ces « manques ». Selon les situations, il pourra créer des opportunités pour faire ressortir ces éléments « manquants ». Là encore, c'est le degré de connaissance des éleveurs par l'animateur qui lui permettra de délimiter le périmètre de ce qu'il peut essayer de faire ressortir et de ce qui devra rester tu.*

*Enfin, certaines choses ne sont pas formalisées par les éleveurs. C'est alors un regard extérieur qui peut leur en faire prendre conscience, par exemple, d'une forme de cohérence dans des choix techniques. La passion d'entreprendre a ainsi pu être « révélée » chez un éleveur, alors que pour un autre cela a été l'importance de l'esthétique sur sa ferme. Leurs discours sont émaillés de références à ces notions sans pour autant qu'ils les revendiquent clairement. Une fois ces observations réalisées, on peut en débattre avec chacun d'eux pour valider ou non l'importance effective de ces notions. Ces mécanismes sont importants au sein du collectif Empreinte car ils participent à consolider la cohérence de choix de modèles de production. »*

Didier, animateur du Civam Empreinte



# CHAPITRE II

## LA MULTI-APPARTENANCE DES AGRICULTEURS À DES GROUPES, COLLECTIFS OU RÉSEAUX

**1- Qu'est-ce que  
la multi-appartenance ?**

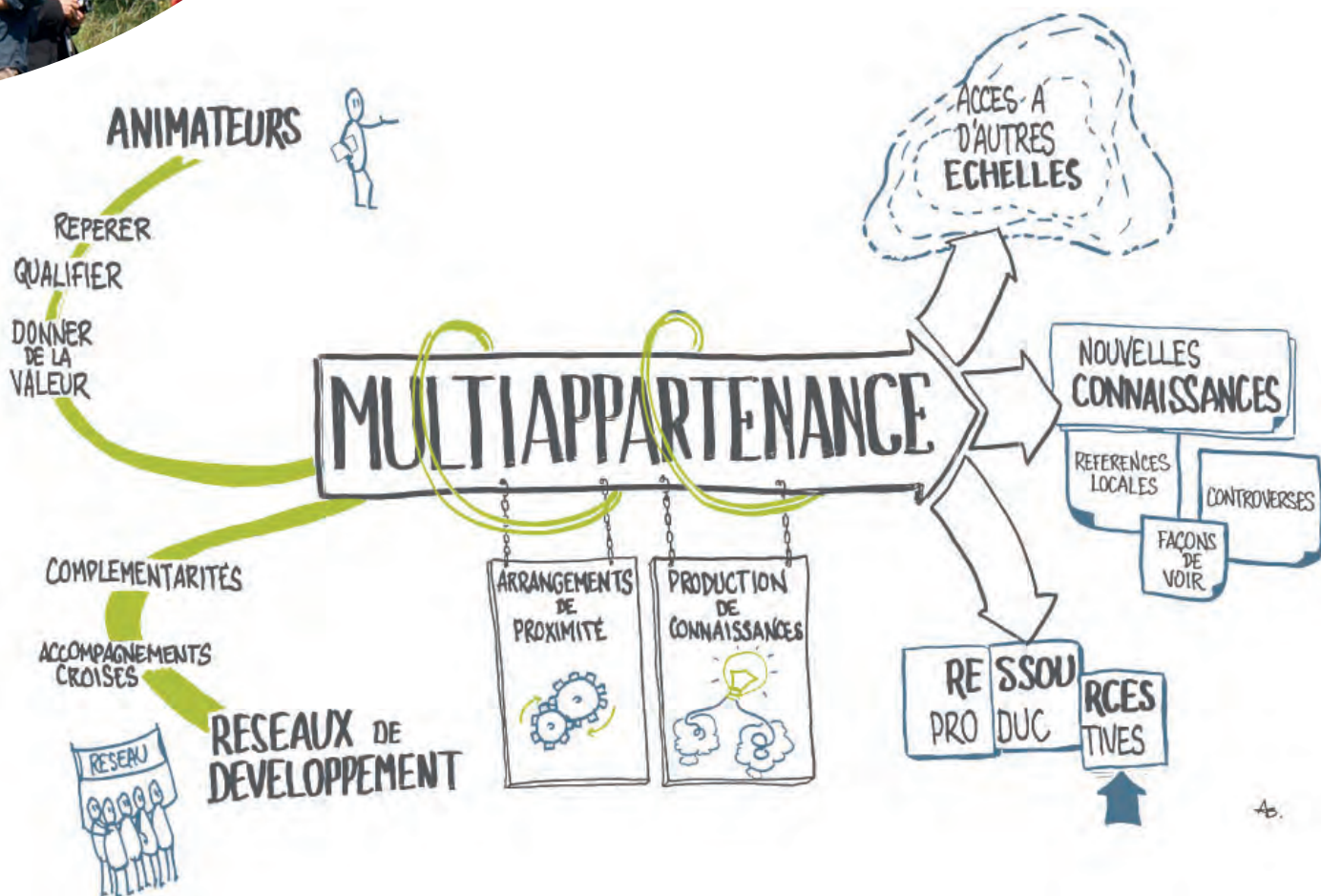
page 24

**2- Pourquoi la multi-appartenance  
est-elle importante pour la transition  
agroécologique ?**

page 26

**3- Comment faire de cette  
multi-appartenance une force pour avancer  
collectivement vers l'agroécologie ?**

page 28



# LA MULTI-APPARTENANCE DES AGRICULTEURS À DES GROUPES, COLLECTIFS OU RÉSEAUX

La multi-appartenance des agriculteurs à plusieurs groupes, collectifs ou réseaux a été identifiée comme une deuxième notion clef dans la transition agroécologique. On constate en effet une diversification des arrangements de proximité et des collectifs ou réseaux d'échanges et de production de connaissances sur lesquels s'appuient ces agriculteurs pour avancer. Ces dynamiques collectives aux configurations très variées remplissent une diversité de fonctions en appui à leur transition : accès à des ressources stratégiques, organisation du travail, création de repères pour faire face à l'absence de références accessibles et valides... La complémentarité entre ces formes d'actions collectives n'est pas nouvelle mais elle se reconfigure aujourd'hui.

## 1- Qu'est-ce que la multi-appartenance ?

Au sein d'un même collectif, chaque agriculteur appartient à différentes coopérations locales, différents collectifs ou réseaux. Les agriculteurs sont très souvent membres de multiples collectifs localisés facilitant l'évolution des pratiques (échanges de connaissances, productions communes de semences, échanges de type paille-fumier, copropriété, commercialisation, stockage et séchage...). Ils sont par ailleurs souvent accompagnés par plusieurs réseaux ou acteurs et vont puiser dans de multiples lieux les ressources dont ils ont besoin pour avancer.

### Deux types de coopération pour l'évolution des pratiques

Les travaux d'étude menés dans CAP VERT permettent de repérer deux grands types de configurations collectives<sup>12</sup> sur lesquelles les agriculteurs s'appuient pour développer de nouvelles pratiques.

Les coopérations opérationnelles de proximité (ou arrangements de proximité) sont des formes d'organisation visant à améliorer la gestion des ressources matérielles et du travail au service de l'activité.

Les groupes et réseaux de production de connaissances sont des collectifs visant la production de nouvelles connaissances, principalement à travers le partage d'expériences entre pairs. Ils existent à différentes échelles : locale (groupes de développement), supra locale (réseaux professionnels thématiques), voire nationale (réseaux de développement agricole).



### L'APPARTENANCE À PLUSIEURS RÉSEAUX EST ÉVIDENTE



" QUAND JE VOIS L'AGENDA DE MATHIEU, L'APPARTENANCE A PLUSIEURS RESEAUX EST ÉVIDENTE ... "

« Quand je vois l'agenda de Mathieu, agriculteur en polyculture et élevage qui est membre d'un groupe d'échanges autour du travail du sol à Saint-Palais, l'appartenance à plusieurs réseaux est évidente. En une semaine, il aura suivi une formation pâturage tournant dynamique avec des éleveurs du secteur, une réunion Cuma pour les investissements à venir, la visite de son exploitation par le boucher qui lui achète des bêtes, une conférence à la coopérative locale sur les enjeux de l'agriculture de demain, et enfin une rencontre avec son expert en nutrition animale pour les rations. Autant de cercles et de réseaux différents dans lesquels il gravite pour travailler, mais également dans l'idée de faire évoluer ses pratiques. »

Fanny, animatrice de la FDCuma 640



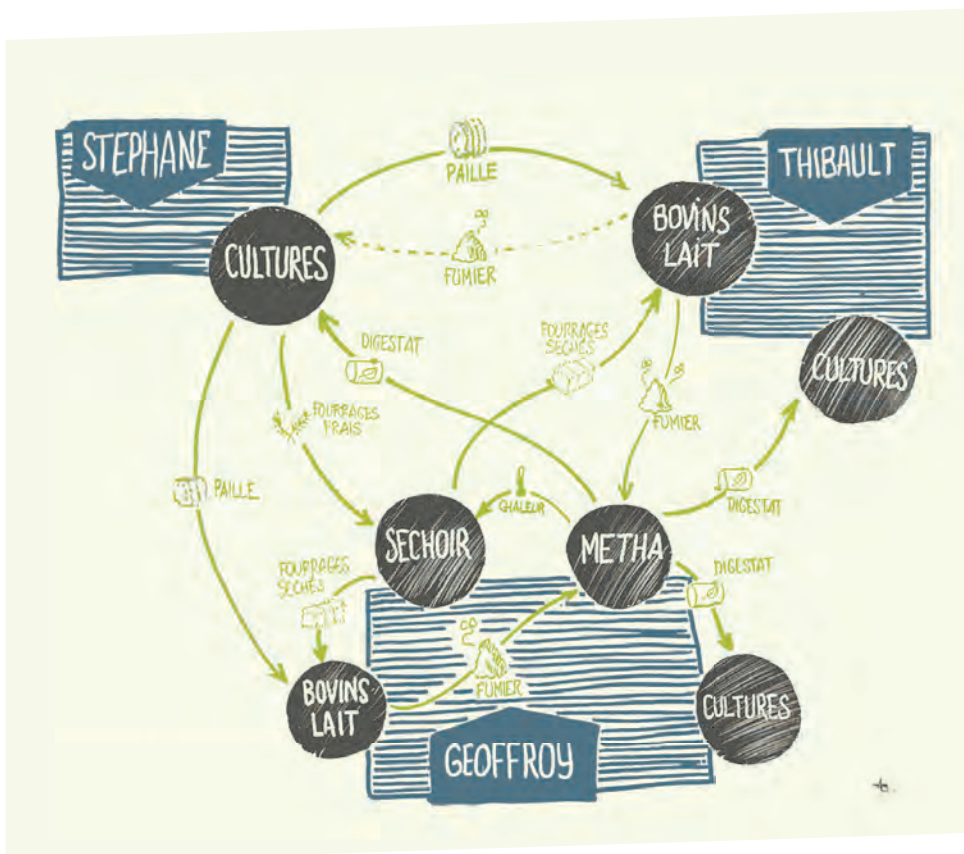
## Plusieurs schémas de multi-appartenance

Roger Leguen, du Groupe d'expérimentation et de recherche : développement et actions locales (Gerdal), identifie au moins quatre types de situations dans lesquelles les agriculteurs appartiennent à plusieurs configurations collectives en même temps :

- des positions locales de pont entre plusieurs « grappes », au sein d'un même réseau ou entre réseaux différents ;
- une participation simultanée à un réseau local et à un groupe institutionnel ;
- une inscription simultanée dans deux réseaux professionnels, par exemple un local et un spécialisé ;
- une participation à un réseau professionnel et un collectif non professionnel.

« François joue un rôle de pont entre le groupe et d'autres partenaires. Il est impliqué dans d'autres associations et organisations professionnelles et le groupe en profite », explique Didier, animateur du Civam Empreinte. « La Cuma du Born est engagée dans le développement de pratiques agroécologiques. Mais certains de ses membres participent en même temps aux réunions d'échange de pratiques d'un GRCeta, ce qui leur permet d'aller chercher des connaissances complémentaires à celles qu'ils trouvent dans la Cuma », ajoute Fanny, animatrice de la FDCuma 640

Au-delà de ces deux types de configurations collectives et de ces quatre possibilités d'implication, il est évident que toutes les combinaisons peuvent se présenter, compte tenu de la multitude des trajectoires professionnelles et personnelles. Il convient alors de prendre du recul sur chaque situation pour en comprendre le fonctionnement.



### DES ARRANGEMENTS COLLECTIFS DE PROXIMITÉ AUTOUR D'UN MÉTHANISEUR

« Trois fermes adhérentes du Civam de l'Oasis ont construit au fil des années des arrangements collectifs de proximité autour de la présence d'un méthaniseur sur l'une de ces trois fermes. Au départ, le Groupement agricole d'exploitation en commun (Gaec) de Stéphane, spécialisé en grandes cultures, cherche à relocaliser son approvisionnement en matière organique. Il initie un échange paille-fumier avec le Gaec de Thibault, qui conduit un élevage de bovins lait en conventionnel. Après installation de l'unité de méthanisation sur le Gaec de Geoffroy, spécialisé en bovins lait bio, ils investissent dans un récupérateur de menues-pailles, matière qui sera valorisée dans le digesteur. Le digestat est ensuite envoyé chez Stéphane. Pour valoriser au mieux le digesteur, la luzerne de Stéphane est séchée avec la chaleur produite. Puis elle sera directement consommée par l'élevage de Geoffroy. Aujourd'hui, la ferme de Stéphane est entièrement bio. Il envoie toujours sa paille chez Thibault mais le fumier de Thibault est envoyé dans le digesteur pour produire un digestat directement utilisable sur les parcelles de Stéphane et celles de Thibault. Stéphane envoie également de la paille à Geoffroy pour son élevage et le fumier issu de cet élevage part dans le digesteur. La luzerne, entre autres, est toujours séchée grâce à la chaleur produite. »

Charlène, animatrice du CIVAM de l'Oasis

## 2- Pourquoi la multi-appartenance est-elle importante pour la transition agroécologique ?

La transition agroécologique suppose la mise en œuvre d'actions collectives pour plusieurs raisons : le fait que les régulations écologiques s'observent à une échelle plus large que celle des exploitations, le besoin de nouvelles connaissances ou de pilotage de systèmes complexes, l'accès à des ressources productives... C'était d'ailleurs le pari politique de l'appel à projets Mobilisation collective pour l'agroécologie (MCAE)<sup>13</sup> proposé par le ministère en charge de l'agriculture, avec la promotion d'un outil collectif : le Groupement d'intérêt écologique et économique (GIEE)<sup>14</sup>. Mais le projet CAP VERT montre que le levier du collectif est bien souvent amplifié par une combinaison de différentes formes d'actions collectives.

### Un levier pour développer de nouvelles connaissances et expérimenter, face à la complexité

L'agroécologie n'est pas une norme pour l'action à la différence d'un label comme l'Agriculture Biologique. Elle s'appuie sur des faisceaux de principes et une construction collective exigeante, marquée notamment par :

- la complexité des paramètres à prendre en compte dans le pilotage des systèmes de production ;
- la prise en compte des processus écosystémiques, vivants et que l'on ne peut pas contrôler ;
- une démarche qui peut prendre des formes différentes selon les situations et les personnes, avec une diversité d'explicitations, de grilles de définition et de mesure du degré de transition.

Face à cette complexité, la transition agroécologique révèle un besoin de connaissances nouvelles liées à :

- un manque de références (locales ou spécifiques) ;
- un besoin d'apprentissages nouveaux et d'expérimentation (de pratiques, de manières de voir, de pilotage...);
- la nécessité d'une prise de risque et d'une acceptation des incertitudes et donc d'une réassurance collective ;

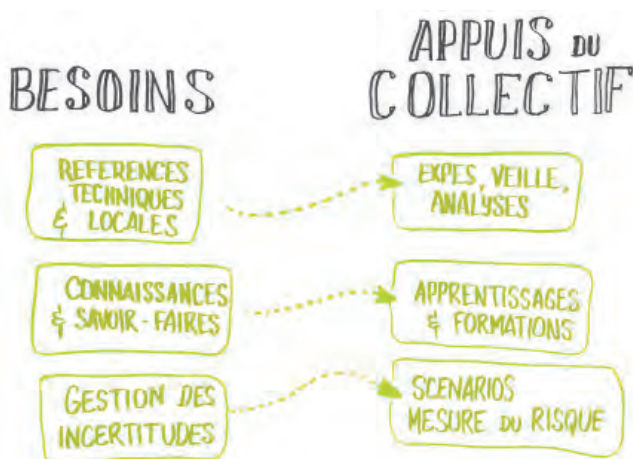
Ce manque de connaissances étayées ou de références, qui font par ailleurs souvent l'objet de controverses, est lié à la complexité de la transition agroécologique, qui nécessite de prendre en compte les régulations écologiques en dehors du cadre de l'exploitation agricole, d'aller chercher de nouveaux retours d'expériences et d'interagir pour gérer les ressources locales. Les arrangements locaux et la mutualisation des ressources, avec les réseaux qui se tissent, semblent alors des facteurs essentiels à la transition agroécologique.

De plus, le fait de s'inscrire dans de multiples formes d'actions collectives permet aux agriculteurs de s'impliquer dans des dynamiques qui vont au-delà de leur seule entreprise. La transition agroécologique nécessite en effet de mobiliser de nouvelles compétences sur des sujets hors du cadre strictement agricole afin de répondre à des enjeux sociétaux avec d'autres acteurs. L'appartenance d'un collectif à plusieurs réseaux, avec de multiples partenariats, pourrait faciliter la création de nouvelles relations avec ces acteurs.

Enfin, si les réseaux et collectifs produisent des connaissances diverses, complémentaires et d'accessibilité différente, la multi-appartenance offre la possibilité aux agriculteurs de croiser ces connaissances et manières d'y accéder. Le cadre collectif favorise le partage d'expériences et de résultats, créant de nouvelles connaissances qui permettent de perfectionner les pratiques de chacun.

### Un levier pour accéder à des ressources productives adaptées et optimiser l'organisation du travail

Dans certains cas, la transition agroécologique passe par des changements de systèmes qui peuvent nécessiter des investissements matériels difficilement réalisables individuellement : séchage de luzerne, achat de semoir de semis direct... Ces investissements



13 - Appel à projets organisé en 2013 par le ministère en charge de l'Agriculture en lien avec son « projet agro-écologique pour la France ».

14 - Reconnaissance attribuée par les Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt aux collectifs d'agriculteurs pour leur engagement dans une démarche agroécologique.

peuvent être liés à des projets spécifiques, différents de ceux portés par les collectifs existants. On constate alors l'apparition de sous-groupes ou de nouveaux arrangements. La complémentarité entre plusieurs formes d'actions collectives peut alors être un levier pour réaliser ces investissements.

La coopération de proximité entre agriculteurs favorise également l'accès à d'autres ressources productives qui peuvent être nécessaires à la transition. Certains cherchent par exemple à produire eux-mêmes des semences fermières. Le cadre collectif facilite alors la concertation entre les acteurs et l'échange de ces semences autoproduites.

La coopération facilite aussi l'organisation du travail, par l'entraide et la mise en œuvre de chantiers communs. L'engagement dans les nouvelles pratiques génère en effet de nouvelles tâches : expérimentation, recherche d'informations, auto-production de certaines ressources, etc.

### Une multi-appartenance à rendre lisible et à partager

Pour les agriculteurs et leurs collectifs, les coopérations opérationnelles locales dans lesquelles les uns et les autres sont engagés peuvent devenir un objet de partage d'expériences : certains pourront prendre appui sur des arrangements dont ils n'avaient pas connaissance et de nouveaux arrangements pourront s'organiser. Toutes ces coopérations nouvelles peuvent devenir des leviers pour la transition agroécologique. En partant de leurs habitudes de coopération déjà existantes, les agriculteurs peuvent également mobiliser le territoire autour des enjeux agroécologiques.

Pour les réseaux de développement agricole, produire des ressources pour améliorer la compréhension, le développement et la coordination de ces coopérations est un enjeu fort, puisque cela fait partie de leur raison d'être. L'apparition de complémentarités entre les différentes formes d'action collective amplifie cet enjeu.

### Une multi-appartenance parfois difficile

Pour les agriculteurs et leurs collectifs, vivre et gérer la multi-appartenance n'est pas toujours évident. L'investissement dans de multiples coopérations locales varie en fonction de chaque agriculteur et peut induire des trajectoires différenciées, y compris au sein d'un même collectif, avec des agriculteurs plus avancés que d'autres dans l'évolution de leurs pratiques.

Elle peut aussi induire des contradictions entre les conseils reçus de différents réseaux d'accompagnement, des difficultés à gérer les calendriers de participation à plusieurs collectifs, une marginalisation de certains - qui ne seraient pas prêts ou n'auraient pas les ressources pour s'engager dans de nouvelles initiatives -, des asymétries d'informations...

La multi-appartenance peut également conduire à des stratégies opportunistes ou de concurrence entre réseaux ou collectifs.

Enfin, certaines coopérations locales peuvent conduire à des formes de partage et à des stratégies communes assez poussées, dépassant le cadre habituel de l'exploitation agricole. Ces dynamiques collectives, par là-même peu visibles ou compréhensibles par les pouvoirs publics, peuvent éprouver des difficultés à être reconnues et soutenues.



### C'EST DE NOUVEAU À L'AGRICULTEUR DE RÉFLÉCHIR À LA COHÉRENCE DE SON SYSTÈME

*« Avant, dans les Landes, on ne faisait que du maïs et des petits pois et c'était la coopérative qui disait quoi faire et comment. Aujourd'hui, avec la diversification des cultures, c'est de nouveau à l'agriculteur de réfléchir à la cohérence de son système et aux choix à faire et pour cela, il a besoin d'échanger avec d'autres. »*

*Benjamin, agriculteur membre de la Cuma du Born (40).*

### 3- Comment faire de cette multi-appartenance une force pour avancer collectivement vers l'agroécologie ?

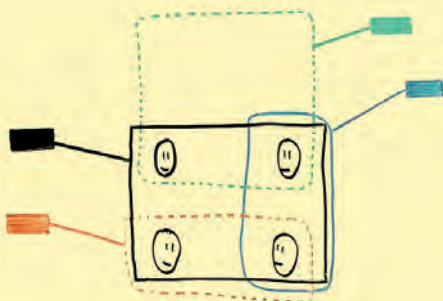


Les potentialités et les difficultés liées à la multi-appartenance nécessitent une attention particulière des accompagnateurs de collectifs. Les coopérations opérationnelles locales sont par exemple difficilement visibles, les agriculteurs n'ayant pas l'habitude de les expliciter.

Comment, alors, mieux comprendre et analyser les enjeux de cette multi-appartenance ? Comment valoriser au mieux toutes les ressources que plusieurs réseaux peuvent proposer à un même groupe ?

#### A - Des pistes de réflexion pour les animateurs et accompagnateurs

Comment prendre en compte les arrangements, les réseaux et leurs interactions ?



- Repérer et qualifier les différents arrangements et réseaux et leurs interactions avec le collectif.
- Analyser les finalités de chacun de ces arrangements pour clarifier les finalités du collectif pour ses membres.
- Valoriser, évaluer et donner une valeur à ces arrangements : mesurer et rendre lisibles leurs résultats, leurs performances, mais aussi ce qui a du sens pour les membres du collectif.

- Identifier les nouveaux arrangements ou les évolutions à apporter aux arrangements actuels pour renforcer les leviers que représente le collectif dans la transition vers l'agroécologie.
- Veiller à accompagner les collectifs dans l'affirmation de leurs propres intérêts, indépendamment de ceux des réseaux de développement. Même si ces intérêts convergent, le fait de les affirmer peut limiter les craintes ou les soupçons de récupération.



#### LE RÔLE D' « ASSEMBLEUR »

« L'animateur peut jouer un rôle d' « assembleur » quand il aide un collectif à être au carrefour de plusieurs réseaux. Une dizaine d'agriculteurs du Geda de Lille ont fait appel à Robin, animateur du Gabnor, pour répondre à de nouveaux enjeux en dépassant le cadre du Geda pour imaginer un fonctionnement différent. La proposition du Gabnor a été de profiter d'un appel à projets Bio pour structurer un projet de trois ans. Un dossier a été déposé auprès de l'Agence de l'Eau afin de mettre en place un outil de diagnostic et d'accompagnement de la progression individuelle et collective. La Fédération régionale des Geda, la Fédération régionale de défense contre les organismes nuisibles (Fiedon) et le Geda sont partenaires pour animer ce collectif. « Aujourd'hui, notre groupe tel qu'il est ne suffit pas pour aller plus loin ; il faut s'ouvrir vers l'extérieur », a expliqué un membre du Geda de Lille. C'est donc le groupe qui crée de la multi-appartenance pour avancer sur autre chose. La reconnaissance de Robin comme animateur n'a pas posé problème mais agencer les contributions des différents partenaires autour du projet bio et autour des autres projets, plus techniques, reste un challenge. D'autres questions émergent alors. Comment faire avec le climat de concurrence pour l'accès à des financements publics ? Comment être force de proposition avec différents partenaires, sans leur forcer la main ? »

Compte-rendu de la réunion  
entre animateurs du 8 mars 2016.

Comment agencer les partenariats pour construire les actions d'un collectif, notamment dans un climat de concurrence pour l'accès à des financements publics ?

- S'appuyer sur les besoins et les aspirations du groupe pour inciter les partenaires à se mobiliser en lien avec ces objectifs et aspirations.
- Clarifier la manière dont on se présente face aux différents réseaux, pour constituer une limite du groupe plus constante et perceptible depuis l'extérieur. Si le collectif était un cube, il aurait tendance à en présenter une face à l'un des partenaires, une autre à l'autre.
- Clarifier ce que chacun des réseaux apporte, avec quelles compétences, quelles ressources et quelle légitimité. On pourra alors caractériser les synergies, les complémentarités, les concurrences.
- Faire préciser le cadre du partenariat par les membres du collectif, pour qu'ils soient en capacité de le porter eux-mêmes et de valoriser les contributions des partenaires.
- Jouer un rôle d'« assembleur » : coordonner, faire converger les attentes et les ressources des partenaires vers les objectifs du collectif, donner une place aux ressources produites par le collectif (connaissances, retours d'expériences, ambitions) dans les partenariats avec d'autres acteurs.

Comment faire la synthèse d'objectifs individuels vers un projet collectif ? Comment le faire avec des partenaires différents ?

- S'appuyer sur les motivations individuelles pour comprendre les enjeux de multi-appartenance.
- Conduire une séquence de travail collective pour caractériser les arrangements de proximité fondateurs pour le collectif (leur nature, leur degré de formalisation mais aussi leurs finalités).



Quelles clefs pour les réseaux de développement agricole ?

- Travailler de manière transversale pour renforcer les complémentarités entre les types de groupes (notamment à l'échelle territoriale) et faciliter l'appui des agriculteurs sur la diversité des groupes et réseaux existants...
- Développer des accompagnements croisés et coordonnés pour l'accompagnement de collectifs dans la transition vers l'agroécologie. Une fonction clef émerge ainsi : la fonction d'« assembleur » (cf. encadré ci-contre).

B - Quels outils, méthodes et ressources utiliser ?

Une grille de catégorisation des arrangements de proximité entre agriculteurs À partir des travaux de Véronique Lucas

Cette grille permet de catégoriser la diversité des coopérations locales opérationnelles dans lesquelles des agriculteurs sont engagés et qui constituent des appuis pour l'évolution de leurs pratiques vers l'agroécologie, suivant deux entrées :

- l'objet de l'arrangement : foncier, équipements, travail, ressources productives, commercialisation... ;
- le degré de formalisation de l'arrangement : échanges plus ou moins informels, contractualisés, etc.

Un exemple fictif de catégorisation d'arrangements.

		Objet de l'arrangement				
		Foncier	Équipements	Travail	Ressources productives	Commercialisation
Degré de formalisation	Formel	Groupement pastoral Îlot semencier	ETA	CUMA - salarié d'entretien - salarié chauffeur	Groupement d'employeurs Mise en pension d'animaux	ASA d'irrigation Point de vente collectif
		Assolement en commun			Production en commun	Atelier de transformation
		Échange parcellaire	Location de matériel	Travail à façon	Mutuelle coup dur Banque de travail	Récolte sur pied Stockage/triage/conditionnement
		Copropriété	Échange de matériel	Échange main d'œuvre/matériel	Échange paille-fumier Échange de semences	
	Informel			Chantier en commun	Pâturage de couverts	

**Pourquoi et comment l'utiliser ?**

Cette grille peut être utilisée par un animateur pour comprendre les coopérations dans lesquelles chacun des membres d'un groupe est inséré, à partir d'entretiens individuels ou d'une séquence d'animation collective (voir la séquence d'animation proposée). Elle peut servir de support à une mise en commun et à une analyse collective, en vue de dégager des pistes d'approfondissement de certaines coopérations ou d'émergence de nouveaux arrangements.

Cette grille peut également être mobilisée et adaptée pour :

- apprécier la place et les apports du groupe dans le paysage local du développement agricole ainsi que pour ses membres. Quelles fonctions le groupe remplit-il pour ses membres ? Quelles complémentarités propose-t-il par rapport à d'autres coopérations dans lesquelles des agriculteurs membres seraient engagés ? ;

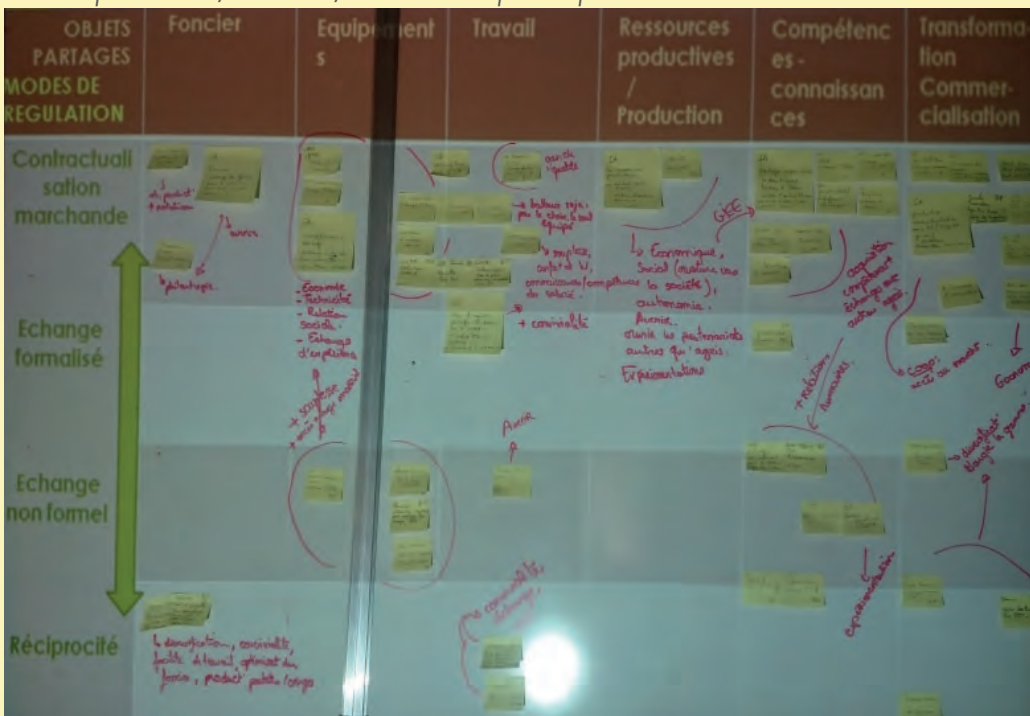
- s'interroger sur les arrangements qui pourraient être renforcés (en mobilisant d'autres agriculteurs du groupe par exemple) ou développés (sur de nouveaux objets) ;
- conduire le groupe à se réinterroger sur les valeurs qu'il partage, valoriser les arrangements invisibles et les valeurs qui les sous-tendent...

Cette grille a par exemple été utilisée par l'animatrice de la Cuma du Born pour aider le groupe à situer les différents arrangements de proximité (voir ci-dessous). Une colonne « compétences / connaissances » avait été ajoutée dans les objets de coopération pour repérer également les réseaux d'échange de savoirs et de partage d'expériences.

Il peut enfin être intéressant d'utiliser la grille pour :

- analyser les interactions entre les arrangements matériels, immatériels (partage de savoirs) ou symboliques (affinités personnelles, politiques, etc.), plus difficiles à saisir mais essentiels pour le groupe et ses membres. Ces arrangements peuvent se renforcer les uns les autres : « On a besoin de clarifier les solidarités, parfois pour s'en tenir là, en avoir conscience, avoir conscience qu'elles se densifient » ;
- révéler les effets collatéraux des coopérations matérielles ou immatérielles, comme le renforcement des solidarités.

Les coopérations, réseaux, collectifs repérés par les membres de la Cuma du Born



La reprise des coopérations, réseaux, collectifs repérés par les membres de la Cuma du Born.

OBJETS PARTAGÉS	Foncier	Équipements	Travail	Ressources productives / Production	Compétences - connaissances	Transformation Commercialisation
<p>MODES DE RÉGULATION</p> <p>Contractualisation marchande</p> <p>Échange formalisé</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>Échange non formel</p> <p>Réciprocité</p>	<p>Location de parcelles à IA</p> <p>Partage du foncier dans le cadre familial ou autre</p> <p>Domaine d'Uza : ticket d'entrée</p>	<p>Cuma Mimizan</p> <p>Cuma de Linxe</p> <p>3 Cuma matériels partagés</p> <p>Cuma matériels, tracteurs</p> <p>Cuma pour différents matériels agricoles</p> <p>Cuma : matériels</p>	<p>Certains travaux avec ETA</p> <p>Salarié de la Cuma : main d'œuvre partagée</p> <p>Domaine d'Uza : logistique, travail à façon</p> <p>Salarié de la Cuma : ETP pour récolte</p> <p>Cuma : mise en place planning et entretien matériels</p>	<p>Déchets verts du SIVOM, cendres des chaudières biomasses...</p> <p>Salarié de la Cuma</p> <p>GIEE - Compost</p> <p>GIEE - échanges matières</p>	<p>Partage d'expériences : dans la Cuma, dans le GIEE, sur d'autres thèmes que Cuma et GIEE (drcuits courts par exemple)</p> <p>Civam Bio : échanges techniques</p> <p>Civam Bio, CA40</p>	<p>Loc Hall Bio, échange commercial</p> <p>Sica Bio Pays Landais : Achat et vente fruits et légumes</p> <p>Sica Bio Pays Landais : échanges commerciaux et techniques</p> <p>SARL séchoir : 3 entreprises</p>
		<p>Utilisation matériels pour surfaces bio courges, pdt pour BENICO</p>	<p>Batteuse à ETP</p> <p>3 entreprises qui travaillent ensemble et qui échangent du matériels</p> <p>Achat de main d'œuvre à certains voisins</p>		<p>Salarié de la Cuma : expériences, échanges entre agriculteurs</p> <p>Échanges compétences avec salarié de la Cuma (dans les 2 sens)</p>	<p>Euralis, Maïsadour, AgriBioUnion : ventes prod.grandes cultures</p> <p>Contractualisation avec OP (coop et privés) : Euralis, Maïsadour, Larrère,...</p> <p>EARL Casty, Domaine d'Uza, Philippe Salvador pour asperges</p>
		<p>Échange matériels hors Cuma, avec voisins</p> <p>Prêt et échange de matériels avec BP</p> <p>Prêt de tracteur et de petits matériels par IA</p> <p>Prêts de matériels Pierre, Ivan, Benico</p>	<p>Entraide entre voisins</p> <p>Forte attente génération suivante</p>		<p>Réseaux : Syndicat, GRCETA</p> <p>Forte attente de la génération suivante</p> <p>Civam Bio, Slow Food, CA40, Fcuma 640 (formation)</p>	<p>Pierre, BENICO : échanges commerciaux</p> <p>Benico : ventes des productions bio pdt, courges</p> <p>Transformation sur les marchés de producteurs et à la ferme</p>
		<p>Prêt de parcelle pour maraîchage mécanisable (pdt, courges) à BENICO</p> <p>Prêt de parcelles pour cultures communes pdt, courges par BP</p>		<p>Wwoof : aide aux champs et aux marchés</p> <p>Entraide entre différents agriculteurs (Pierre, Ivan, Bastien, Philippe)</p>		<p>Échanges de données, équilibre</p> <p>Modet : échanges d'infos</p> <p>Confédération Paysanne : échanges d'infos</p>

Une séquence d'animation pour partager les coopérations et appartenances à des réseaux au sein d'un collectif... et en tirer des perspectives. Exemple d'une séquence d'animation expérimentée par la FDCuma 640 auprès de la Cuma du Born

Objectif de la séquence

Cette séquence permet, a minima, de repérer et partager les coopérations locales et l'inscription dans des groupes de partage de connaissances des membres d'un collectif.

En fonction des objectifs qui auront été définis en amont avec les membres du groupe, cette séquence mérite d'être inscrite dans une démarche d'animation plus large - et suivie d'autres séquences de travail avec le groupe -, qui pourront permettre :

- d'analyser les finalités de chacun des arrangements pour clarifier les finalités du collectif pour ses membres ;
- d'identifier les nouveaux arrangements ou les évolutions à apporter aux arrangements actuels.

Points de vigilance

En amont de la séquence, il est nécessaire de formaliser avec le groupe un objectif à moyen terme sur cette réflexion. Les enseignements de la séquence pourront ainsi être mobilisés au service de cet objectif.

Dans l'animation, adopter une démarche participative :

- en conduisant une analyse collective du tableau "à chaud" (car l'analyse produite à chaud est porteuse de sens pour le collectif) :
  - des correspondances horizontales, verticales, transversales (autour des finalités par exemple) ;
  - des enseignements (de chacun, du groupe).
- en envisageant collectivement des perspectives : avec la question "que faire avec ça ?" :
  - poser des échéances individuelles (ce à quoi je veux arriver) et utiliser ce tableau pour voir comment utiliser les coopérations pour arriver à ces objectifs individuels.
  - poser des perspectives collectives.

Identifier et se représenter les différents arrangements dans un groupe nécessite aussi de prioriser et de hiérarchiser, pour ne pas se perdre dans une très grande diversité d'arrangements.

La mobilisation des résultats et les suites possibles

Suite à la réunion, les résultats de la séquence peuvent être remobilisés pour :

- diffuser et valoriser des actions du groupe : mettre en avant l'innovation que représentent ces arrangements pour communiquer sur l'identité du groupe et les initiatives qui en sont issues ;
- approfondir l'analyse en repérant des combinaisons d'arrangements qui font des champs de cohérence ou d'incohérence, en identifiant ce qui mériterait d'être amélioré.

Dans le cadre de nouveaux temps de travail avec des agriculteurs, ces premiers enseignements et analyses pourraient être approfondis pour :

- identifier le rôle du groupe dans les coopérations pour donner du sens au groupe ;
- identifier et creuser les besoins de nouveaux arrangements ;
- refaire le travail avec les agriculteurs qui n'ont pas participé à la réflexion initiale ;
- faire connaître ce tableau à d'autres groupes, à des élèves de lycées agricoles qui voudraient s'installer en agriculture, pour promouvoir l'ouverture et la coopération.



### COMMENT CETTE SÉQUENCE A-T-ELLE ÉTÉ VÉCUE PAR LES PARTICIPANTS ?

*« Le groupe s'est volontiers prêté à l'exercice. La mise à plat organisée des interactions qui lient nos structures aura été instructive pour tous, certaines ayant été découvertes lors des échanges, ce qui a contribué à en créer de nouvelles ! Dans le groupe, l'appartenance à des réseaux divers et parfois concurrents ne semble poser aucun problème. Par la suite, les participants ont exprimé leur volonté que le groupe - en l'occurrence la Cuma - reste moteur pour initier des débats allant bien au-delà de l'objet de la Cuma. »*

Ivan, agriculteur, membre de la  
Cuma du Born



### COMMENT CETTE SÉQUENCE A-T-ELLE ÉTÉ VÉCUE PAR L'ANIMATRICE ?

*« J'ai été très agréablement surprise par l'intérêt que le groupe a porté à cette séquence d'animation en salle, sans le moindre objet technique. Ils se sont vite pris au jeu et ont été très sérieux quant à l'exercice à réaliser. Les échanges et le niveau des détails apportés étaient très riches et m'ont permis de mieux connaître le groupe et toutes ses interactions. Par contre, pour mieux valoriser cette séquence, j'aurais dû me pencher davantage sur la suite à donner à ce travail et sur ce que les participants peuvent en faire. »*

Fanny, animatrice  
de la FDCuma 640

### DÉROULÉ D'ANIMATION D'UNE SÉQUENCE "DÉCRYPTER LA MULTI APPARTENANCE" AVEC LES AGRICULTEURS DE LA CUMA DU BORN (FÉVRIER 2016)

Participants : 5 agriculteurs

Animation : 2h (en complément d'une autre intervention l'après-midi)

Matériel : tableaux imprimés pour les travaux en sous-groupes, Post-its, feutres / marqueurs

25 min - Présentation introductive par l'animatrice de la FDCuma 640

Introduction "décrypter la multi appartenance"

35 min - Repérage des coopérations

Travail en deux petits groupes

10 min - Chaque agriculteur recense ses coopérations locales à partir des objets.

Un post-it par coopération

10 min - Chacun positionne ses coopérations sur le tableau, en fonction des objets et des modalités de régulation

15 min - Partage / restitution

50 min - Identification et approfondissement des finalités

Introduction du questionnaire sur les finalités des coopérations

20 min - travail collectif à partir de la synthèse précédente

25 min - Restitution / partage des finalités des coopérations

10 min - Conclusion de l'exercice (évaluation à la volée, prochaines étapes)

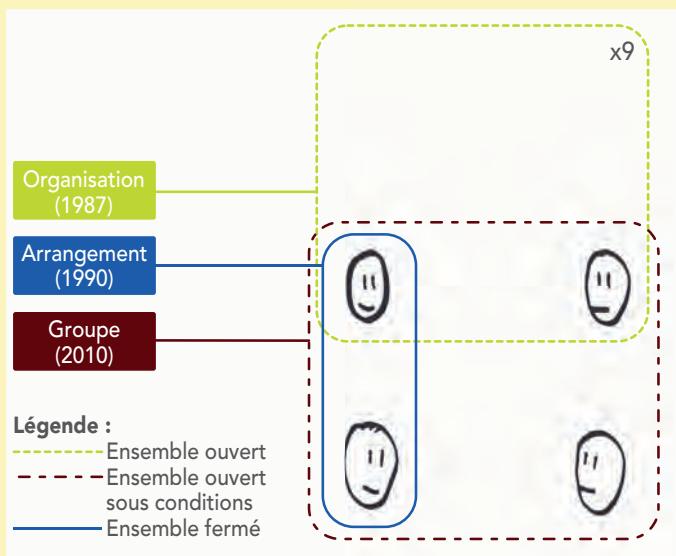


**Des représentations schématiques des coopérations et des interactions entre les agriculteurs membres d'un collectif**  
**À partir des travaux de Véronique Lucas et Maëlig Le Cunff 2014**

**Schéma des ensembles**

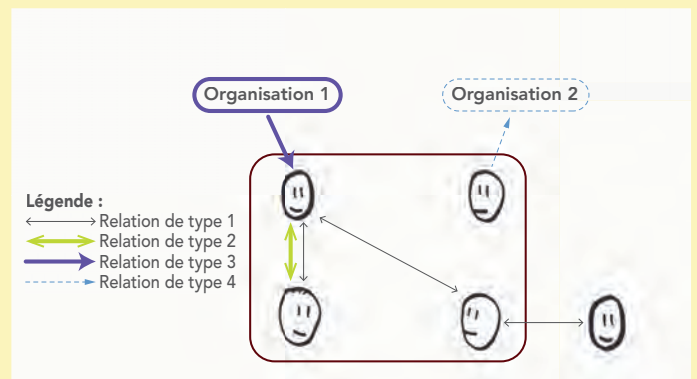
Cet outil permet de replacer le collectif dans l'enchevêtrement des coopérations opérationnelles dans lesquelles sont investis ses membres. Ces coopérations sont celles qui exercent une certaine influence sur tout ou partie du groupe, sur ses changements de pratiques, ou qui sont indispensables à la réalisation de l'activité d'un ou de plusieurs membres du groupe. Ces arrangements peuvent faire intervenir des acteurs extérieurs au collectif.

Chacun de ces ensembles est associé à une action collective et doit être explicitement nommé. Il peut être intéressant, pour compléter ce schéma, de préciser les statuts juridiques quand il y en a, le nombre d'acteurs faisant partie de chaque ensemble et son année de création ou le cas échéant la plus ancienne affiliation parmi les membres du groupe. Il est également possible de représenter leur perméabilité, avec trois niveaux différents : l'ensemble est fermé, il peut s'élargir sous conditions ou est totalement ouvert à l'élargissement.



**Schéma des interactions entre les membres d'un groupe**

Cet outil est utilisé pour représenter les interactions entre les agriculteurs membres d'un groupe. Il permet de visualiser les liens entre les membres et les liens qu'entretiennent le groupe et ses membres avec d'autres parties prenantes. On peut y représenter le sens ou la réciprocity de ces liens et différencier la nature des liens grâce à une typologie (amitié, entraide, prêt, don, prestation de service, adhésion, conseil, accompagnement ou encore financement). Plusieurs types de liens peuvent se cumuler entre deux acteurs.



**Comment les utiliser ?**

Ces schémas peuvent être utilisés en complément de la grille de catégorisation, dans le cadre d'une démarche d'animation, en support à une analyse collective ou en vue de dégager des pistes d'approfondissement de certaines coopérations et d'émergence de nouveaux arrangements. Dans ce cas, le « tableau final » peut être difficile à lire par quelqu'un d'extérieur, mais ce qui compte ici est le fait de le construire collectivement.



# CHAPITRE III

## LA GESTION DU TEMPS LONG ET DES TRAJECTOIRES

1- Qu'est-ce que la notion de temps long ?

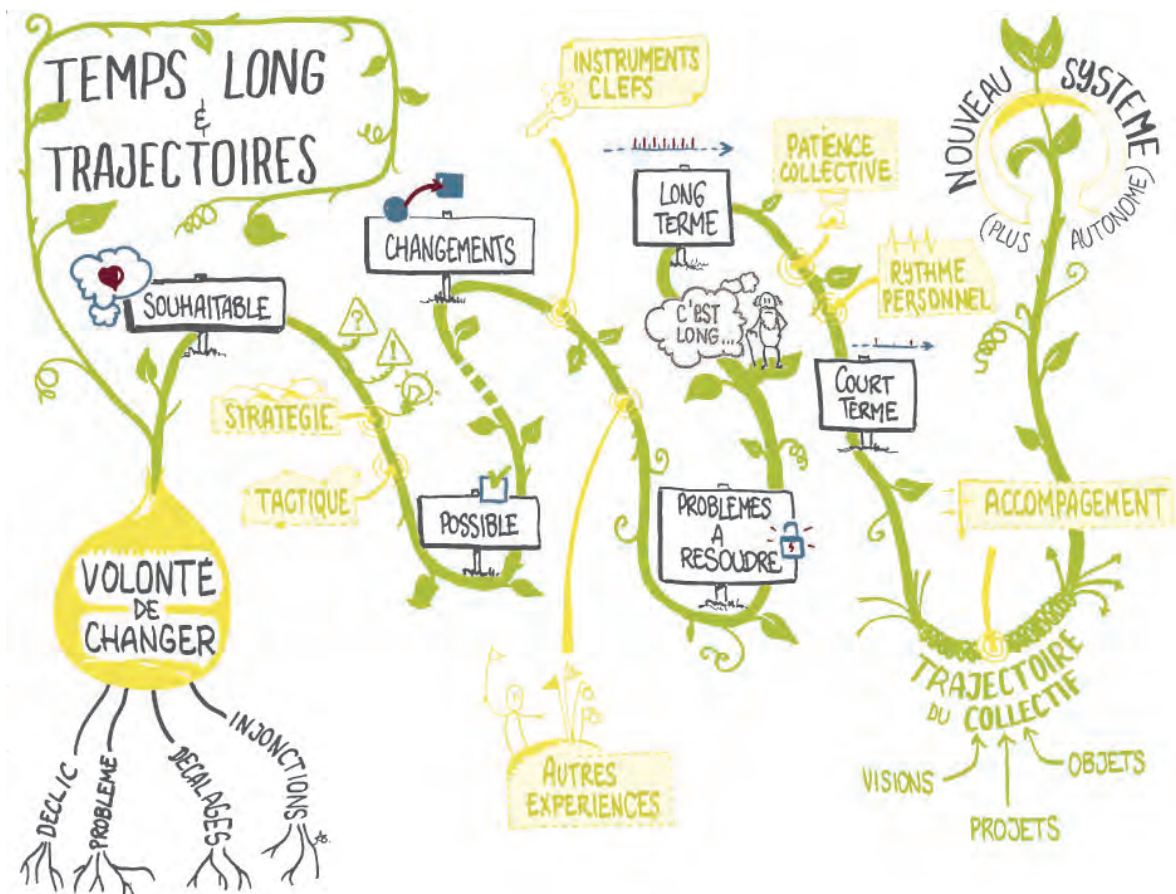
page 36

2- Pourquoi prendre en compte la notion de temps long ?

page 40

3- Comment faire de la notion de temps long une force ?

page 43



# LA GESTION DU TEMPS LONG ET DES TRAJECTOIRES

Le temps long est la troisième dimension clef identifiée dans la vie des collectifs en transition agroécologique. Les agriculteurs, animateurs et accompagnateurs, mais également les réseaux de développement et responsables de politiques publiques ont besoin de résultats visibles à court terme alors que les trajectoires de transition agroécologique se révèlent longues, progressives et parfois sinueuses.

Face à cette complexité, les agriculteurs s'appuient sur des dynamiques collectives afin de mettre en commun des ressources, de partager des expériences innovantes ou de construire de nouveaux savoirs là où ils manquent de repères. Dans ce cadre, le défi de la transition agroécologique est de piloter le changement, de tenir le cap et d'être patient. Pour stabiliser les processus engagés et garantir une certaine endurance aux dynamiques de changement, il semble essentiel de bien comprendre les spécificités de ces trajectoires longues ainsi que le rôle essentiel des collectifs sur lesquels elles s'appuient.

Il nous est donc apparu important d'analyser les trajectoires individuelles et collectives des agriculteurs et surtout les interactions entre elles. Quelles sont les conséquences de l'avancée d'un collectif vers la transition agroécologique sur ses membres ? En quoi les trajectoires des membres influent sur la trajectoire du groupe ? Comment faire de ces interactions des leviers pour mieux accompagner des collectifs d'agriculteurs dans la transition ?

## 1- Qu'est-ce que la notion de temps long ?

### TRAJECTOIRE, QUELQUES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Origine : du latin *trajecum*, de *trajicere*, traverser  
Utilisée en astronomie par exemple, la trajectoire caractérise la ligne décrite dans l'air ou l'espace par un corps en mouvement. Dans les sciences humaines et sociales, la trajectoire caractérise la suite des positions sociales occupées par un individu dans le temps. L'analyse porte souvent sur des trajectoires types, regroupant des groupes d'individus aux trajectoires similaires. Leur étude s'applique souvent à un domaine social particulier.

Sources : Larousse / Wikipedia

Les trajectoires individuelles et collectives abordées dans le cadre de CAP VERT ont en commun d'être inscrites dans un temps long et d'être progressives. L'agroécologie reposant sur des cycles et mécanismes naturels, la notion de temps est un élément essentiel dans la transition des systèmes.

Il est souvent difficile de déterminer le début d'une transition, même si à l'échelle individuelle comme collective il peut y avoir un ou des déclics et des événements clefs. À l'échelle d'un collectif, la transition a également une histoire : l'interconnaissance et les démarches entreprises collectivement par certains agriculteurs antérieurement à la création d'un groupe sur un objectif de transition agroécologique précis, des événements fondateurs ou encore des principes fondamentaux qui se sont progressivement enrichis.



### UNE LONGUE HISTOIRE D'ENTRAIDE SUR LE TERRITOIRE

« Sur la commune de Loos-en-Gohelle dans le Pas-de-Calais, quatre agriculteurs ont constitué en 2012 le groupe Bioloos sous la forme d'une Société civile d'exploitation agricole en vue de réaliser la conversion bio d'un ilot proposé par la collectivité. Le groupe Bioloos est le fruit d'une longue histoire d'entraide sur le territoire : entraide dans le cadre de certains chantiers, investissements en commun dans des équipements tractés, banque de travail. Ces quatre agriculteurs sont membres de la Cuma la Verloosoise créée en 1992 à l'initiative d'agriculteurs qui participaient à un même groupe de gestion. »

« Bioloos, une expérience de conversion à l'agriculture biologique au sein d'une Cuma de la périphérie de Lens », étude de cas de Maëlig Le Cunff, septembre 2014

Mais il est surtout difficile de déterminer l'achèvement d'une transition agroécologique, dans la mesure où elle ne correspond pas à une norme à atteindre. L'ambition de reconception d'un système de production portée par un agriculteur ou un groupe peut s'étendre progressivement à de nouvelles dimensions.

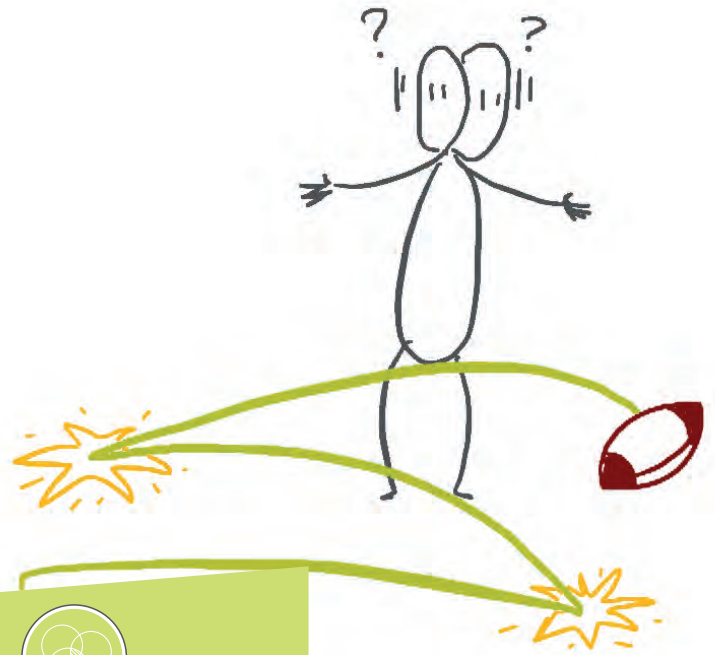
Ces trajectoires de transition sont progressives. La sociologue Véronique Lucas parle de dynamiques processuelles pour les qualifier, car il s'agit de trajectoires « pas à pas » où un premier changement amène à en initier d'autres.

### Des trajectoires programmées ou aléatoires ?

Ces trajectoires sont influencées par des combinaisons de facteurs qui contribuent à leur avancée ou à des temps d'arrêt. Ces facteurs peuvent être propres à l'agriculteur ou au groupe, comme une prise de conscience déclenchant une envie de changer ou un projet collectif. Ils peuvent aussi être externes et liés à des contraintes réglementaires nouvelles, un cahier des charges incitatif, un appel à projets lancé auquel le groupe veut répondre... Les trajectoires sont marquées par des impulsions volontaristes voire programmatique, mais aussi par le hasard.

Dans le cadre d'une impulsion volontariste, on a une ambition, sans savoir forcément quel cheminement emprunter pour l'atteindre.

Dans une approche programmatique, on se fixe des objectifs, des résultats à atteindre dans un délai déterminé et on décline des actions à mettre en œuvre et des moyens à mobiliser. La programmation est souvent encouragée par des facteurs extérieurs, notamment les financements par projet. Ainsi, l'appel à candidatures lancé par la commune de Loos-en-Gohelle pour la conversion en bio d'un îlot a été un facteur déclenchant pour la création du groupe Bioloos.



### J'AI DÉCOUVERT DES EXPÉRIENCES PARTOUT DANS LE MONDE

*« Je me suis installé en 2004 avec mes parents, un peu poussé par eux. Après une formation Agricadre et un voyage d'étude au Brésil, j'ai fait le choix de rester sur la ferme et j'ai passé toute l'exploitation en semis direct. En 2011 j'ai contribué à la création du groupe Geda Sol vivant 35 autour de l'agriculture de conservation des sols. En 2014, je suis parti à nouveau en Amérique du Sud pendant deux mois pour rencontrer les pionniers de l'agriculture de conservation des sols.*

*J'ai découvert des expériences partout dans le monde qui montrent que des systèmes de production sans travail du sol, avec un sol couvert en permanence et avec une diversité suffisante de plantes, permettent de résoudre bien des problèmes : pollutions, biodiversité, stockage de CO<sub>2</sub>, investissement en matériel, autonomie fourragère... »*

Samuel, agriculteur en Ille-et-Vilaine



### LES CHANGEMENTS DE SYSTÈMES SE FONT PETIT À PETIT

*« Le groupe Geda Sol vivant 35 fonctionne depuis cinq ans, à 12 personnes. Elles travaillent sur l'agriculture de conservation des sols, via les techniques culturales simplifiées initialement, plus précisément sur la notion de sol vivant et de conservation des sols. Les changements de pratiques et les changements de systèmes se font petit à petit, ils nécessitent du temps et des tâtonnements. Les effets de ces changements se font sentir à long terme : évolutions du fonctionnement biologique, physique et chimique du sol, effets sur les paramètres technico-économiques de l'exploitation comme la réduction d'engrais, ou la qualité des productions. D'autres changements se mesurent plus rapidement : la diminution de consommation de fioul, la diminution du coût des pièces d'usure du matériel... »*

Charlotte, animatrice Geda Sol vivant 35

Volontarisme, programmation et hasard se combinent pour influencer les trajectoires. Un petit changement peut avoir de grandes conséquences sur le système et la façon de penser des agriculteurs. Quand ils commencent le changement, ils ne savent pas où ils vont ni quand ils vont s'arrêter : les agriculteurs le découvrent chemin faisant.

L'analyse des trajectoires étudiées dans le cadre de la thèse menée par Véronique Lucas révèle que la plupart du temps, l'agriculteur a d'abord initié un premier changement pour faire face à une question ou un problème, sans envisager que ce changement en entraînerait d'autres et l'amènerait à la situation actuelle...

### UNE TRANSITION INDIVIDUELLE PEUT ÉMERGER D'UNE COMBINAISON DE FACTEURS

Xavier Coquil, ergonomiste et zootechnicien, a analysé les transitions de 11 exploitations en polyculture élevage vers des systèmes autonomes dans le cadre de sa thèse<sup>15</sup>. Pour que la dynamique de changement apparaisse, il montre qu'il faut plus qu'un déclic. Le changement repose ainsi sur une conjonction de plusieurs facteurs.

#### Une information, un événement qui permet de « penser l'impensable »

C'est le cas lorsqu'on envisage une solution inimaginable auparavant. Par exemple, un agriculteur découvre qu'il est possible de ne pas produire tout son quota et que cette option peut être plus avantageuse en termes économiques ou de travail. Cette perception peut se faire en deux temps : d'abord se rendre compte qu'il est possible de faire autrement (ailleurs), puis, qu'il est possible de faire autrement (chez soi), à condition de changer sa façon de faire. Un agriculteur peut très bien s'arrêter à la première étape : « *Oui c'est possible, mais pas chez moi, on n'a pas le même contexte pédoclimatique* ».

#### Faire face à un problème

Dans les transitions étudiées, des soucis de santé des animaux conduisent à mettre les vaches au pâturage ou un problème de trésorerie à réfléchir à un système plus économe.

#### La prise de conscience d'un décalage devenu insupportable entre ce que l'on fait et ce que l'on pense

« *Dans nos discussions nous défendions une agriculture citoyenne et quand on rentrait chez soi c'était fioul et soja...* » La volonté de changer pour aller vers un système autonome est ainsi alimentée par la perception d'un décalage entre les valeurs de la personne, ses normes professionnelles et ses pratiques. Quand ces trois entités ne sont pas au diapason, émergent des insatisfactions au travail qui amènent à la recherche d'un nouvel équilibre entre les trois composantes valeurs-normes-pratiques. Le changement est alors un processus nécessaire et naturel guidé par la nécessité de pouvoir faire son travail et d'en être satisfait. L'enclenchement de ce processus peut être long, la situation est alors particulièrement difficile à vivre si les insatisfactions s'installent dans la durée...

#### L'obligation extérieure

C'est par exemple la nécessité pour les techniciens de la station expérimentale Inra de Mirecourt de conduire leurs expérimentations en systèmes autonomes, pour des raisons d'orientations générales de l'Inra, alors qu'ils n'avaient pas fait ce choix.

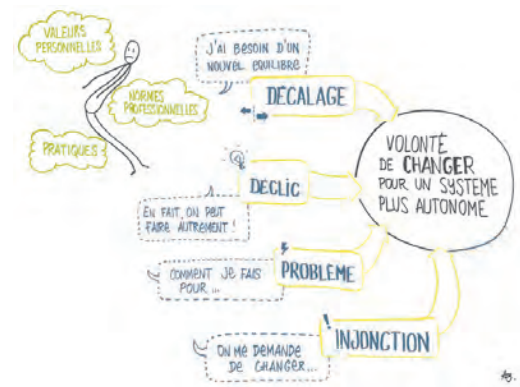
## Des trajectoires linéaires ou sinueuses, voire paradoxales ?

Les trajectoires de changement peuvent sembler relativement linéaires, notamment quand elles ont pu faire l'objet d'une programmation avec un financement et un accompagnement dédiés. Cependant les dynamiques de changement, même lorsqu'elles sont voulues, sont souvent sinueuses, car l'agriculteur ou le groupe est confronté à une série d'obstacles, d'aléas, de découvertes inattendues qui l'amènent à explorer d'autres champs et d'autres solutions. En outre, la trajectoire de transition ne peut se résumer à un changement de pratiques, car elle s'inscrit dans de nombreuses dimensions : sociales, économiques, éthiques, ergonomiques...

Ces trajectoires peuvent révéler certains paradoxes. Des pratiques pouvant être qualifiées d'agroécologiques peuvent coexister avec des pratiques pouvant être considérées comme contraires à l'agroécologie. Par exemple, l'introduction de légumineuses fourragères dans les assolements d'une partie des agriculteurs en Cuma qui ont été étudiés dans la thèse de Véronique Lucas, se fait sans réduction des apports d'azote de synthèse. Pourtant, les légumineuses sont reconnues, y compris par ces agriculteurs, pour avoir l'avantage de restituer de l'azote dans le sol, notamment pour les cultures suivantes.

Dès lors, comment expliquer ce décalage entre ce qui est attendu et ce que l'on fait ? Au-delà des explications agronomiques liées au phénomène de faim d'azote<sup>16</sup>, ces paradoxes semblent montrer la difficulté pour les agriculteurs d'accéder à des ressources (connaissances, outils) leur permettant de mesurer précisément ce qui se passe dans le sol et dans les plantes, pour confronter cet état de fait à la trajectoire qu'ils pensent suivre. Elles interrogent également le conseil technique dans sa capacité à promouvoir l'observation et l'interprétation des phénomènes biologiques.

Enfin, d'autres exemples montrent qu'on peut enchaîner des changements sans qu'émerge une ambition agroécologique. Un petit pas n'est pas une garantie d'un changement structurant. En revanche, c'est un pas, qui peut s'inscrire dans une évolution profonde à très long terme...



### LA TRAJECTOIRE N'EST PAS AUSSI LINÉAIRE QU'EN THÉORIE

*« Ce qui est difficile et ce qui prend du temps c'est qu'il faut changer une multitude de choses. Les principes de l'agriculture de conservation des sols m'ont aidé à savoir où je voulais aller, ce que je voulais faire de mon système. Mais pour y aller, il y a bien des difficultés : isolement, manque de références locales, changement de matériel, de variétés... La trajectoire n'est pas aussi linéaire qu'en théorie. »*

Samuel, agriculteur en Ille-et-Vilaine

### UN ALLER-RETOUR ENTRE LE SOUHAITABLE ET LE POSSIBLE

Dans le cadre de sa thèse portant sur les transitions vers des systèmes pâturants, Xavier Coquil a montré qu'au-delà du changement des pratiques, la transition impliquait un changement des normes professionnelles et un aller-retour permanent entre le souhaitable et le possible, entre l'apparition des problèmes et la découverte des solutions adéquates. Ce parcours n'est ni linéaire ni incrémental. Il est semé d'imprévus et nécessite beaucoup de créativité.

Dans le cadre de ces trajectoires, les agriculteurs mobilisent des « instruments clefs » outils et ressources (informations, matériel...) qui peuvent transformer leurs façons de faire et de penser. Ces outils et ressources, extrêmement divers et personnalisés, apparaissent au cours de leur cheminement et jouent un double rôle.

Ils initient le changement chez les agriculteurs par exemple, deux associés achètent une mélangeuse pour distribuer la ration et découvrent que les

vaches peuvent manger beaucoup de fibres dans la ration hivernale. Ceci les amène à augmenter la quantité de foin puis à augmenter la surface en herbe....

Ils permettent de résoudre les problèmes que les agriculteurs rencontrent par exemple, la mobilisation de la méthode Pochon<sup>17</sup>, par la mise en place de prairies temporaires et d'un pâturage tournant, a permis à un agriculteur de résoudre les soucis de santé de son troupeau.

16 - La faim d'azote est provoquée par la consommation en azote de micro-organismes présents dans la matière organique, qui tend à créer des carences en azote pour les cultures.

17 - Pour en savoir plus sur la méthode développée par André Pochon, agriculteur breton né en 1931, promoteur d'une agriculture durable : Les vingt ans de l'agriculture durable, Les Entretiens de la Mission Agrobiosciences. [www.agrobiosciences.org/IMG/pdf/pochon-32-35.pdf](http://www.agrobiosciences.org/IMG/pdf/pochon-32-35.pdf)

## 2- Pourquoi prendre en compte la notion de temps long ?

« Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ».

L'action collective est en effet un levier majeur pour vivre la transition agroécologique dans ce temps très long. Le groupe rassure ou permet une plus grande transversalité, ce qui en fait une force. Surtout qu'en matière d'agroécologie, il ne s'agit pas de changer uniquement des pratiques, mais tout un système ainsi que des normes professionnelles. Comme évoqué dans le chapitre II relatif à la multi-appartenance, l'appui sur les collectifs est également essentiel pour accéder aux ressources, matérielles et immatérielles, nécessaires à la transition.

### Le travail en collectif allonge le temps des actions

La problématique du temps long est plus prégnante quand on travaille en collectif. L'interaction entre trajectoires individuelles et collectives, qui se nourrissent l'une et l'autre, peut en effet rajouter du temps au temps déjà long de la transition. En effet, ce travail nécessite un ajustement des projets de chacun en fonction de la dynamique collective et une concertation entre les membres d'un collectif pour préciser en continu les avancées.



#### PLUSIEURS ÉTAPES QUI SE SUCCÈDENT AMENANT DES AJUSTEMENTS PROGRESSIFS

« Dans l'interaction entre mon projet individuel de transition et le collectif, je vois plusieurs étapes qui se succèdent et se répètent, amenant des ajustements progressifs :

je précise mon projet personnel ;  
je précise mon projet d'exploitation ; je m'entoure de mes collègues dont les objectifs personnels concordent avec les miens ; je confronte mon projet d'exploitation à ceux des autres membres ; je contribue à faire avancer chacun des membres par la formulation de propositions et critiques ; je conduis ma propre autocritique ; avant de revenir sur mon projet personnel.

Les paramètres qui jouent sur cette dynamique sont la vie personnelle, le contexte politique et territorial et la vie du groupe. Il me semble que mes collègues vivent la même chose que moi. »

Stéphane,  
président du Civam de l'Oasis



#### LA TRAJECTOIRE DE DIVERSIFICATION CULTURALE D'UN ÉLEVEUR CAPRIN LAITIER IMPLIQUÉ DANS UNE CUMA ET UN GEDA

« Dans sa thèse, Véronique Lucas s'appuie sur l'analyse de la trajectoire de diversification culturelle d'un éleveur caprin laitier ayant eu à faire face, en 2010, à des impasses agronomiques. Cet agriculteur, qui réservait ses meilleures terres à des cultures céréalières et les plus mauvaises à la pâture, décide alors de faire tourner les prairies sur l'ensemble de l'exploitation et de les intégrer dans une rotation. En parallèle, la Cuma dont il est membre a investi dans du matériel plus adapté à la récolte des légumineuses. L'agriculteur a alors pu planter, dans ces nouvelles prairies, des mélanges prairiaux comprenant des légumineuses. Certaines implantations réussissent, d'autres moins.

En 2013, sa Cuma et le Geda local prennent la décision de déposer un projet de Mobilisation collective pour l'agro-écologie (MCAE) sur l'autonomie alimentaire, qui est retenu. Il s'agissait notamment de travailler sur des mélanges fourragers plus adaptés.

Ce travail bénéficie à cet agriculteur en lui permettant d'améliorer, au fil des années, l'implantation de ses prairies, le choix des mélanges et les techniques d'exploitation. Travaillant aussi sur l'autonomie alimentaire de l'élevage, il décide d'introduire du maïs et de l'orge en 2014, ce qui allonge encore la rotation.

Il se retrouve avec des sols nus, en hiver, pour les parcelles implantées avec du maïs. Cela le conduit à une première expérience de couverts végétaux en interculture hivernale, de moutarde tout d'abord, puis de féverole, qu'il choisit de valoriser comme fourrage pour ses chèvres. »

Exemple issu du travail de thèse de Véronique Lucas



## Les collectifs ont des trajectoires longues, de l'objet aux projets

Si le temps long est une dimension importante de la transition agroécologique pour une exploitation agricole, elle l'est d'autant plus si l'on prend en considération les interactions avec les trajectoires des collectifs.

Les collectifs peuvent être amenés à intégrer de nouveaux sujets de travail et à vivre des inflexions parfois non voulues ni maîtrisées, en fonction des évolutions vécues par les agriculteurs dans leurs trajectoires individuelles ou des opportunités et difficultés rencontrées. Ces évolutions peuvent porter sur l'objet de travail du collectif, la mobilisation de nouveaux partenariats techniques et financiers, les modes de fonctionnement (fonctionnement par projets), le changement des membres, sa disparition, sa mise en sommeil...

Un collectif, qu'il soit incarné dans une structure juridique ou pas, se dote généralement de certains fondamentaux : les raisons pour lesquelles il s'est constitué sont les premières bases d'un objet commun. Dans une association par exemple, cette ambition est introduite dans son « objet social » et précisée dans son « projet politique ».

Au-delà de cet objet commun, le collectif est une organisation dynamique : elle change, elle s'adapte à son environnement, mais aussi aux évolutions internes. Le collectif s'engage ainsi dans des chantiers plus précis de travail, en fonction des souhaits et besoins des membres, mais également des opportunités de financements, surtout lorsque le groupe souhaite réaliser une animation, des formations, etc. Ces chantiers peuvent être formalisés dans des projets, avec une durée déterminée et des objectifs définis et ainsi être soutenus financièrement.

### Le temps long n'a pas la même signification et le même impact pour tous

La notion de temps long diffère selon les organisations. Les Cuma, par exemple, ont un objet social et une activité économique de coopérative qui leur confère une certaine stabilité et un horizon temporel indéfini, au-delà des initiatives que leurs membres peuvent prendre ensemble pour avancer dans la transition agroécologique. Des groupes constitués autour d'un objectif de changement de pratiques précis, voire à l'occasion d'une politique publique donnée et inscrite dans une durée déterminée, seront davantage confrontés au challenge du temps long pour prolonger leur projet, rechercher de nouveaux soutiens...

### Le temps long soulève un certain nombre de défis

Différentes échelles de temps et différentes focales à articuler  
Les responsables de collectifs, leurs animateurs et accompagnateurs sont souvent confrontés à la difficulté d'animer ou d'accompagner une réflexion articulant différentes logiques et niveaux de réflexion, qu'elle porte sur les exploitations ou sur des chantiers collectifs. L'articulation entre l'animation du collectif sur le long terme, autour de son objet et l'accompagnement du collectif dans ses projets est parfois difficile à gérer.

« J'ai repris à mon arrivée l'animation du Civam et de quatre ou cinq projets en cours ou en construction, sans prise de recul ni de connaissance de l'historique. Cela manque pour la compréhension du groupe, pour mieux l'accompagner. J'ai l'impression de perdre le fil du groupe et de ses orientations. On est pris en étau entre des projets qui vont vite, avec



#### LA CUMA SE POSITIONNE AUJOURD'HUI COMME UN INCUBATEUR DE PROJETS

« Comme toute Cuma, la Cuma du Born a pour objet premier et statutaire l'utilisation en commun par des agriculteurs d'équipements et d'emplois au service du développement de leur activité de production agricole. Pourtant, elle porte aujourd'hui un projet de Groupement d'intérêt économique et environnemental sur la recherche de solutions alternatives aux engrais de synthèse, notamment par la valorisation des déchets du territoire. Elle se positionne aujourd'hui également comme un incubateur de projets. Guidée par les envies de ses membres et par des opportunités liées à la réglementation ou au contexte économique, elle fait sans cesse émerger de nouveaux chantiers communs : travail sur la valorisation des productions maraîchères, expérimentation de plantations agroforestières, essais de permaculture... Actuellement, un nouvel enjeu anime le groupe : la transmission des exploitations aux générations suivantes. »

Fanny, animatrice de la Cuma du Born

des conventions de financement sur deux ou trois ans et le besoin de connaissance et d'accompagnement d'une trajectoire qui demande plus de temps », explique Charlène, animatrice du Civam de l'Oasis.

La gestion par projet peut également fragiliser le collectif, à cause d'un cadre d'action bloquant, d'un mode de fonctionnement qui ne correspond pas à l'implication de chacun, ou d'un mode de financement qui ne bénéficie pas de manière directe aux agriculteurs.

Des difficultés émergent également autour de la gestion de la prise de risque liée au changement. Chaque évolution de pratique insécurise naturellement les membres d'un groupe : « Vais-je retrouver sur cette culture les rendements que j'ai aujourd'hui en arrêtant le travail du sol ? » Si le collectif et son accompagnement ne savent pas animer une réflexion autour de la prise de risque, la dynamique peut être freinée. Là encore, long terme et court terme, global et spécifique, autrement dit tactique et stratégique doivent être articulés.

Une patience collective et des motivations à maintenir

Outre le pilotage du changement, le défi de la transition agroécologique suppose aussi de réussir à tenir un cap et d'être patient : la restauration des fonctionnements écosystémiques et les changements systémiques (de l'exploitation, des formes d'action collective...) exigent parfois plusieurs années. La confiance dans les options stratégiques ou dans le collectif est alors mise à l'épreuve. L'animation et l'accompagnement se retrouvent en première ligne pour aider le collectif à gérer l'impatience et à maintenir la motivation.

Une diversité de trajectoires et de rythmes individuels à marier

La gestion de la diversité au sein d'un collectif a été abordée dans le chapitre I mais elle s'inscrit elle aussi dans un temps long. Les collectifs rassemblent une diversité de trajectoires individuelles et notamment une diversité d'objectifs individuels de changements, d'avancées dans le changement et de rythmes de changement. Gérer sur un temps long des attentes et besoins très variés des membres est un véritable défi pour le fonctionnement du collectif et pour son animation.

« J'ai souvent le sentiment que j'accompagne plus une somme de transitions individuelles qu'une transition collective. Comme ils sont à des étapes différentes, je ne sais pas si je fais les bons choix d'animation pour répondre à tous : choix de thèmes, de fonctionnement de groupe, d'intervenants... », explique Charlotte, animatrice du Geda Sol vivant 35



### MON SOUCI EST DE GARDER LEUR MOTIVATION INTACTE

« Nous n'avons pas encore de résultats concrets sur le projet de Groupement d'intérêt économique et environnemental - pas d'épandage de compost - et il en résulte un essoufflement du groupe concernant le projet initial et ses objectifs. Même si cela n'inquiète pas le président de la Cuma, mon souci est de garder les membres dans le projet et leur motivation intacte. »

Fanny, animatrice de la FDCuma 640



### LES ÉCHANGES PORTENT SOUVENT SUR DES CHOIX À COURT TERME

« La gestion du risque semble difficile pour les membres : des décisions sont à prendre au jour le jour, mais certaines portent sur des aspects plus stratégiques. Les échanges portent souvent sur des choix à court terme et les problèmes avec un impact à plus long terme semblent plus délicats à résoudre dans le collectif. »

Charlotte, animatrice GEDA 35



### SANS LES ANCIENS, C'EST DIFFICILE D'ANIMER UN GROUPE QUI BÉNÉFICIE AUX NOUVEAUX

« Pour les agriculteurs avancés dans la transition, il y a un peu moins de motivation pour participer aux journées qui les concernent moins ou sur des thématiques qu'ils connaissent déjà. Mais sans les anciens, c'est difficile d'animer un groupe qui bénéficie aux nouveaux : ce sont eux qui peuvent transmettre les techniques et le fonctionnement du groupe. »

Didier, animateur du Civam Empreinte



### 3- Comment faire de la notion de temps long une force ?

#### A - Accompagner la projection stratégique de long terme au service d'avancées régulières

##### Comment construire une vision pour le collectif ?

Il est plus facile d'avancer quand on sait où l'on va ! Préciser et partager les attentes de chacun en termes d'agroécologie ou au moins d'autonomie peut permettre de préciser une vision commune du futur, portée par les membres du groupe : vers l'autonomie totale ou au contraire vers des petits changements ?

Il est de la responsabilité des groupes, de leurs animateurs et des réseaux qui les fédèrent de se poser la question du rapport de chacun au temps long dans le contexte plus large du territoire et du développement agricole. Il est important pour les groupes de se resituer dans une « macro histoire » : « Où en sommes-nous par rapport au contexte » ?

Quelques pistes pour le fonctionnement des échanges dans le collectif :

Tous les deux ou trois ans, il peut être intéressant de prendre du recul collectivement et de construire des scénarios prospectifs en se posant une série de questions :

- comment percevons-nous l'évolution de l'agriculture sur notre territoire et plus largement ? ;
- par rapport à cette perception, que souhaitons-nous pour nos exploitations et pour le collectif d'ici cinq ou dix ans ? ;
- quels chemins imaginer pour atteindre ces perspectives ?
- qu'est-ce que cela impliquerait pour le collectif et pour chacun d'entre nous ?

À noter que cette réflexion, en plus de nourrir l'implication et les projets des membres du collectif, permet d'avoir davantage de recul et d'arguments à apporter dans les relations avec des partenaires techniques, locaux ou financiers.

#### Comment distinguer stratégie et tactique ?

Dans le cadre de trajectoires de transition agroécologique, stratégie et tactique peuvent faire référence à différentes temporalités de projection et à différentes focales sur les évolutions à l'œuvre dans les systèmes.

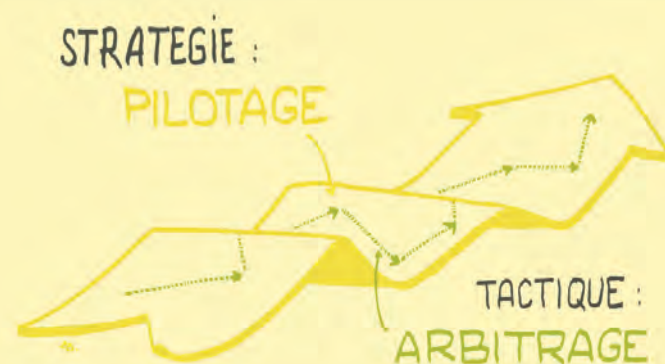
La stratégie fait référence à des orientations globales de long terme portant sur la reconception du système dans son ensemble (activités, moyens de production, financement, etc.).

Le pilotage porte sur l'orientation globale du système et permet de définir une stratégie

La tactique fait référence à des opérations inscrites dans un horizon temporel court et concernant des évolutions spécifiques (techniques de production notamment).

L'arbitrage porte sur les choix tactiques à opérer tout au long de l'évolution du système, souvent très fréquemment. Les conseils techniques en agriculture peuvent avoir tendance à appuyer le court terme.

Tactique et stratégie présupposent que toutes les inflexions sont voulues et pensées. Mais la transition agroécologique est marquée par de nombreux aléas. Le collectif peut toutefois aider à intégrer des évolutions qui n'ont pas été voulues dans une réflexion stratégique à plus long terme. La réflexion prospective, menée collectivement, permet de resituer les orientations stratégiques dans un contexte à venir et ensuite de dégager les choix tactiques selon des scénarios contrastés.



## Comment faire du collectif un levier pour la gestion du risque au quotidien ?

Le risque tactique porte sur un changement de technique précis pour l'exploitation ou l'engagement dans une action commune pour le groupe, comme une formation par exemple. Les types de risque concernés (baisse de rendement, surcharge de travail, etc.) et les niveaux de risque pris peuvent être en partie évalués, à l'aune des expériences déjà entreprises au sein du groupe ou par d'autres.

Le risque stratégique, impliquant l'avenir de l'exploitation ou l'orientation de fond du groupe pour ses membres nécessite un pari sur l'avenir. L'évaluation des types et niveaux de risques stratégiques peut être fonction de critères très différents d'une personne à l'autre, dépendant de ses principes d'action (valeurs, priorités personnelles, etc.).

### Quelques pistes pour l'animation :

À chaque fois que l'animation du collectif implique une prise de décision individuelle ou collective, il est intéressant de caractériser avec les membres du groupe le type et le niveau de risque à prendre, en distinguant les risques tactiques et stratégiques. Cette identification peut être préparée en amont par l'animateur, en s'appuyant sur ce qui est dit entre les réunions. L'échange autour de la prise de risque est également important en réunion collective. L'animation doit alors veiller à respecter les principes d'action de chacun, même s'ils sont mis en débat.

### Comment mettre les projets au service de l'objet du groupe ?

Les changements de projet ou de dynamique au sein du groupe, confrontés à la rigidité de certains cadres de financement, ont tendance à perturber le groupe et l'animateur. L'animation des projets oblige à utiliser une approche programmatique dans une période temporelle déterminée et à articuler parfois différentes programmations. Mais cette approche peut être mise au service de l'accompagnement du groupe dans le temps long.

### Quelques pistes pour l'animation :

Distinguer clairement, avec les adhérents, ce qui relève de projets « ponctuels » et ce qui relève d'une dynamique de fond. Notamment dans les cas où plusieurs projets s'insèrent dans une logique globale du collectif.

### Quelques pistes pour l'animation :

Dans des temps de bilan et de construction de perspectives, après une étape de priorisation sur les orientations stratégiques de long terme, une déclinaison en choix tactiques peut être travaillée. Attention, il est souvent nécessaire d'imaginer d'autres schémas que ceux qui ont déjà été mis en place.

Des temps de prise de recul peuvent être systématisés en début et en fin de réunion collective (partage d'expériences ou intervention extérieure) sur les évolutions de chacun des membres et sur le collectif. Cela permet de mesurer le chemin parcouru, de partager les certitudes et les avancées de chacun, et de clarifier à chaque fois s'il s'agit d'orientations stratégiques ou de choix tactiques.

- Commencer les journées par un tour de table avec la question : « *Dites une chose que vous avez mise en place, ou vérifiée depuis la fois précédente* ».
- Terminer les journées par un tour de table avec la question « *Dites une chose que vous retenez pour l'avenir* ».
- Suite à une intervention extérieure, demander « *Qu'est-ce que vous retenez ?* », en l'absence de l'intervenant si possible, pour en faire une analyse critique collective. La prise de recul est d'autant plus importante que le conseil technique en agriculture peut tendre à mettre surtout l'accent sur des arbitrages techniques de court terme.

Voir et présenter les projets comme des boîtes à outils, chacun ayant un intérêt complémentaire pour le fonctionnement du groupe. Établir une cartographie des projets avec le groupe constitue un travail de clarification utile pour l'animateur, les membres et les partenaires en reprenant les éléments suivants :

- quels sont les objets des projets ? ;
- qu'apportent-ils (financement, reconnaissance, contribution aux objectifs fondamentaux du groupe...) ? ;
- quels sont les moyens à engager ?

Se focaliser sur les objectifs du groupe et accepter qu'une fois atteints, l'obtention de résultats attendus par d'autres acteurs ne relève plus vraiment des membres du groupe... Les membres se mobilisent pour atteindre leurs objectifs en premier lieu.

Tirer parti de la souplesse de certains cadres de financement et ne pas hésiter à modifier le projet soutenu en cours de route, au risque de renoncer à certains financements. L'approche systémique étant emblématique de la transition agroécologique, la définition d'actions visant la cohérence des systèmes permet de ne pas se focaliser sur une réalisation qu'on ne souhaite plus mener au bout.



### LES PROJETS DU CIVAM ÉVOLUENT EN FONCTION DES BESOINS DE SES MEMBRES

« Le Civam de l'Oasis s'est créé en 2008 autour du projet Arc-en-Ciel, dont le but était d'expérimenter l'intérêt de corridors écologiques en grandes cultures par l'implantation de haies et bandes enherbées. Les références issues de ces expérimentations sont utiles pour l'accompagnement de groupes de paysans dans l'adoption de pratiques économes et autonomes en intrants, qui pensent la biodiversité comme un facteur de production. Cela a amené le Civam à élargir ses champs d'étude vers la réduction d'intrants, la diversification et l'autonomie décisionnelle. Il s'est doté d'une autonomie d'animation en embauchant un premier salarié en 2012.

Aujourd'hui, le Civam anime notamment un groupe de fermes Dephy et accompagne un groupe de paysans qui souhaitent se lancer dans la culture des plantes aromatiques et médicinales. Les projets du Civam évoluent en fonction des besoins de ses paysans. Tous les adhérents ne sont pas concernés par les mêmes projets mais tout ce qui est traité au sein d'un groupe rayonne sur l'ensemble des adhérents. »

Charlène, animatrice du Civam de l'Oasis

## B – Structurer l'accompagnement à la transition agroécologique en collectif dans le temps long

### Comment élaborer et suivre l'accompagnement collectif sur un temps long ?

L'animation ou l'accompagnement d'un collectif s'appuie généralement sur une diversité d'apports : un responsable ou référent du groupe (l'un des agriculteurs membres) garant de la continuité stratégique, un animateur ou accompagnateur et une diversité d'intervenants.

### LA DIFFICULTÉ À ACCOMPAGNER LA TRANSITION, UN COROLLAIRE DE LA SPÉCIFICITÉ DE CHAQUE TRANSITION

Il est difficile d'imaginer un parcours de formation type pour accompagner toutes les transitions vers des systèmes plus économes et autonomes. L'approche collective, nécessaire pour l'échange de solutions et pour la rassurance face à la pression liée au changement, est sans doute plus efficace si l'animateur a cerné l'expérience de chacun des membres du groupe. Les groupes du Réseau agriculture durable (RAD) sont de plus en plus nombreux à combiner l'approche collective avec un minimum de relations de face à face et au moins un entretien téléphonique sur les motivations et les préoccupations du nouveau venu. L'accompagnement du changement doit s'inscrire dans l'expérience - normes-valeurs-pratiques - de chaque agriculteur. La difficulté consiste à cerner cette expérience et surtout à trouver les bons outils pour la nourrir ou l'infléchir quand il est temps.

Lettre de l'agriculture durable, octobre 2014, Jean Marie Lusson et Xavier Coquil

“ LE COLLECTIF PEUT AIDER A FAIRE COMMUNIQUER DES SAVOIRS DIFFERENTS SELON LES ETAPES DE LA TRAJECTOIRE ”



**Suivre en collectif les trajectoires individuelles**  
Il est essentiel de connaître chacun des membres d'un groupe pour accompagner un collectif. L'animation peut également intégrer l'analyse partagée en collectif des trajectoires de chaque exploitation membre. Le collectif est ainsi un lieu ressource pour ses membres.

#### Faire communiquer des savoirs différents

Les trajectoires sont uniques, complexes, et non linéaires. Elles mobilisent donc des savoirs différents selon les situations et les étapes. Le collectif peut être un lieu où ces savoirs s'échangent et se transmettent.

Mettre en place une diversification des interventions auprès du collectif peut permettre d'alimenter la nécessaire dynamique de remise en question et d'identification des « failles » qui persistent dans le projet et dans le collectif. Apports en expertises techniques variées, recherche participative ou encore visites d'expériences alimentent cette fonction des collectifs de pairs.



#### LE COLLECTIF EST UN INCUBATEUR DE CHANGEMENTS

« Pour nous le collectif est un incubateur de changements dans les exploitations, de création de nouveaux savoirs, et de transmission de ces savoirs. Je ne suis pas conseiller technique : si des membres soulèvent un besoin technique, on demande au groupe qui a des idées et des propositions. Si ce n'est pas suffisant on va chercher des ressources techniques à l'extérieur. Le groupe est donc en lui-même un soutien technique pour aider à mettre en œuvre les changements souhaités par les adhérents »

Didier, animateur du Civam Empreinte

Marquer le temps pour entretenir une patience individuelle et collective

Pour éviter que, dans l'attente de résultats convainquants, le doute ou la démobilisation s'installent, l'animation du collectif est essentielle. S'appuyer sur l'histoire du groupe est un premier levier : les origines du groupe, ses fondamentaux, les étapes vécues peuvent être des forces pour vivre de nouveaux changements. Relire régulièrement l'histoire (et l'écrire) permet de prendre conscience de toutes les avancées.

Multiplier les étapes intermédiaires, avec des résultats temporaires, aide à mieux vivre cette attente. Valoriser les réalisations à court-terme et les résultats positifs permet de se rassurer sur la capacité de production du groupe et de se donner de petites satisfactions. Se doter d'indicateurs d'évaluation, construits avec les membres du groupe, permet de qualifier la satisfaction de leurs attentes. Attention, ces indicateurs ne doivent pas décourager, surtout si on cherche la patience collective !

### Structurer et visualiser l'accompagnement d'un collectif

On peut utiliser par exemple l'outil « fil rouge » qui permet de situer sur une frise les différents temps forts et activités qui constituent progressivement le fil rouge du collectif.

Cet outil peut répondre à différents objectifs :

- faire le bilan d'une année de vie du groupe et d'accompagnement ;
- avoir une vue d'ensemble des différents temps du groupe ;
- planifier des actions à venir sur une année.

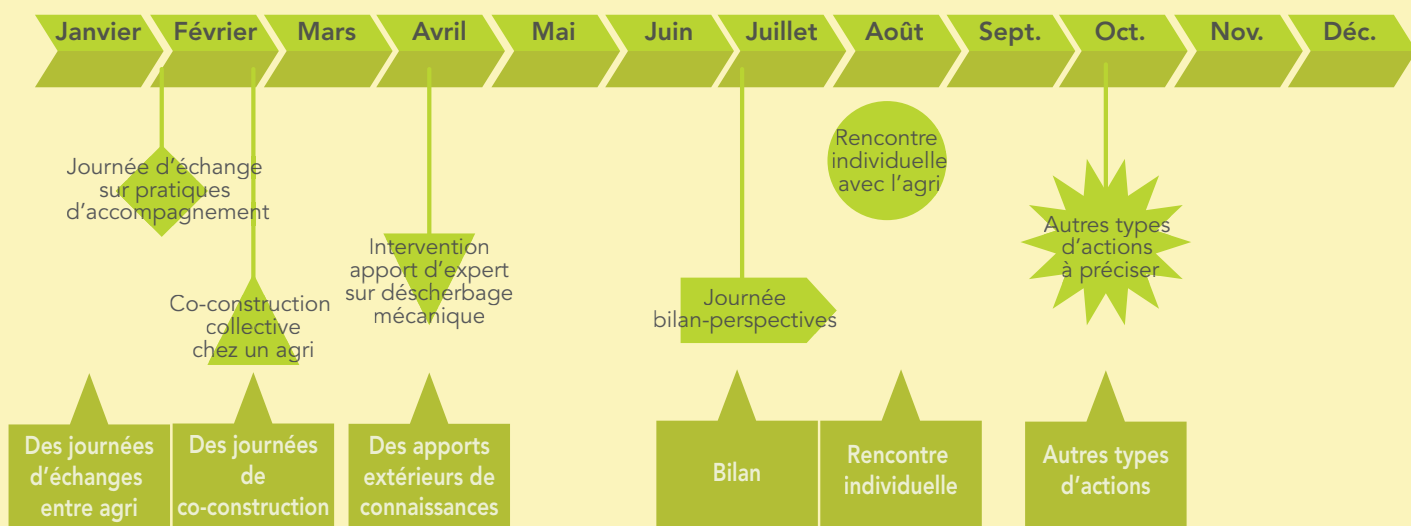
On peut aussi y ajouter les résultats constatés. « Au sein du Réseau Civam, nous utilisons cet outil pour suivre et planifier l'accompagnement de groupes d'agriculteurs vers des systèmes de production plus

économiques et autonomes. L'autonomie est également centrale dans la démarche d'animation. Notre mot d'ordre est que le groupe détient une part des réponses aux questions que se posent ses membres. Nous donnons ainsi la priorité aux échanges collectifs et aux échanges de pratiques, par rapport à une approche descendante », témoigne Jean-Marie Lusion, animateur Réseau Civam

Cet outil peut également être le support d'un échange entre groupes d'agriculteurs ou entre animateurs de collectifs. CAP VERT a ainsi expérimenté son utilisation pour favoriser l'interconnaissance entre les groupes pilotes qui s'engageaient dans le projet.

Schéma de l'utilisation de l'outil fil rouge  
Issu du projet Casdar Grandes cultures économes, piloté par le Réseau Civam.

Type de séquence	
Objectifs	
Outil/intervenant	
Date	
Lieu	
Participants	
Autres...	



### Comment maintenir une implication active et productive des membres du groupe dans le temps ?

Au-delà du temps des projets, il peut être difficile de maintenir l'implication des membres d'un collectif autour d'un objectif commun de transition à long terme.

Quelques pistes pour l'animation :

- Diversifier l'animation, en proposant de nouveaux sujets à traiter (à partir des préoccupations des membres), différents intervenants, en se confrontant à d'autres territoires et d'autres dynamiques, voire en proposant d'autres modes de fonctionnement.

À titre d'exemple, plutôt que des journées de formation avec tout le groupe, il peut être intéressant de réfléchir à un fonctionnement par sous-groupe, avec des animations dédiées pour reconstruire des liens par sous thème, par exemple autour de problématiques techniques. Attention, ce fonctionnement peut nécessiter davantage de temps d'animation, et chaque animation de sous-groupe ne bénéficiera qu'à quelques personnes uniquement : l'implication de l'animateur dans l'organisation et le déroulement pourra donc être réduite, celle des membres augmentée.

- Garder en tête que la convivialité, le plaisir de transmettre et d'avoir une reconnaissance sociale dans un groupe restent des motivations importantes. Il peut être intéressant de proposer des temps d'échange détachés de toute thématique professionnelle pour aider les différents membres à développer leur interconnaissance et donc l'empathie nécessaire à l'implication dans des temps d'échanges qui a priori n'apportent pas la même chose à tous les participants.

### C – Soutenir les changements dans l'animation

#### Comment faire en sorte que la trajectoire des collectifs ne soit pas fragilisée par celle de leur animation ?

L'animation et l'accompagnement sont souvent dépendants de financements. Par ailleurs, un même collectif peut être accompagné par différents animateurs qui se succèdent. Reprendre l'animation d'un collectif est un challenge important. La transition entre deux animateurs peut être anticipée et préparée par un travail de formalisation continue qui permettra de garder une trace de l'histoire, des fondamentaux et des avancées du groupe.

#### Comment comprendre le groupe dans son contexte ?

- Comprendre l'objet du groupe et re-préciser, avec les agriculteurs, une vision prospective (voir plus haut).
- Identifier les projets du groupe, les cadres de financement différents et leurs articulations par rapport à l'objet du collectif (visualisation, schématisation, cartographie).
- Passer du temps à rencontrer chaque membre, pour mieux comprendre les objectifs de chacun et comment le projet collectif du groupe s'est construit.
- Comprendre le contexte territorial du groupe en rencontrant des partenaires.

#### Comprendre le mandat donné à l'animateur vis-à-vis du collectif et en assurer le suivi

- Le groupe doit rester le moteur d'un projet et avoir son autonomie décisionnelle et le rôle de l'animateur par rapport au groupe doit être défini dans ce contexte.
- S'interroger sur le mandat donné à l'accompagnateur (et à la structure qui l'emploie) dans son accompagnement du groupe, sur qui le donne et pour quoi faire. Ce mandat peut être à rediscuter quand les premiers objectifs sont atteints ainsi qu'à chaque étape importante de la vie du collectif.
- Il peut être intéressant de profiter d'une transition pour construire ou re-valider le contrat entre l'animateur et le collectif en se posant les questions des attentes, de ses missions...
- Au-delà d'un suivi régulier, il peut être intéressant pour un nouvel animateur de proposer aux responsables du collectif un « rapport d'étonnement » : partager au bout de six mois avec les membres du groupe (ou les responsables si le groupe est trop



grand) ce qui a surpris l'animateur nouvellement arrivé. Une prise de recul qui permet de mieux comprendre le projet du groupe, de clarifier les malentendus, de renvoyer à la structure ses blocages ou son inertie, d'« aller secouer le mammoth » !

### **S'appuyer sur les têtes de réseaux, la formation et l'échange entre pairs**

- Les têtes de réseau sont essentielles dans l'accompagnement des collectifs et de leurs animateurs et peuvent alimenter la réflexion sur la vision du groupe à long terme, outiller les responsables et animateurs en formations et appuis. Il est important de les solliciter !
- Pour aborder une transition agro-écologique, des agriculteurs trouvent des ressources en s'appuyant sur l'expérience et le point de vue de leurs pairs. De la même manière, les animateurs qui accompagnent ces collectifs prennent du recul sur la situation de leur groupe, sur leur propre posture, sur les outils d'animation utilisables ou non selon la situation, en échangeant avec leurs pairs.

### **Savoir ne pas trop s'encombrer avec le passé.**

L'arrivée d'un nouvel animateur peut aussi être une occasion pour rebattre les cartes. Une fois qu'il a compris ce que les membres recherchent et les risques stratégiques qu'ils sont prêts à prendre, il peut proposer des choix dans les projets et les actions engagés.



# CONCLUSION

## Quelles leçons et perspectives en soutien à la transition agroécologique ?

**MISER SUR LA COOPÉRATION AU SERVICE DE LA TRANSITION**

**OSER MOBILISER CES CLEFS AU SERVICE DE L'ACTION**

**ALLER PLUS LOIN**

**ÊTRE FORCE DE PROPOSITION VIS-À-VIS D'AUTRES ACTEURS**



## Quelles leçons et perspectives en soutien à la transition agroécologique ?

### MISER SUR LA COOPÉRATION AU SERVICE DE LA TRANSITION

Ces enseignements montrent que des acteurs du développement agricole et rural construisent ensemble et en partenariat avec la recherche et l'enseignement agricole des propositions communes et des ressources partagées face aux enjeux auxquels est confronté le système agricole et alimentaire actuel.

Ces partenaires se sont réunis dans CAP VERT en misant sur l'importance de la coopération entre agriculteurs dans la transition agroécologique. Au-delà d'une hypothèse de travail, nos travaux montrent que l'action collective est une condition décisive pour avancer dans la transition, à l'échelle des agriculteurs, des groupes et des réseaux.

### OSER MOBILISER CES CLEFS AU SERVICE DE L'ACTION

Cet ouvrage a mis en avant trois entrées et des ressources opérationnelles associées pour accompagner des groupes en démarche de transition agroécologique :

- la multi-appartenance des agriculteurs à une diversité de groupes et de réseaux, levier pour avancer dans la transition agroécologique ;
- l'hétérogénéité comme une condition, un principe de fonctionnement et un résultat de cette transition ;
- l'inscription dans le temps long de ces trajectoires de transition individuelles et collectives.

Ces trois entrées sont en interaction constante dans la vie des collectifs en transition vers l'agroécologie.

Les agriculteurs membres d'un collectif trouvent une certaine homogénéité qui les rassemble. Mais ils profitent d'autres collectifs pour s'alimenter en idées et énergies diverses, richesse issue de la diversité des appartenances qui nourrit également « leur

groupe ». « Si l'homogénéité fait tenir le groupe, l'hétérogénéité le met en mouvement. »

Le temps long de la transition agroécologique en collectif est lié à la diversité des appartenances et de ce qui réunit les membres d'un groupe. Dans ce processus collectif, la multi-appartenance et l'hétérogénéité rajoutent du temps au temps déjà long de l'agroécologie car il existe une diversité de trajectoires et de rythmes individuels à marier et une diversité d'appartenances à mobiliser. Vivre le temps long implique de construire ensemble.

La multi-appartenance, l'hétérogénéité et le temps long invitent les accompagnateurs et les réseaux qui fédèrent et accompagnent des collectifs s'engageant dans des démarches de transition agroécologique à oser.

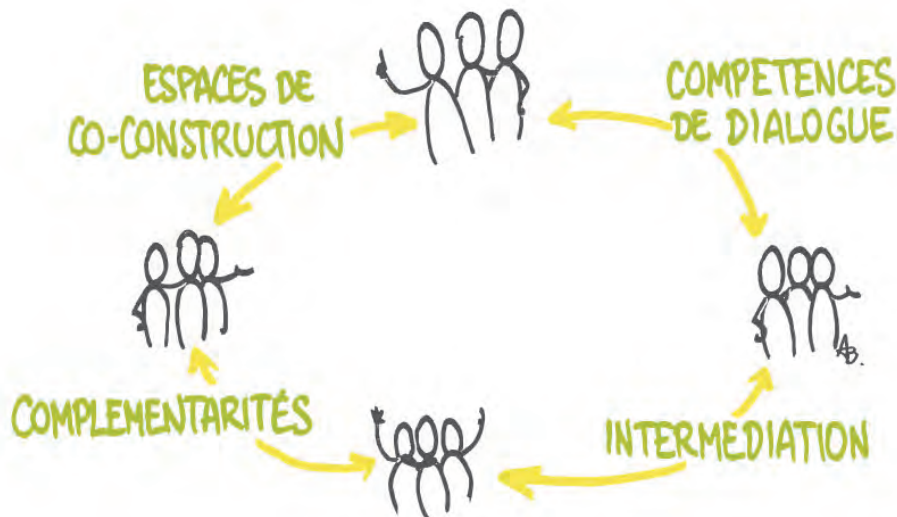
Oser prendre le temps de lire et de comprendre comment ces notions clefs se vivent et interagissent au sein des groupes,



comment elles les impactent et comment elles peuvent devenir des ressources (au lieu d'être vécues comme des freins).

Oser agir pour en faire des leviers au sein des collectifs et dans leurs accompagnements.

## ALLER PLUS LOIN



Ces enseignements invitent également les partenaires à oser aller plus loin en développant de nouvelles compétences, ressources et outils en coopération.

### Des compétences de dialogue au sein et entre les collectifs

Les agriculteurs profitent inégalement des échanges et coopérations de proximité qui constituent des leviers pour la transition. Un appui à la mise en relation entre différents collectifs de partage de ressources matérielles (tels que les Cuma) et immatérielles (tels que les Geda et Civam), ainsi qu'aux capacités de dialogues et de coopération des agriculteurs au sein des collectifs pourrait être développé à l'initiative des réseaux de développement agricole et rural.

### Des compétences d'intermédiation au sein des réseaux d'accompagnement

Des compétences d'écoute, de repérage, d'analyse des ressources et des besoins des groupes sur un territoire, de facilitation du dialogue et de la coopération au sein d'un groupe ou de mise en relation entre groupes sont nécessaires pour appuyer la transition agroécologique en collectif. Elles pourraient être da-

vantage développées au sein des réseaux de développement agricole et rural.

### Les complémentarités entre champs d'expertise et de compétences de nos réseaux

Les complémentarités entre les champs de compétences et d'expertise de différents réseaux de développement agricole semblent constituer un levier majeur. Autour d'un même groupe en démarche de transition agroécologique, une diversité d'appuis pourraient être mobilisée, sur des dimensions stratégiques (définition et évolution du projet), d'animation ou encore techniques (agronomie, besoins en équipement....).

Connaître ces compétences d'appui et d'accompagnement mobilisables au sein de nos réseaux et sur un territoire donné est un premier pas. Mettre en dynamique différentes ressources au service de l'accompagnement de projets collectifs nécessite de développer des compétences dans la coordination d'accompagnements de dynamiques collectives complexes. Elles ont commencé à être travaillées entre différents réseaux et méritent d'être approfondies.

### Créer des espaces dédiés à la construction de ces nouvelles compétences en inter-réseaux

La dynamique d'échange entre pairs de différents réseaux s'appuyant sur l'analyse de la pratique expérimentée dans le projet CAP VERT peut inspirer la création d'espaces d'échanges entre animateurs et accompagnateurs issus de différents réseaux à l'échelle nationale, régionale et territoriale. Ces espaces permettraient de :

- favoriser l'interconnaissance préalable à la coopération dans l'accompagnement ;
- partager ces compétences et poursuivre l'assemblage de compétences dans l'accompagnement des groupes ;
- construire de nouvelles compétences.

CAP VERT a également montré que le partenariat avec la recherche était un atout, en complément de l'échange entre pairs, facilitant la prise de recul et contribuant plus largement au changement de paradigme dans la construction des savoirs. Cela semble être un encouragement à prolonger et à démultiplier ce type de collaboration !

## ÊTRE FORCE DE PROPOSITION VIS-À-VIS D'AUTRES ACTEURS



Ces travaux invitent également les réseaux du développement agricole à être forces de proposition vis-à-vis d'autres acteurs.

### S'ouvrir à d'autres acteurs du développement territorial

La transition agricole implique de s'ouvrir à d'autres problématiques que celles strictement agricoles, dans une perspective territoriale : alimentation, santé, aménagement, etc. L'élargissement de la focale et l'alliance avec d'autres acteurs du développement territorial semblent importants pour l'accompagnement des collectifs. Cela pourrait soutenir l'inscription dans la durée de ces dynamiques ainsi que celle de leur accompagnement, dans un contexte de raréfaction des fonds publics.

### Promouvoir une recherche participative

Les agriculteurs et les collectifs en transition agroécologique sont confrontés à un manque de repères pour avancer. Pour les agriculteurs, il s'agit notamment de dépasser des dépendances à certains intrants : celle à la fertilisation azotée grâce à l'introduction de légumineuses fourragères, celle aux herbicides en passant au non labour, celle aux stratégies de fourrages mécanisées en revenant au pâturage... Les accompagnateurs de collectifs en transition agroécologique et leurs réseaux ont un rôle à jouer dans l'interpellation de la recherche, pour faire émerger des dynamiques de recherche participative dédiées à la construction de nouveaux savoirs et permettant de lever ces dépendances.

### Engager le soutien public à ces dynamiques collectives

La réussite de la transition agroécologique nécessite de miser prioritairement sur l'accompagnement des collectifs locaux en marche vers une agriculture plus durable. Pour les réseaux de développement agricole engagés dans CAP VERT, il faut que la puissance publique soutienne politiquement et financièrement ces démarches collectives et leur accompagnement<sup>18</sup>. CAP VERT a su également démontrer la richesse et la performance d'un processus de construction fondé sur la coopération entre des animateurs de réseaux de développement, des agriculteurs et des chercheurs. Ce processus pourrait inspirer la méthode de construction de politiques publiques destinées à soutenir le changement d'échelle de la transition agroécologique.

L'action conjointe pour promouvoir la transition agroécologique en collectif est déjà engagée, elle va pouvoir être démultipliée !

18 - « Miser sur le collectif pour réussir la transition agricole » Tribune commune signée par les présidents de la FNCuma, du Réseau Civam et de Trame et publiée en mars 2017, notamment dans la France Agricole. [http://www.lafranceagricole.fr/r/Publie/FA/p1/Infographies/Web/2017-03-17/2017%2002%2023%20Tribune%20agriculture%20de%20groupe%20\(2\).pdf](http://www.lafranceagricole.fr/r/Publie/FA/p1/Infographies/Web/2017-03-17/2017%2002%2023%20Tribune%20agriculture%20de%20groupe%20(2).pdf)

## Annexes

### Annexe 1 - Fiches groupes

Cinq collectifs d'agriculteurs en transition agroécologique, fédérés et/ou accompagnés par les réseaux partenaires de CAP VERT ont participé au projet. Ils représentent une diversité de types de pratiques agroécologiques, de formes de coopération et de démarches d'accompagnement ou d'animation. Une présentation de ces cinq collectifs, de leur historique et de leurs démarches, rédigée par les animateurs et accompagnants de ces groupes, est proposée dans les pages suivantes.

**1 - Geda Sol vivant 35** (Ille-et-Vilaine)

Agriculture de conservation des sols.

**2 - Civam de l'Oasis** (Marne et Aube)

Biodiversité.

**3 - Cuma du Born** (Landes)

Économie circulaire.

**4 - Civam Empreinte** (Aude et Hérault)

Pastoralisme.

**5 - BioLoos** (Pas-de-Calais)

Conversion collective à l'agriculture biologique.

### Annexe 2 - L'impossible définition de l'agroécologie comme une norme !

L'AGROÉCOLOGIE À LA CROISÉE DE TROIS SOURCES HISTORIQUES

L'INSTITUTIONNALISATION ET ÉLARGISSEMENT DE L'AGROÉCOLOGIE,  
NOTAMMENT EN FRANCE



## Geda Sol Vivant 35

« Dans un collectif en transition agroécologique, c'est une question d'équilibre : dans la multi-appartenance, l'hétérogénéité du groupe et le temps du changement, mais aussi entre le rôle de l'animation et l'implication des agriculteurs membres du groupe. »

### LE COLLECTIF

Sur l'ensemble du territoire de l'Ille-et-Vilaine, les membres du Geda Sol Vivant 35 connaissent des conditions de production hétérogènes (sols, pluviométrie...). Le collectif est constitué de 16 personnes : 12 agriculteurs, un ancien formateur de la Maison familiale rurale de Fougères et son successeur, qui apportent compétences techniques et scientifiques, un doctorant en sociologie sur l'accompagnement des groupes travaillant sur l'agroécologie et une animatrice.



### LA DÉMARCHE DE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

L'érosion liée au labour est un facteur de dégradation de la performance technico-économique, sociale et environnementale des exploitations.

Les membres du Geda souhaitent :

- restaurer la fertilité des sols par leurs pratiques culturales (agriculture de conservation des sols avec couverts végétaux permanents, voire suppression du travail du sol ; allongement de la rotation) ;
- parvenir à assurer leur transition sans détériorer leurs résultats technico-économiques, en optimisant l'usage des intrants et améliorant les conditions de travail (étalement du temps de travail).



Les trajectoires : du collectif à l'individuel

Le partage d'expériences permet à chacun de s'inspirer mutuellement pour faire progresser dans la transition agroécologique. Chacun avance à son rythme en fonction du contexte dans lequel il travaille et en lien avec ses objectifs personnels.

### ANIMATION / ACCOMPAGNEMENT

Avant 2014, le groupe s'appuyait sur des accompagnements ponctuels répartis entre le Geda Sol vivant 35, Trame et la Chambre d'agriculture. Depuis, le groupe bénéficie d'un temps d'animation spécifique par le Geda. L'animatrice a un rôle important dans l'organisation des formations et des temps d'échanges, ainsi que dans la gestion de projet du collectif (dossiers de financements).

Liens extérieurs :

- interventions d'experts sur les aspects techniques ;
- interventions de Trame pour l'apport d'outils méthodologiques, plutôt pour faciliter le partage d'expériences et mesurer le chemin parcouru par le biais d'indicateurs collectifs et individuels.

Perspectives :

Les membres pourraient investir plus de temps pour être davantage moteurs dans le fonctionnement du groupe et dans la mise en œuvre de ses actions, avec notamment le choix d'un trio de co-référents.



## Civam de l'Oasis

« Le collectif est nécessaire pour avancer dans la transition agroécologique mais il est important qu'un nombre minimum de personnes s'investissent dans la vie du groupe pour le faire vivre et évoluer. »



### LE COLLECTIF

Le Civam de l'Oasis rassemble une vingtaine de fermes sur les départements de la Marne et de l'Aube, en plaine crayeuse. Leurs profils sont très variés : surfaces de 80ha à plus de 300ha, plus de 30 espèces cultivées, ateliers de grandes cultures/polyculture élevage/ou petits élevages, bio ou non bio, agriculture intégrée, conservation des sols... Des ruraux, non-agriculteurs, suivent et soutiennent les activités du groupe.

La finalité du Civam est de faire émerger des initiatives et de construire des projets collectifs entre différents acteurs du territoire, pour permettre aux agriculteurs de mieux intégrer l'environnement comme facteur de production agricole.



### LA DÉMARCHE DE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

Le Civam a été créé pour croiser les points de vue d'agriculteurs qui voulaient changer de système, tout en gardant chacun leur ouverture et leur vision du changement.

**Les trajectoires : du collectif à l'individuel**

Le groupe Civam permet de fixer des objectifs communs en termes de changement de pratiques et de réflexion sur les pratiques et le métier.

Les fermes du groupe présentent des états d'avancement très différents dans la transition agroécologique : de l'optimisation des interventions à la conversion à l'AB, en passant par la diversification des cultures, la mise en place d'une trame verte ou la mise en commun d'assolements.



### ANIMATION / ACCOMPAGNEMENT

Le groupe dispose d'un(e) animateur(trice) depuis 2012. Son rôle recouvre différents axes de la vie du groupe :

- animation et échange entre adhérents (émergence et formulation des problèmes et de leurs solutions) ;
- coordination des activités et projets ;
- gestion de la vie associative.

**Liens extérieurs :**

- sources d'appui technique extérieures : Fédération régionale de l'Agriculture Biologique, Geda, Cuma, coopératives, intervenants extérieurs ;
- renforts scientifiques : Inra, universités ;
- alimentation d'autres dynamiques : programme Leader du Pays de Châlons-en-Champagne, diagnostic des émissions de gaz à effet de serre Climagri, projets des Parcs naturels régionaux...

**Perspectives :**

Le Civam aurait besoin de plusieurs animateurs pour enrichir les compétences au sein du groupe dans un ou plusieurs domaines.



640

Béarn-Landes-Pays Basque

## Cuma du Born

« Partage du risque et des expériences, mutualisation des réflexions, attestent -s'il en était besoin- du bienfait des démarches collectives pour accompagner des changements de pratiques. »

### LE COLLECTIF

La Cuma du Born (40) compte une trentaine d'adhérents, exploitations agricoles sociétaires ou individuelles, dans un rayon de 30 km, notamment sur la Communauté de communes de Mimizan, également adhérente et pour laquelle la Cuma assure l'entretien (broyage) des abords de l'Aérodrome. La Cuma est constituée d'exploitations diverses : certaines de moins de cinq hectares en maraîchage bio, d'autres de taille moyenne (40 à 100 ha) diversifiées en production légumières, certaines enfin de plus de 150 ha. Elle compte également des producteurs de tomates sous serres.

Au-delà de son objectif premier de partage de matériel, la Cuma se positionne comme un incubateur de projets. La participation aux groupes de travail est ouverte à tous, y compris aux non adhérents et aux acteurs comme la restauration collective (cantines scolaires), les élus locaux, les associations, le Syndicat intercommunal à vocation multiple (Sivom)...



### LA DÉMARCHE DE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

Les adhérents de la Cuma s'organisent collectivement pour améliorer leurs pratiques agricoles de manière durable, notamment en trouvant des solutions alternatives aux engrais de synthèse (valorisation des déchets et co-produits du territoire, mise en place de nouvelles cultures, implantation de couverts végétaux...) qui allient performances environnementales et économiques.

Les trajectoires : du collectif à l'individuel

À ce jour, plusieurs actions innovantes ont été réalisées, comme des plantations agro-forestières, qui ont une vocation expérimentale sur ce territoire. D'autres sont programmées en 2017 : essai de permaculture en sols sableux forestiers, co-compostage déchets verts et cendre biomasse...



### ANIMATION / ACCOMPAGNEMENT

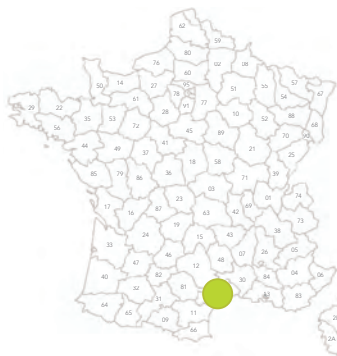
Le GIEE et plus largement la Cuma du Born bénéficient de l'accompagnement de la Fédération des Cuma 640 (animation générale du projet, coûts de mécanisation, organisation du travail, vie de la Cuma). La Chambre d'agriculture des Landes est associée au GIEE pour son rôle d'expertise technique et réglementaire sur la valorisation des différents déchets.

Liens extérieurs :

- le Pays Landes Nature Côte d'Argent a inscrit dans son programme Leader les axes de travail du GIEE ;
- la Communauté de communes de la Haute Lande et celle Mimizan participent au projet du GIEE en lien avec leurs démarches territoriales ;
- des industriels (notamment l'industrie papetière) sont intéressés par l'éventuelle valorisation de sous-produits.

Perspectives :

Concrétiser des partenariats pour l'épandage d'autres sous-produits et s'organiser collectivement (avec le SIVOM) pour créer une plateforme de compostage.

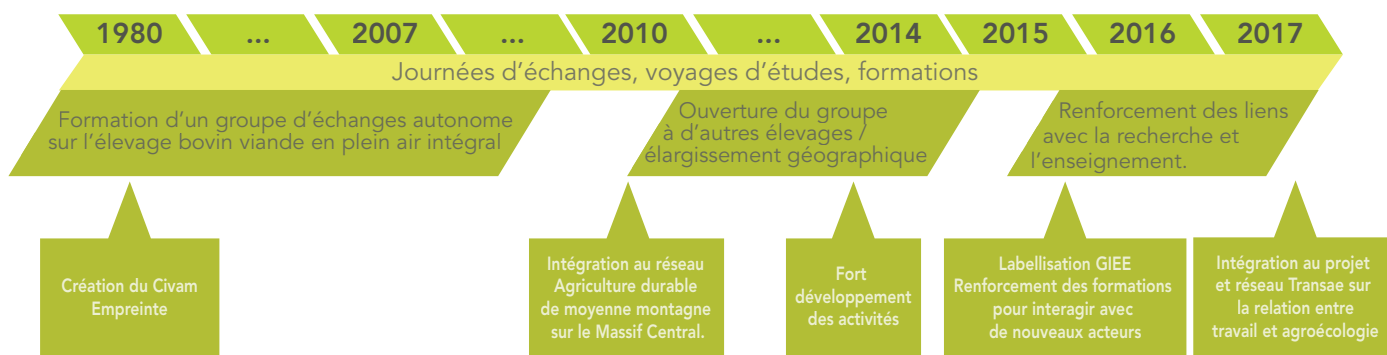
EOPREINTE

## Civam Empreinte

« La diversité de nos exploitations, l'hétérogénéité de nos systèmes et des milieux naturels au sein du collectif nous permettent de voir de nouvelles situations et de poser de nouvelles questions. Cela nous fait avancer. »

### LE COLLECTIF

Le Civam Empreinte est composé de trois fermes situées dans l'Aude et de huit fermes dans l'Hérault, sur les parties sèches de garrigues ou dans la moyenne montagne froide et très arrosée. Ce territoire est riche en biodiversité mais touché par la déprise agricole, avec une concentration de l'activité sur les terres les plus fertiles et faciles à travailler. Les éleveurs, bovins, ovins et caprins du Civam Empreinte valorisent les ressources naturelles de leur territoire avec un mode d'élevage pastoral, conduit intégralement en plein air. Le fonctionnement du groupe est basé sur l'échange entre pairs, l'expérience des uns venant répondre aux questionnements des autres et enrichir la réflexion globale.



### LA DÉMARCHE DE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

Pour des raisons tant économiques qu'environnementales, les éleveurs du groupe Empreinte travaillent sur l'autonomie de leur système, en amenant leurs troupeaux à trouver au maximum leur alimentation dans le milieu naturel plutôt que de la produire ou l'acheter. La biodiversité devient alors source de résilience pour les systèmes.

#### Les trajectoires : du collectif à l'individuel

En fonction des ressources disponibles (naturelles, techniques, financières...), la situation de chacun et le degré d'avancement dans la démarche varient. L'évolution vers des pratiques plus agroécologiques, avec une approche systémique, nécessite d'intervenir à des niveaux différents : gestion d'un parcours, construction d'une chaîne d'alimentation, organi-

sation de nouveaux circuits de commercialisation, meilleure organisation du travail... Le collectif permet la mise en discussion pour accompagner chacun dans ses réflexions.

### ANIMATION / ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement que les éleveurs recherchent repose avant tout sur l'animation d'un collectif diversifié et éclaté, le travail de capitalisation et la mise en réseau. L'animateur n'a pas de rôle de conseiller technique, il accompagne la construction des problématiques et trouve des interlocuteurs pertinents si nécessaire.

#### Liens extérieurs :

- appartenance à des réseaux de paysans : Civam, Agriculture durable de moyenne montagne, Patur'Ajust, Association française de pastoralisme ;
- liens avec la recherche : projet Mil'Ouv, Unité Mixte Technologique Pasto sur les élevages pastoraux méditerranéens, construction de nouvelles questions de recherche, mise en lien avec d'autres partenaires, diffusion des pratiques ;
- travail avec l'enseignement agricole : accueils d'étudiants sur les fermes.

#### Perspectives :

L'élargissement du groupe d'éleveurs et le développement de l'approche territoriale en travaillant avec les collectivités.





GABNOR

LES AGRICULTEURS BIO du Nord-Pas-de-Calais



## BioLoos

« L'hypothèse n'est plus, l'expérience de CAP VERT le confirme : le collectif joue un rôle dans la transition écologique, pourvu qu'il y ait de l'animation ! »

### LE COLLECTIF

BioLoos se compose de quatre agriculteurs situés sur un ancien bassin minier du Pas-de-Calais, dans la commune de Loos-en-Gohelle, qui a une forte sensibilité écologique depuis plusieurs décennies. Le collectif est un moyen d'expérimenter l'AB pour une alimentation plus durable, grâce à la mise à disposition de terres par la collectivité pour un débouché local, notamment pour fournir les cantines scolaires.

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

Expérimenter l'agriculture biologique ensemble pour préparer la conversion de son exploitation

Attribution de terres par la collectivité

Conversion des premières parcelles en bio (assolement céréales)

Création de la Société civile d'exploitation agricole (SCEA)

Introduction de légumes bio dans la rotation des cultures

### LA DÉMARCHÉ DE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE

L'idée de départ, « cultiver bio ensemble », a nécessité quelques éléments de structuration : trouver une forme juridique, convertir les terres et trouver le bon schéma de fonctionnement. Les pratiques ont évoluées pour tous sur les terres en commun.



### Les trajectoires : du collectif à l'individuel

Un des producteurs avait déjà engagé une démarche de conversion avant de se lancer dans l'expérience collective, ce qui a facilité la progression du groupe. Actuellement, les membres du groupe ont tendance à se reposer sur cet agriculteur plus expérimenté, mais cela ne favorise pas l'appropriation des pratiques et la démarche de conversion des autres exploitations. Il est donc envisagé d'approfondir le rôle de chacun, afin qu'ils soient tous au même niveau d'investissement.

### ANIMATION / ACCOMPAGNEMENT

BioLoos est accompagné principalement par le Gabnor pour la transition vers l'AB. Deux animateurs interviennent sur le collectif, un sur le suivi des actions et l'animation, l'autre sur les aspects techniques.

#### Liens extérieurs :

- avec le réseau des Cuma, duquel émerge le collectif ;
- avec des acteurs économiques comme Terre de Gohelle, une plateforme de valorisation de produits locaux et bio.

#### Perspectives :

Un travail pourrait être mené sur l'appropriation du projet par chacun des membres et l'ouverture à d'autres agriculteurs potentiellement intéressés.

## L'impossible définition de l'agroécologie comme une norme !

Il existe au niveau international comme en France une diversité de définitions et de visions de l'agroécologie. Des travaux de recherche montrent par ailleurs que l'agroécologie ne peut pas être considérée comme une norme pour l'action, stabilisée et faisant consensus. Il nous a donc semblé important de reprendre ici en quelques lignes les caractéristiques de l'émergence de ce concept<sup>19</sup>.

### L'AGROÉCOLOGIE À LA CROISÉE DE TROIS SOURCES HISTORIQUES

Le terme agroécologie s'est structuré récemment, même si les pratiques qu'il sert à caractériser sont bien plus anciennes, parfois ancestrales.

À partir des années 1960, il s'est construit et a évolué, alimenté par différentes approches, à partir de premiers travaux de chercheurs notamment nord-américains et de mouvements sociaux, particulièrement en Amérique Latine. Ces derniers ont souhaité proposer un modèle de développement agricole alternatif à celui proposé par la Révolution verte qui a marqué la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, proposant des réponses à ses impacts négatifs :

- environnementaux (pollutions, diminution de la biodiversité et autres enjeux liés à l'épuisement des énergies fossiles ainsi qu'au réchauffement climatique) ;
- socio-économiques et politiques (iniquités dans les rapports économiques, sociaux et politiques engendrés par la modernisation agricole) ;
- culturels (l'homme positionné comme gestionnaire exclusif de la nature, ayant conduit notamment à la diminution de la diversité des modes de productions et à la perte de la biodiversité cultivée).

L'agroécologie a ainsi pour ambition de produire des connaissances et des pratiques qui ont pour objectif de rendre l'agriculture plus durable. Ce concept se structure et continue d'évoluer à la croisée de plusieurs approches : l'agroécologie comme science, comme pratique et comme mouvement social.

### L'agroécologie comme science

L'agroécologie comme science est née à partir des années 1960 du croisement entre l'agronomie et l'écologie : il s'agissait d'activer les processus et fonctionnalités écologiques des agrosystèmes pour en faire des facteurs de production. Elle s'est rapidement ouverte à une approche pluridisciplinaire, in-

tégrant les sciences sociales et humaines, ainsi que la prise en compte d'enjeux sociaux, économiques, politiques (sous l'influence des mouvements sociaux dans les années 1980), alimentaires et plus largement de développement durable<sup>20</sup>.

### L'agroécologie comme pratique

L'agroécologie s'ancre également dans des pratiques agricoles qui peuvent viser à restaurer une autonomie du système agricole par rapport aux intrants externes en s'appuyant sur les ressources du milieu. C'est le cas par exemple des pratiques de réduction ou d'arrêt du travail du sol, de diversification culturale, d'introduction de légumineuses fourragères dans les assolements... Ces pratiques peuvent également proposer de renouveler les liens entre agriculture et société, à travers le développement de circuits et de relations commerciales alternatifs.

Des principes d'action pour caractériser ces pratiques agroécologiques ont été proposés par des chercheurs<sup>21</sup> :

- agronomiques (recyclage de la biomasse, préservation des sols, etc.),
- méthodologiques (prise en compte du temps long, des différentes échelles spatiales, approches de recherche participative, etc.),
- socio-économiques (recherche d'un gain d'autonomie pour les agriculteurs).

### L'agroécologie comme mouvement social

L'agroécologie comme mouvement social est née en grande partie à travers la mobilisation de mouvements d'agriculture alternative en Amérique Latine, particulièrement au Brésil. Le développement d'un modèle productiviste tourné vers l'exportation a conduit à priver de leurs terres et de leurs revenus de nombreux petits producteurs. Ces derniers ont structuré des mouvements et conduit des luttes qui ont pu permettre de préserver, voire de développer une agriculture familiale. Ces mouvements se sont diffusés internationalement et défendent une vision politique de l'agroécologie.

19 - Ces éléments sont largement issus du MOOC Agroécologie conçu par Montpellier SupAgro (septembre 2015).

20 - À titre d'exemple, la définition apportée par Miquel A. Altieri (1995) : « Une discipline qui définit, sur les principes de base de l'écologie, comment étudier, concevoir et gérer des agro-systèmes qui, à la fois, sont productifs, conservent les ressources naturelles, sont en cohérence avec la culture locale, sont socialement justes et sont économiquement viables. »

21 - « L'agroécologie : trajectoire et potentiel - Pour une transition vers des systèmes alimentaires durables » - Stassart et al. - 2012  
[https://reseauuraf.files.wordpress.com/2013/10/agroecologie\\_giraf\\_version\\_web.pdf](https://reseauuraf.files.wordpress.com/2013/10/agroecologie_giraf_version_web.pdf)

## L'INSTITUTIONNALISATION ET ÉLARGISSEMENT DE L'AGROÉCOLOGIE, NOTAMMENT EN FRANCE

Le processus d'institutionnalisation relève de plusieurs dimensions : la science, les politiques publiques, le marché et d'autres formes d'action collective. L'agroécologie comme politique publique est apparue à partir des années 2000 dans des pays d'Amérique Latine, marquant une « normalisation » et une reconnaissance d'éléments puisés dans les différentes approches à l'origine de ce concept. En France, depuis 2012, le « Projet agro-écologique pour la France » du Ministère en charge de l'Agriculture a promu une définition de l'agroécologie autour de la mise en œuvre d'une triple performance à la fois économique, écologique et sociale.


Le terme « agroécologie » est entré officiellement dans la langue française par un avis du Journal officiel du 19 août 2015, qui le définit comme « *l'ensemble des pratiques agricoles privilégiant les interactions biologiques et visant à une utilisation optimale des possibilités offertes par les agrosystèmes* ».

Cette politique publique a également mis en avant le rôle du collectif dans l'évolution des systèmes de production et mis en place un nouveau dispositif public pour inciter les agriculteurs à s'engager collectivement dans la construction de pratiques agroécologiques : les Groupements d'intérêt économique et environnemental (GIEE).

Les politiques publiques évoluent avec les changements de gouvernement, mais aussi dans un dialogue avec les propositions des acteurs de la société. L'institutionnalisation se fait ainsi également à travers les normes que se donnent les acteurs, par exemple en construisant des chartes à l'échelle d'une dynamique de territoire, ou encore par la structuration de nouveaux labels ou filières de commercialisation. Cette institutionnalisation de l'agroécologie témoigne également de la prise en compte progressive de nouveaux enjeux, tels que le réchauffement climatique, l'alimentation ou la santé<sup>22</sup>.

22 - À titre d'exemple, les éléments de définition proposés par la plateforme de connaissances sur l'agroécologie de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) témoignent de cet élargissement [www.fao.org/agroecology/overview/fr/](http://www.fao.org/agroecology/overview/fr/)

## Glossaire

- 
- Cuma** : Coopérative d'utilisation du matériel agricole.  
**Civam** : Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural.  
**Geda** : Groupe d'étude et de développement agricole.  
**GIEE** : Groupement d'intérêt économique et environnemental.  
**Gab** : Groupement des agriculteurs biologiques.  
**Gaec** : Groupement agricole d'exploitation en commun.  
**MCAE** : Mobilisation collective pour l'agroécologie.  
**AB** : Agriculture Biologique.

Publication éditée  
par les partenaires de CAP VERT



avec le soutien du Casdar  
Appel à projets  
« innovation et partenariat »



Comité de suivi :  
Anne Claire Pignal (FNCuma),  
Lore Blondel (Réseau Civam),  
Adrien Boulet (Trame)

FNCUMA  
43, rue Sedaine  
CS 91115 75538  
PARIS CEDEX 11  
01 44 17 58 00

Conception-réalisation-rédaction :  
Agence de diffusion et d'information rurales  
(ADIR)

Maquette et mise en page :  
Germain Lefebvre,  
Derrière l'ampoule, Oxalis

Illustration : Adrien Boulet  
Photos : Réseau Civam/ADIR

Impression : Capitouls  
Diffusion : réseaux partenaires

Reproduction interdite de tous les articles,  
sauf accord du comité de suivi