



**Travailler à plusieurs associations
pour susciter la coopération
avec les collectivités territoriales**

Journées d'échanges et de formation
organisées dans le cadre de la MCDR Terreau
Transfert d'expériences réussies en rural :
essaimage, agriculture, usages

Animées par :

- Pascal Aubrée : coordinateur alimentation et dynamiques territoriales au Réseau Civam
- Nils Maurice : animateur du Réseau national des espaces-test agricoles
- Damien Roumet : coordinateur Ressources et animation thématique, fédération Terre de Liens

Étaient présents :

- Jean-Claude Moreau, secrétaire de l'Adar Civam, administrateur du Réseau Civam, président du Conseil de développement du Pays de la Châtre-en-Berry ;
- Hélène Béchet, chargée de mission collectivités et projets de territoire à Terre de liens Île-de-France ;
- Lore Blondel, coordinatrice pôle Agriculture Durable Moyenne Montagne (ADMM) & accompagnement au réseau Civam, en charge de la MCDR Eclat ;
- Brigitte Rozoy, Terre de liens Normandie et secrétaire de la fédération Terre de liens ;
- Alix Bell, animatrice de l'espace-tests agricole Semeurs du possible en Bourgogne ;
- Sonia Enrique Salagre, administratrice du réseau Relier ;
- Aurélie Vogel, coordinatrice Ardear en Occitanie, impliquée dans InPACT Occitanie ;
- Ariane Richardeau chargée de mission relation publiques au réseau Amap Île-de-France en charge du plaidoyer ;
- François Bacot, Terre de liens Bourgogne-Franche-Comté, membre du bureau de la fédération Terre de Liens;
- Antoine Villar chargé de mission Agriculture biologique, protection de l'eau et territoires à la Fnab



Contexte :

Après les réformes territoriales du quinquennat Hollande, l'heure est à la relocalisation. Dans ce contexte de mutation des compétences, les collectivités à travers leurs nouvelles attributions ont un rôle à jouer en matière de relocalisation de l'alimentation, d'accueil de nouvelles activités agri-rurales, de transition écologique... Les associations paysannes et citoyennes, riches de leur expertise et de leur complémentarité sont par ailleurs en mesure de proposer une analyse partagée des problèmes locaux pour tenter d'y apporter des réponses pertinentes et concrètes à l'échelle de bassins de vie.

Au sein des réseaux associatifs, en particulier des Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (Civam), de Terre de Liens et du Réseau national des espaces-test agricoles (Reneta), de nombreuses ressources existent pour travailler ces sujets sous forme de retours d'expériences, d'analyses, d'outils... À partir du décryptage du rôle des collectivités face à ces enjeux locaux et d'une part et de l'analyse commune d'expériences d'autre part, et il s'agira d'identifier et de caractériser les déterminants nécessaires pour une meilleure coopération associations/collectivités.

Objectifs :

- Savoir décrypter et comprendre le nouveau paysage institutionnel, les attributions et rôles des collectivités locales ;
- Savoir appréhender les enjeux locaux et les mettre en cohérence avec ces évolutions ;
- Savoir identifier les possibilités de coopération inter-associations/collectivités à partir d'analyse de situations ;
- Savoir mobiliser une communauté de savoirs au service de coopérations pérennes associations/collectivités.



1. ÉTUDES DE CAS

Nous sommes tous impliquées de près ou de loin, depuis longtemps ou récemment à diverses échelles avec des collectivités territoriales ; leurs représentants élus ou les agents qui y travaillent.

Dans les diverses modalités de dialogue ou de coopération entre nos réseaux et ces institutions peut se faire jour des difficultés ; des incompréhensions voir des conflits... mais aussi des dynamiques de travail et de coopérations qui portent leurs fruits.

Pour initier notre travail commun autour de ces sujets et nous permettre de mieux nous connaître, le premier temps proposé consiste en une présentation de cas apportés par les participants qui seront questionnés et analysés en groupes.

Étude de cas n° 1 :

X est secrétaire d'une association de développement agricole et rural créée en 1983 à l'initiative de ruraux intéressés par le développement agricole.

Cette association, qui embauche 5 salariés, est très impliquée dans les circuits courts. Lorsqu'émergent les projets alimentaires territoriaux (PAT), l'association se tourne vers le Pays pour lui proposer d'en mettre un en place avec elle. Le directeur ne dit pas non, mais il ne dit pas oui non plus.

Les mois s'écoulent et un jour, en tant que président du conseil de développement, X assiste à une réunion du conseil du Pays, qui adopte le recrutement d'une stagiaire pour faire une étude préalable au développement d'un PAT, sans faire appel à l'association.

X comprend que le directeur du Pays ne voulait pas laisser tout le projet à son association et a fait appel à la Chambre d'agriculture, dont sa femme est la directrice. Plus tard, il apprendra que la stagiaire pressentie est dans la promotion d'agronomie de leur fille.

Celle-ci se décommande avant le début de son stage. C'était cet hiver. Ce brusque retournement de situation, suivi du confinement, a mis un coup d'arrêt au projet de PAT.

Commentaire de X : « Si ç'avait été avec nous, on aurait trouvé quelqu'un d'autre, on aurait rebondi. Le Pays, lui est une comme une grosse machine, très instituée : il suffit qu'un engrenage casse et toute la machine est en panne. »

Entre temps, une salariées de l'association s'est rapprochée d'autres collectivités voisines et travaille avec elles sur un PAT.

Étude de cas n° 2 :

Lorsqu'Y travaillait pour l'Inra, celui-ci était prestataire de deux conseils régionaux pour la mise en place d'outils de financement de projets au service d'une agriculture plus verte, dans le cadre des premier et deuxième piliers de la Politique agricole commune (PAC) européenne. Certes, sa chaire de recherche était financée par des fondations, comme Avril, mais le travail des ingénieurs sur ces questions était financé par les Régions : Grand Est et Aquitaine.

Y en garde un souvenir désagréable et une certaine frustration de ne pas avoir su tout ce qui se jouait en arrière-plan.



Par exemple, elle avait affaire à la direction de l'agriculture (élus et directeurs) de chaque région mais les directions régionales pouvaient être en conflit les uns avec les autres. En Grand Est, la direction financière ne comprenait pas pourquoi la direction agriculture travaillait sur un outil financier et a fait capoter le projet, qui n'a rien donné.

En Aquitaine, une personne était liée à Emmanuel Macron, alors en campagne, et a poussé pour que cet outil financier sorte dans la région en premier. Les enjeux politiques dépassaient Y et le projet. Finalement, l'outil sorti n'est pas très innovant et sert surtout à financer la viticulture et la filière canard.

Commentaires : On constate ici qu'il y a deux étages : l'opérationnel et le décisionnel, mais le nuage décisionnel empêche d'y voir clair dans l'opérationnel. Alors même que les Régions, qui imposent la transparence à ses prestataires, ne l'applique pas à elle-même. Il faut que l'opérationnel soit lié au stratégique pour que ce soit limpide.

Étude de cas n°3 :

Un Conseil régional a élaboré une stratégie alimentation durable en 2018. Pour cela, il a fait appel à un bureau d'études avec un plan de communication et sondage en ligne pour demander aux citoyens ce qu'ils voulaient comme alimentation, en se gardant bien de parler d'agriculture.

Tout un brainstorming s'est mis en place. Le pôle InPACT (Initiative pour une agriculture citoyenne et territoriale) local n'y a jamais été associé, alors qu'il bénéficie d'une subvention de fonctionnement versée par le Conseil régional. La Chambre d'agriculture a été auditée, mais personne à InPACT ou dans les membres d'InPACT n'a été consulté.

Puis une commission de suivi a été créée. Z a trouvé scandaleux qu'InPACT n'y soit pas. Elle a sollicité un rendez-vous auprès du président de la commission Agriculture (agriculteur affilié à la FNSEA) et du directeur qui s'occupent de ce plan stratégique. Ils lui assurent qu'InPACT sera associé dès que la commission de suivi sera en place. Les membres d'InPACT ont rédigé un argumentaire pour démontrer l'importance et l'utilité de leur travail en matière d'alimentation durable. Mais il n'y a jamais eu de commission.

La Région crée finalement une stratégie « cap », traduction de sa stratégie alimentaire sur le volet agricole (avec des contrats agro-écologie pour les paysans qui s'engagent dans la transition). Elle y associe la fédération régionale Civam, mais toujours pas InPACT.

InPACT rédige alors un nouveau courrier, en expliquant point par point ce qu'InPACT était capable de faire. De son côté, la FRCivam joue le jeu et invite InPACT à l'atelier de travail suivant.

InPACT est finalement impliqué dans la stratégie au travers des terrains d'expérimentations et de l'animation d'un réseau de conseillers des paysans.

Z est finalement contente d'être associée à cette démarche à la périphérie de laquelle InPACT avait d'abord été laissé. Elle en retient l'importance de la réactivité et du fait d'être présent sur ce qui se passe, « *même quand on n'est pas invité* ».

Elle a également pu se rendre compte qu'InPACT était invisible pour le Conseil régional car chaque membre du collectif travaille avec une direction différente.



→ Ces études de cas, ainsi que d'autres évoquées au cours de la matinée, permettent de faire quelques grands constats sur les relations entre associations et collectivités :

- L'opacité des enjeux politiques ou le flou des relations interpersonnelles (notamment pro-perso), qui peuvent échapper à nos associations, influent pourtant sur les décisions et la transmission d'information. C'est souvent après-coup ou lors de moments informels que le fin mot de l'histoire est découvert ;
- La complexité du monde dans lequel nous sommes insérés (celui du développement agricole et rural) implique d'être indulgent avec nos interlocuteurs. (L'inverse est valable aussi : nos institutions sont complexes.) ;
- L'étanchéité des étages stratégique (politique) et opérationnel est source de frustration, d'autant plus que les opérationnels sont sommés d'être transparents mais pas les décisionnels vis-à-vis des opérationnels ;
- La concurrence entre services peut nuire aux projets ;
- L'illisibilité des compétences en fonction des territoires freine la démocratie ;
- Avoir une culture et une lecture communes du territoire est crucial ;
- Il existe différents domaines de légitimité, d'où l'importance de connaître les mandats de ses interlocuteurs et le fonctionnement de leurs institutions (comment sont-ils renouvelés par exemple ?) ;
- Il est important de distinguer les structures des personnes ;
- Les institutions rigides ont besoin de cadres alors que nos réseaux sont polymorphes, adaptables, souples (c'est le cas d'InPACT par exemple) ;
- « L'hygiène partenariale » demande de se réunir régulièrement pour faire durer une collaboration ;
- La question de la permanence ou du changement des personnes pose la question de l'héritage (d'une relation, d'une réputation) et de sa transmission, mais aussi du rafraîchissement, de la remise à jour régulière des interconnexions.



2. COMPRENDRE

2.1. Quiz

1) Selon vous une communauté d'agglomération est-elle une collectivité territoriale ou locale ?

Ni l'une, ni l'autre. En fait, « collectivité territoriale » et « collectivité locale » signifient la même chose (dans la Constitution, c'est « collectivité territoriale »). Et en l'occurrence, les communautés d'agglomération, ne sont que des regroupements de collectivités territoriales : les communes.

2) La Région détient-elle la compétence agricole ?

La compétence agricole n'existe pas. C'est une interprétation de chaque collectivité qui la rattache à une de ses compétences. Dans les faits, c'est souvent le développement économique. La Région (le Conseil régional) est le chef de file sur le développement économique, mais elle peut déléguer cette compétence au Conseil départemental ou au Conseil municipal. Ce dernier peut lui-même déléguer cette compétence à l'intercommunalité.

C'est la conséquence de l'humain dans nos institutions, l'humain qui a une certaine capacité à se fixer cadres et à les tordre, ce qui est rassurant. Dans les faits, le politique trouve toujours des argumentaires pour faire rentrer l'agriculture dans ses compétences... de même que les associations trouvent toujours le moyen de faire rentrer un projet dans un dossier de subvention ;)

Par ailleurs, le Conseil régional est autorisé de gestion des fonds européens de la Politique agricole commune.

Astuce : si vous avez un doute sur une compétence, appuyez-vous sur le plan comptable. Par exemple : [M14 pour une commune ou un établissement public communal et intercommunal à caractère administratif](#).

3) La Région prélève l'impôt auprès des particuliers. Vrai ou faux ?

Faux. C'était vrai jusqu'en 2011, la Région prélevait sur la taxe foncière non bâti. Aujourd'hui, les ressources de la Région viennent des entreprises (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises ou impôts indirects comme la Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques...). La Région a donc peu de marge de manœuvre pour réguler ses ressources, elle dépend surtout de ce que l'État veut bien lui donner et n'a pas la main sur les taux des prélèvements. D'où l'hypocrisie de Laurent Wauquiez quand il revendique « aucune augmentation de la fiscalité » dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes ([« Facile, quand on n'a pas vraiment la compétence », réplique Rue89 Lyon.](#))

4) Les collectivités locales peuvent emprunter pour financer leur fonctionnement. Vrai ou faux ?

Faux. Les collectivités locales ont deux budgets, un budget de fonctionnement et un budget d'investissement. Le premier doit être présenté à l'équilibre et pour se faire, la collectivité ne peut pas faire de « crédit à la consommation ». Elle doit se contenter de ses recettes fiscales et des dotations de l'État.



2.2. Quelques définitions :

Collectivité territoriale :

Personne morale de droit public qui exerce sur son territoire certaines compétences qui lui sont dévolues par l'État. C'est l'État qui lui transfère des compétences encadrées au niveau national. Ces compétences sont édictées par la loi : la collectivité n'a pas de pouvoir législateur. Elle est dotée d'une assemblée délibérante élue au suffrage universel direct. On distingue trois types de collectivité territoriale :

- les **régions** : Au nombre de 18 (13 en métropole = 12 + la Corse ; 5 en Outre-mer : La Réunion, Mayotte, la Martinique, la Guadeloupe et la Guyane) depuis le 1^{er} janvier 2016, elles sont reconnues en tant que telles depuis 1982. Auparavant, elles existaient plus ou moins depuis années 1960 mais en tant que services déconcentrés de l'État. Elles représentent un échelon de cohérence supradépartemental, d'où leur capacité à faire faire des schémas de cohérence (comme les Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires), à donner des grandes directions, à jouer les chefs d'orchestre.
- les **départements** : ils remontent à 1789 et sont au nombre de 101 en France, dont 96 en métropole.
- les **communes** : elles aussi remontent à 1789 et ont été créées sur la base des paroisses. La commune est l'unité de vie, l'échelon local par excellence. On en comptait 36 000 en France, un peu moins maintenant, plutôt autour de 34 000, le but étant de réduire. La réduction de leur nombre connaît une petite accélération avec la multiplication des communes nouvelles issues de fusion. Beaucoup d'avantages budgétaires sont associés à ces fusions. De manière générale, on constate une injonction permanente à grossir et des résistances locales. On distingue d'ailleurs deux cas de fusion : volontaire ou imposée par la préfecture parce que la commune a atteint des seuils critiques.

Décentralisation ≠ déconcentration

Décentralisation : tendance amorcée au début des années 1980 jusqu'à la loi NOTRe. Il s'agit du transfert de compétences à des échelons plus locaux, plus proches des citoyens.

Déconcentration : des institutions qui sont l'État sont présentes à l'échelle locale (par exemple Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, Direction départementale des territoires, etc.) Cela n'empêche pas l'existence d'agences thématiques initiées par les régions ou départements...

EPCI

Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) : personnes morales de droit public regroupant plusieurs communes leur permettant de mettre en commun certains services ou l'élaboration de leur politique.

Les premiers sont nés de besoins communs, du type : « faut gérer les déchets », « faut distribuer et assainir l'eau », « faut faire des routes », « faut transporter les gamins », etc. Les premières coopérations intercommunales se sont organisées autour de la gestion des ordures ménagères – ce sont les syndicats intercommunaux à vocation multiple (Sivom) – ou



de l'électrification (ex : le Siel, syndicat intercommunal d'électrification de la Loire). Il en existe avec des vocations parfois très pointues.

Les communes (conseils municipaux) désignent des représentants pour siéger dans ces structures-là.

Dans les années 1970, on était donc plutôt dans la mutualisation de moyens. Au fil des années, ces structures intercommunales ont pris plus de poids et de tous ces établissements sont ressorties des communautés de communes et des communautés d'agglomérations dotées de plein de compétences. Au début, c'était sur la base du volontariat mais maintenant c'est une injonction : une commune est obligée d'appartenir à une communauté de communes.

Celles-ci sont de plus en plus grandes. Par défaut, la communauté de communes coïncidait avec le canton, mais cette échelle est devenue trop petite : une communauté de communes doit maintenant regrouper au moins 15 000 habitants (il existe des dérogations à cette règle, notamment en zone de montagne).

On distingue les EPCI :

- **sans fiscalité propre**, dont les ressources dépendent des cotisations de leurs membres (souvent calculées en coût par habitant). Exemple : Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) ou Parc naturel régional (PNR) ;
- **à fiscalité propre**, c'est-à-dire qui peuvent prélever l'impôt. Exemple : communautés de communes ou d'agglomération.

Si l'EPCI inclut un partenaire privé, on parle de **Société d'économie mixte**.

Il existe aussi des **syndicats mixtes**, c'est-à-dire des établissements de coopérations entre différents échelons : communes, intercommunalités, régions ou départements. Exemples : les syndicats de bassins versants auxquels, depuis la loi sur la Gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations (Gemapi), ce sont les intercommunalités qui adhèrent ; les agences de l'eau à l'échelle des fleuves (6 en France).

Compétence

C'est la capacité d'une collectivité à agir dans un domaine qui lui est confié. La dernière loi à encadrer cela est la loi NOTRe, qui a redistribué les compétences entre collectivités.

(Cf. tableau de répartition des compétences ci-joint)

Il y a des compétences :

- obligatoires : l'État doit donner à la collectivité les moyens de les exercer ;
- optionnelles : les communautés de communes ont des compétences optionnelles : elles doivent en choisir au moins trois parmi une liste définie et laisser les autres aux communes ;
- facultatives : quand on se saisit d'une compétence non prévue et qu'on la fait reconnaître par la préfecture.

Les grandes compétences :



- communales : la voirie, l'assainissement, et surtout l'urbanisme, mais cette compétence est de plus en plus régulièrement transférée à l'intercommunalité dans le cadre des PLUi (bientôt obligatoires) ;
- départementales : le social (handicap, RSA...), les routes départementales, les espaces naturel et littoraux (le Département a un droit de préemption sur les espaces naturels sensibles) ;
- régionales : les transports (TER, cars, aménagements routiers, vélo, transports scolaires...)

En pratique, tout le monde fait un peu de tout... Exemple avec l'éducation : les enseignants dépendent du ministère de l'Éducation nationale, mais les agents travaillant dans les établissements scolaires, les travaux de rénovation, les factures de chauffage, etc. sont payés par les collectivités : les communes gèrent les écoles, les départements les collèges et les régions les lycées. Il y a même des RPI, des regroupements pédagogiques intercommunaux, qui impliquent les communautés de communes.

Assemblées citoyennes consultatives

D'autres lieux peuvent être intéressants à investir : les assemblées citoyennes consultatives adossées aux collectivités, représentantes de la société civile. Il en existe plusieurs niveaux :

- national : le Conseil économique, social et environnemental (Cese)
- régional : les Conseil économique, sociale et environnemental régional (Ceser)
- départemental : certains départements ont des conseils consultatifs
- au niveau des intercommunalités si elles ont plus de 50 000 habitants

2.3. Quels enseignements en tirer pour nos associations ?

Aujourd'hui, l'intercommunalité (communauté de communes ou d'agglomération) est notre interlocuteur privilégié car la commune a de moins en moins de compétences et de moins en moins de moyens.

Quand on est en relation avec une intercommunalité, il suffit d'aller sur son site et de télécharger ses statuts, de presser ensemble les touches CTRL et F de son clavier et de taper « agriculture » pour voir si elles se sont ou non emparées de ce sujet.

L'histoire de ces intercommunalité est une histoire de **mutualisation de moyens pour gérer des services publics** (eau, gymnase). D'où une logique de gestion d'équipements et de services, d'où des budgets orientés vers la gestion. Les trois quarts des budgets relèvent du fonctionnement. Or ce qui nous préoccupe, c'est la politique, **le développement, qui occupe une part très visible mais très minime du budget**. La marge de manœuvre est très étroite, car d'un côté il est mal vu d'augmenter les impôts et de l'autre l'État baisse ses dotations. Par ailleurs, attention : les subventions aux associations, c'est du budget de fonctionnement.

Et l'environnement là dedans ? Plusieurs dispositifs incitent les collectivités à s'en saisir, comme **le Plan climat air énergie** : toute intercommunalité qui est au-dessus d'un certain nombre d'habitants doit s'en saisir. Soit les élus y sont sensible et le font avec plaisir, soit ils s'en saisissent parce qu'il faut le faire. La loi définit la méthode : ça commence avec un diagnostic, il doit y avoir concertation, doit déboucher sur stratégie, et si c'est bien fait l'État met de l'argent. Cela oblige les collectivités à faire de la politique et sortir de la logique de gestion.



L'environnement est aussi une porte d'entrée par laquelle les collectivités se saisissent de l'agriculture. Si un Département veut prendre part à la création d'un espace-test agricole, il ne le justifie pas en disant que c'est « pour développer l'agriculture » : ça ne colle pas avec ses compétences. Il trouvera une raison d'intervenir néanmoins en parlant plutôt de préservation d'espace naturel s'il est en bio. À ce moment-là, c'est OK pour la préfecture.

→ Il est important de bien connaître les collectivités lorsqu'on leur « vend » un projet, afin de le mettre en relation avec les objectifs et compétences qu'elles se sont données.

Autres lieux à investir éventuellement : les assemblées citoyennes consultatives. Il en existe à plusieurs niveaux :

- Etat → c'est le Cese, Conseil économique, social et environnemental
- Région → c'est le Ceser
- Département (quelques-uns en ont)
- Intercommunalité → c'est le conseil de développement, obligatoire pour celles de plus de 50 000 habitants



3. INITIER

3.1. Pourquoi être en relation avec les collectivités ?

Réflexion en demi-groupe sur ces deux questions :

En quoi, nous associations, avons-nous besoin d'elles ? Pourquoi avons-nous envie de travailler avec elles ?

Sur quels sujets on va les chercher :

- la restauration collective
- l'identification de cédants
- l'identification de foncier disponible et l'achat de terres
- l'installation de paysans qui portent les valeurs de nos réseaux et notamment des maraîchers autour des villes
- le développement des circuits courts (mise à disposition de lieu, organisation de marchés de plein vent)
- la mise en place de MAEC, de PAT
- la protection de la biodiversité et de la ressource en eau
- le climat et la baisse des émissions de GES

Ce qu'on va chercher : des moyens/compétences :

- Moyens financiers, rapides à mobiliser
- moyens d'action (salles, foncier, chargés de mission, animation, moyens matériels et humains)
- connaissance des citoyens, des réseaux, des gens sur le terrain
- capacité à diffuser des informations vers les citoyens les mobiliser
- capacité à faire du lien

→ On va les chercher pour ce qu'ils ont et/ou pour ce qu'ils sont.

Il y a un enjeu à ne pas laisser la chambre d'agriculture être le seul interlocuteur sur l'aspect agricole, car nos associations sont capables d'apporter des choses que les chambres d'agriculture ne font/disent pas, de prouver qu'il existe une alternative à leur productivisme.

Cela permet également de renforcer notre légitimité et celle de nos causes, de nos méthodes, de nos structures.

On peut aussi travailler avec les collectivités juste pour travailler avec elles, monter **des projets ensemble**.

En quoi les collectivités ont besoin de nous ?

Pour :

- Les **compétences** et savoir-faire qu'elles n'ont pas et n'ont pas besoin d'avoir en interne, ce qui permet de décliner une politique publique sans compétence en interne.



L'intérêt n'étant pas que budgétaire, cela peut aussi être utile quand il s'agit d'une action très ponctuelle.

- « Gagner une **médaille** » ou « cocher une case », par exemple celle de l'ESS, afin de multiplier les labels et attirer grâce à eux (dans une logique de marketing territorial)
- Montrer qu'elles soutiennent les dynamiques citoyennes et se nourrissent du terrain, parce que les associations incarnent l'idée de la participation de la **société civile**. Intégrer des associations paraît plus démocratique que si les décisions se prennent dans un entre-soi, entre élus, techniciens et agents des administrations.
- **Diversifier ses interlocuteurs**. Exemple : L'agglomération d'Annecy a récemment créé une commission agriculture et elle a sollicité l'Addear pour une première approche, faire connaissance, et finalement lui confier la mission de réétudier la politique agricole au niveau de l'agglomération. Les nouveaux techniciens se sont en effet rendu compte que l'interlocuteur principal de l'agglomération était la chambre d'agriculture, qui s'y connaissait bien en élevage laitier mais pas dans le reste, et n'aurait pas su bien conseiller la commune qui voudrait développer un terrain en maraîchage par exemple.
- **Économiser** : une association coûte souvent moins cher qu'un bureau d'études ou que la chambre d'agriculture, car elle n'a pas de but lucratif, cherche uniquement à équilibrer ses comptes. (Le coût journée de l'Addear est autour de 260 € quand celui de la chambre est entre 600 et 800 €.)
- **Innov**. Les collectivités peuvent avoir besoin d'idées en amont des projets, et vont par exemple consulter la Fnab pour développer la bio, parce qu'elle est source d'expertise et d'innovation.
- S'assurer un vivier de candidats, des **relais** politiques.
- Se faire **des alliés de circonstance**, en cas de rapport de force défavorable. Exemple : Des citoyens et le maire d'une collectivité d'Île-de-France, dont les vergers anciens étaient menacés par un projet d'aménagement, on fait appel au réseau des Amap Île-de-France, qui a appuyé les recours juridiques faits par les élus.
- La dimension **engagée** des actions associatives, plus politisées qu'un bureau d'études.
- Nos **connaissances** des sujets émergents, des leviers à activer, par exemple sur la transmission.
- Être **dans les clous** : les collectivités ont parfois légalement besoin d'un intermédiaire pour financer certaines actions, comme une pièce de théâtre : elles ne peuvent pas rémunérer elles-mêmes la troupe.

À retenir : une sollicitation, quelle qu'elle soit, est une reconnaissance.



3.2. Vidéo : « Sortir de l'entre-soi pour le développement agricole et rural »

<https://ressources.terredeliens.org/les-ressources/dialogue-associations-et-collectivites>

Intervention d'Olivier Dulucq, de l'Unadel, en conclusion de la MCDR AGIS :

Aujourd'hui, il y a une collectivité essentielle : l'intercommunalité. Dans les faits elle va faire tout, elle va devenir plus importante que le département et la région pour mettre en œuvre un certain nombre de services, de politiques. C'est de la responsabilité de ceux qui travaillent sur les questions agricoles et qui sont rassemblés au sein d'InPACT (pôle d'Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale), de connaître, de comprendre comment fonctionnent et vont fonctionner ces 1268 EPCI, de comprendre qu'ils vont fonctionner parfois de façon différente, de comprendre que certes on peut préférer avoir une fois une loi nationale qui imposerait la bio partout – ça fait juste trente ans qu'on l'attend – mais avec toutes les majorités différentes et variées, ce n'est jamais passé par en haut, ou alors **on peut tenter de passer par en bas et avoir finalement – c'est une bonne nouvelle – 1268 cartes à jouer**. On ne gagnera pas 1268 fois, ça n'existe pas, mais il y a des endroits où ça va se développer, et ces endroits où ça va se développer pourront servir d'exemples pour des territoires voisins... C'est un des plus sûrs moyens pour développer cette transition agricole.

Il y a la tentation de l'autarcie, de la communauté, du repli, de se recréer un petit chez soi hors de la sphère publique. Sur la question du développement du territoire, on apprend que tous les sujets sont légitimes. Or ceux qui travaillent sur ces sujets-là courent le risque de **l'illusoire centralité de leur sujet**. Si vous rassemblez des militants de la transition agricole, ils vous expliquent que pour résoudre les problèmes de l'emploi, de l'environnement, de l'identité locale, du lien social, tout passe par l'agriculture. Demain matin, vous rassemblez des militants de la culture, et avec la même conviction et la même sincérité, ils vous expliquent que tout passe par la culture. Si on arrive devant une collectivité en lui disant : « Pour moi le bio c'est un tout : c'est environnemental, social, politique, économique. Tu prends tout ou rien », alors la probabilité c'est qu'il ne prenne rien. Si on rentre dans cette relation en disant : « Si tu as une question économique, je peux être une solution » ou « Si tu as une question sociale, je peux être une solution », ça ne déconstruit pas mon projet mais ça le rend compatible, compréhensible par ceux qui ont d'autres préoccupations que celle d'accepter un projet politique.

Le deuxième ingrédient, assez majeur, c'est qu'aujourd'hui, il y a une **commande sociale**. Quand vous demandez aux gens s'ils préfèrent manger de la merde pas chère ou manger un peu mieux, quand ils en ont le choix économique, la capacité, ils vous disent : « Je préfère savoir ce qu'il y a dans mon assiette » - la traçabilité – ou « si j'ai le choix entre ce qui est produit à 1000 km ou 50 km, je privilégie à 50 km », et si ça contribue à améliorer l'eau, à améliorer l'environnement, à améliorer les paysages, à maintenir le foncier sur le territoire, si ça contribue au développement de l'emploi, etc. les gens par leur portefeuille, votent pour ce type de modèle. J'ai l'habitude de dire : « Esclave, choisis ton maître ». Avec qui faut-il s'allier ? Sur le développement agricole, c'est soit les coopératives, soit la grande distribution, soit les collectivités, soit le client. Au bout du bout, je préfère bosser avec le client, parce que c'est mon voisin, parce qu'il me comprend, parce que je peux discuter avec lui et qu'il peut être le meilleur ambassadeur. Donc plutôt que d'être sur une réflexion essentiellement tournée vers le politique, la collectivité, qui est une vision très française des choses, soyons un peu plus anglo-saxons. **Croyons un peu moins à la politique et un peu plus à l'économie, croyons un peu plus au pouvoir du client-voisin plutôt que du contribuable ou du concitoyen**. Et les intercommunalités, n'ayons aucun doute qu'elles



seront assez sensibles à l'expression, l'émergence de cette commande sociale des clients du territoire, et c'est ça, plus que la pertinence du projet, qui assurera la transition.

Il n'y a pas de développement local sans élu. Mais ce n'est pas parce qu'il y a des élus qu'il y a du développement local. On peut faire le choix de continuer à faire de l'agriculture sur un bout de territoire mais il ne faut pas aspirer à ce qu'il y ait en plus des financements publics là-dessus. Si on veut s'inscrire dans son territoire, avoir des financements publics, si on veut avoir quelques moyens pour agir, **il faut rentrer en relation avec les élus**. Ça ne veut pas dire qu'ils auront le monopole de la décision, mais on ne peut pas faire de développement du territoire sans être à un moment dans l'interrelation avec les collectivités. Si on a la volonté réelle de développer, **il faudra que ça se négocie, que ça se contractualise, que ça se co-élabore avec la puissance publique**, et quand on a les citoyens, les contribuables, les clients dans la poche, c'est plutôt facile. Je pense que par cette interconnaissance, cette proximité, ce lien, il y a tous les éléments pour favoriser un développement par-dessus la haie, en voisinage, en confiance.



3.3. Quatre expériences de coopération assos-collectivités

Comment le besoin a-t-il émergé ?

Comment l'expérience s'est concrétisée ?

Comment l'expérience s'est pérennisée ?

3.3.1. Les mesures agro-environnementales et climatiques (MAEC) de l'Adar Civam, mises en place dans le Boischaut-Sud dans le cadre du programme MCDR Eclat (Expérimenter avec des collectifs locaux une agriculture territoriale)

Cf. document joint.

3.3.2. Un espace-test agricole en Normandie (Nils Maurice, Reneta)

Un espace-test agricole est sur le papier le parfait objet de coopération multiacteurs et multiassos avec les collectivités. Son but est de permettre aux porteurs de projets agricoles de vérifier que leur projet cohérent, qu'il leur convient. Pour créer les conditions du test, il faut un certain nombre de prérequis, qui implique un certain nombre d'acteurs :

- des conditions matérielles : terrains, bâtiments, grosses infrastructures pour démarrer sans s'endetter → collectivités et en particulier communauté de communes qui ont toujours fait du développement économique en misant sur les bâtiments (pour le foncier, on pensera aussi à la Safer, à Terre de liens...) ;
- un cadre légal qui permet au porteur de projet d'exercer son activité de manière autonome. C'est la fonction « couveuse » de l'espace-test : il n'y a pas de dépendance au formateur mais le porteur de projet n'est pas installé non plus (sinon il n'y a pas de réversibilité). Pour ce faire, pendant plusieurs années, les statuts existants ont été détournés mais depuis 7 ou 8 ans, le contrat Cape (Contrat d'appui au projet d'entreprise) permet de simuler la réalité d'une exploitation au sein de la structure qui l'héberge → nécessite structure compétente pour porter contrat Cape, par exemple dans l'ESS ;
- un accompagnement pour ne pas non plus laisser la personne se débrouiller. Il s'agit d'un accompagnement de la personne, mais aussi technique, par exemple sur le bio, ou commercial → Addear, GAB, chambre d'agriculture...

Et comme tous ces ingrédients font intervenir plusieurs personnes, il faut aussi un chef d'orchestre, un coordinateur.

Dans la réalité, ça se passe de manière diverse, les espaces-test intéressent une grande diversité d'acteurs qui prennent l'initiative d'en monter un. Depuis quelques années, ce sont surtout des intercommunalités qui s'impliquent dans des projets alimentaires territoriaux (PAT) : elles achètent du foncier, des bâtiments... mais se rendent vite compte qu'elles ne sont pas en capacité de gérer les contrats donc elles se tournent vers des associations pour réaliser les choses. De l'autre côté, on peut trouver des Addear qui pensent que leurs porteurs de projet ont besoin de se tester et cherchent les moyens de développer cela.

La Normandie est bon exemple de rencontre collectivité/assos.

Le mouvement est parti du Havre. L'agglomération veut développer le test et acheter une ferme, en faisant intervenir des acteurs compétents. Elle se tourne logiquement vers la chambre d'agriculture et une couveuse d'entreprise généraliste tandis qu'elle joue le rôle de



chef d'orchestre en missionnant les structures sous forme de prestations. Au total, cela donne quelque chose de peu satisfaisant, un côté mécanique, sans liant entre les différentes briques. L'agglomération souhaite faire évoluer le système.

D'un autre côté, les Civam normands voulaient intervenir sur l'installation et se posaient la question du test d'activité. Ils se sont rapprochés du GAB et de Terre de liens et ont déposé ensemble un dossier de coopération Leader afin de monter un projet pluriannuel. En s'apercevant qu'ils avaient oublié la question de l'hébergement juridique des personnes, ils se tournent vers la Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) Rhizome, nouvellement créée, afin de porter les contrats Cape. Leur espace-test, baptisé Nid d'agri, démarre en 2018.

Le Havre, qui n'était pas satisfait de son propre espace-test, s'est rapproché de Nid d'agri en lui demandant de prendre en charge le portage.

Le dispositif a été évalué au bout de deux ans. Il subsiste un certain nombre de flous :

- sur la conception du test : Rhizome fait du test pour du test, peu importe l'issue, l'important est que la personne soit plus avancée sur ce qu'elle veut faire après tandis que les Civam visent l'installation des personnes. Cela pose la question des candidats retenus pour le test. Quelle agriculture on veut encourager ? Quel projet politique on porte derrière ?
- sur le modèle économique. Par exemple, le GAB ne fait des choses que s'il est payé...
- sur la coordination : Mélanie Gracieux est employée par les Civam pour coordonner l'espace-test, mais à qui doit-elle rendre des comptes ?
- sur la place de la collectivité dans la gouvernance : Nid d'agri considère que le pilotage se fait entre les quatre partenaires (Rhizome, GAB, TDL et Civam) et que l'agglomération de fait que fournir les moyens, ce que Mélanie Briand, au Havre, regrette.

Sur les questions des porteurs de projets mûrs ou non :

En Île-de-France, Abiosol a créé un deuxième parcours de primo-accueil pour les personnes moins mûres, financé par les collectivités, le Département, la Région. Quant à la mairie de Paris, elle a donné 60 000 € pour l'éveil à la formation agricole à Pôle emploi et dans les lycées.

Interview de Mélanie Briand, responsable du pôle Agriculture/Alimentation à la direction du développement économique et agricole du Havre Seine Métropole (voir en annexe l'interview complète) :

Ce qu'il faut en retenir :

L'élaboration du Schéma de cohérence territoriale en 2010 a permis de poser un certain nombre d'enjeux et d'orientations par rapport à l'agriculture sur le territoire de la communauté de communes, qui par ailleurs à l'occasion d'une fusion d'EPCI en 2019, est devenue plus rurale encore qu'elle n'était à l'époque. Aujourd'hui la stratégie agricole de l'EPCI s'appelle le Plan local pour l'agriculture et prend la forme d'une convention multipartenariale signée avec tous les acteurs du monde agricole : Chambre d'agriculture, Civam, bios, Terre de liens, Safer, enseignement agricole, etc. La logique de prestation est



de mise en concurrence n'est plus retenue par l'EPCI sur les dossiers agricoles, les débuts chaotiques de l'espace-test l'ayant échaudé.

La métropole adopte une logique pragmatique, non dogmatique, lorsqu'elle aborde les questions agricoles. Par exemple, l'espace-test est en bio parce que l'essentiel des porteurs de projets veulent faire du maraîchage biologique.

Les actions menées par les associations dans le cadre de cette stratégie agricole sont soutenues par l'EPCI sous la forme de subventions de projet, quelle que soit la durée du projet : pas de subvention de fonctionnement dans ce domaine agricole, ce qui peut être vu comme un avantage dans un contexte de restriction budgétaire.

Mélanie Briand estime que l'accompagnement à l'installation pratiqué dans le cadre de l'espace-test coûte cher à la collectivité, pour deux raisons :

- cela relève d'une compétence plutôt régionale, donc c'est la Région qui devrait mettre de l'argent dedans ;
- 40 000€ par an sur un budget global d'animation de la stratégie agricole qui oscille entre 100 000 et 120 000 €, pour trois porteurs de projets pouvant rester trois ans (sans compter l'investissement dans la ferme et son entretien), c'est quand même un accompagnement cher et difficilement répliquable dans des collectivités plus petites qui ne seraient pas prêtes à mettre autant.

Cependant ce budget n'est jamais remis en cause politiquement, tellement l'espace-test est emblématique de la politique agricole de l'EPCI, qui fait plutôt consensus parmi les élus. Et aucun objectif de résultat n'est fixé : les porteurs de projet ne sont pas tenus de s'installer sur le territoire, même si une fonction de l'espace-test est de les y accompagner.

Mélanie Briand a un poste assez atypique, proche de la direction générale, qui lui permet d'avancer vite sur des propositions de stratégie, à partir des propositions d'action des partenaires.

Malgré cela, tout se joue au niveau du budget. Cela fait d'elle une intermédiaire et une facilitatrice des relations entre association et collectivité. Elle affirme livrer une « bataille administrative » pour orchestrer le multipartenariat sur l'agriculture, là où de purs administratifs iraient vers des prestations, plus simples à gérer.

D'où l'importance d'instaurer une relation de confiance et de transparence avec un technicien comme elle (qui peut aussi être un directeur général des services, un directeur des services techniques...). Transparence pour éviter les éventuels doubles financements (implique d'être bien claire sur en quoi l'argent de la collectivité est une plus-value pour le projet subventionné) et transparence sur la place de chaque association/organisation au sein du collectif d'association, sur l'utilité et la complémentarité des structures.

Il est également important d'instaurer une relation de confiance avec l' élu, mais selon Mélanie, shunter le technicien quand ça ne va pas en allant directement voir l' élu, ce n'est pas une bonne stratégie...

Enfin, faire partie d'un réseau comme le Reneta ou les territoires bio pilotes de la Fnab est intéressant pour la collectivité pour plusieurs raisons :

- il permet d'avoir accès à une expertise technique
- il permet d'échanger entre pairs



- il permet de porter la voix des collectivités auprès d'une diversité d'acteurs
- il permet de montrer que la collectivité s'engage.



3.3.3. Parcel : est un site internet (parcel-app.org) développé par le mouvement citoyen de préservation des terres agricoles Terre de Liens, le Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne (Basic) et la Fédération nationale de l'agriculture biologique (Fnab).

Article paru dans le Transrural initiatives n°477, au sein du dossier « Construire de nouvelles relations entre associations et collectivités ».

Combien d'hectares pour nourrir ma ville ?

Développé par Terre de Liens, le Basic et la Fnab, l'outil gratuit en ligne Parcel permet de simuler la relocalisation de l'alimentation d'un territoire donné et d'estimer combien de personnes une parcelle peut nourrir.

Combien d'hectares faut-il pour rassasier tous les habitants de la Creuse, avec des assiettes 100 % bio dans lesquelles on a réduit de 25 % la part des produits animaux par rapport au régime actuel ? Réponse : 58 500 ha, soit 5 fois la surface de Paris, même pas 20 % de la surface agricole utile (SAU) du département. Et pour les Parisiens justement ? Un million d'hectares. Or l'Île-de-France ne compte que 580 500 ha de SAU...

Voici le genre de calcul que l'on peut faire sur Parcel, acronyme signifiant « Pour une alimentation résiliente, citoyenne et locale ». « *Les élus ont besoin de concret, affirme Damien Roumet, de Terre de Liens. Parcel leur en offre. Ils peuvent directement mettre les curseurs sur les objectifs des États généraux de l'alimentation et voir ce que ça signifie pour leur territoire. Ça peut faire peur quand on le fait tourner sur une grande ville. Cela pose la question de la solidarité entre les territoires : entre ville et campagne mais aussi entre régions.* »

Et si l'Île-de-France se fournissait dans la région Centre voisine ? Même en passant à 100 % bio avec une assiette de produits animaux réduite de 25 %, celle-ci dispose d'un excédent de surface d'environ un million d'hectares en assurant une alimentation relocalisée. Parcel donne aussi un indicateur de la création d'emplois purement agricoles qu'une telle relocalisation implique. « *On agrège des données de production et de consommation. Le trou dans la raquette, c'est la transformation. On ne pense pas les emplois comme paysan boulanger ou paysan brasseur.* »

L'ancêtre de Parcel, le « convertisseur alimentaire » né en 2013 en Normandie pour faire le même genre de simulation à partir du référentiel technico-économique des fermes Terre de Liens, prenait en compte cet aspect. Mis en ligne en octobre 2019, Parcel fournit aux décideurs des ordres de grandeur réalistes quant aux impacts de leurs politiques alimentaire... et foncière. Car un second « parcours » permet d'estimer combien de personnes un terrain donné peut nourrir. « *Le parcours un, c'est une sorte d'horizon idéal, ce qui me faut pour nourrir toute ma population en bio. Le parcours deux, c'est ce qu'on peut faire aujourd'hui, avec 100 ha de friche par exemple* », précise Damien Roumet. Pour en faciliter l'appropriation par les élus, des formations, des vidéos et une foire aux questions sont en cours d'élaboration.

Parcel donne aussi des indications sur les impacts écologiques des simulations (réduction des émissions de gaz à effet de serre, protection de la ressource en eau...)

L'outil a déjà été approprié par un groupe Terre de Liens en Hauts-de-France qui travaille avec un Parc naturel régional pour construire une offre d'accompagnement des territoires à



l'agriculture biologique. Cette offre en cours de constitution a pour but de faciliter la mise en mouvement de territoires communaux peu mobilisés jusqu'à présent par l'activation d'une incitation financière (avec l'apport un cofinancement) et politique (s'insérer dans une politique cohérente à l'échelle du Parc) qui facilite leur engagement sur les sujets fonciers et agricoles par la mise en exergue des liens concrets de ces politiques avec l'assiette des citoyens et les différents effets qui y sont associés.



3.3.4. Atlass (action territoriale pour une alimentation solidaire et soutenable) : une méthodologie pour accompagner et outiller territoires dans leur stratégie alimentaire, mise en place par la FRCivam Bretagne en 2015

La région Bretagne avait accompagné de 2012 à 2015 les pays (21 en tout) qui souhaitent travailler sur questions alimentaires. Elle avait lancé un appel à projets pour financer des postes, qui était pas mal doté. Les financements étaient assurés sur 3 ans et à la fin du mandat, ceux-ci ont pris fin, aucun bilan n'a été fait, la région est passée à la suite.

La FRCivam Bretagne, qui était en lien avec les pays, a trouvé dommage qu'aucun bilan n'ait été tiré de l'expérience. Elle propose de le faire, afin d'en tirer des conclusions et de proposer une méthodologie clé en main. Pour cela, par l'intermédiaire de l'association des régions de France, la FRCivam obtient un financement de la Fondation Carasso et de la région Bretagne, l'idée étant aussi de montrer à cette dernière les déficits de sa politique soudainement stoppée.

Le bilan des actions menées de 2012 à 2015 montre qu'il s'agit essentiellement de mise en place de plateforme d'approvisionnement pour la restauration collective, en lien avec les chambres d'agriculture, et que souvent elles ont fait flop faut d'investissement des acteurs locaux.

Intervient ensuite la mobilisation de territoires pilotes pour essayer de déployer méthode d'accompagnement plus adaptée au territoire. Deux territoires sont intéressés : Belle-Île-en-Mer et le Pays de Brocéliande. Un programme de recherche-action impliquant des chercheurs est mis en place. La méthodologie d'accompagnement née au bout de trois ans, un **livrable** est sorti l'an dernier (cf. doc joint). Une suite va maintenant s'engager avec un élargissement des territoires : de deux on passe à huit avec d'autres pays, îles et parcs naturels régionaux sur le Grand Ouest.

La méthodologie est assez pragmatique. L'objectif de départ est de relocaliser l'alimentation, par exemple en introduisant tant de bio et de local dans la restauration collective. On se pose des questions : comment on s'y prend ? Combien de producteurs a-t-on identifiés ? Comment structure-t-on la logistique ? Et puis on se rend compte qu'il n'y a pas une offre structurante, qu'il faut accompagner à la création d'activité, mais qu'il y a une question foncière pas évidente à traiter alors on fait appel à Terre de lien pour une formation des élus... et puis à partir de cet enjeu global on précise les actions à mettre en place, qu'on ne connaissait pas au début. C'est ce qui a permis l'essaimage : il ne s'agit pas d'une méthodologie clés en main style « nous on sait faire » mais plutôt « on vous accompagne à partir des attentes du territoire ».

Cela ressemble un peu à un PAT mais déconstruit, avec une phase de diagnostic et une phase de mise en œuvre, pas vraiment linéaire.



3.4. Réflexion autour de deux constats

3.4.1. L'affirmation de nos projets politiques nous disqualifie aux yeux des collectivités

→ C'est quoi le problème ?

Les sujets clivants sont dangereux en temps d'élection. Or, nos projets politiques peuvent être en décalage par rapport à l'état de la société à l'instant T (même si l'histoire montre que de nombreux projets politiques (féministes par exemple) sont passés de la marge à la norme). Ils peuvent nous disqualifier quand ils nous opposent aux réseaux installés, comme les chambres d'agriculture.

Par ailleurs, en rural se pose beaucoup la question de l'image qu'on se renvoie, car entre associations et collectivités on se connaît, on se dit : lui c'est un ancien communiste, un écolo, un contestataire par définition. (Implique de distinguer les rapports locaux et nationaux.) On peut aussi tout simplement tomber sur quelqu'un qui ne partage pas notre projet politique, qui est en désaccord. Ce qui peut disqualifier nos actions concrètes alors qu'elles peuvent être plus pragmatiques que le discours.

→ Et dans l'idéal ?

On a le pouvoir, l'argent, on a gagné la bataille des idées (même si avoir plus de responsabilités peut parfois être moins souhaitable que de rester la mouche du coche, ce qui est une position confortable, telle celle d'un parti d'opposition).

Les élus ne se rangent pas dans une position d'omniscience, les collectivités restent ouvertes à la participation extérieure. Cela implique démocratie participative et décisions collectives.

→ Pistes d'action !

- Identifier les besoins des collectivités pour y apporter nos solutions ;
- Ne pas être dogmatique : accepter la notion de porte d'entrée plutôt que d'imposer un projet sous la forme « tout ou rien » ;
- Co-construire le projet politique avec la collectivité : il n'est ni une bible ni un dogme mais une construction permanente ;
- Rester ouvert, à l'écoute, ferme mais pas fermé.

3.4.2. Nos offres de services sont illisibles pour une collectivité

→ C'est quoi le problème ?

L'offre de services de chaque structure n'est pas toujours claire. Au sein d'InPACT, la répartition « qui fait quoi » n'est pas toujours claire non plus, en raison d'un manque d'échanges sur nos actions (sans doute lié à un manque de temps) et aussi de tensions (quand des actions se chevauchent, parce que l'expertise se chevauche). Cela conduit à un manque d'offre construite : les collectivités ont trop d'interlocuteurs en face d'elles, qui par-dessus le marché parlent un langage un peu différent du leur. De même, on constate un manque d'outils d'échange et de communication mis en commun entre structures membre d'InPACT. Cela s'explique en partie par des projets politiques un peu différents.

→ Et dans l'idéal ?



On a clarifié le « qui fait quoi », le « nous » en distinguant les actions spécifiques des actions communes (au lieu de concurrentes, elles deviennent conjointes). Cela se traduit par « chacun sa ligne » dans le budget global et par des offres construites en réponse à des besoins. Il existe également une trame commune (nationale ou régionale) à décliner localement. Le langage tenu avec les élus impliqués dans les collectivités a été travaillé.

→ Pistes d'action !

- Savoir qui fait quoi pour mieux se connaître, implique travail interne de mise sur le papier des offres de services de chacun, implique de clarifier ce qui se passe quand on est plusieurs à faire la même chose, en parler parce que ça arrive ;
- Mixer assos citoyennes et paysannes pour se distinguer des chambres d'agri par exemple ;
- Profiter des citoyens pour mettre le nez dans les petits fours de nos maires, nous permet d'avoir des éléments de langage afin d'éviter de dire les mots qui fâchent grâce aux retours du terrain ;
- Mieux communiquer sur ce qu'on fait pour les collectivités avec page dédiée sur les sites internet (page commune) sans oublier un recueil d'expériences réussies ;
- Valoriser les actions communes avec des petites vidéos ;
- Organiser des événements ouverts.

4. ATERRIR

Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? Chacun en tire des conclusions pour les rapports de ses réseaux avec les collectivités. Se pose la question : en quoi on peut être utile à dynamiques plus locales, régionales ? On pourrait également identifier témoignages collectivités-multiassos et faire des vidéos qui serviraient de support de communications pour nos actions.



Annexe 1 : Interview de Mélanie Briand, responsable du pôle Agriculture/Alimentation à la direction du développement économique et agricole du Havre Seine Métropole

Peux-tu nous présenter ton poste ?

J'ai été embauchée en 2013 par la Communauté d'agglomération du Havre en tant que chargée de mission Agriculture/Alimentation. J'avais trois missions : l'animation du Plan local pour l'agriculture de l'agglomération havraise, l'animation de l'espace-test agricole et le pilotage du Projet alimentaire de territoire de la région havraise. Depuis janvier 2019 et la fusion de trois EPCI dont la Communauté d'agglomération du Havre en Le Havre Seine métropole, je suis responsable du pôle Agriculture/Alimentation à la direction du développement économique et agricole de la métropole et je pilote la stratégie agricole et alimentaire de territoire.

Rien que dans son intitulé, on comprend que la collectivité s'intéresse de près à l'agriculture.

Oui, il y a une dizaine d'années, on était dans une dynamique très forte d'aménagement de zones d'activités, avec un impact fort sur les zones agricoles périurbaines. À ce moment-là, les élus ont pris conscience de l'enjeu du maintien de l'agriculture en périurbain et ont commencé à entrer dans des discussions avec la chambre d'agriculture et la Safer, pour voir comment cette question de la place de l'agriculture sur le territoire pouvait être abordée par la collectivité. On était aussi dans une phase d'élaboration de notre Schéma de cohérence territoriale (Scot) et ce Scot a permis de poser un certain nombre d'enjeux et d'orientations par rapport à l'agriculture sur le territoire. C'était dans les années 2010. En 2019, la fusion de trois EPCI a changé un peu le visage de la collectivité. Avant cela, l'agglomération havraise était plutôt urbaine, même si 40% du territoire était occupé par l'agriculture. Avec cet élargissement, on a un EPCI beaucoup plus rural puisqu'aujourd'hui, 65% de notre territoire est occupé par l'agriculture et on a beaucoup plus d'élus qui sont connectés au monde rural et agricole : on a des maires agriculteurs, ce qu'on n'avait pas avant quand il n'y avait que 17 communes. Du coup, les enjeux agricoles sont beaucoup plus intégrés par les élus eux-mêmes et on a une volonté renforcée de travailler sur ces questions de lien entre agriculture et territoire.

Cette volonté se traduisait déjà par une stratégie qui s'appelle le Plan local pour l'agriculture, qui prend la forme d'une convention multipartenariale avec les acteurs du monde agricole et qui définit des axes, des objectifs pour le territoire auxquels chacun peut contribuer. C'est notre feuille de route sur les sujets agricoles. Elle a été complétée en 2017 par un projet alimentaire de territoire (PAT) avec lequel on a accentué le sujet de l'alimentation en lien avec l'agriculture. Aujourd'hui en 2020, on arrive à la phase d'évaluation de ce premier programme qui a commencé en 2015 et qui doit évoluer sur une nouvelle feuille de route pour le nouveau mandat. Les résultats de la première étape sont plutôt positifs parce que tous nos partenaires nous font des remontées plutôt positives par rapport à la gouvernance qu'on a mise en place. L'idée est de conforter cela et de travailler sur des sujets peut-être un peu plus sensibles que ceux qu'on avait abordés jusque-là, notamment le lien avec la protection de la ressource en eau... et puis on rentre dans des discussions avec le monde agricole qui sont plus techniques et plus compliquées en termes d'évolution des pratiques sur notre territoire.



On voit bien l'intérêt du Scot dans l'émergence de cette stratégie agricole....

Il crée des espaces de dialogue et de réflexion à une échelle territoriale plus large et sur une dimension temporelle plus large aussi. Après, tout dépend de qui anime le Scot. Nous, on a eu la chance d'avoir un Scot animé par notre agence d'urbanisme, au sein de laquelle on avait un certain nombre de personnes très soucieuses de l'espace rural et de la place de l'agriculture. Du coup, on a eu une orientation assez forte sur ces thématiques-là avec notamment une réflexion prospective sur la place de l'agriculture sur notre territoire en 2014 et aussi un travail sur les interfaces, les lisières, entre les espaces urbains et ruraux. On avait déjà anticipé les réflexions par rapport au débat qu'il y a en ce moment avec les zones de non-traitement !

Justement, comment se positionne l'agglomération sur la question bio/non bio ?

On a une position un peu particulière par rapport à ce que je peux observer dans les réseaux nationaux de collectivités : on est dans une logique non dogmatique par rapport à l'agriculture. C'est-à-dire qu'on parle à tout le monde et qu'on n'est pas dans la logique de clivage qui nous est apportée par les acteurs du monde agricole. Dès le départ, on a souhaité mettre tout le monde autour de la table, tous les points de vue et toutes les perceptions du monde agricole, en sachant qu'on est sur un territoire où le bio est quasiment inexistant – un territoire de grandes cultures industrielles – et que les échanges qu'on a avec les acteurs du monde agricole, notamment quand on va parler de la question de la protection de la ressource en eau, sont assez compliqués. Notre choix a été de ne pas être dans une démarche offensive par rapport au bio, mais de traiter la question en partant de la filière locale, des besoins des consommateurs du territoire par exemple.

L'espace-test est un exemple intéressant sur la place du bio sur notre territoire. On est devenu propriétaires en 2013 d'une ferme maraîchère pour proposer un lieu de test d'activité agricole sur notre territoire. Cette ferme, qu'on a achetée via la Safer, elle était en maraîchage conventionnel diversifié. On a fait le choix de la convertir en bio nous-mêmes, en tant que propriétaire, parce que dans le cadre du projet, on avait fait une analyse du besoin des porteurs de projet qui pouvaient rentrer dans notre dispositif de test d'activité et que l'analyse avait montré qu'on était à 90% sur des porteurs de projet qui voulaient faire du maraîchage biologique. C'est clairement l'approche qu'on a depuis le départ sur le bio, très pragmatique : on regarde quels sont les besoins, quels sont les choix des acteurs économiques et on suit.

Qui porte la voix de l'agriculture dans ces instances (Scot, espace-test) ? Y a-t-il une évidence sur qui parle et qui est légitime pour en parler ? En particulier, quelle est la place de la chambre d'agriculture ?

Dès le départ, on avait la volonté de mettre tous les acteurs de l'installation agricole autour de la table donc on a mis tout le monde : la chambre d'agriculture, les Civam, les bios, Terre de liens, la Safer, l'enseignement agricole... Tous étaient autour de la table sur le projet d'espace-test dès 2013. On a gardé cet esprit collectif quand on a structuré la stratégie agricole territoriale sous la forme d'une convention d'objectifs multipartenariale : tout le monde est signataire au même niveau.

Avec la chambre d'agriculture, il y a quand même une dimension partenariale privilégiée du fait que c'est la chambre consulaire de référence et que nous sommes par ailleurs co-adhérents d'un réseau national qui s'appelle Terres en ville, structuré spécifiquement autour des échanges entre territoires et chambres consulaires.



Néanmoins le dialogue sur la question agricole se fait toujours en lien avec différentes structures et notamment de manière annuelle dans le cadre d'un comité de pilotage qu'on organise avec les partenaires de la stratégie où chacun a une place pour s'exprimer et on prend soin à chaque fois de pouvoir donner cette place, que ce soit pour faire le bilan d'une action ou pour réagir par rapport à un sujet d'actualité.

Tu dis « on »... est-ce que derrière ce « on », il y a une subtilité entre la perception des élus et ta perception d'agent ? As-tu dû négocier avec tes élus par rapport à ça ?

Cette stratégie territoriale elle s'est structurée au départ sur un projet très opérationnel qu'était l'espace-test agricole. Ça nous a permis d'être tout de suite les mains dans le cambouis et d'être confrontés directement à la réalité concrète du rôle de chacun de ces acteurs et de leurs apports potentiels. Le fait est que la question du test d'activité agricole est une question assez innovante dans l'accompagnement à l'installation et c'est cette innovation qui nous paraissait intéressante pour le territoire. Or elle était – et est toujours – plutôt portée par les acteurs non conventionnels de l'agriculture : les associations de développement agricole. Ça a donné tout de suite une légitimité plus importante à ces acteurs-là par rapport à la structuration d'une stratégie agricole de territoire essayant de prendre à bras le corps des questions qui n'étaient pour le coup pas vraiment investies par les chambres d'agriculture. Aujourd'hui, on est dans un contexte différent : les chambres d'agriculture se sont positionnées de manière offensive sur la question de l'accompagnement des collectivités sur les stratégies agricoles et alimentaires de territoire et elles proposent une offre de services dédiée. Mais à l'époque, il n'y avait pas cette offre de services donc la structuration de notre politique agricole s'est faite avec tous les acteurs.

Tu parles d'offre de services : c'est sous forme de prestation ou c'est dans leur mission de service public ?

C'est jamais très clair avec les chambres d'agriculture, je ne suis pas sûre que ça soit homogène d'un territoire à un autre. Le fait est qu'ils en font la promotion, c'est un dispositif qui s'appelle Terralto, qui est un truc clé en main d'accompagnement des collectivités vers l'élaboration de stratégies agricoles et alimentaires de territoire. Ils y font clairement la promotion de leur compétence sur l'accompagnement de la mise en place de projets alimentaires de territoires.

Mais c'est quelque chose pour lequel la collectivité paye ?

Il y a un vrai débat sur ce qu'on paye et ce qu'on ne paye pas. Effectivement, il y a contribution financière de la communauté urbaine dans le cadre de ces actions mais on a besoin d'avoir une clarification sur ce qui relève des actions propres de la chambre d'agriculture et ce qui relève du plus, qu'on doit financer. C'est très compliqué, avec la chambre et avec les acteurs associatifs, de pouvoir différencier ce qui est déjà financé dans le cadre d'un financement Région, Feader, Département ou autre et ce pour quoi notre financement est une plus-value, qui fait que notre stratégie territoriale a un sens et se démarque. C'est pas simple, du coup je suis toujours vigilante à ce que l'articulation des financements publics se fasse bien par rapport à la mise en place de nos actions : c'est au cas par cas, action par action, il y a des demandes de soutien qui se font et nous on regarde précisément si ça fait déjà l'objet d'un financement par d'autres acteurs publics ou pas.

Ce que ça dit en creux, c'est que vous vous avez un besoin clairement identifié et vous allez trouver ceux qui sont en capacité d'y répondre et dans quelles conditions. Ça vous distingue de collectivités qui n'ont pas forcément encore initié de projet et qu'il nous arrive de solliciter pour travailler avec eux.



Il faut faire attention sur cette question du besoin : on est très vigilant sur le fait qu'on est bien dans un projet collectif porté par un ensemble d'acteurs sur notre territoire et c'est le sens de cette convention multipartenaire. On l'a écrit ensemble et on a élaboré ensemble un certain nombre d'orientations et d'objectifs pour notre territoire, qui concernent le foncier, le développement de filières, l'évolution des pratiques agricoles, le lien entre monde urbain et monde rural... C'est sur la base de ces objectifs que les partenaires travaillent. Et c'est dans le cadre de ce programme qu'ils peuvent s'appuyer sur nous pour obtenir des financements complémentaires pour mettre en œuvre des actions qu'ils auraient proposées. On apporte un soutien sous forme de subventions, projet par projet. Je ne subventionne pas un fonctionnement des structures. C'est-à-dire que je ne file pas 10 000 € tous les ans aux Civam par exemple, c'est pas du tout comme ça qu'on fonctionne mais plutôt projet par projet, qu'il soit annuel, pluriannuel... porté par un acteur ou plusieurs, dans le cadre de cette convention. Ce qui est très différent d'un besoin qu'on aurait formalisé dans le cadre d'un marché public, qui mettrait en concurrence les acteurs entre eux. C'est notre fonctionnement à nous mais n'est peut-être pas celui d'autres collectivités. Ça vient d'une très mauvaise expérience de mise en concurrence des acteurs agricoles entre eux : on en a tiré les leçons, maintenant on fait gaffe à ne plus faire ça.

Justement, tu peux revenir sur les différentes phases de l'espace-test agricole ? Il me semble que vous avez travaillé d'abord plus étroitement avec la chambre là-dessus, dans une relation de prestataire, comme avec la couveuse. Tu peux raconter comment vous avez évolué par rapport à ça et pourquoi vous avez fait ces choix ?

Quand on a monté le projet on a fait comme on fait d'habitude. Quand on monte un projet, n'importe lequel, sur notre territoire, on fait des études d'opportunité, de faisabilité, et on consulte. Quand on fait ça, d'habitude on s'adresse plutôt à des bureaux d'études, des prestataires privés qui ont une offre de service à proposer au territoire ou des expertises sur tel ou tel domaine. On les met en concurrence entre eux, chacun défend son truc et c'est très bien. Sauf que là, on ne s'adressait pas du tout à ce type d'acteurs, on s'adressait à de l'institutionnel et de l'associatif. On n'a pas du tout eu les mêmes résultats qu'on avait l'habitude d'avoir, ça a un peu semé la zizanie dans le milieu agricole local. Les premières réflexions sur l'espace-test avaient eu lieu en 2012 avec Terre de Liens, qui avait la compétence autour de la structuration d'espace-test et quand a lancé le marché, il y a eu deux réponses : la chambre d'agriculture et un collectif Terre de Liens-Civam-bios. Et la chambre d'agriculture avait complètement cassé les prix et dans l'analyse qu'on a dû faire sur les deux réponses, c'est la chambre d'agriculture qui s'est démarquée sur les aspects techniques et économiques. Donc on l'a retenue. Ça a été très mal vécu par les acteurs associatifs, qui remettaient en cause la légitimité de la chambre de se positionner sur ces sujets-là et ils n'avaient pas tort. On a donc arrondi les angles en mettant en place une convention partenariale un peu globale autour de ça. La chambre a fait son travail dans le cadre de la prestation et après on a arrêté toute relation de prestation. On n'a travaillé que sous la forme de partenariat pour que ce soit beaucoup plus sain dans la relation avec les acteurs.

Si je comprends bien, dans le projet d'espace-test, il y avait cette intention de se rapprocher des acteurs associatifs à même de répondre à la demande mais en fait les contraintes juridiques du marché ont fait que la chambre a mieux su calibrer son offre, qu'elle l'a mieux vendue...

Elle l'a vendue à minima, ils l'ont vendue au rabais en nous faisant payer qu'une petite part de leur temps de travail.



Du coup ça s'est retourné contre vous.

Oui clairement.

Qu'est-ce qui a fait ensuite le basculement Nid d'agri ?

Ça c'est tout autre chose. Quand on lance la réflexion sur l'espace-test, on est en 2013. Quand on a ouvert effectivement l'espace-test, on est en 2015. En 2015, on a structuré le projet autour d'une convention multipartenaire impliquant les différents partenaires de l'installation agricole. Plus, à côté de ça, par voie de prestation, une couveuse d'entreprises classique. À l'époque en Normandie, il y avait très peu d'acteurs investis sur cette question du test d'activité agricole et on avait besoin d'avoir un acteur spécialisé dans le portage de test d'activité d'un point de vue administratif et comptable. Nous, il n'était pas question qu'on le fasse et les acteurs agricoles en face de nous n'avaient pas la compétence pour le faire. Sauf qu'au fur et à mesure, on s'est rendu compte que cette structure, qui par ailleurs a eu des difficultés économiques, ne s'est pas investie de la spécificité du sujet agricole dans le test d'activité... ce qui a entraîné quelques difficultés de gestion.

Néanmoins dès le départ, dès 2015, on avait écrit qu'on était sur un test de structuration de projet donc on a fait le choix de ne pas créer une association dédiée pour le faire et de garder une gouvernance très simple, sous la forme d'une convention de partenariat entre acteurs, répartissant les rôles et la façon dont tout ça allait se financer entre acteurs. Cette convention était établie pour trois ans entre 2015 et 2018, et on savait dès le départ qu'à la fin de cette période, on allait se reposer la question de la gouvernance et de la structuration des acteurs autour de ce projet.

Or, c'est dans cette période qu'en parallèle, la réflexion a avancé chez les acteurs associatifs sur la structuration d'un accompagnement au test d'activité agricole et c'est ainsi que leur espace-test Nid d'agri est né. En même temps, sur le territoire normand s'est structurée une coopérative d'activité et d'emploi dédiée au test d'activité agricole, très compétente : la CAE Rhizome. Donc très logiquement, en 2018, quand il a fallu renouveler la convention, on s'est appuyés sur cette structuration qui avait vu le jour en parallèle.

C'est quoi le budget de l'agglo pour cet espace-test ?

Ça nous coûte cher. On paye des choses que pour moi on ne devrait pas payer car l'accompagnement à l'installation est plutôt une compétence régionale. Néanmoins, on est sur de l'innovation donc on s'est positionnés sur le financement... mais j'espère que ça évoluera dans le bon sens. En tout cas pour nous comme c'est un projet phare, très visible, on a été vraiment précurseurs dans la position qu'on a eue ? C'est ce qui explique qu'on finance une très grosse partie, quasi 80/90% du financement de l'accompagnement des porteurs de projet en test d'activité. On a trois porteurs de projet qui peuvent rester jusqu'à trois ans sur l'espace-test. Et ça coûte 40 000 € par an en fonctionnement, plus à côté l'investissement qu'on a mis dans la ferme et son entretien en tant qu'équipement public.

Tu peux donner un ordre de grandeur, par rapport au budget du service agriculture ?

C'est 40 000 € par rapport à un budget global d'animation de la stratégie agricole et alimentaire qui oscille entre 100 000 et 120 000 € par an en fonctionnement.

Qu'on soit bien clair, quand tu dis que ça coûte cher, ce n'est pas tant que les associations facturent très cher leur intervention, c'est plutôt une bisbille avec la Région sur la question des compétences et de qui devrait s'en charger ?



C'est plutôt ça. Mais c'est aussi qu'on est sur un accompagnement ultra-renforcé avec des interventions d'acteurs multiples... c'est quand même un accompagnement qui coûte cher. On est en train de réfléchir avec le collectif à faire évoluer ça pour que ce soit accessible à d'autres collectivités parce que l'argent qu'on met dans le projet, les collectivités autour ne sont pas du tout prêtes à mettre autant. Il faut y réfléchir si on veut faire essaimer le dispositif. Donc si, c'est un accompagnement cher et nous on intervient dans le cadre d'une compétence exceptionnelle, pour donner un effet de levier. Or aujourd'hui, on entre dans une phase où on essaie de stabiliser ce type de dispositif d'accompagnement, et pour le stabiliser, il faut qu'il rentre dans le cadre de financements dédiés à l'installation agricole.

Tu dis ça coûte cher mais c'est innovant, précurseur... Ok c'est difficile d'en parler à la Région mais en interne à l'agglomération, est-ce qu'avec tes élus, ta hiérarchie, tu es obligée d'argumenter sur la pertinence du dispositif et sur l'intérêt de mettre autant d'argent dedans ?

La question ne s'est jamais posée : le budget n'a jamais été remis en cause parce que c'est tellement emblématique qu'il n'est jamais question d'économie autour de ce projet-là. Ma réflexion d'économie vient du fait que le budget global de cette stratégie agricole et alimentaire n'augmente pas donc si on veut faire d'autres actions et qu'elles répondent aussi aux sollicitations des partenaires, il faut faire des choix. C'est un projet qui est fortement porté politiquement, qui est très compris dans son sens et son utilité pour le territoire. On est propriétaires d'une ferme donc on est investis physiquement dans le dispositif, on a un lieu-vitrine sur lequel on peut donner de la visibilité concrète sur notre action vis-à-vis du monde agricole donc il n'y a pas de remise en cause politique, pas de logique comptable.

On comprend bien l'enjeu de vitrine politique sur le côté innovant, est-ce qu'il y a d'autres enjeux sur l'espace-test ? Il y a trois porteurs de projet sur le lieu, est-ce que vous donnez des objectifs sur où ils s'installent ensuite par exemple ? Est-ce qu'il y a une feuille de route derrière ça ?

La feuille de route c'est la feuille de route globale sur les enjeux agricoles et alimentaires de territoire. Les objectifs, ce sont des objectifs globaux par rapport à la dynamique territoriale. L'espace-test c'est une action parmi d'autres, très visible et qui coûte cher, mais il y a plein d'autres actions qu'on met en place. L'espace-test est parti du constat du déclin de l'activité maraîchère sur notre territoire et d'une volonté très forte de maintenir une production diversifiée en maraîchage à côté de la ville et ces paysages qui font partie du paysage périurbain sur notre territoire. L'espace test a été envisagé comme une des solutions pour faciliter ça. D'une part concrètement, de manière très opérationnelle, en permettant à des porteurs de projet de se tester et potentiellement de s'installer, mais aussi en donnant à travers ce lieu une visibilité au test d'activité et au maraîchage, en particulier au maraîchage bio qui n'existait pas sur notre territoire. On ne se fixe aucun objectif sur la réussite potentiel des tests : on ne teste pas le porteur de projet mais ce sont eux qui se testent. On leur permet de se tester sur notre territoire et après on les accompagne, c'est ce qui est le plus compliqué, sur l'implantation en sortie de test, pour faciliter la création d'activité sur notre territoire administratif. Mais on ne les oblige pas à s'installer chez nous ! Pour l'instant tous ceux qui sont sortis sont installés chez nous donc on est plutôt contents.

Concrètement en interne, as-tu des marges de liberté ? À qui rends-tu des comptes ? Est-ce que c'est directement aux élus, est-ce que tu dois passer par ta hiérarchie ? Peux-tu décrire comment ça se passe ?

Ce que je vais vous dire n'est pas forcément représentatif de ce qui se passe dans d'autres collectivités. Il y a des grosses différences de fonctionnement entre une petite commune et



une grosse intercommunalité, ce n'est pas du tout les mêmes procédés et d'un territoire à un autre, ça peut totalement différer. Tout ça est aussi beaucoup lié à des questions de personnes et de positionnement des élus par rapport aux services. Il peut y avoir dans certains cas de figure des élus qui sont presque des techniciens et qui vont donner le rythme d'une politique publique de manière très opérationnelle et des élus avec lesquels les services seront beaucoup plus libres de faire des propositions en termes d'actions.

J'ai la chance d'avoir un positionnement vis-à-vis de la hiérarchie qui est assez proche de la direction générale du fait que j'ai toujours été à côté des directeurs en tant que chargée de mission, donc j'en réfère directement à la direction générale et ça c'est plutôt un gros atout qui permet d'avancer très vite sur des propositions de stratégie. Parce que c'est ce qu'on me demande aussi : mon boulot c'est de structurer des stratégies. Les élus sont aussi plutôt dans une logique générale et donc nous on a un peu de liberté pour proposer des actions concrètes. D'ailleurs, les actions concrètes, ce sont surtout les partenaires qui les amènent. Dans notre gouvernance, on est tout à fait ouverts, il y a vraiment une volonté d'avoir des propositions de la part des partenaires.

Après, tout se joue au niveau du budget. En ce moment, on est en préparation budgétaire. Moi je fais des propositions qui sont arbitrées par la direction générale pour être ensuite présentées aux élus. Et sauf gros projet qui fait l'objet d'un fort portage politique, auquel cas on va ajouter des lignes dans le budget, le budget n'augmente pas. Un exemple de sujet qui a fait l'objet d'un fort portage politique : on a des foires et concours agricoles sur notre territoire et les élus ont souhaité, pour donner de la visibilité à notre action agricole, être sponsors de la manifestation, donc on a rajouté des lignes budgétaires autour de ça.

Par contre, les actions qu'on va mettre en place, on les finance beaucoup par appel à projet : on va chercher des sous ailleurs pour les faire financer.

As-tu remarqué des changements de fonctionnement après les dernières élections municipales ?

Vous avez sûrement entendu parler de la politique havraise, nous, l'avantage c'est qu'on est dans une continuité il n'y a pas vraiment d'évolution sur les positionnements des uns par rapport aux autres. Certaines têtes ont changé, en l'occurrence le vice-président à l'agriculture a changé lors des dernières élections mais on est quand même dans une logique de continuité par rapport au sens que veut donner la collectivité et les élus dans leur ensemble à cette stratégie agricole de territoire, donc il n'y a pas de grosse perturbation puisque depuis le départ, c'est quelque chose qui fait consensus au sein de l'équipe communautaire.

C'est aussi lié à notre fonctionnement en tant qu'EPCI : on est sur une collectivité qui n'est pas clivante, il n'y a pas de grosses oppositions entre les membres du bureau même si on a des étiquettes politiques qui peuvent être radicalement différentes entre quelqu'un comme le député Jean-Paul Lecoq, qui est un des derniers élus communistes du secteur, et par ailleurs Édouard Philippe qui n'est pas exactement du même bord politique. Mais ils ont construit l'intercommunalité dans une logique de dialogue et de consensus donc autour de l'agriculture il n'y a pas de débat, tout le monde est ok pour y aller et puis ça avance.

Vous favorisez les conventions... Or on avait l'impression que les collectivités préféraient les prestations sur du court terme. C'est le contraire chez vous ? Vous avez compris l'intérêt du moyen voire du long terme ?



Alors, ce n'est pas forcément du plus long terme. La différence c'est qu'on travaille par projet. On ne fait pas des subventions de fonctionnement pluriannuelles on fait des subventions de fonctionnement pour un projet, qu'il fasse 1 an, 6 mois, 3 ans, peu importe, c'est sur la durée du projet qu'on va apporter notre soutien s'il répond aux objectifs de notre stratégie agricole et alimentaire de territoire.

C'est un choix qui a été fait qui n'est sûrement pas partagé par toutes les collectivités : en général on a la subvention de fonctionnement qui vient en soutien un peu général à telle ou telle association. Dans le domaine du développement économique, on apporte par exemple tous les ans une subvention de fonctionnement à une association d'accompagnement à la création d'entreprise sur notre territoire, le Réseau Initiative, pour qu'ils accompagnent tant de porteurs de projet à l'année. On le fait tous les ans mais comme on a des objectifs de restriction budgétaire chaque année la subvention baisse de 3%, 5%, etc. donc finalement ça n'a pas grand sens par rapport aux objectifs du territoire. L'avantage de fonctionner par projet, c'est que je ne suis pas soumise à cette restriction budgétaire.

Par ailleurs, la prestation fait effectivement partie de nos habitudes. Mais la prestation elle a pour objectif de mettre en concurrence les acteurs pour faire appel au prestataire qui va avoir le meilleur rapport qualité/prix. Or je considère que dans les sujets agricoles, nous avons intérêt à ne pas choisir et à travailler avec tout le monde donc si on rentre dans une logique de prestation, c'est la cata.

Si vous ne travaillez que par projet, vous acceptez les projets à quel stade ? Un collectif de parents d'élèves qui veut créer un potager à côté de l'école, il est reçu comment ?

On a une convention de partenariat avec nos partenaires historiques, les douze partenaires signataires, avec qui on met en place des projets qui sont une déclinaison de notre feuille de route agricole et alimentaire pour le mandat. Comme aujourd'hui on va écrire la nouvelle feuille de route pour le prochain mandat, on va sûrement intégrer d'autres acteurs dans le lot. Là, on parle de structures qui ont fait les preuves de leur compétence sur le domaine, qui ont une certaine expérience et qui veulent contribuer à l'élaboration de ce projet.

Sur l'exemple de petits collectifs qui sont en train de se structurer autour d'un projet, c'est pas du tout la même dynamique d'accompagnement. Ils peuvent être accompagnés de différentes façon... Si on prend le sujet de l'agriculture urbaine, il se trouve qu'au niveau de la ville du Havre, il y a des appels à projet auprès d'acteurs locaux. C'est dans le cadre de ces appels à projet que ces acteurs émergents peuvent faire coïncider leur projet avec une demande spécifique de la collectivité.

On accompagne aussi des acteurs de notre territoire à répondre à des appels à projet qui sont financés par ailleurs. Dernièrement on en a eu un gros lancé par l'Ademe, la Région et la Draaf sur le programme national pour l'alimentation : on a soutenu, en se portant garant, des projets portés par des acteurs associatifs du territoire encore émergents : épiceries coopératives, micro-ateliers de transformation pour de la prestation auprès de maraîchers locaux, des choses comme ça. Nous connaissons ces projets en émergence accompagnés par ailleurs par des structures de l'ESS. Et on soutient leur candidature pour qu'ils puissent avoir accès à des financements portés par d'autres financeurs. On fait beaucoup d'ingénierie financière pour les acteurs de notre territoire. Les accompagner à aller chercher des financements, être garant de leur recherche de financements, ça c'est quelque chose qu'on fait beaucoup.



La communauté d'agglomération du Havre est adhérente à Terres en ville, on sait aussi que vous êtes adhérents au Reneta. Quel est l'intérêt pour la collectivité, au-delà de l'intérêt que tu y trouves en tant que technicienne ? Est-ce que les élus voient un intérêt particulier à adhérer à ce réseau ?

Au départ, l'adhésion était incontournable parce que pour nous on était porteur de l'espace-test agricole en 2013. On était vraiment positionné en tant qu'animateur de l'espace-test agricole donc ça nous semblait indispensable d'être au Reneta, étant donné que c'est la structure la plus compétente en termes d'accompagnement au test d'activité. C'est là où l'innovation arrive et un creuset de réflexions, d'idées et d'échanges d'expériences autour du test d'activité agricole mais aussi de plein d'autres choses. Ça nous semblait nous techniciens indispensables d'être dans ce réseau parce que sinon on ne savait pas comment y arriver. On a enchaîné très rapidement avec un compagnonnage pour avancer dans la structuration de notre espace-test.

Puis on est resté dans le réseau aussi parce que j'ai vu l'intérêt d'y porter la voix des collectivités, qui était très peu présentes à l'époque au Reneta. D'un autre côté, je voyais bien dans d'autres réseaux nationaux que la question de l'espace-test revenait tout le temps comme un outil pratique à mettre en place dans une stratégie alimentaire de territoire. L'intérêt était donc de se faire en interne, au Reneta, porte-parole des collectivités et en externe, dans les réseaux de collectivités, porte-parole du Reneta.

Au niveau politique, le sens du Reneta est tout à fait compris et on a accueilli l'année dernière les rencontres nationales au Havre. Le fait de participer à des réseaux nationaux, c'est quelque chose qui est tout à fait compris par nos élus. On est aussi membre de la commission agriculture et alimentation du réseau des villes et métropoles françaises France urbaine et là on va passer une délibération pour l'adhésion au réseau Territoires bio pilotes de la Fnab donc le positionnement dans les réseaux est acquis comme un outil très important de notre stratégie territoriale.

Jusqu'où on peut aller dans les réseaux ? Demain tu serais prête à adhérer à un réseau Terre de liens ou Amap ?

Je pense qu'il ne faut pas démultiplier les réseaux parce que sinon on a plus de capacité physique à s'y investir donc ce n'est pas très utile. L'intérêt principal pour nous de participer à des réseaux, c'est les échanges d'expériences entre collectivités, entre pairs, entre homologues. De se parler. C'est quelque chose qu'on fait très peu : sortir de notre territoire et parler à d'autres... C'est très peu courant.

Après je pense que la question c'est plus sur l'articulation entre les réseaux à l'échelle nationale et les réseaux à l'échelle plus locale/régionale. Là par exemple on lance une adhésion pour le réseau Territoires bio pilotes de la Fnab parce que le sujet autour de la protection de la ressource en eau devient important et que le bio est clairement identifié comme une solution, ça y est, c'est acquis politiquement. Donc ça nous permet d'avoir le feu vert pour entrer dans ce réseau qu'on regarde de l'extérieur depuis très longtemps mais faut avoir un intérêt.

Je propose des adhésions à des réseaux quand je vois la pertinence techniquement et ce qu'il peut nous apporter. Il n'est pas question d'adhérer pour adhérer, il faut qu'on soit présent et il faut que ça nous apporte quelque chose.

Donc c'est moins des lieux pour peser politiquement que des lieux d'échanges de pratiques entre collectivités ?



Des fois c'est bien d'y être aussi juste pour dire qu'on y est. Mais ça marche dans les deux sens. Il y a clairement des réseaux dans lesquels il est indispensable qu'on soit pour peser politiquement. Par exemple on n'est pas adhérent au réseau européen des métropoles engagées dans les sujets sur l'alimentation parce que pour l'instant on ne voit pas l'intérêt de se positionner auprès des plus grandes villes européennes sur ce sujet-là.

Pour finir, est-ce qu'il y a des trucs qui t'agacent dans nos réseaux ?

Le fait de financer en doublon, ça ne passe pas. De ne pas avoir de visibilité sur comment on se positionne vis-à-vis des autres financeurs publics. On a le cas en ce moment sur Nid d'agri. Le département de Seine-Maritime aide le test d'activité partout sur le département sauf sur notre territoire. Sauf que moi je considère qu'on fait encore partie du département de Seine-Maritime et que notre territoire devrait être éligible aux financements du Département. On a ces discussions avec les structures et les collectivités pour bien articuler nos financements. En particulier, les structures doivent être transparentes sur les autres financements reçus par d'autres collectivités parce que nous on est très vigilants à l'articulation des fonds publics entre eux.

Un autre chose, quand on travaille avec des collectifs associatifs, c'est qu'on ne voit pas toujours le sens du positionnement de chacun. C'est très important pour nous de voir qu'il y a bien une complémentarité d'acteurs et que certains ne sont pas là parce qu'il faut y être mais que tout le monde est là parce qu'ils ont une pierre à apporter à l'édifice, plus ou moins grande.

Le sujet principal c'est la transparence : se parler, se dire quel est le sens des projets que vous portez et pourquoi vous avez besoin de la collectivité pour le faire et comment tout ça s'articule en termes de compétences mises à disposition du projet et de financements.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que ce qu'on nous demande, c'est de réduire, réduire, réduire les financements. Or notre relation avec les associations, c'est de la subvention de fonctionnement. C'est vraiment le sujet sur lequel on nous demande tous les ans de réduire. -5% tous les ans sur notre budget. Donc il faut qu'on arrive à justifier de l'utilité de ce travail-là. Surtout quand on ne met pas en concurrence les acteurs entre eux. Du coup, on a besoin d'être sûr que les conventions qu'on va passer avec nos partenaires sont réglos et qu'on a bien notre place pour soutenir ce projet-là.

C'est vraiment dans une relation de confiance et de transparence qu'il faut instaurer sur la façon dont on travaille ensemble. Car moi, dans la collectivité, je joue vraiment ce rôle d'intermédiaire et de facilitateur avec cette diversité de structures. Si on voulait faire simple et pas s'emmerder administrativement, on ferait une convention avec un acteur, une prestation avec un acteur, en l'occurrence ce serait à coup sûr la chambre et ce serait réglé. Moi je bataille avec les services administratifs pour gérer 15000 conventions avec 15000 partenaires signataires avec 15000 appels de fonds tous les ans... C'est une bataille administrative en interne mais je pense que ça a vraiment un sens sur ce qu'on fait sur le territoire et en tout cas les élus qui ne sont pas les mains dans le cambouis sur les trucs administratifs comme ça, ils voient très bien l'intérêt de le faire.

Ça met bien en évidence tes enjeux en interne et que le partenariat assos/collectivité ne se passe pas juste entre ces deux entités mais que quelque part, toi, tu as besoin des assos pour justifier en interne les budgets. Tu te situes à l'interface et plutôt en allié pour nous.



Dans votre relation à la collectivité il faut vraiment que vous ayez un interlocuteur qui va comprendre ce que vous faites, l'apport que vous pouvez avoir, et surtout un interlocuteur qui va ne pas être un pur administratif. Parce que si vous avez face à vous un pur administratif, ça va être compliqué. Il faut avoir quelqu'un qui porte le sens de l'action et va se dépatouiller avec les aspects administratifs hyper chiants pour avancer. C'est notre boulot en interne de faire des choses un peu différentes par rapport à ce qu'on a l'habitude de faire dans un cadre administratif qui est de plus en plus contraint et ça ne va pas en s'arrangeant.

On les détecte comment ceux qui réussissent à aller au-delà de leur casquette administrative ?

Vous passez un entretien d'embauche un peu sympa : vous allez prendre une bière, un truc comme ça non ? Bon c'est la fin, je craque.

En tout cas il ne faut pas les voir uniquement comme ça : l'administratif n'est pas que la vitrine ou le passe-plat de l' élu. Les agents sont aussi moteurs et des alliés pour que ça fonctionne. Parce que toi en fait concrètement tu as besoin des associations pour que les choses fonctionnent.

Et ça veut dire qu'il faut que nos structures connaissent aussi les agents alors que nous on a toujours une vision politique : on va voir les élus, les administrateurs, mais en fait il y a toute la strate « agents » à convaincre autant que les élus.

Il y a vraiment deux relations à construire : avec l' élu et avec l'agent qui peut être le directeur général des services (des postes comme le mien il n'y en a pas beaucoup) ou le directeur des services techniques ou le directeur de l'action sociale, celui en charge de l'application de la politique publique. Et surtout de pas shunter, quand ça ne fonctionne pas avec l'agent, ne pas aller pleurer auprès de l' élu pour avoir ce qu'on veut... ça c'est rédhibitoire.

Ça pose question dans nos réseaux où il y a beaucoup de bénévoles. Que les bénévoles aillent voir les élus, ça a du sens. Mais après c'est plus compliqué d'aller avec des bénévoles voir des chargés de mission ou des agents. C'est vrai je trouve qu'entre pairs, salariés de nos assos et agents, c'est plus simple les dialogues. Et toutes les assos n'ont pas quinze salariés donc il y a tout un truc à réfléchir autour des relations assos-agents qu'on n'a pas fouillé assez je pense.

C'est aussi repérer le type de collectivité à qui on a affaire : sa taille, son organigramme, la façon dont s'organisent les services, comment les gens sont nommés... ça peut avoir du sens pour savoir à qui on a affaire.

Oui et puis il y a aussi tout un volet perso : qui sont les gens ? D'où ils viennent ? Quelles sont leurs affinités ?, etc. Je pense que ce qu'il faut retenir c'est qu'il y a deux niveaux : au niveau de l' élu qui va être moteur, qui va pousser et qui va encourager – c'est bien aussi d'identifier quelle place avec l' élu avec lequel on est en relation dans la gouvernance globale de la collectivité : est-ce que c'est l'ayatollah extrémiste militant qui de toute façon est complètement décrédibilisé vis-à-vis de ses collègues ou est-ce que c'est quelqu'un d'un peu plus consensuel et qui va pouvoir assez facilement faire passer des projet dans le dialogue auprès de collègues a priori plutôt réticents ? – et au niveau des services où là aussi il s'agit de trouver les bons interlocuteurs. Dans le monde rural où tout le monde se connaît ça peut être par relation : avoir un bon contact en interne avec un responsable financier par exemple, qui va faire passer des petits messages en interne pour donner de la confiance par rapport à la structure associative du style « C'est peut-être intéressant de travailler avec cette



structure », « Elle porte des valeurs intéressantes », « Elle tient la route au niveau technique », etc.