

PARCOURS D'ASSOCIATIONS TERRITORIALES



HISTORIQUE ET ÉVOLUTIONS DE TROIS AT TERRE DE LIENS

Annexe de la publication *Le changement d'échelle dans le réseau associatif Terre de Liens, 2023*

Ce document s'inscrit dans un travail plus large et de long terme d'observation et de pilotage du changement d'échelle du mouvement associatif Terre de Liens. Reconnaisant le changement d'échelle comme un processus et non comme un résultat, la première pierre de ce travail a été de valoriser, dans une perspective historique, les facteurs structurants des parcours des associations territoriales Terre de Liens et les moyens à leur disposition aujourd'hui.

L'association territoriale et ses groupes locaux constituent le premier échelon et la base même de l'action de l'ensemble du mouvement. Les associations territoriales Terre de Liens ont vu le jour à partir de 2006, à l'initiative de groupes de citoyens engagés pour la protection du foncier agricole et l'acquisition de fermes par un collectif associatif, des fondateurs aux profils variés sur des territoires ayant des caractéristiques propres.

La question du changement d'échelle est avant tout une réflexion ascendante, prenant acte de l'évolution historique de Terre de Liens qui lui permet aujourd'hui d'être présent sur de nombreux territoires ruraux et urbains avec ses 19 associations territoriales (AT).

Mais la multiplicité des situations rencontrées, avec des associations dotées d'une seule salariée et d'autres de 5 ou plus, rend difficile une analyse globale à première vue. Un travail de capitalisation est nécessaire pour :

- Identifier à travers ces parcours et ces situations les choix stratégiques les plus pertinents et adaptés aux situations rencontrées.
- Repérer les périodes difficiles et les moyens mis en œuvre pour y répondre.
- Partager les initiatives les plus innovantes, par exemple en termes de partenariats.
- Lister les opportunités à disposition des AT et des bénévoles sur le terrain.
- Dégager des modèles ou « typologie » d'AT en fonction de leur modèle socio-économique.

Trois associations territoriales se sont prêtées à l'analyse :

- Terre de Liens Midi-Pyrénées : une association territoriale ayant beaucoup évolué en terme de quantité de salariées et d'organisation de leur travail (décentralisation des salariées dans les territoires)¹,
- Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté : une grande association territoriale par la superficie couverte mais qui dispose de peu de moyens salariés,
- Terre de Liens Rhône-Alpes : où la structuration des missions de l'association repose sur la structuration du réseau de bénévoles.

Cela permet d'ébaucher une synthèse de leurs situations à mettre en perspective au niveau du réseau.

¹Pour plus d'informations : *Frise du bénévolat en Midi-Pyrénées*, Terre de Liens Midi-Pyrénées, 2021.

DONNÉES GÉNÉRALES :

	Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté	Terre de Liens Midi-Pyrénées	Terre de Liens Rhône-Alpes
Territoire	<p>8,8% de la surface de la France métropolitaine</p> <p>4,3% de la population de France métropolitaine (2019)²</p> <p>59 hab/km² (2019), soit plus de deux fois moins que la moyenne française (124 hab/km²).</p> <p>9% de la Surface Agricole Utilisée (SAU) française (2020)³</p> <p>9% de la Surface Agricole Utilisée est exploitée en Agriculture Biologique (AB) (2020)⁴, ce qui représente 8,6% de terres françaises exploitées en AB.</p> <p>103 ha de taille moyenne d'exploitation (2020) (contre 69 ha de taille moyenne en France)³</p> <p>50 500 personnes en emploi agricole permanent sur le territoire (2020)³, soit 4% de la population active du territoire (contre 2,5% au total en France) cela représente 6,7% des emplois agricoles de France</p> <p>5,7% des nouvelles installations agricoles de France métropolitaine (2020)⁵</p>	<p>8,3% de la surface de la France métropolitaine</p> <p>4,5% de la population de France métropolitaine (2019)²</p> <p>67 hab/km² (2019), soit beaucoup moins que la moyenne française (124 hab/km²)</p> <p>8,4% de la Surface Agricole Utilisée (SAU) française (2020)³</p> <p>15,3% de la Surface Agricole Utilisée est exploitée en Agriculture Biologique (AB) (2020)⁴, ce qui représente 13,7% des terres françaises exploitées en AB.</p> <p>56,5 ha de taille moyenne d'exploitation (2020) (contre 69 ha de moyenne en France)³</p> <p>65 808 personnes en emploi agricole permanent sur le territoire (2020)³ soit 4,5% de la population active du territoire (contre 2,5% au total en France) cela représente 8,7% des emplois agricoles de France</p>	<p>8,0% de la surface de la France métropolitaine</p> <p>4,8% de la population de France métropolitaine (2019)²</p> <p>152 hab/km² (2019), soit plus que la moyenne française de 124 hab/km².</p> <p>5,3% de la Surface Agricole Utilisée (SAU) française (2020)³</p> <p>13,6% de la Surface Agricole Utilisée est exploitée en Agriculture Biologique (AB) (2020)⁴, ce qui représente 7,6% des terres françaises exploitées en AB.</p> <p>47,8 ha de taille moyenne d'exploitation (2020) (contre 69 ha de taille moyenne en France)³</p> <p>56 483 personnes en emploi agricole permanent sur le territoire (2020)³ soit 1,8% de la population active du territoire (contre 2,5% au total en France) cela représente 7,4% des emplois agricoles de France</p>
AT	<p>Nombre de membres (actionnaires, adhérent-es, donateur-ices en nom unique, 2020) : 1031</p> <p>Nombre d'adhérent-es (2021) : 392</p> <p>Nombre de bénévoles actif-ves (2021)⁶ : 104</p> <p>Nombre de groupes locaux (2021) : 2</p> <p>Nombre de fermes (juin 2022) : 17</p> <p>Budget (montant des produits sur 1 an, 2021) : 117 954 €</p> <p>Adhésions (2021) : 21 126 € Fonds propres (2021) : 7 341 € 2 ETP au 31/12/2021</p>	<p>Nombre de membres (actionnaires, adhérent-es, donateur-ices en nom unique, 2020) : 1572</p> <p>Nombre d'adhérent-es (2021) : 457</p> <p>Nombre de bénévoles actif-ves⁶ (2021) : 80</p> <p>Nombre de groupes locaux (2021) : 6</p> <p>Nombre de fermes (juin 2022) : 25</p> <p>Budget (montant des produits sur 1 an, 2021) : 242 168 €⁷</p> <p>Adhésions (2021) : 30 604 € Fonds propres (2021) : 56 244 € 4 salarié-es et 4 ETP au 31/12/2021, 6 salarié-es et 5,1 ETP courant 2022</p>	<p>Nombre de membres (actionnaires, adhérent-es, donateur-ices en nom unique, 2020) : 4080</p> <p>Nombre d'adhérent-es (2021) : 1 291</p> <p>Nombre de bénévoles actif-ves⁶ (2021) : 136</p> <p>Nombre de groupes locaux (2021) : 11</p> <p>Nombre de fermes (juin 2022) : 28</p> <p>Budget (montant des produits sur 1 an, 2021) : 291 135 €</p> <p>Adhésions (2021) : 70 787 € Fonds propres (2021) : 262 331 € 3,6 ETP au 31/12/2021</p>

²Insee, 2019 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/zones/2011101>³Recensement agricole 2020, Agreste : <https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/pages/infographies/>⁴Agence bio, 2020 : <https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/>⁵Point accueil installation de Bourgogne-Franche-Comté, 2020 :<https://www.deveniragriculteurbfc.fr/accueil-pai/les-chiffres-sur-linstallation/>⁶Bénévole actif-ve : personne s'engageant régulièrement ou fortement sur une période de l'année dans une ou des missions de l'association.⁷Dont une partie est portée par Terre de Liens Occitanie

1/ BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

L'AT a été fondée en 2008, réunissant les deux anciennes régions administratives de Bourgogne et de Franche-Comté (des liens historiques unissent les deux territoires qui portent des initiatives communes dans plusieurs domaines). Elle comprend 3 salariés jusqu'en 2014 puis la loi portant sur une nouvelle organisation territoriale de la république (NOTRe) provoque une crise de moyens suivie d'une crise de gouvernance. Elle fonctionne à minima entre 2014 et 2017 sans coordinatrice. En 2017, une coordinatrice est nommée et le conseil d'administration (CA) adopte une gouvernance partagée sans président.e.

L'année 2020 marque un nouveau rebond avec de nombreuses sollicitations de la part des collectivités territoriales. Une deuxième salariée est recrutée en 2021. Une participation active de l'AT dans le réseau associatif lui permet en particulier d'avancer sur sa stratégie d'action auprès des collectivités.

L'AT dispose de 17 fermes, dont 2 acquises en 2022, et d'une trentaine de bénévoles régulières. Toutefois, peu de temps et de moyens sont consacrés au suivi de fermes.

Couvrant un territoire très rural et étendu, Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté est dans une phase de stabilisation. Ses moyens humains et financiers restent limités et ses capacités d'action peuvent être entravées par une concentration de fait des fonctions administratives et financières.

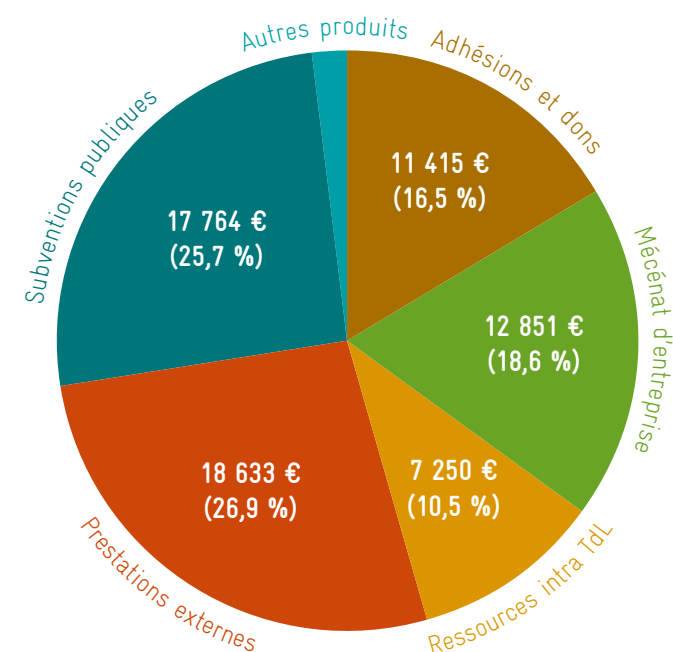
En 2022, une gestionnaire du patrimoine, salariée de la Foncière Terre de Liens travaillant au sein du pôle Fermes s'installe à Dijon, facilitant la coopération.

SITUATION ÉCONOMIQUE :

L'AT dépend à plus de 50% de financements publics, répartis entre subventions et prestations. Une part de ses revenus provient d'une offre de service auprès des organismes de formation, des institutions départementales ou des collectivités locales (33,5% du budget total de l'AT provient des prestations externes en 2020). Une convention avec la chambre régionale d'agriculture lui permet d'obtenir des subventions stables de la région, une situation rare dans le réseau associatif.

Le mécénat y est relativement peu développé, restant une ressource d'appoint occasionnelle. Un endettement conséquent et une trésorerie modeste ont généré des retards de paiement en 2021. L'AT cherche à consolider son modèle économique et ses financements.

Ressources de Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté (2020) :



Caractérisation des financements de Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté (2020) :

Financier	Montant annuel	Type de collaboration	Type de financement	Thème	Stabilité du financement
Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal)	8 000 €	Annuelle	Subvention	Mobilisation citoyenne	Régulier
Département du Jura (39)	5 000 €	Annuelle	Subvention	Aménagement foncier	Régulier
Fondation Terre de Liens	5 000 €	Annuelle	Subvention	Fonctionnement	Régulier
Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)	2 100 €	Annuelle	Subvention	Formation des bénévoles	Régulier
Région Bourgogne-Franche-Comté	2 658 €		Subvention	Aide à l'emploi - apprenti	Occasionnel
Mécénat	12 851 €		Subvention	Non fléché	Occasionnel
Direction régionale de l'alimentation, l'agriculture et la forêt (Draaf)	11 629 €		Prestation	Accompagnement à l'installation-transmission en agriculture (Aita)	Régulier
Association de formation collective à la gestion (AFOCG) 25	5 048 €		Prestation	Dispense de la formation "de l'idée au projet"	Régulier
Foncière et Fondation Terre de Liens	2 250 €		Prestation	Instruction des dossiers d'acquisition	Irrégulier (selon acquisitions)
Interventions formations en Centre de formation professionnelle et promotion agricole (CFPPA)	1 500 €	Annuelle	Prestation	Dispense de la formation "préservation des terres agricoles et installation"	Régulier
AFOCG 39	650 €		Prestation	Réseau InPact 39	Régulier

GOVERNANCE :

L'AT est dirigée par un Conseil d'administration (CA) de dix personnes et un bureau de quatre personnes. De nombreuses initiatives et décisions stratégiques pour le positionnement de l'AT reposent sur la coordinatrice. En 2022, les administrateur·ices deviennent référent·es thématiques, chargé·es du suivi de certains dossiers et du reporting au bureau. La couverture du territoire se fait par thématique et non par zone géographique : les commissions Biodiversité, Installation-transmission et Collectivités et territoires agissent sur toute la région BFC. Des référent·es représentent différents départements lors des réunions mensuelles, à l'exception de la Nièvre et de la Haute-Saône.

SITUATION RH :

En 2022, deux salariées travaillent à temps plein. Une surcharge de travail est constatée depuis plusieurs années, nécessitant la création d'un troisième poste salarié. Un mécénat de compétences est également envisagé sur les partenariats avec les entreprises. En 2019 une mission en alternance se solde par un échec après un burn-out. Les outils de diagnostic, d'évaluation ou de pilotage n'en sont qu'à leur début au sein de l'AT et un administrateur dédié soutient la présidence dans la fonction employeur depuis 2021, ce qui n'était plus le cas pendant 5 ans.

L'évolution des compétences et du rôle des bénévoles est considérée comme un défi important pour l'association, les tâches effectuées par les salariées et les bénévoles étant actuellement strictement séparées :

× Tâches salariées : gestion administrative, communication, recherche et gestion des financements, partenariats, relations avec les instances nationales Terre de Liens, ainsi que des projets de diversification (sur la biodiversité notamment).

× Plusieurs administrateur·ices sont les relais entre l'AT et les instances nationales : une personne est membre de la commission nationale Installation-transmission et du groupe de travail national d'analyse de la pratique, deux personnes sont membres de la commission nationale Plaidoyer, une personne est membre du groupe de travail national InPact, deux à trois personnes participent au pôle Fermes, les co-président·es sont présent·es en réunions des président·es d'AT et un administrateur est mandaté au bureau de la Fédération nationale.

× Les bénévoles se consacrent essentiellement au primo-accueil et à l'accompagnement des cédant·es et des porteur·ses de projets, à l'instruction des projets d'acquisition et aux enjeux d'installation-transmission, ainsi qu'aux relations avec les collectivités territoriales.

MOBILISATION CITOYENNE :

Sur la centaine de bénévoles déclaré·es, une trentaine est très active et se déplace beaucoup, essentiellement sur la Saône-et-Loire, la Côte d'Or, le Doubs et le Jura. Le territoire est partagé entre des zones de plaines (Bresse, Yonne, vallée de la Saône, Châtillonnais et Dijonnais), des zones de montagne étendues et peu élevées mais accidentées (le Morvan, le Jura des plateaux, le Jura plissé, les Vosges). La région dispose d'un bon réseau routier mais d'un réseau ferré inadéquat avec des trains circulant quasiment uniquement dans le sens nord-sud, handicapant ainsi les circulations est-ouest. Il y a un déficit de bénévoles dans deux départements particulièrement ruraux (Nièvre et Haute-Saône) des huit départements composant la région. Un travail a été mené pour l'accueil et l'accompagnement des nouveaux et nouvelles bénévoles, formé·es et accompagné·es par les membres plus ancien·nes grâce à un système de parrainage. L'AT souhaite structurer des groupes locaux à partir des dynamiques émergentes en Saône-et-Loire et dans l'Yonne.

PARTENARIATS :

Une excellente dynamique s'est mise en place au niveau régional avec d'autres organisations agricoles (Confédération paysanne, Civam⁸, Ardear⁹...) pour une stratégie d'accompagnement multi-acteurs. Vingt-et-un jours salariés sont consacrés au projet RARES (accompagnement à la création d'activités agri-rurales innovantes) qui réunit 23 partenaires de la région BFC. L'association InPact¹⁰ BFC a été créée en 2022 à l'initiative des bénévoles de Terre de Liens BFC, du Civam Bio Le Serpolet, la Frab¹¹ et les Amap BFC¹².

Partenaire	Type de partenaires	Nature du partenariat	Objet	Echelle	Temps bénévole (h/an)	Temps salarié (h/an)	Intérêt stratégique
RARES : Regroupons les accompagnateurs des entrepreneurs agricoles et ruraux atypiques en Bourgogne-Franche-Comté - 23 partenaires (acteurs agricoles et de l'ESS)	Associatifs	Moyens	Mutualisation de l' accompagnement porteurs de projets agri-ruraux	Régionale	18	147,5	Elevé
SynPAT : créer des synergies entre projets agricoles sur le territoire - Chambre départementale d'agriculture 39, Communauté de communes cœur du Jura, CFPPA Montmorot, Safer Jura et InPact BFC (représenté par TdL BFC).	Associatifs	Moyens	Réflexion sur la diversification du tissu agricole dans le Jura (39)	Régionale	42	94,5	Elevé
Chambre d'agriculture régionale	Administratif	Moyens	Financement AITA	Régionale			Moyen
CIAP Jura	Associatif	Moyens	Coopérative d'installation en agriculture paysanne (CIAP)	Départementale	60	21	Faible
Parc naturel régional du Morvan	Multi-acteurs	Moyens	Groupe de travail installation-transmission	Régionale	12	11,5	Faible
Plateforme de finances solidaires de Bourgogne-Franche-Comté	Multi-acteurs	Positionnement	Sensibilisation via des actions ponctuelles		24		Faible
Réseau InPact	Associatif	Positionnement	Soutien à l'agriculture paysanne	Départementale	60	21	Elevé
InPact BFC : 12 associations adhérentes	Associatif	Positionnement	Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale	Régionale	140 heures à la création	peu	Elevé
Dynamique massif central	Interne à Terre de Liens	Positionnement	Échanges multiples avec d'autres AT	Régionale	45	37,5	Relatif (réflexion importante pour la gouvernance de l'AT)
Renforcement des liens avec les autres partenaires agricoles et para-agricoles	Multi-acteurs	Positionnement	Réflexions informelles	Régionale	10	24	Relatif
Chambres d'agriculture départementales	Administratif	Exécution	Accompagnement de porteur-ses de projet	Départementale			Elevé
Agrosup Dijon	Recherche	Moyens	Missionné par RARES sur la capitalisation du processus d'accompagnement et interventions pédagogiques	Régionale			Limité au cadre défini

⁸Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural

⁹Association régionale pour le développement de l'emploi agricole et rural

¹⁰Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale

¹¹Fédération régionale de l'agriculture biologique

¹²Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

AUTRE :

L'acquisition de nouvelles fermes n'est pas une priorité pour l'AT dont les forces vives restent limitées. Les bénévoles répondent aux sollicitations (cédant·es ou porteur·ses de projet) en primo-accueil et si un projet d'acquisition émerge, ils y répondent. Cependant, il n'y a pas de démarche volontariste pour susciter l'installation de porteur·ses de projet sur des fermes en propriété de Terre de Liens.

ENJEUX IDENTIFIÉS PAR L'AT

- Consolider la stabilité économique de l'AT et son autonomie (moins de subventions publiques et plus de fonds propres).
- Ouvrir un troisième poste salarié.
- Trouver une meilleure répartition des rôles (réduire la charge de temps des salariées sur la recherche et la gestion de financements, former et impliquer les administrateur·ices, améliorer et étendre le réseau bénévole pour pouvoir accompagner plus de cédant·es et porteur·ses de projets, améliorer la qualité de l'accompagnement...).
- Pouvoir répondre aux sollicitations des collectivités territoriales.
- Améliorer le travail en réseau notamment pour un parcours d'installation multi-acteurs et la fonction plaidoyer.
- Développer les groupes locaux par département.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>Une direction collégiale stable. 30 bénévoles très actif·ves. Des partenariats solides sur le territoire. Salariées et bénévoles formé·es aux outils Terre de Liens. Montée en compétence sur le travail avec les collectivités territoriales. Prise en charge de la "fonction employeur" parmi les administrateur·ices.</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Une concentration des tâches sur les fonctions de gestion de l'AT et de recherche de financements. Besoin d'un encadrement RH renforcé et d'une communication accrue avec les autres AT sur les RH. Pas de process pour l'évaluation du travail (projet/fonctionnement général). Peu de temps à consacrer pour une stratégie d'adhésion et de recrutement de bénévoles.</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>Nombreuses sollicitations des collectivités territoriales. Un nouveau groupe local. Le mécénat de compétences pour la recherche de financement. Forte implication dans le chantier biodiversité. Création d'InPact BFC qui a été appréciée par le Conseil régional.</p>	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <p>Modèle économique incertain pour garantir le financement de deux postes salariés à long terme. Des bénévoles âgé·es et en nombre réduit sur un territoire très étendu.</p>

2/ MIDI-PYRÉNÉES

Terre de Liens Midi-Pyrénées a été fondée en 2007 par une dizaine de bénévoles très mobilisés mais avec peu d'expérience sur la gestion foncière. De 2013 à 2015, elle est dans une situation de précarité. Les instructions sont suspendues. En 2015, le CA est renouvelé, permettant une nouvelle impulsion. Une volontaire en Service Civique est recrutée en 2016 et sera ensuite embauchée en CDD puis en CDI, à la faveur d'une judicieuse diversification des financements : la fusion des régions amène des financements publics et le mécénat se développe. Dans le même temps, le travail d'instruction sur les fermes permet d'obtenir des fonds de la part de la Foncière Terre de Liens.

Depuis 2018, le Comité d'engagement régional (CER) a permis à l'AT de prendre de la hauteur et définir une stratégie d'action sur les fermes et sur les projets d'acquisition et de suivi.

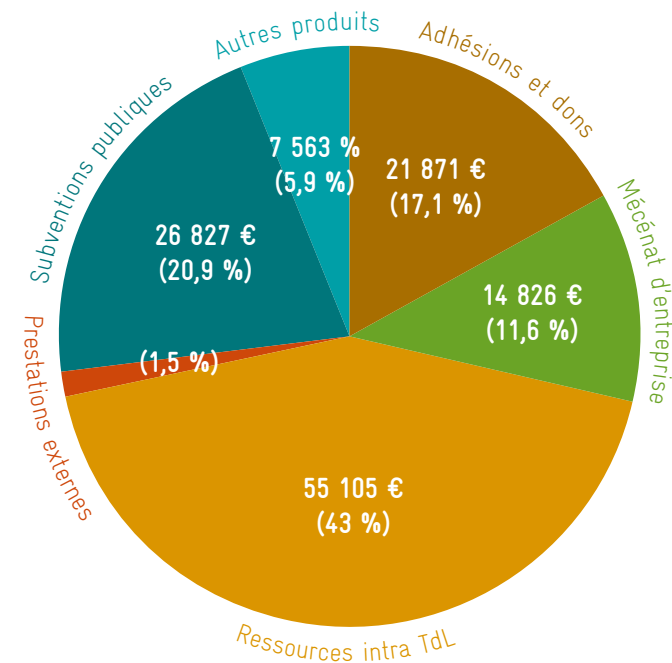
En 2019, l'association souhaite un meilleur ancrage territorial et ouvre un troisième poste à la fois de développement en région mais aussi de suivi thématique afin de gagner en structuration. En 2021 et 2022, trois autres embauches sont faites sur la même construction de poste (territoire et thématique). Cette organisation permet de reconnecter l'association avec l'ensemble des fermes, de mieux mobiliser les bénévoles, de mieux susciter et répondre aux sollicitations du territoire, ainsi que de mieux participer au mouvement.

L'AT a permis l'acquisition de 25 fermes par Terre de Liens, dont 7 en 2022. Cinq groupes locaux sont actifs sur cinq départements différents, et deux d'entre eux ont émergé en 2022. Le nombre d'adhérent·es et de bénévoles est en forte hausse ces dernières années, de même que la collecte de dons.

SITUATION ÉCONOMIQUE :

Terre de Liens Midi-Pyrénées a réussi à diversifier et équilibrer ses sources de financement. Pour les administrateur·ices, les ressources du mécénat sont à consolider : moins réglementées, elles permettent plus de marge de manœuvre dans l'exécution que les fonds publics.

**Ressources de Terre de Liens
Midi-Pyrénées (2020) :**



Caractérisation des financements de Terre de Liens Midi-Pyrénées (2020) :

Financier	Montant	Type de collaboration	Type de financement	Thème	Stabilité du financement	Charge administrative (de 0 à 3)
Conseil départemental (CD) du Lot (46)	2 000 €	Annuelle	Subvention	Sensibilisation et accompagnement de collectivités	Stable	1
CD de Haute-Garonne (31)	5 000 €	Annuelle	Subvention	Sensibilisation et accompagnement de collectivités	Stable	1
CD du Gers (32)	5 000 €	Annuelle	Subvention	Fermes / Accueil / Mobilisation citoyenne	Stable	1
Toulouse Métropole	13 700 €		Subvention	Projet	Projet	
Mécénat	19 451 €	Annuelle	Subvention	Sans objet	À renouveler	0
Fondation Terre de Liens	10 000 €	Annuelle	Subvention	Sans objet	Stable	1
Fondation Terre de Liens - Dons dédiés fermes	2 000 €	Annuelle	Subvention	Suivi fermes	Stable	0
Dons dédiés Midi-Pyrénées	8 473 €	Annuelle	Subvention			
Interventions diverses	1 422 €	Annuelle	Prestation		A renouveler	0
Formations	628 €	Annuelle	Prestation		A renouveler	0
Foncière et Fondation Terre de Liens	18 400 €	Annuelle	Prestation	Instruction acquisition	A renouveler	3
Collectivités	7 967 €	Annuelle	Prestation		A renouveler	3
Prêt et mises à disposition au réseau associatif	14 113 €		Prestation	Commissions nationales Safer et Installation-transmission	Stable	1

SITUATION RH :

En 2022, l'AT passe à 5,1 ETP et peut améliorer sa couverture du territoire. Les salarié-es se répartissent les fonctions par département et par thématique (un-e salarié-e référent-e pour chaque département). Depuis 2017, l'AT travaille sur un projet de rapprochement avec Terre de Liens Languedoc-Roussillon, à travers la création de l'association régionale Terre de Liens Occitanie permettant le lien avec le Conseil régional, la création d'un catalogue de formation pour les bénévoles et de façon plus ponctuelle le lien avec le mouvement national Terre de Liens, la communication, le plaidoyer. Les salarié-es sont embauché-es par la structure Occitanie puis mis à disposition des deux AT qui assurent le suivi opérationnel des postes. Le suivi des ressources humaines est assuré par les administrateur-ices en lien avec l'équipe salariée. Des outils de pilotage ont été mis en place par l'équipe depuis 2020.

L'AT n'a pas encore d'outils en place concernant la gestion des compétences bénévoles, toutefois une base de données spécifique les caractérisant existe. Un travail entamé fin 2022 devrait aboutir en juin 2023 sur la mise en place d'indicateurs de réalisation des différents projets de l'AT.

GOVERNANCE :

L'organisation est collégiale sans poste de direction salariée. L'AT a bénéficié d'un accompagnement sur le fonctionnement horizontal. Le renouvellement du CA en 2020-2021 a fait émerger des attentes et des motivations nouvelles, avec un engagement aussi bien local que national. Cependant, la répartition des tâches reste assez stricte entre bénévoles, salarié·es et administrateur·ices, à l'exception des partenariats.

Les bénévoles suivent les dossiers d'instruction-acquisition, s'investissent dans les activités d'installation-transmission, participent au suivi des fermes.

Les salarié·es animent les groupes locaux, concluent et gèrent des partenariats, coordonnent les projets autour des fermes, construisent de la méthodologie, animent des groupes de travail composés de bénévoles (accueil des candidat·es et cédant·es, comité d'engagement régional, biodiversité, cartographie), assurent la recherche de fonds et accompagnent les collectivités territoriales (entre autres).

Les administrateur·ices siègent au CA pour définir, valider ou réorienter les activités ou décisions importantes de l'AT. Même si dans la pratique, le CA est davantage un organe de gestion des affaires courantes qu'un espace de réflexion stratégique. En 2022, le CA décide de mettre en place des pôles thématiques en son sein.

Malgré un début de mutualisation avec l'AT Languedoc-Roussillon, les deux CA travaillent indépendamment.

MOBILISATION CITOYENNE :

Le temps salarié dédié à la structuration du bénévolat dès 2017 a permis de redonner un souffle à l'activité de l'association. La mise en place d'un comité d'engagement régional a permis de relancer l'activité autour des fermes et a soulagé les réunions de CA de ces sujets. Les salarié·es ont favorisé la structuration de l'implication bénévole notamment par la mise en place d'un système de parrainage. Les bénévoles sont orienté·es selon leurs envies et leurs compétences vers les groupes de travail organisés par l'équipe. En revanche, les bénévoles sont peu impliqué·es dans des actions de sensibilisation du grand public. Aujourd'hui, le noyau dur est composé de 20 à 30 bénévoles très actif·ves (sur une soixantaine de bénévoles régulier·es). Certaines zones très peu densément peuplées de la région comptent peu d'adhérent·es et ne sont pas couvertes par les groupes locaux (nord Aveyron, Pyrénées, ouest du Gers).¹³

¹³Pour plus d'informations, consulter la frise qui retrace les grandes étapes historiques de Terre de Liens Midi-Pyrénées sous l'angle du bénévolat : *Frise du bénévolat en Midi-Pyrénées*, Terre de Liens Midi-Pyrénées, 2021.

PARTENARIATS :

Les partenariats de Terre de Liens Midi-Pyrénées s'opèrent davantage au niveau départemental que régional : le déploiement par département de l'association ces dernières années a favorisé le développement de partenariats locaux.

× En Haute-Garonne avec le collectif "Nourrir la ville" : offre de service groupée auprès des collectivités et des porteurs de projets.

× Dans le Gers avec l'Adear : création d'un espace-test agricole.

× Dans les Hautes-Pyrénées avec l'Adear, l'AFOCG et le Gab¹⁴ : accompagnement des collectivités (transmission, installation et gestion du foncier).

× Dans les autres départements, des partenariats sont actifs dans le cadre de Projets alimentaires territoriaux (PAT) et dans les actions à destination des candidat·es à l'installation. L'action commune existe, même si elle n'est pas forcément structurée dans une entité ou un projet spécifique.

Il n'existe pas de parcours multi-acteurs pour porteur·se de projet et cédant·e.

En 2020, l'AT a établi 25 premiers contacts avec des collectivités. Elle dénombre six actions d'accompagnement dans le cadre de PAT, dans cinq départements différents.

« Nous avons au sein de l'équipe salariée Midi-Pyrénées des compétences qui nous permettent d'aller sur des missions d'accompagnement demandant un vrai travail d'ingénierie. Jusqu'à maintenant, ces missions ont été ponctuelles et situées essentiellement sur la Haute-Garonne, en particulier sur Toulouse Métropole. Depuis 2020, Terre de Liens Midi-Pyrénées ne s'est jamais positionnée seule sur des propositions d'accompagnement ou des réponses à appels à projets impliquant un travail d'ingénierie (diagnostic, étude approfondie...), la plupart du temps nous ne sommes pas pilotes, seulement parfois sur une partie des actions. » Gaëlle Lacaze, salariée de Terre de Liens Midi-Pyrénées.

ENJEUX IDENTIFIÉS PAR L'AT :

- Poursuivre le travail autour des fermes pour être un propriétaire exemplaire.
- Poursuivre la structuration autour de la mobilisation bénévole (accueil, parcours bénévole), poursuivre la structuration des groupes locaux.
- Poursuivre l'action d'accueil pour répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations.
- Donner un cadre d'implication des administrateur·ices pour un pilotage collégial de l'association (équipe salariée et CA).
- Améliorer le travail en réseau avec les partenaires associatifs à l'échelle régionale.
- Améliorer l'accompagnement des territoires ruraux qui ont peu de moyens.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p>Une bonne articulation entre salarié·es et bénévoles. Bonne gestion du primo-accueil. Une popularité de Terre de Liens qui se reflète dans l'augmentation du nombre de bénévoles et d'adhérent·es. Un modèle économique diversifié permettant un financement pérenne de l'association.</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p>Peu d'évaluation en interne sur les projets et le travail en équipe. Une vision politique à consolider.</p>
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p>Plus de mutualisation des tâches avec le développement de la structure Occitanie. De nouvelles recrues en 2022 pour passer à 5,1 ETP. Renouvellements récents au sein du CA.</p>	<p style="text-align: center;">Menaces</p>

¹⁴Groupement des agriculteurs bio

3/ RHÔNE-ALPES

Terre de Liens Rhône-Alpes a officiellement été fondée en 2008 sur la base d'une mobilisation bénévole de 25 à 30 personnes. Des groupes locaux émergent progressivement. Dès 2012, ce sont huit groupes qui fonctionnent grâce à une équipe de trois animateurs et animatrices territoriaux salariés, qui se partagent également des fonctions transversales. Cette organisation de l'équipe n'est pas durable car les salarié·es couvrent un territoire très grand et doivent être très polyvalent·es. L'année 2014 marque un tournant, avec une réforme de l'organisation de l'AT à l'occasion d'un Dispositif local d'accompagnement (DLA) : le modèle économique et la répartition des tâches sont revus en profondeur, en misant sur une stratégie s'appuyant majoritairement sur les bénévoles et les groupes locaux. Les salarié·es sont majoritairement en charge de l'outillage et l'accompagnement des bénévoles, avec des missions différenciées (accompagnement du bénévolat et communication, installation-transmission, coordination globale). L'AT Rhône-Alpes est aujourd'hui celle qui compte le plus de bénévoles dans le réseau.

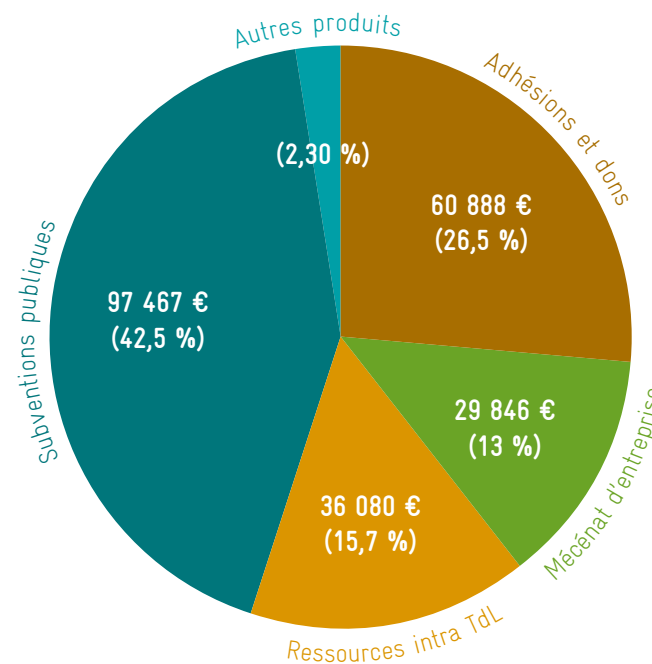
Ses finances sont excédentaires depuis 2015 lui permettant d'auto-financer un nouveau poste en 2021 sur l'accompagnement des collectivités territoriales, puis un autre en 2022 sur le suivi et la valorisation des fermes Terre de Liens. Elle amorce par ailleurs en 2021 un rapprochement avec l'AT Auvergne en mutualisant des moyens et des fonctions (lettres d'infos, programme de formation des bénévoles, participation à la vie du mouvement...)

Parmi les défis de ces prochaines années, l'AT et ses groupes locaux devront chercher à renouveler le bénévolat, monter en compétence sur les questions de plaidoyer, renforcer la mobilisation citoyenne autour des fermes acquises, améliorer le rayonnement des actions locales, structurer et développer l'accompagnement des collectivités.

SITUATION ÉCONOMIQUE :

L'AT présente des résultats excédentaires depuis 2015, fruit notamment d'une stratégie de communication et de fidélisation des membres (par exemple par la mise en place du renouvellement automatique des adhésions d'une année à l'autre). Elle bénéficie aussi de donations exceptionnelles de la part d'entreprises ou de particuliers, et de partenaires publics et privés diversifiés et réguliers.

Ressources de Terre de Liens Rhône-Alpes (2020) :



Caractérisation des financements de l'AT Rhône-Alpes (2020) :

Financement	Montant	Type de collaboration	Type de financement	Thème	Stabilité du financement	Charge administrative (de 0 à 3)	Ancienneté du financement
Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes	82 800 €	Pluriannuelle (4 ans)	Subvention	Ingénierie d'acquisition de fermes : forfait par acquisition, complément d'acquisition ou projet émergent	Relativement stable (convention 4 ans), mais fragile en cas de changement de majorité, voire d'élu-e ou technicien-ne référent-e	0	2008
État - Fonds de développement de la vie associative	7 847 €	Annuelle	Subvention	Formation des bénévoles + subvention Service Civique	Montant irrégulier	0	2008
Conseil départemental de la Savoie (73)	7 000 €	Pluriannuelle (2 ans)	Subvention	Action en Savoie	Relativement stable (convention 2 ans renouvelable), mais fragile en cas de changement de majorité, voire d'élu-e ou technicien-ne référent-e	1	2008
Fondation Terre de Liens	12 000 €		Subvention	Subvention annuelle de 5000€ subvention exceptionnelle de 5000€ don dédié fermes 2000€	Irrégulier	0	2015
Mécénat territorial	29 846 €	Pluriannuelle / annuelle / ponctuelle (en fonction des entreprises)	Subvention	Biocoop, Satoriz, Giraudet, Cluster bio, Ekibio...	Chaque année, des arrivées et départs de mécènes, mais stabilité globale sur le montant (en légère progression)	0	
Foncière Terre de Liens	1 500 €		Prestation	Reversement exceptionnel de la Foncière Terre de Liens pour lobbying parlementaire			
Prestations mouvement	11 240 €		Prestation	ATIR ¹⁵ 3000€ PDAR ¹⁶ 5250€ Fédération Terre de Liens 1000€ MCDR ¹⁷ Terreau 1990€	Irrégulier	0 en général / 3 si financement européen	
Terre de Liens	24 500 €		Prestation	Commissions acquisitions	Montant irrégulier et difficile à anticiper à plus de 6 mois (en fonction des acquisitions)	0	2010 environ
Terre de Liens	2 100 €		Prestation	Commission rupture de bail	Montant irrégulier et difficile à anticiper à plus de 6 mois (en fonction des ruptures de bail)	0	

¹⁵ATIR : Association territoriale interrégionale

¹⁶PDAR : Programme de développement agricole régional

¹⁷MCDR : Mobilisation collective pour le développement durable

SITUATION RH :

Il y a, au 31 décembre 2022, 5 ETP et un volontaire en Service Civique au sein de l'AT Rhône-Alpes. Une grande partie de la fonction employeur est officiellement déléguée à la coordinatrice et une relation hiérarchique est actée avec le reste de l'équipe. Sur les compétences métiers, il y a peu de projection concertée. Beaucoup de décisions sont prises au fil de l'eau selon les besoins et les opportunités.

GOVERNANCE :

En 2022,

- Onze membres élus au CA, tous issus d'un groupe local, ainsi que six invité·es permanent·es sans droit de vote.
- Trois co-président·es.
- Prise de décision à la majorité.
- Bonne qualité du dialogue en général mais possibilités d'amélioration en proposant de nouvelles règles pour une expression équitable et harmonieuse au CA et dans les groupes locaux. Des conflits sont déjà apparus, surtout concernant les acquisitions.

Depuis 2021, un rapprochement s'opère avec l'AT Auvergne concernant principalement :

- Le lien aux partenaires techniques et financiers régionaux.
- La participation aux réunions nationales.
- La mutualisation sur la formation des bénévoles.
- La mutualisation sur la communication : lettres d'infos, rapport annuel.
- Le partage d'un mécénat de compétence sur le développement du mécénat et construction d'une stratégie commune de développement du mécénat.

Un outil de gestion commun a été mis en place pour référencer facilement par ordre chronologique l'ensemble des réunions internes au mouvement auxquelles participent les salarié·es ou administrateur·ices des deux AT : le panorama des réunions mouvement. Sur ce tableau partagé, les comptes-rendus de chaque réunion sont mutualisés en les rendant accessibles en un clic.

L'AT consacre peu de temps à l'auto-évaluation du travail d'équipe, mais se concentre sur l'évolution des missions historiques. Par exemple, en 2022, des réflexions sont en cours pour faire évoluer les modalités d'instruction et remettre en débat les formes d'implication bénévole ou citoyenne. La fonction d'administrateur est considérée comme essentielle et devant être réservée à des membres impliqués sur le terrain, ce qui n'est pas écrit dans les statuts et pourrait faire l'objet d'une évolution statutaire.

MOBILISATION CITOYENNE :

Actuellement, il y a 136 bénévoles très impliqué·es dans les onze groupes locaux. Une salariée référente et un ou une volontaire en Service Civique assurent le lien permanent. Une commission Groupes locaux se réunit une fois par mois. Toutes les administrateur·ices de l'AT sont bénévoles d'un groupe local. Les bénévoles bénéficient d'une bonne montée en compétence et sont globalement impliqué·es dans la vie du réseau. Beaucoup de compétences sont déléguées aux groupes locaux en toute autonomie. Il existe des webinaires dédiés à l'accueil des nouveaux et nouvelles adhérent·es bénévoles et une réflexion autour des pratiques d'accompagnement des bénévoles de l'AT.

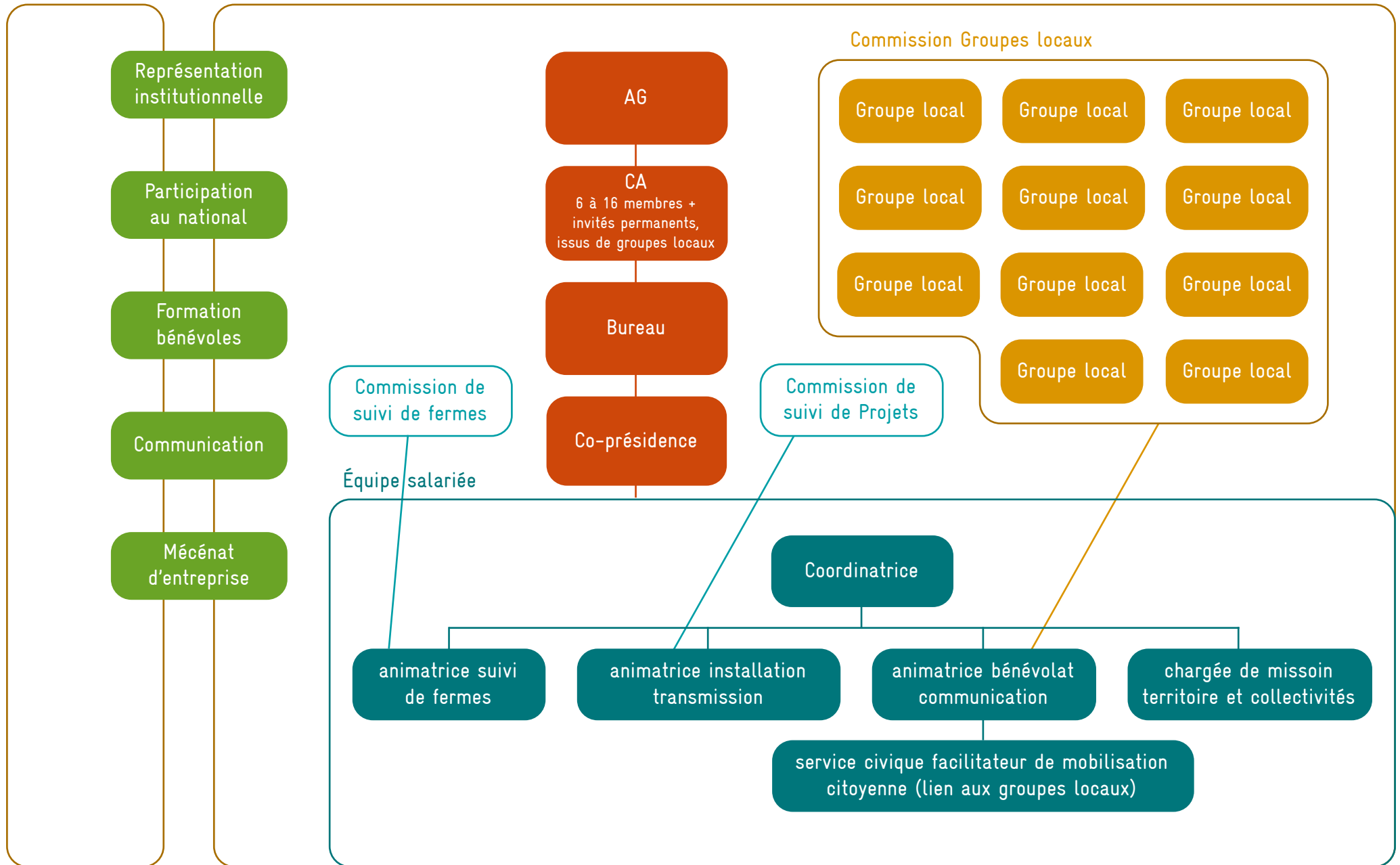
L'AT ne tient pas d'inventaire de compétences des bénévoles mais dispose d'un répertoire des personnes-ressource dans certains domaines et d'un catalogue des missions bénévoles.

Le renouvellement des bénévoles est une question importante, ces dernier·es étant majoritairement des retraité·es.

Schéma de la gouvernance de l'AT Rhône-Alpes, décembre 2022 :

AT Auvergne

AT Rhône-Alpes, décembre 2022



PARTENARIATS :

Sur les partenariats financiers, l'AT répond peu à des appels à projets, et privilégie avant tout son cœur de mission au lieu d'adapter son organisation au financeur. L'installation des bureaux sur le Pôle Bio de l'écosite à Eurre (26) auprès d'autres associations de l'agriculture paysanne correspond avant tout à une opportunité ne découlant pas d'une stratégie partenariale, mais le nouveau poste de chargée de développement avec les collectivités peut permettre d'envisager des actions communes à l'échelle départementale ou régionale.

Un partenariat structurant existe depuis plusieurs années avec la Safer régionale et la Région, sur l'acquisition des fermes (estimation des biens, liens avec les vendeurs...). Dans l'idéal, l'AT identifie un besoin de stockage temporaire, qui pourrait être assuré par la Safer, les Établissements publics fonciers, voire la Région ou les Départements, afin de permettre le montage de projets multi-acteurs avec ou sans Terre de Liens. Plusieurs liens historiques avec les collectivités, ainsi que des expériences inspirantes sont recensés dans les fiches de l'outil Récolte¹⁸ et le rapport *Des partenariats importants avec les collectivités territoriales : 21 exemples en Rhône-Alpes et ailleurs pour préserver les terres agricoles*¹⁹. Le réseau InPact fonctionne davantage à l'échelle départementale que régionale.

ENJEUX IDENTIFIÉS PAR L'AT :

- Clarifier et améliorer les missions d'accompagnement des porteur·ses de projet (un dispositif de diagnostic initial est en cours).
- Augmenter le nombre de groupes locaux, étoffer le réseau bénévole, diversifier les formes d'engagement.
- Améliorer le suivi et la valorisation des fermes.
- Expérimenter et capitaliser sur l'accompagnement pour la restructuration de grandes fermes difficiles à reprendre, en lien avec le réseau de partenaires.
- Avancer sur la montée en compétences des bénévoles sur le plaidoyer.
- Amplifier les actions d'accompagnement des collectivités territoriales.

<p>Forces</p> <p>Territoire berceau de Terre de Liens, un grand réseau de sympathisant·es et bénévoles. Une stabilité économique.</p>	<p>Faiblesses</p> <p>En recherche de diversification des profils de bénévoles. Peu d'actions de plaidoyer. Pas de partenariat stratégique au niveau de l'AT (installation paysanne, accompagnement multi-acteurs...)</p>
<p>Opportunités</p> <p>Le rapprochement en cours avec l'AT Auvergne permettant des mutualisations importantes. Un groupe d'échange et de réflexion actif avec les AT du Massif Central.</p>	<p>Menaces</p> <p>Une forte proportion de fonds publics (subvention de la Région) dans le total des subventions annuelles.</p>

Les parcours historiques de ces trois associations territoriales ont permis d'objectiver le changement d'échelle à l'œuvre au sein du réseau associatif Terre de Liens : territorialisation de l'engagement citoyen, augmentation de la part des financements non-fléchés ou intégration sur-mesure dans le tissu de l'économie sociale et solidaire local. Le décortiquage de ces cas concrets a participé à une caractérisation, à l'échelle du réseau associatif, des freins et leviers de ce processus dans la publication *"Le changement d'échelle dans le réseau associatif Terre de Liens, 2023"*.

¹⁸Recueil d'initiatives foncières : <https://ressources.terredeliens.org/recolte>

¹⁹Terre de Liens Rhône-Alpes, 2014.



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