

MOBILISATION CITOYENNE : COMMENT FAIRE ?

Pistes méthodologiques
pour créer et dynamiser des groupes locaux



Guide à l'attention d'organisations citoyennes
basé sur l'expérience de Terre de liens



Bourgogne Franche-Comté

L'action citoyenne au cœur du mouvement Terre de Liens

Les citoyens sont le moteur du mouvement Terre de Liens. Sous leur impulsion sont nées les associations régionales. Par leurs dons et leur épargne, ils permettent l'acquisition de nouvelles fermes. Ils peuvent enfin, à travers leur engagement bénévole, démultiplier les actions de Terre de Liens.

Mais l'engagement citoyen, quelle qu'en soit sa forme, n'est pas simple. Comment se faire connaître ? Comment diffuser le message de Terre de Liens ? Comment mobiliser davantage de bénévoles ? Comment aller au-delà du cercle des convaincus pour mettre en œuvre une réelle démarche d'éducation populaire auprès des citoyens, mission intégrante du projet stratégique de Terre de Liens ?

Pour l'aider à résoudre cet enjeu, l'association Terre de Liens Bourgogne Franche-Comté a demandé à Floriane KARAS, éco-interprète, de travailler cette question pendant un stage de quatre mois. Floriane avait à répondre à la commande suivante : « concevoir et réaliser des actions permettant le développement du réseau bénévole de Terre de Liens, et en particulier la création de groupes locaux sur les régions Bourgogne et Franche-Comté ».

Eh bien, Floriane a bien travaillé ! Ce document en est le résultat. Floriane nous a beaucoup apporté. Et notamment ce guide et ces outils qui vont être diffusés dans tout le mouvement Terre de Liens. Merci Floriane pour ton aide et pour ton implication.

J'invite les « Terre de Liens », j'entends par là les salariés, mais aussi les nombreux bénévoles, à consulter ce document qui est un précieux guide pratique pour tous.

Véronique Guislain,
Co-présidente Terre de Liens Bourgogne Franche-Comté

L'Économie Sociale et Solidaire en Bourgogne

L'économie sociale et solidaire s'affirme de plus en plus dans la société à travers les réalisations et les organisations innovantes qu'elle met en place pour répondre aux besoins et aux attentes de notre société. En Bourgogne, l'Économie Sociale et Solidaire est un secteur qui contribue à la croissance de l'emploi, elle représente 11% de l'effectif salarial sur le territoire. La Région y consacre un budget de 2.9 millions d'euros...

L'association « Terre de liens » est un de nos partenaires privilégiés et un acteur incontournable pour « protéger les terres, aider les paysans à s'installer, mobiliser les citoyens et faire pousser des fermes » sur notre territoire !

Les associations, les mutuelles, les coopératives et tous les établissements de l'économie sociale et solidaire, montrent tous les jours leur dynamisme, leur créativité, et démontrent surtout que l'économie peut être au service de l'homme et de son environnement.

François Patriat,

Sénateur de Côte-d'Or, Président du conseil régional de Bourgogne

Sommaire

Avant-propos	1
Note au lecteur	3
Généralités : Terre de Liens et les groupes locaux	5
Bref retour sur le projet de Terre de liens	6
La ferme Terre de Liens idéale : quelques indicateurs de réussite	9
Quelle pertinence des groupes locaux pour le projet Terre de Liens ?	11
Situation actuelle des groupes locaux Terre de Liens	16
Les groupes locaux incontournables ?	17
Réflexions préalables avant de se lancer	19
La question du sens : au sein de l'association, se poser les bonnes questions	20
Un « animateur » ? Réflexion sur le moteur du groupe local	22
A propos du porteur de projet ; points de vigilance	30
Comprendre ce à quoi on s'engage : ce que signifie créer un groupe local	34
Se donner les moyens et s'organiser au sein de l'association	36
Créer un groupe local : quelques principes de base	39
Une seule véritable règle...	40
Les ingrédients du groupe local : ce qui compose la recette de base	41
Les paramètres déterminants pour la réussite d'un groupe local	45
Méthodologie pour créer un groupe local	49
Le choix du lieu : où créer un groupe local ?	50
Analyser le contexte local : se préparer à intervenir	52
Informé et sensibiliser la population : pourquoi, qui, et sur quoi ?	55
Informé et sensibiliser la population : comment ?	61
Mobiliser qui ?	71

Mobiliser comment ?	73
Définir un projet : et maintenant, que fait-on ?	81
Pérenniser le groupe local : des pistes pour maintenir la dynamique	88
Sources inspirantes pour se donner des idées	91
Une démarche de mobilisation citoyenne similaire : les villes en transition	92
Bibliographie partielle et liens utiles sur la mobilisation citoyenne	94

Avant-propos

A la fin du 20ème siècle, dans un village de la Drôme, des utopistes se sont levés... Animés par une conviction profonde issue d'un sentiment d'urgence, ils ont décidé d'agir « pour préserver la terre et soutenir l'activité agricole ». Quelques quinze années plus tard, le constat est là : Terre de Liens existe et réunit des citoyens, des agriculteurs et des élus mobilisés pour la préservation des terres agricoles, l'installation en agriculture biologique et paysanne et la protection des ressources naturelles.

Au delà de l'intervention directe sur le foncier agricole *via* la finance solidaire, Terre de Liens est un puissant levier de mobilisation citoyenne. Proposant un modèle de société basé sur un rapport différent à la nourriture, à l'agriculture et à la consommation, Terre de Liens permet aux citoyens d'être acteurs de changement grâce à la finance solidaire et à l'implication bénévole locale. Ainsi, à travers le rôle qu'elle donne (ou plutôt rend) aux citoyens, Terre de Liens bouscule les habitudes et infirme certains préjugés consistant à dire que l'agriculture est le domaine d'experts, que la préservation des espaces est le domaine réservé des professionnels de la protection de la nature, ou encore que le soutien à l'activité agricole est le fait exclusif des techniciens agricoles...

Au cœur des territoires, les nombreux bénévoles de Terre de Liens s'affairent afin de démultiplier les actions menées par les associations territoriales, de favoriser la naissance de nouvelles fermes Terre de Liens, de faciliter la collecte de finances solidaires, et de faire connaître plus largement le mouvement. Ces bénévoles peuvent notamment s'organiser sous forme de groupes locaux, sur lesquels les associations territoriales comptent particulièrement. Ancrés localement, ces collectifs informels prolongent et renforcent les actions de Terre de Liens et donnent vie au mouvement, permettant ainsi une réelle transformation des territoires de l'intérieur.

Aujourd'hui toutefois, et en dépit des nombreux efforts fournis par les associations, la mobilisation de groupes locaux s'avère laborieuse : informer,

sensibiliser, rassembler, former les citoyens et les constituer en groupes locaux dynamiques et durables est difficile. De ce fait, les groupes locaux réellement actifs sont actuellement très peu nombreux.

Face à cette problématique majeure, Terre de Liens Bourgogne Franche-Comté mène depuis 2012 un travail de réflexion et d'expérimentation afin d'identifier les freins et leviers de la mobilisation. Le présent document, résultante de ce travail, propose une méthodologie générale et inter-régionale, comprenant étapes, recommandations, conseils et éclairages, pouvant aider le bénévole ou le salarié animateur à construire des groupes locaux sur son territoire.

Ce guide méthodologique, bien que conçu par et pour Terre de Liens, pourra éclairer, espérons-le, d'autres contextes, d'autres associations ou collectifs, d'autres démarches ou d'autres projets ayant trait à des buts ou sujets autres que l'agriculture, dès l'instant où ils auront avec Terre de Liens ce point commun : le besoin de mobiliser et de rendre des citoyens acteurs d'un projet collectif.

Note au lecteur

Faire émerger, animer et pérenniser un groupe local est une entreprise ambitieuse et complexe. Méthode, intuition, pédagogie, communication, souplesse, dynamisme, convivialité... : de nombreux facteurs comptent dans l'aboutissement de ce long processus.

Ce document n'est pas un guide universel à appliquer tel quel, il s'agit d'une proposition méthodologique globale. Il ne se prétend ni parfait, ni complet, ni adapté à toutes les situations. Il doit donc nécessairement faire l'objet d'une appropriation par son utilisateur, qui pourra y puiser les idées et méthodes qu'il estimera adaptées à son contexte propre, et qui répondront à sa propre perception du mouvement Terre de Liens.

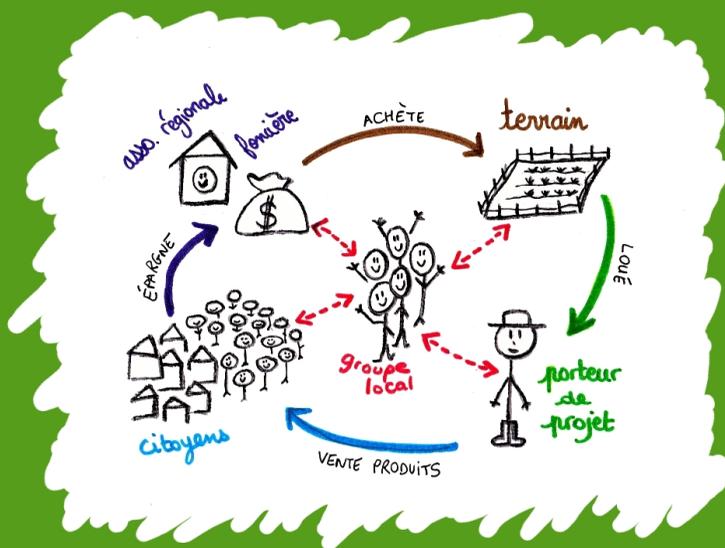
En plus d'une méthodologie générale, ce guide propose l'utilisation d'outils et méthodes jugés utiles à certaines étapes du processus de création de groupe local. Ils sont signalés de cette manière (exemple dans le chapitre « Informer et sensibiliser la population : comment ? ») :

➤ PROJETER UN FILM*

Les outils signalés comme ci-dessus par une astérisque sont repris et détaillés dans un document complémentaire à ce guide, intitulé « *Recueil d'outils et de méthodes utiles pour la mobilisation de groupes locaux* » (Terre de Liens Bourgogne-Franche-Comté, 2013).

GÉNÉRALITÉS

Terre de Liens et les groupes locaux



Fonctionnement global et schématique
du mouvement Terre de Liens

BREF RETOUR

sur le projet de Terre de liens

Bien que le mouvement Terre de Liens soit sans doute familier au lecteur, il semble intéressant de rappeler, en guise d'introduction, le projet de Terre de Liens. Présenté ici sous une forme très résumée et schématique, il permet de replacer les différentes composantes du mouvement, et donc de mieux percevoir la place des groupes locaux au sein de celui-ci.

Le cœur de métier de Terre de Liens : l'accès collectif et solidaire au foncier

C'est la spécificité de Terre de Liens et son principal champ de compétence. En permettant l'accès au foncier par le biais de l'épargne collective des citoyens, Terre de Liens facilite l'installation de porteurs de projets désireux de créer une activité agricole respectueuse de la terre et des hommes. Cette mission repose sur deux piliers :

- **Un processus technique**, permis par des structures et des compétences particulières : ce sont la Foncière et la Fondation reconnue d'utilité publique Terre de Liens, ainsi que les compétences des salariés et bénévoles en terme d'accompagnement des porteurs de projets : aspects administratifs, agronomiques, techniques.

- **Une stratégie de communication** (information, éducation, sensibilisation), qui doit permettre de collecter l'épargne ou les dons qui alimenteront la Foncière ou la Fondation. Sans collecte, l'acquisition de terres et de fermes est impossible.

Ce à quoi contribue, plus largement, Terre de Liens

L'accès collectif et solidaire au foncier constitue le moyen, pour Terre de

Liens, d'œuvrer à une mission plus ambitieuse qui dépasse largement l'unique aspect foncier.

Ainsi, au quotidien et à travers ses actions, Terre de Liens :

- ◆ Soustrait des terres agricoles de l'urbanisation, d'usages agricoles non durables et de la spéculation ;
- ◆ Préserve la ressource en eau, la fertilité et l'équilibre biologique des sols ;
- ◆ Contribue à diminuer l'utilisation de ressources non renouvelables, notamment de pétrole (utilisé pour le transport, les engrais et pesticides) ;
- ◆ Contribue au maintien de paysages riches et diversifiés ;



- ◆ Donne une nouvelle chance à des agriculteurs d'exercer leur métier ;
- ◆ Entoure et soutient, humainement et moralement, les porteurs de projet ;
- ◆ (Re)crée des liens entre les citoyens et les agriculteurs, et entre les citoyens eux-mêmes ;
- ◆ Permet aux consommateurs d'exercer leur pouvoir citoyen, de se réapproprier leur territoire et de développer des connaissances ;
- ◆ Offre aux citoyens une alternative aux habitudes de consommation habituelles, et un moyen solidaire et intelligent de placer autrement leur argent ;



- ◆ Permet le maintien et la transmission, de génération en génération, de terres préservées et saines ;
- ◆ Offre un autre modèle de société, notamment en terme de consommation ;
- ◆ Propose une gouvernance alternative, qui redonne du poids et du pouvoir aux citoyens ;
- ◆ Revitalise les campagnes en favorisant les activités agricoles, les échanges et les circuits courts.



Le projet de Terre de Liens s'inscrit donc bien au-delà de l'acquisition de terres et de l'aide à l'installation de porteurs de projets. L'installation de paysans n'est pas une finalité mais une étape faisant partie d'un processus de transformation sociale plus global.

La dimension sociale du projet est ainsi très prégnante, à travers l'importance des liens (entre les citoyens eux-mêmes, et entre citoyens et agriculteurs), et à travers la notion de citoyenneté.



La valeur sociale du projet de Terre de Liens ici illustrée :
sur la ferme, agriculteur et citoyens se rencontrent
(Ferme de la Censeiraie, dans les Pays de la Loire - © Terre de Liens PDL)

LA FERME TERRE DE LIENS IDÉALE

Quelques indicateurs de réussite

Une autre façon de comprendre les tenants et aboutissants du projet de Terre de Liens est de définir ce que pourrait être une installation réussie, une ferme Terre de Liens « idéale ». En voici une proposition :

Avant l'installation

- Le porteur de projet se sent épaulé et encouragé dans son installation.
- Il est conseillé et accompagné par l'association au niveau technique, administratif et humain.
- Le porteur de projet comprend et adhère entièrement aux valeurs et ambitions portées par Terre de Liens, notamment d'un point de vue social et sociétal.

Lors de l'installation

- Le porteur de projet est aidé techniquement et matériellement.
- Il est soutenu moralement par l'association et par les citoyens, sous forme de groupe local.
- 75 % de l'épargne est collectée localement (situation en 2014).

Après l'installation et de façon durable

- L'agriculteur est intégré et accepté au sein du territoire, vis-à-vis de la population locale mais aussi des agriculteurs voisins (regard bienveillant).
- Des liens permanents sont créés, entre l'agriculteur et les consommateurs : la ferme Terre de Liens est plus qu'une ferme, elle est un lieu d'échanges vivant et dynamique.
- Au-delà de la clientèle acquise par l'agriculteur, les valeurs et le

projet de Terre de Liens sont régulièrement communiqués et diffusés, dans le but de toucher toujours plus de personnes.

- L'agriculteur continue à porter les valeurs de Terre de Liens et à valoriser sa ferme en ce sens.
- Il a de bons rapports avec l'association et le groupe local.
- L'association ou le groupe local est là pour répondre à ses besoins ou l'aider dans les difficultés qu'il rencontre.
- Son activité est pérennisée.



Ferme des Dolomies, terres cultivées par Céline Gormally,
dans le Jura (© Terre de Liens BFC)

QUELLE PERTINENCE DES GROUPES LOCAUX pour le projet Terre de Liens ?

Au vu des objectifs poursuivis par Terre de Liens, on peut lister les différents rôles que remplissent les groupes locaux.

■ Ils font une veille foncière sur leur territoire

Un groupe local, parce qu'il est implanté sur un territoire restreint qu'il connaît bien, aura plus de facilités pour repérer les terres agricoles pouvant faire l'objet d'une acquisition par Terre de Liens.



■ Ils collectent l'épargne des citoyens à l'échelle locale



La collecte d'épargne est le moteur de Terre de Liens. Sans épargne, pas d'argent, donc pas d'acquisition de terres, donc pas d'installation de paysans.

La collecte d'épargne au niveau local, et avant l'installation effective de l'agriculteur, est par ailleurs prioritaire car elle assure le financement des projets et sécurise la pérennité des fermes et de leur activité.

Le groupe local, composé de bénévoles habitant sur le même secteur géographique que l'agriculteur, peut mettre en œuvre de nombreuses actions qui permettront de collecter l'épargne solidaire, et ainsi soutenir financièrement le projet en cours.

En l'absence de projet d'installation, le groupe peut tout aussi bien collecter l'épargne, qui peut être ultérieurement utilisée pour un éventuel et futur projet local. Au-delà et à travers son action, le groupe contribue à faire connaître Terre de Liens, et éventuellement à trouver de nouveaux bénévoles, adhérents ou simples sympathisants.

En terme d'épargne, quels avantages du groupe local ?

- il peut organiser des actions plus importantes ou plus fréquentes,
- il connaît bien le territoire,
- il est sur place,
- il connaît le porteur de projet et est donc plus à même de valoriser son projet.

Et sans groupe local ?

- il est plus difficile de collecter des sommes importantes, à moins d'avoir de très nombreux bénévoles (non constitués en groupes locaux),
- la totalité des actions permettant la collecte sont organisées et réalisées par l'équipe salariée ou les administrateurs, générant fatigue et nombreux déplacements.

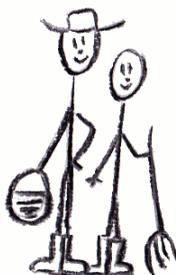
■ Ils aident le porteur de projet avant et pendant son installation

La démarche d'installation pour un porteur de projet est longue et difficile, d'autant plus lorsque celui-ci n'est pas familier du territoire en question, qu'il est issu d'une autre région voire d'un autre pays. Psychologiquement et socialement, l'installation est une épreuve pour le porteur de projet. Un groupe local permet d'entourer, de soutenir et d'aider l'agriculteur.

Quels avantages du groupe local ?

- Le groupe est constitué d'habitants qui habitent sur le secteur, il est plus à même d'entourer et d'aider l'agriculteur au quotidien.
- La proximité aide les liens à se créer plus facilement.
- Le groupe local peut lui-même faire appel à son entourage pour des tâches précises.

■ Ils aident l'agriculteur dans son activité quotidienne



Le groupe local peut, après installation, continuer à aider l'agriculteur dans des tâches diverses liées à l'activité de la ferme.

Il fait aussi le relais entre l'agriculteur et l'association Terre de Liens en cas de problème.

Le groupe peut aussi avoir un rôle important pour aider l'agriculteur à trouver des débouchés pour sa production (création d'une AMAP, etc.).

Quels avantages du groupe local ?

– Le groupe permet un suivi et une aide régulière à l'agriculteur. La diversité du groupe implique des compétences et centres d'intérêts diversifiés, et donc la possibilité d'aider l'agriculteur sur des tâches plus nombreuses

– Être constitué en un petit collectif est plus simple, plus motivant et plus facile pour organiser les circuits courts ou développer la clientèle du producteur.

– La proximité renforce les liens et favorise une relation de confiance durable.

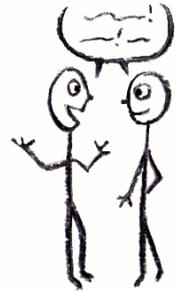
■ Ils communiquent et font connaître le mouvement sur le territoire, font vivre la ferme Terre de Liens

Par ses actions de communication et de sensibilisation, qu'il peut démultiplier à loisir, le groupe local fait connaître Terre de Liens sur son territoire. C'est de cette façon que les citoyens sont, petit à petit, sensibilisés, informés, et prennent conscience des véritables enjeux environnementaux et sociaux défendus par le mouvement.

Que les citoyens présents sur le territoire deviennent adhérents,

actionnaires, bénévoles ou non, le travail d'information et de sensibilisation effectué localement par le groupe est fondamental.

Sans ce travail, Terre de Liens risque de rester une solution marginale et peu connue des citoyens, et l'ambition de changement sociétal portée par le mouvement restera cantonnée à un cercle de sympathisants convaincus.



Enfin, faire connaître les problématiques et l'action menée par Terre de Liens à une échelle locale, c'est favoriser la prise de conscience des habitants et leurs comportements citoyens, et multiplier les chances de trouver, quand il le faut, des personnes qui soutiennent une future installation.

Pour la mise en œuvre de ses actions, et si l'agriculteur est volontaire, le groupe local peut s'appuyer sur la ferme Terre de Liens qui constitue un support pédagogique parfait : lieu de réunion, de démonstration, de rencontres, d'échanges de savoirs-faire...

Quels avantages du groupe local ?

– Contrairement à un bénévole isolé, un groupe local peut concevoir, organiser et réaliser des actions (de communication par exemple) bien plus conséquentes, nombreuses ou diversifiées (selon les compétences et envies au sein du groupe, énergie déployée plus importante...)

– La ferme peut devenir un lieu d'échanges et de partage, ouvert au grand public, seulement si une relation de confiance existe entre l'agriculteur et le groupe local.

■ Ils participent à la vie de l'association régionale

Le groupe local peut soutenir et participer aux actions réalisées par l'association territoriale, qu'elles se déroulent ou non sur le secteur géographique où il vit. En ce sens, le groupe local constitue un soutien important des associations territoriales.

Le groupe local peut être considéré comme un trait d'union entre l'agriculteur et le mouvement Terre de Liens, et entre l'agriculteur et la population locale.

En facilitant et en pérennisant l'installation agricole, le groupe local est le garant d'une ferme Terre de Liens ancrée dans son territoire, vivante et intégrée à la population locale.

Autrement dit, il paraît difficile de donner une réalité aux dimensions sociales et sociétales du mouvement Terre de Liens en l'absence de groupes locaux. Ceci entre autres parce qu'elles demandent beaucoup de présence sur le terrain, que les seuls salariés et administrateurs ne peuvent assurer seuls.

SITUATION ACTUELLE

des groupes locaux Terre de Liens

Après un rapide tour d'horizon des associations territoriales Terre de Liens, la situation concernant les groupes locaux est claire.

Malgré une forte volonté et des efforts déployés parfois importants, force est de constater que les associations territoriales ne parviennent pas vraiment à créer des groupes locaux dynamiques et durables : ceux-ci peinent énormément à émerger et à exister dans la durée. Ils sont même, en fait, souvent inexistantes.

En dehors de quelques exceptions, rares mais encourageantes, les groupes locaux qui existent aujourd'hui à travers la France fonctionnent souvent mal (absence de dynamique, de cohésion, difficulté de suivi...). animateurs et administrateurs des associations territoriales manquent de moyens (méthode, temps, argent, compétences, outils...) pour réussir cette mobilisation citoyenne si difficile.

Ce document tente ainsi d'apporter de nouveaux éléments d'analyse à ce sujet, et propose un certain nombre de pistes méthodologiques et de conseils, qui pourront aider l'animateur et les bénévoles à se lancer dans cette démarche.

LES GROUPES LOCAUX

incontournables ?

Le mouvement Terre de Liens étant assez jeune, le manque de recul et d'expérience ne permet pas de savoir si les groupes locaux sont incontournables. Peut-être est-il possible de faire autrement : dans ce cas, cela reste à inventer ! Dans tous les cas, en l'absence de groupes locaux, les risques sont les suivants.

Au niveau de la collecte d'épargne...

- Perte du rythme de collecte, donc baisse du capital de la foncière avec à terme, obligation de limiter ou stopper les acquisitions foncières ;
- Difficultés à entretenir le bâti.

Au niveau de l'agriculteur...

- Difficultés dans l'installation ou la pérennisation de l'activité de la ferme, du fait d'un manque de soutien, d'une mauvaise communication et d'un isolement progressif de l'agriculteur vis-à-vis de l'association territoriale ;
- « Esprit » et démarche Terre de Liens qui s'estompent avec le temps, avec le risque que Terre de Liens devienne invisible sur la ferme ;
- Mauvaise compréhension du fonctionnement de Terre de Liens, notamment de la nécessité de collecte d'épargne, d'où un total désengagement de l'agriculteur dans cette tâche.

Au niveau de l'association territoriale et du mouvement...

- Épuisement des équipes salariées et des bénévoles administrateurs ;
- Limitation du nombre de projets portés ;
- Dynamique des territoires moins importante ;
- A terme, un mouvement qui reste marginal et peu connu, avec peu de fermes acquises et peu de personnes sensibilisées (ambition sociale et sociétale non atteinte).

RÉFLEXIONS PRÉALABLES

avant de se lancer



LA QUESTION DU SENS

Au sein de l'association, se poser les bonnes questions

Première étape nécessaire avant de se lancer dans la constitution d'un ou de plusieurs groupes locaux : s'interroger, au sein de l'association, des objectifs poursuivis.

Clarifier ses motivations

Pourquoi voulez-vous créer des groupes locaux sur votre territoire ? A quel besoin cela répond-il ?

- ❖ Parce que vous avez besoin de bénévoles pour vous aider ponctuellement dans les activités de l'association ?
- ❖ Parce que vous avez besoin de personnes formées et informées pour vous aider à tenir des stands ?
- ❖ Parce que vous avez besoin de mains pour mettre des courriers dans des enveloppes ?
- ❖ Parce que vous voulez entourer et aider votre nouveau paysan récemment installé ?
- ❖ Parce que vous avez besoin de collecter de l'épargne ?
- ❖ Parce que vous voulez faire davantage connaître Terre de Liens ?

Définir ses attentes

Qu'attendez du groupe local ?

- ❖ Qu'il soit là quand vous en avez besoin ?
- ❖ Qu'il devienne, à terme, relativement autonome et qu'il prenne des initiatives ?
- ❖ Qu'il devienne, à terme, relativement autonome mais que toutes les décisions ou initiatives soient prises par l'animateur de Terre de Liens ?
- ❖ Recherchez-vous des gens entreprenants ou exécutants ?

Ces questions doivent être posées au sein de l'association, car leurs réponses vont déterminer la façon dont vous allez vous y prendre pour constituer le groupe. Elles déterminent en particulier la posture qu'aura l'animateur vis-à-vis des membres du groupe.

D'autre part, il est important que ces objectifs soient partagés par l'ensemble des membres de l'association (salariés, administrateurs), pour éviter tout conflit ou incompréhensions ultérieures : prenez le temps, au sein de l'équipe, d'échanger sur ce sujet, cela vous fera gagner du temps.

UN « ANIMATEUR » ?

Réflexion sur le moteur du groupe local

Définition de « l'animateur de groupe local »

Dans le document présent est qualifié « d'animateur » la personne qui va impulser la dynamique du groupe local, qui va l'animer, c'est-à-dire lui « donner vie ». **C'est le moteur du groupe.**

Ce moteur peut avoir différents profils, et changer au cours du temps. Il peut notamment être salarié ou bénévole de Terre de Liens. Dans tous les cas, ce guide méthodologique est adapté à l'une ou l'autre de ces options.

Qui est-il ?

En tant que moteur, l'animateur répond aux principales caractéristiques suivantes :

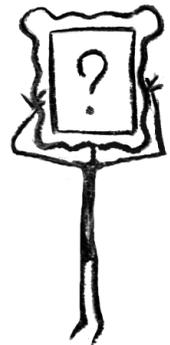
- proximité géographique,
- très bonne connaissance de Terre de Liens,
- dynamisme et motivation.

L'animateur n'est donc pas forcément un salarié de Terre de Liens, il peut être :

- un adhérent de Terre de Liens, éventuellement porteur de projet,
- un administrateur de Terre de Liens, qui habite dans ou à proximité du secteur concerné,
- un salarié.

Chacune de ces options est envisageable et présente des avantages et des inconvénients (voir page suivante).

NB : Dans le tableau, « AT » signifie association territoriale.



Adhérent	
 Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité (théorique) - Ancrage local (habitant) et connaissance du contexte - Motivation liée à l'appartenance au territoire
 Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance souvent superficielle des problématiques et procédures agricoles - Plus de difficultés à mener ou dynamiser le groupe (selon personnalité) - Motivation et investissement potentiellement fluctuants (caractère bénévole de la mission) - Risque de distanciation progressive avec l'AT

Administrateur	
 Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Relative disponibilité - Ancrage local (habitant) - Connaissance du contexte local - Relais entre le groupe et l'AT, entre l'agriculteur et l'AT
 Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Effet de « distance » possible avec le groupe, du moins au début - Motivation et investissement potentiellement fluctuants (caractère bénévole de la mission)

Salarié	
 Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de Terre de Liens - Compétences d'animation, de communication (ou possibilité de s'y former) - Formation possible des membres du groupe - Cohérence entre groupe local et Terre de Liens assurée - Dynamique et suivi du groupe assurés si la mission d'animation du groupe est financée - Suivi et accompagnement assurés de l'installation du porteur de projet
 Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Souvent peu disponible - Coût important - Conditions de travail contraignantes (réunions le soir ou le week-end) - Effet de distance possible avec le groupe, du moins au début - Connaissance du contexte local moindre

En résumé, l'animateur salarié a l'avantage de permettre un suivi plus efficace et régulier, de donner plus de légitimité ou de crédibilité au groupe (vis-à-vis des élus par exemple), mais la démarche de création de groupe local peut perdre de sa « spontanéité » et donc avoir plus de mal à avancer. C'est aussi globalement le cas avec l'administrateur.

L'adhérent a l'avantage de permettre l'émergence d'un groupe plus spontanément, constitué uniquement d'habitants locaux, mais ceci rend plus aléatoires le suivi du groupe, le maintien de sa dynamique, ainsi que la pertinence et la valorisation de ses actions.

Est-il à l'origine du groupe local ?

L'animation du groupe au fil du temps

Le « moteur » du groupe local peut évoluer.

Par exemple, on peut imaginer que le groupe local soit impulsé, au début, par un salarié assisté d'un administrateur. Une fois le groupe lancé, un adhérent « moteur » est identifié au sein du groupe local. Celui-ci peut devenir alors le principal « animateur » du groupe.

Le premier moteur peut aussi être l'agriculteur, qui veut constituer un groupe pour l'accompagner dans son installation. Il peut être l'animateur du groupe, dans un premier temps par exemple, et être remplacé ensuite par un des membres du groupe local.

Le premier moteur peut aussi être un adhérent, membre d'un groupe local émergent ou simple adhérent isolé. Il peut être simplement « assisté » par un administrateur ou un salarié, mais rester l'animateur du groupe. En cas d'absence de moteur au sein du groupe, le salarié peut prendre ce rôle, dans un premier temps ou de façon permanente.

En bref, l'animateur peut changer au fil du temps et prendre différents visages. Cela dépend, entre autres, du contexte d'émergence du groupe local.

La posture de l'animateur vis-à-vis des membres du groupe

Quelle que soit l'identité de l'animateur, sa place et sa posture ne sont pas toujours simples : tantôt force de proposition, accompagnateur, leader, facilitateur, organisateur et/ou participant... Du fait de cette position, l'animateur est aussi celui qui se confronte aux personnalités des gens, qui absorbe et gère les revendications, les remarques, les critiques, et les éventuelles tensions entre personnes. L'animateur peut prendre plusieurs postures :

- **L'animateur « leader »**

L'animateur a dans ce cas une place « chef » au sein du groupe : c'est lui qui donne les orientations du groupe, choisit les actions à faire et les met en œuvre. Cette place permet à l'association territoriale, si elle le souhaite, de garder un contrôle total sur les actions du groupe local. Elle a en revanche l'inconvénient d'être très chronophage pour l'animateur, qui doit alors assister à toutes les réunions, et présente le risque que le groupe se démobilise en cas de désaccord ou de tensions entre les membres, qui ont le sentiment de ne pas avoir le choix.

- **L'animateur guide, facilitateur, formateur**

L'animateur peut simplement jouer un rôle d'appui et de guide au groupe local : il aide les membres à faire des choix, les conseille, leur donne son avis, et éventuellement les aide à mettre en œuvre des projets que les membres ont eux-même choisis. Cela peut, typiquement, être la posture de l'animateur salarié de Terre de Liens, qui souhaite une relative autonomie du groupe.

A cette place, l'animateur est en quelque sorte le référent expert, qui peut si besoin former les membres du groupe sur des aspects techniques. Il peut ainsi ne venir assister que ponctuellement aux réunions du groupe.

Les avantages de cette posture :

- les membres du groupe choisissent leurs propre activités, ce qui est très motivant,

- du fait de cette autonomie, le groupe local démultiplie réellement le travail de l'association.

- **L'entre-deux : l'animateur à la fois facilitateur et partie prenante**

Ni leader, ni expert, l'animateur peut très bien à la fois être le référent du groupe, et en être en même temps un membre à part entière.

Cette posture peut être adoptée dans le cas où le moteur du groupe est un adhérent, ou bien est le porteur de projet : il facilite et dynamise la vie du groupe, mais reste un simple membre quant aux orientations et aux choix opérés par le groupe en terme de projet et d'actions.

Encore une fois, le groupe pouvant être porté par plusieurs forces, la posture de l'une ou de l'autre peut être différente. Par exemple, dans le cas d'un groupe porté à la fois par un salarié, un administrateur et un adhérent, :

- le salarié peut être dans la posture du facilitateur-formateur (rôle d'expert, de soutien) ;
- l'administrateur peut être dans la même posture, ou être l'animateur-partie prenante ;
- l'adhérent référent du groupe peut être l'animateur-partie prenante.

Une proposition de fonctionnement

Finalement, il semble idéal d'avoir à terme, en tant que moteur du groupe, **un trinôme constitué d'un salarié de Terre de Liens, d'un administrateur référent, et d'un moteur interne au groupe local** (adhérent).

De cette façon, :

- le groupe local ne repose pas que sur une seule personne,
- animateur et bénévole peuvent se compléter au niveau de leur compétences et se répartir les tâches,
- le groupe local, grâce à son moteur interne, peut à terme devenir plus ou moins autonome.

Le salarié et l'administrateur (tâches respectives à définir) :

- ◆ permettent un suivi (plus ou moins à distance) des actions du groupe, pour veiller à leur cohérence avec les missions de Terre de Liens ;
- ◆ permettent d'assurer une continuité dans l'animation du groupe en cas de désengagement du bénévole, de conflit ou de démobilisation générale ;
- ◆ permettent un suivi régulier et professionnel de l'activité de l'agriculteur installé ;
- ◆ forment et informent, au besoin, les membres du groupe local ;
- ◆ aident le groupe local, si besoin, dans la réalisation et la valorisation de ses projets.

Le bénévole (éventuellement porteur de projet), membre actif et moteur du groupe local :

- ◆ est le moteur quotidien du groupe, jouant à la fois le rôle de référent du groupe tout en étant un membre à part entière ;
- ◆ joue le rôle de relais entre le groupe et l'association territoriale ;
- ◆ anime et permet une certaine autonomie du groupe local.

Bien entendu, le bénévole adhérent moteur peut être identifié *a posteriori* de la constitution du groupe local (ou lorsque celui-ci commence à prendre forme).

Ce qui semble souhaitable, dans tous les cas

- **Se donner la possibilité d'expérimenter**

L'organisation « idéale » du groupe local varie selon les contextes, les disponibilités et compétences de chacun, etc. Le schéma proposé ci-dessus reste une proposition : **aux associations territoriales de définir et d'expérimenter l'organisation et le modèle de gouvernance qui leur semblera les plus efficaces, adaptées et durables.**

- **Un minimum de suivi**

Quelle que soit l'autonomie du groupe et la forme que prend son

animation (qui et comment), il paraît indispensable qu'un minimum de suivi puisse être effectué par l'association territoriale, c'est-à-dire :

- qu'elle sache très bien ce que fait le groupe. Ceci implique un contact régulier avec celui-ci, la possibilité de lire les comptes-rendus du groupe, etc. ;
- qu'elle soit en particulier informée de tout nouveau projet ou initiative tournée vers l'extérieur et à caractère « stratégique » (aller voir un élu, etc.) ;
- qu'elle puisse « recadrer » le groupe, dans les orientations qu'il prend et les actions qu'il réalise : le groupe doit toujours porter les valeurs de Terre de Liens et être en cohérence avec ses missions.

- **Un référent du groupe local, adhérent à Terre de Liens**

Il est souhaitable qu'au sein du groupe local existe une personne « référente » (sans qu'elle soit forcément l'animatrice du groupe) afin de faciliter la communication avec l'extérieur (association régionale ou toute autre personne extérieure). Si cette personne est aussi l'animatrice principale du groupe, il est également indispensable qu'elle soit adhérente de l'association.

- **Des relations et un fonctionnement clairs**

Il convient dans tous les cas que la relation entre le groupe local et les autres (salarié, administrateur) et l'animateur (extérieur ou interne au groupe) soit claire assez rapidement. Une confusion des rôles peut entraîner des incompréhensions et une difficulté pour le groupe à avancer.

On peut, pour clarifier tout cela, s'appuyer sur un support écrit : par exemple, une sorte de charte que le référent du groupe local pourrait signer pour l'ensemble du groupe.



Un groupe local en cours de structuration, accompagné de l'animatrice régionale, en Normandie (© Terre de Liens Normandie)

À PROPOS DU PORTEUR DE PROJET (le cas échéant) - Points de vigilance



Si le groupe local est constitué dans l'objectif d'avoir un groupe intimement lié à la ferme d'un agriculteur récemment installé ou en cours d'installation, il est important d'avoir en tête et d'analyser les éléments suivants.

Place du porteur de projet dans la vie du futur groupe local

Dans certains groupes locaux, le porteur de projet est le véritable initiateur et pilier central du groupe local. C'est notamment le cas de groupes constitués de personnes très proches de l'agriculteur (famille, amis). Ce cas a l'avantage de créer une réelle cohésion du groupe avec l'agriculteur et de cristalliser l'ensemble des actions autour de l'activité de la ferme. L'inconvénient, c'est que l'agriculteur a en charge l'animation du groupe, ce qui peut être lourd et fatigant à porter.

L'agriculteur peut tout aussi bien faire partie du groupe local au même titre qu'un autre membre, même s'il a un rôle plus important, mais sans en être leader ou animateur.

Même s'il n'en est pas l'animateur, **il importe que l'agriculteur soit un membre à part entière du groupe et s'investisse un minimum** dans le groupe local, surtout si celui-ci s'est constitué autour de lui pour le soutenir et pérenniser son activité. S'il ne pourra pas forcément participer à toutes les rencontres du groupe, il est malgré tout préférable qu'il en connaisse très bien l'actualité, ses projets, ses envies, et qu'il soit en mesure de donner son avis. Ceci implique donc qu'il ait des contacts étroits avec le groupe local.

L'état d'esprit du porteur de projet

Si un groupe local doit se former autour de l'installation d'un porteur de projet, il est fondamental que celui-ci ait, par avance, conscience de ce qu'est un groupe local et de ce que cela implique ou impliquera pour lui. Avoir un groupe local associé à sa ferme, c'est :

- une relation à construire et à maintenir avec ce groupe local,
- un état d'esprit basé sur l'ouverture, l'accueil et le partage,
- la volonté de faire de la ferme un lieu d'échanges et un support pédagogique pour le groupe local et plus largement pour le grand public.

Cet état d'esprit est celui de Terre de Liens, qui vise, plus largement, à recréer des liens entre producteurs et consommateurs, entre paysans et citoyens. Cet enjeu social et sociétal est clairement affiché dans le projet et les valeurs portées par Terre de Liens : les paysans qui s'installent avec le soutien de la Foncière ou de la Fondation doivent adhérer complètement à ces valeurs et à l'idée que leur ferme ait un rôle dans la vie sociale et économique du secteur.

L'association territoriale, dès son premier contact avec un porteur de projet, **doit faire l'effort d'expliquer clairement le projet de Terre de Liens, notamment dans sa dimension sociale.**

En cas d'incompréhension...

Les situations dans lesquelles le paysan n'a pas bien compris, dès le début, les tenants et aboutissants du groupe local, ou plus largement des objectifs poursuivis par Terre de Liens (au-delà de l'acquisition de foncier), existent. Elles donnent lieu à des situations compliquées qu'il est difficile de redresser après coup.

Entre autres exemples :

- l'agriculteur ne souhaite pas forcément de groupe local,
- il n'en comprend pas l'intérêt,

- il ne souhaite pas que des personnes extérieures viennent sur sa ferme,
- s'il est déjà constitué, il ne participe pas du tout à la vie du groupe local.

Évidemment, dans le cas où le porteur de projet est à l'initiative du groupe local, ces risques sont quasiment inexistantes.

Le rapport entre le porteur de projet et le groupe local

Ce point rejoint le précédent. Définissez quelles relations vous souhaitez voir naître entre le porteur de projet et le groupe local. Cela peut être discuté en amont, au sein de l'association, et peut donc être un critère de sélection des porteurs de projets retenus. Sinon, cela peut être défini avec le porteur de projet, avant ou pendant son installation.

Il est important dans tous les cas que l'agriculteur et le groupe local soient en phase, c'est-à-dire que ce que veut faire le groupe local réponde aux besoins ou envies de l'agriculteur, ou du moins, coïncide avec son état d'esprit.

En conclusion

Le porteur de projet est nécessairement partie prenante du projet de constitution du groupe local.

S'il en a l'envie et le temps, il peut même en être le moteur. Il doit en tous cas avoir un minimum de disponibilité, car c'est pour lui et son activité que le groupe local va se mobiliser. Au-delà, c'est pour l'aider, lui, que les gens deviennent actionnaires ou donateurs. Il se doit donc d'être là et d'incarner pleinement le projet, et ainsi de donner toute la plus-value humaine et sociale défendue par Terre de Liens.

La relation entre groupe local et agriculteur doit être claire et discutée en amont, de manière à ce que tous les deux trouvent à travers cette relation une réelle satisfaction. L'agriculteur comme les membres du groupe local doivent pouvoir s'exprimer et échanger librement à ce sujet, de façon à éviter tensions et malentendus.

COMPRENDRE CE À QUOI ON S'ENGAGE

Ce que signifie « créer un groupe local »

Avant de se lancer dans un projet de création de groupes locaux, il apparaît important de comprendre ce qu'implique cette démarche, c'est-à-dire ce que signifie, pour un citoyen, s'engager au sein d'un groupe local.

Créer un groupe local, c'est surtout « mobiliser des gens »

Définition du terme « mobiliser » : « Utiliser des forces, y faire appel, les réunir en vue d'une action » (source : Larousse).

Dans le fait de mobiliser, il y a donc plusieurs notions. Mouvement, action, et dans notre cas, collectif : on cherche à créer une dynamique, en animant un groupe (= en lui donnant vie) en vue de le préparer à quelque chose, un projet commun, qui répond à un objectif.

Mobiliser des gens pour construire un groupe local, cela veut dire rechercher leur engagement à moyen ou long terme sur un projet intégralement bénévole.

Et ceci est un challenge, car les gens ont d'autres préoccupations et activités quotidiennes, voire sont peut-être déjà engagés bénévolement au sein d'autres associations. Intégrer un groupe local est, pour le citoyen, un engagement très fort psychologiquement, même s'il peut quitter le groupe à tout moment, et même si sa participation est modeste.

Il est donc normal qu'il soit difficile de créer des groupes locaux actifs et durables.

Pourquoi un citoyen intégrerait-t-il un groupe local ?

Les freins et les leviers de l'engagement

Les motivations pour s'investir au sein d'un groupe local peuvent être diverses. **Dans tous les cas, il s'agit d'un acte très engageant**, bien plus par exemple qu'une simple adhésion à l'association.

Ce qui peut amener un citoyen à travers un engagement de ce type peut être :

- la recherche de nouvelles connaissances : il veut en savoir plus sur le sujet ;
- la recherche d'action : militant, il veut agir concrètement pour cette cause ;
- la recherche de nouveaux liens sociaux ;
- un intérêt personnel (par exemple, il aimerait bénéficier de l'aide de la foncière pour son projet d'installation).

Dans tous les cas, la personne qui s'investit le fait bénévolement. Pour que son engagement soit possible et perdure, **il doit trouver dans cette activité plus de bénéfices que d'inconvénients**.

Certains inconvénients et efforts sont inévitables :

- cela prend du temps (aller aux réunions, etc.) ;
- cela implique un effort intellectuel (s'informer, apprendre) ;
- cela demande un effort personnel (aller vers les autres, s'exprimer en public, ...).

Par conséquent, pour qu'une personne ait envie de rester active au sein d'un groupe local, il faut qu'elle y trouve suffisamment d'intérêt (intellectuellement, socialement, personnellement...). **Il est du ressort de chacun des membres du groupe mais aussi de l'animateur de faire en sorte que les moments partagés soient agréables et apportent quelque chose au groupe et à chacun de ses membres**. Par exemple, en créant des instants conviviaux, en favorisant l'expression de chacun, en étant à l'écoute des envies, idées, réticences ou problèmes rencontrés (voir à ce titre le chapitre « Mobiliser comment ? », qui détaille cet aspect).

A l'inverse, il peut être utile de rappeler les causes de la non-participation des citoyens généralement identifiées lorsque des démarches participatives et citoyennes échouent.

- **La « non-confiance »** des citoyens dans la prise en compte effective de leur participation et de leurs avis ;

- **La complexité des sujets concernés**, expliqués parfois trop rapidement ou trop confusément. Ceci implique de présenter les problématiques de façon ni trop technique et précise (cela peut être rébarbatif ou faire peur), ni trop simpliste. Il est important de donner au citoyen les moyens de se forger son propre avis sur la question, et donc de l'informer correctement pour l'accompagner dans sa compréhension du contexte ;

- **La désillusion et le défaitisme**. Ceci implique un effort de transparence et de pédagogie, pour faire comprendre les répercussions réelles d'une participation, rassurer les citoyens et les inciter à prendre des engagements ;

- **Le manque de temps**. Ainsi, le « format » des rencontres et réunions doit être adapté et permettre de prendre le temps de la réflexion et de la participation ;

- **Le manque de reconnaissance** de l'engagement, d'où l'importance de valoriser les actions des participants ;

- **Le manque de connaissances et de savoir-faire**, qui peut être perçus comme un frein personnel ;

- **Une mauvaise communication** (tant en qualité qu'en quantité) : il est important que l'association souhaitant mobiliser des citoyens sache communiquer, autant sur le fond que la forme, pour donner envie aux gens de s'investir et de participer.

Il paraît important d'avoir à l'esprit ces freins habituellement rencontrés pour construire une méthodologie adaptée et pertinente pour mobiliser des groupes locaux.

SE DONNER LES MOYENS ET S'ORGANISER

au sein de l'association

Faire l'état des lieux des moyens disponibles

Il est fondamental que l'association fasse état des moyens dont elle dispose avant de se lancer, ceci pour éviter de s'engager dans une démarche trop ambitieuse au regard de moyens insuffisants. Les moyens à lister sont de plusieurs ordres :

- **le temps disponible**

Le salarié et/ou le bénévole responsable de la constitution du groupe a-t-il concrètement le temps de mettre en place ce projet ? Il faut avoir à l'esprit que tous les temps de rencontres, réunions et autres événements ont généralement lieu le week-end ou en soirée, en dehors des heures habituelles de travail.

- **l'argent nécessaire**

La question se pose surtout si la personne en charge du projet est salariée de l'association, car la démarche prend du temps, donc de l'argent. Ce type d'action est-il financé par les partenaires ? Ou l'association a-t-elle suffisamment de moyens propres ?

- **les compétences à mobiliser**

Listez les compétences que vous pensez nécessaires ou le type de profil que vous pensez adéquat pour mener à bien cette tâche, et voyez s'ils sont présents au sein de l'association. A propos du « profil » que l'on peut rechercher pour cette fonction, on pourra se reporter à la page 27, « Les paramètres déterminants pour la création d'un groupe local ».

Qui fera quoi ?

Au sein de l'association, déterminez à l'avance qui fera quoi : qui va

concrètement être responsable de ce projet de création de groupe local ? Le salarié ? Un administrateur ? Un bénévole motivé ? Un porteur de projet ? (à ce sujet, on peut se reporter à l'un des précédents chapitres : « Un animateur ? »).

Les rôles de chacun doivent être clairs et adaptés, au besoin, au fur et à mesure de la constitution et de la vie du groupe.

Établir un plan d'action

On peut bien sûr se lancer dans la création d'un groupe local sans préparation et en avançant au jour le jour. Toutefois, il est préférable de définir dès le début une sorte de plan d'action, même s'il sera certainement modifié au fur et à mesure de l'avancée du processus.

Il est donc pertinent de poser quelques jalons et de réfléchir à la manière dont on va s'y prendre. Définir chaque étape, ainsi que les moyens nécessaires et les objectifs poursuivis, aide l'animateur à clarifier le projet. Établir un plan d'action permet aussi de budgétiser le projet (temps passé, matériel nécessaire, etc.), de le planifier et d'en évaluer les résultats.

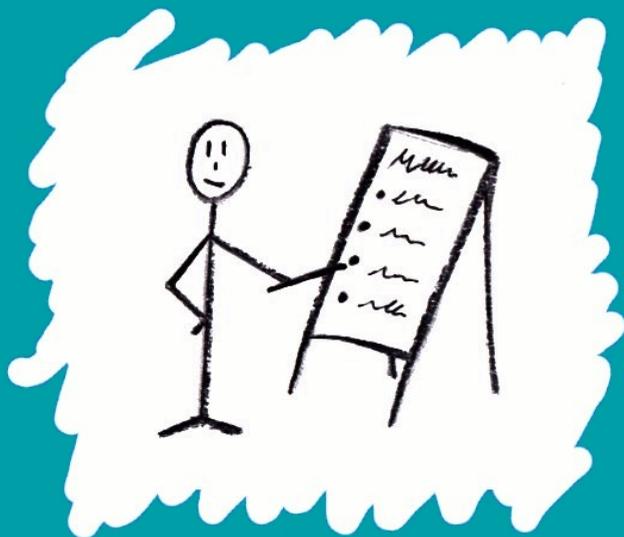
Et la spontanéité dans tout ça ?

Si les gens peuvent souvent exprimer, spontanément et collectivement, une importante volonté de « faire quelque chose » sur leur territoire, la constitution effective d'un vrai groupe local qui perdure est moins évidente et demande généralement une certaine « assistance ».

Ainsi, même si un groupe local semble émerger naturellement sur un territoire donné, il est bon de prévoir, à l'avance, quel type de suivi ou d'actions il est potentiellement nécessaire de mettre en place. Il est aussi important, dans cette situation, d'accompagner le groupe *a minima*, afin de renforcer son pouvoir d'action, de former ses membres, de s'assurer que le groupe est réellement en phase avec Terre de Liens, mais aussi d'éviter une éventuelle dérive (prises de décisions non concertées au nom de l'association, etc.).

CRÉER UN GROUPE LOCAL

Quelques principes de base



UNE SEULE VÉRITABLE RÈGLE...

Il n'y a pas de règle !

Malheureusement, pour créer un groupe local, il n'y a pas de recette toute faite, universelle et prête à l'emploi.

La recette est à créer et à tester par les associations elles-mêmes, et selon les contextes rencontrés. Il n'y a pas deux cas identiques, parce que chaque projet, chaque association territoriale, chaque porteur de projet, chaque population est différente. Chaque groupe local est unique, parce qu'il est la résultante de multiples paramètres.

Conséquence de cette règle : perspicacité, adaptabilité

Du fait de l'absence de recette universelle, la création d'un groupe local doit être menée pas à pas, de façon éclairée et réfléchie du début à la fin. Elle doit aussi faire l'objet d'adaptations constantes au fur et à mesure des étapes et événements.

Ainsi, la règle immuable pour réussir à créer un groupe, c'est la nécessité d'être suffisamment **perspicace et intelligent pour comprendre son propre contexte de groupe local et pour adapter sa manière de faire.**

LES INGRÉDIENTS DU GROUPE LOCAL

Ce qui compose la recette de base



Des gens motivés

Les (futurs) membres sont le moteur du groupe. De la composition du groupe dépend beaucoup l'orientation qu'il prend. Voir à ce titre le chapitre « Mobiliser qui ? ».

Un moteur du groupe, qu'on appelle ici « animateur »

Comme expliqué dans le chapitre « Un animateur ? », l'animation d'un groupe peut reposer à la fois sur un salarié, un administrateur ou un adhérent Terre de Liens. **On peut dire qu'il existe donc « des animateurs » du groupe local, qui contribuent tous à former le « moteur » du groupe.**

Toutefois, pour faire simple, on parlera toujours dans le document d'animateur au singulier : à l'association de définir de qui il s'agit exactement, selon la tâche ou l'étape considérée !

De l'énergie

Informar, sensibiliser, réunir, lancer un projet, motiver le groupe, entretenir une dynamique : la création d'un groupe local demande beaucoup d'énergie.

L'énergie que coûte cette mobilisation dépend, pour partie, des personnes qui composent le groupe :

- Soit ce sont des personnes qui sont déjà impliquées ou connaisseuses vis-à-vis des problématiques agricoles. Vous les connaissez peut-être déjà, ou ce sont des personnes connues d'associations proches du mouvement Terre de Liens (adhérentes, bénévoles, sympathisantes...), ou ce sont des proches du porteur de projet.

- Soit ce sont des personnes impliquées, connaisseuses ou simplement sensibles aux questions du foncier, mais aussi de l'environnement, de l'agriculture bio, de la consommation, de l'alimentation au sens large ou d'autres sujets qui touchent Terre de Liens.
- Soit ce sont des gens qui ne sont pas ou pas encore sensibilisés à l'une ou l'autre de ces questions.

Évidemment, selon le profil des futurs membres du groupe, « l'effort » à faire varie. En toute logique, c'est la troisième situation qui coûte le plus d'énergie, car avant d'apprendre aux gens comment parler de Terre de Liens, travailler sur le foncier ou initier des projets d'installation, il va falloir les sensibiliser, les informer de ces problématiques, pour parvenir, seulement dans un deuxième temps, à les mobiliser.

Dans tous les cas, et même si les personnes du groupe local sont déjà bien informées, les mobiliser et les constituer en un groupe local dynamique sera probablement coûteux en énergie.

Du temps

On peut le comprendre à travers les étapes présentées dans ce document, créer un groupe local prend beaucoup de temps. Il faut être patient. **On peut estimer qu'il faut minimum un an, voire deux**, pour espérer faire « prendre la sauce ».

Ce délai est normal et également souhaitable : impossible de créer un groupe viable et durable en quelques mois. Dans ce délai, on peut tout au plus démarrer la démarche.

Pourquoi ? Essentiellement en raison du **facteur humain** : un groupe local qui fonctionne bien est un groupe dans lequel les personnes s'entendent bien, prennent plaisir à se voir et ont confiance les uns envers les autres. Ces relations se construisent lentement. Il est inutile et contre-productif de vouloir enchaîner trop rapidement les étapes pour créer « vite fait » un groupe, cela risque de faire échouer le projet : les membres du groupe peuvent se sentir perdus, perdre en motivation s'ils se sentent trop pressés,

ou dépenser trop d'énergie en peu de temps, et donc s'essouffler très vite.

De la méthode

On ne peut pas demander à des gens que l'on ne connaît pas, ou presque, de but en blanc, de s'investir, dans leur quotidien et de façon durable, sur un projet totalement bénévole qui va leur demander une participation active et un engagement fort. Il faut **procéder de façon progressive et pédagogique, de manière à ce que l'engagement des personnes soit la dernière étape du processus, et non un prérequis qu'il sera bien difficile d'obtenir.**

L'engagement est une prise de décision qui résulte d'un processus psychologique, qui peut se réaliser à condition que le contexte soit favorable à cet engagement. Si personne n'a de prises sur la psychologie des gens, on peut en revanche créer des conditions favorables à ce processus. Autrement dit, on ne décide pas de l'engagement des gens à leur place, mais on peut créer un contexte qui le favorise.

De la souplesse et de l'intuition

L'animateur doit pouvoir s'adapter continuellement aux réactions et à la dynamique propre du groupe local, en modifiant si besoin les étapes, la méthode et le calendrier prévus initialement. Il est en effet important que l'animateur soit en phase avec les envies et l'état d'esprit des membres du groupe, pour que ceux-ci se sentent toujours accompagnés et soutenus par l'animateur, qui doit être perçu comme un facilitateur, éventuellement un leader, et non comme une contrainte.

Du recul et une certaine forme de détachement

Il arrive qu'en dépit de l'énergie dépensée, du temps passé, de la rigueur et de la pertinence des actions mises en place, on soit déçu ou las. Parce que quelque chose a échoué, parce qu'une réunion n'a rien donné, parce que personne ne répond à un mail, parce qu'un membre du groupe envenime une discussion... ou parce que l'on a l'impression de dépenser une énergie

démessurée pour bien peu de résultats : bref, les occasions de baisser les bras peuvent être nombreuses.

Ainsi, **en cas d'échec ou de résultat mitigé**, il est important :

- de prendre le temps d'essayer d'en comprendre les raisons

Analyser la situation, notamment en discutant avec les membres du groupe ou avec d'autres membres de l'association (si aucun groupe n'a émergé), permet souvent de prendre conscience de la source du problème.

- de relativiser

Quelle que soit la raison de l'échec (« erreur » manifeste de l'animateur ou facteur extérieur), il faut garder à l'esprit que créer un groupe local est difficile. L'animateur concerné doit pouvoir relativiser la situation :

- en prenant du recul sur ce qu'il peut percevoir, à tort, comme un échec personnel. La réussite ou l'échec d'une opération n'est jamais totalement imputable au seul animateur.
- en prenant conscience de ce que l'expérience lui a apportée (sans doute des choses bien plus positives qu'une simple perte de temps).

LES PARAMÈTRES DÉTERMINANTS

pour la création d'un groupe local

- **Personnalité et état d'esprit des membres du groupe [paramètres incontrôlables]**

La personnalité et l'envie d'agir de chacun des membres du groupe local influent très grandement sur la réussite de la démarche. De même, la personnalité et la manière d'être de l'animateur ont des conséquences sur la façon dont le groupe se constitue et fonctionne ensuite. Si l'on ne peut pas changer les bénévoles du groupe, en revanche, l'animateur peut avoir un certain contrôle sur sa propre attitude (voir paragraphe suivant).

- **Profil de l'animateur [paramètre plus ou moins contrôlable]**

On le comprendra vite : le rôle de l'animateur (ou des animateurs) est central dans le processus de création d'un groupe local, parce que c'est lui qui peut contrôler la plupart des paramètres qui le sont, en particulier la méthodologie mise en place.

Au vu des ingrédients nécessaires pour réussir à créer un groupe local, on peut tenter de déduire un certain profil de l'animateur « idéal » pour relever le défi. Que cet animateur soit salarié, administrateur ou adhérent de Terre de Liens, ses qualités sont globalement toujours les mêmes :

- Il connaît bien le mouvement Terre de Liens dans son ensemble, les valeurs qu'il porte, et ses composantes à la fois sociales et environnementales. Il connaît le fonctionnement du mouvement (associations-Fondation-Foncière), au moins dans sa globalité.
- C'est une personne gaie, sympathique, qui aime les gens.
- Il est dynamique.
- Il a le sens de l'écoute et du dialogue.
- Il est pédagogue.

- Il perçoit les relations entre les gens et sait détecter et résoudre les conflits.
- Il est arrangeant et patient.
- Il est organisé.
- Il est créatif.
- Il sait organiser et animer des réunions.

En bref, à l'échelle de l'animateur, **ce sont avant tout les qualités humaines et le tempérament qui importent, plus que les compétences.** Toute association territoriale qui souhaite initier un travail de mobilisation de groupes locaux a intérêt à se poser cette question : « qui, au sein de l'association ou parmi les adhérents, est capable et a envie de faire ça ? ».

● Les relations entre les personnes [paramètre incontrôlable]

Le type de relations qui se crée entre les personnes du groupe local, mais aussi entre l'animateur et les membres du groupe, influe très grandement sur le processus de création du groupe local. Toutefois, c'est évidemment impossible à prévoir ni à maîtriser. L'animateur peut toutefois aider les personnes à mieux se connaître et à mieux communiquer, notamment par l'instauration de règles simples de communication lors des réunions (écoute, non jugement, empathie, règles de prise de parole, etc...).

● La « méthode » mise en œuvre [paramètre contrôlable]

La méthode est un élément déterminant dans le succès de la démarche. La conception et la mise en œuvre de cette méthode reviennent à l'animateur.

L'animateur peut (et doit) créer un contexte favorisant l'engagement des bénévoles, en réfléchissant et en planifiant le processus de création du groupe. Comme dit précédemment, ceci ne doit pas pour autant l'empêcher d'avoir une importante souplesse dans l'application de son plan, et de l'adapter au fur et à mesure du processus, selon les réactions et envies du groupe.

Le groupe local est le fruit de trois influences :

- **ce que souhaite l'association** : l'action du groupe local doit être en cohérence avec les objectifs de l'association ;
- **ce que souhaite le porteur de projet**, s'il existe ;
- **ce que souhaite faire le groupe local** : les membres doivent pouvoir, au moins en partie, réaliser leurs envies et projets. Sans cela, le risque de démotivation puis de désengagement est grand.

L'animateur n'a donc pas une maîtrise totale sur la composition, la structure et surtout les projets et la dynamique du groupe. Il doit accepter et avoir conscience que, à coup sûr, le groupe local qui émergera de sa démarche ne sera pas tout à fait le groupe local qu'il avait imaginé. A contrario, le groupe local n'a pas non plus un contrôle total sur ce qu'il sera et ce qu'il réalisera : l'association territoriale, son animateur, le porteur de projet concerné jouent également sur le projet du groupe.

Cet état de fait implique que l'animateur doit être ouvert d'esprit et prêt à voir évoluer le groupe local de façon inattendue.

MÉTHODOLOGIE

pour créer un groupe local



LE CHOIX DU LIEU

Où créer un groupe local ?

Choisir le secteur sur lequel on souhaite créer un groupe local permet de connaître l'échelle à laquelle toutes les autres étapes se dérouleront.

Sur quels critères se baser ?

C'est à l'association de définir les critères de choix du lieu.

CE QUI AIDE

Un projet concret sur lequel s'appuyer : les actions du groupe local peuvent se cristalliser autour de ce projet et prendre ainsi plus de sens, dès le début. Cela peut être :

- L'installation, future ou actuelle, d'un porteur de projet ;
- Un important événement (festival, fête, ...) ou un projet local qui pourrait offrir un support, une occasion pour mobiliser les gens, ou qui serait complémentaire d'un groupe local : par exemple, un projet de restauration bio dans les cantines ; un marché de producteurs locaux qui se crée ; ...

Un contexte laissant penser qu'une mobilisation citoyenne est plus facile :

- Un secteur où il y a déjà plusieurs bénévoles motivés mais isolés ;
- La présence d'une ville de moyenne ou de grande taille (population plus grande, donc probabilité supérieure de mobiliser les gens) ;
- Des élus ou personnes influentes favorables à ce genre d'initiatives ;
- La présence d'un administrateur, d'un animateur ou d'un bénévole sur place qui pourrait être responsable de la constitution et du suivi de ce groupe ;

- Un secteur où une ou plusieurs associations amies existent (protection de l'environnement, associations alternatives...);
- Un conflit, actuel ou passé, qui a déjà mobilisé ou sensibilisé la population.

CE QUI N'AIDE PAS

- Un conflit, actuel ou passé, qui a déjà mobilisé ou sensibilisé la population ! Si le conflit en question peut être facilitateur pour une nouvelle mobilisation, il peut aussi avoir fortement divisé la population, ou avoir créé une méfiance entre les élus et les associations à l'origine du conflit. Cela peut ainsi compliquer l'émergence du groupe local.
- Les secteurs très ruraux, puisqu'il y a moins d'habitants. Les habitants des villes seraient peut-être aussi plus enclins à se mobiliser sur des alternatives à la consommation de masse (parfois ressenti ainsi, mais cette hypothèse serait à vérifier).

Quel rayon d'action concerné ?

C'est au cas par cas. En milieu rural, le rayon d'action pour informer puis mobiliser les citoyens est forcément bien plus grand qu'en milieu urbain, où la ville à elle seule peut offrir davantage d'opportunités.

Il faut également avoir à l'esprit qu'un groupe local doit se rassembler régulièrement, sur le lieu de la ferme ou ailleurs : si ses membres sont trop éloignés des uns des autres, cela rend difficile la cohésion du groupe (déplacements plus importants, donc difficulté à se rassembler régulièrement, etc.).

En conclusion

Parmi les critères pouvant aider à choisir le lieu d'implantation du futur groupe local, certains nécessitent une connaissance du territoire que l'association n'a pas forcément. Il ne faut donc pas hésiter à se renseigner, en discutant avec tous les contacts qui existent sur le territoire : adhérents, sympathisants, autres associations...

ANALYSER LE CONTEXTE LOCAL

Se préparer à intervenir

Objectifs de l'étape

Connaître les avantages, les points forts et les points faibles du territoire permet de concevoir et de mettre en œuvre des actions plus pertinentes.

Cette connaissance préalable sert :

- à anticiper les difficultés,
- à savoir et à utiliser ce qui peut aider,
- à éviter certaines pertes de temps et d'énergie.

Déterminer points forts et points faibles du projet :

LES QUESTIONS À SE POSER

Y a-t-il des associations locales amies ou pouvant le devenir ?

La présence d'associations de protection de l'environnement ou œuvrant pour l'intérêt général est toujours un point positif :

- Ces associations peuvent être des relais de communication pour les futurs événements et actions de Terre de Liens.
- Leurs adhérents ou sympathisants ont plus de chances d'être sensibles aux causes défendues par Terre de Liens : certains pourront peut-être rejoindre le groupe local.
- Ces associations, si elles œuvrent sur des champs similaires ou complémentaires (typiquement, alimentation, consommation, citoyenneté), peuvent devenir des partenaires potentiels pour organiser des actions communes.

– Elles peuvent donner à Terre de Liens des conseils ou des informations très utiles pour la mise en œuvre de ses actions, par exemple pour l'organisation d'événements (aspects matériels : salles disponibles, etc.).

Quel est le contexte politique ?

La position des élus vis-à-vis des associations, en particulier « alternatives » comme Terre de Liens, a de fortes chances de jouer sur la mise en œuvre d'actions, c'est-à-dire les faciliter ou, à l'inverse, les entraver. Dans les deux cas, on ne peut pas changer la situation mais le savoir permet d'anticiper certaines difficultés, et permet à l'association de savoir comment elle devra s'adresser aux élus et communiquer sur Terre de Liens.

Quelle est la « culture » de la ville, de la région ?

Force est de constater que certaines régions, certains départements ou certaines localités constituent un « terreau » plus fertile que d'autres pour lancer des initiatives citoyennes, innovantes, basées sur la solidarité et l'engagement, comme l'exige le projet de Terre de Liens.

En effet, au-delà de leur « couleur politique », certains secteurs, du fait de facteurs historiques, culturels ou autres, voient leur population plus facilement ou plus rapidement mobilisable sur de tels projets.

Quelles sont les opportunités matérielles ?

Y a-t-il des locaux disponibles pour organiser une conférence ? Peut-on projeter un film ? A quelles conditions ? Est-ce cher ? Est-il possible de trouver un lieu de réunion accessible et gratuit ?

Quoi faire ?

Faites la liste de tous les éléments facilitateurs et des points négatifs qui peuvent avoir une influence sur le déroulement du projet.

Personnes

- personnes relais, ressources, qui connaissent bien le contexte local,
- liste des adhérents ou actionnaires Terre de Liens présents sur le secteur,
- élus ou personnes influentes qui soutiennent Terre de Liens,
- sympathisants professionnels (un journaliste intéressé par votre projet, un commerçant qui accepte toujours de mettre votre affiche ou flyer dans son magasin, ...),
- agriculteurs, bio ou non.

Matériel

- salles existantes sur la commune et conditions d'accès,
- locaux ou petits espaces en plein air pouvant être gracieusement prêtés par un adhérent, un sympathisant, une autre association.

Associations et collectifs

- associations œuvrant dans le champ de l'environnement, du social, de l'agriculture, de l'alimentation, de la consommation, des énergies alternatives, de la gestion des déchets, de la citoyenneté,
- collectifs ou groupes de consommateurs.

Ce premier état des lieux aide à anticiper les problèmes, à trouver plus rapidement des solutions, et permet une utilisation optimale des opportunités et potentialités du territoire.

INFORMER ET SENSIBILISER LA POPULATION...

Pourquoi, qui et sur quoi ?

Si vous voulez que les gens s'intéressent aux problématiques défendues par Terre de Liens, se les approprient puis se mobilisent pour agir, il faut d'abord les informer. **L'appropriation du sujet est l'un des fondements de la mobilisation citoyenne.**

Ne croyez pas que les gens comprennent et connaissent bien les problématiques actuelles concernant l'agriculture et l'environnement. Peu de médias relaient ces informations, et le grand public est globalement peu ou pas informé. D'autre part, l'agriculture et les implications qu'elle a sur les êtres humains et le monde sont complexes. Peu de citoyens cherchent vraiment à comprendre ce système. Même les plus ouverts ou préoccupés par ces sujets ne savent pas forcément où trouver des informations fiables, ou éprouvent des difficultés à trouver des solutions alternatives dans leur quotidien. **Un important travail d'information et de sensibilisation est donc nécessaire.**

Sur l'importance de cette étape

Informé les citoyens, c'est leur donner les moyens d'agir et de choisir. C'est donc une étape indispensable pour pouvoir ensuite mobiliser des énergies. Informer et sensibiliser :

- C'est rendre les citoyens plus conscients du monde qui les entoure et des enjeux et problématiques qui, bien que globaux, ont des conséquences dans leur vie quotidienne. Il faut aider le grand public à comprendre ces liens qui ne sont ni simples, ni évidents.

- C'est leur donner les moyens de choisir en toute connaissance de cause leur façon de vivre, de manger, de consommer.

- C'est « préparer » la mobilisation citoyenne : en interpellant les gens, on

crée une certaine familiarité entre eux et les sujets concernés. Ils sont donc ensuite plus enclins à participer à la mobilisation.

Appesantissez-vous sur cette première phase d'information et sensibilisation. Elle est toujours utile, il y a toujours des gens supplémentaires à toucher, et cela ne peut que favoriser les étapes suivantes.

Informer ou sensibiliser ?

Sensibiliser, c'est rendre sensible, au sens de réactif, réceptif. Une personne a été sensibilisée lorsqu'elle a déjà entendu parler d'un sujet, ou qu'elle a eu à y réfléchir, ou à donner son avis. En bref, elle a déjà eu un contact, quel qu'il soit, avec le sujet. Une personne *informée* a des connaissances. Elle a appris, d'une manière ou d'une autre, des choses sur le sujet. Une personne informée est forcément sensibilisée.

Il est important de faire les deux. Une personne qui n'a pas été sensibilisée ou interpellée par ces sujets ne va pas forcément faire l'effort d'accéder à l'information (regarder un film, lire un article...).

Quel public viser ?

Visez très large. **Il est intéressant que de nombreuses personnes soient touchées par vos actions de communication et de sensibilisation.** En terme de quantité mais aussi de qualité : cherchez à communiquer auprès de personnes aux profils variés.

C'est important à deux titres :

- Plus les gens ont été sensibilisés aux problématiques foncières, environnementales et sociales liées à l'agriculture, plus ils sont réceptifs au moment où on leur parle de Terre de Liens.
- Les personnes qui composent votre futur groupe local se trouvent parmi la population. Toucher un maximum de gens très divers, c'est se

donner plus de chances d'identifier ceux ou celles qui ont envie de s'investir pour la cause que vous défendez.

Si vous devez communiquer sur un événement, un projet, n'oubliez pas les personnes morales (associations) et incluez-les, au même titre que les citoyens, dans vos destinataires de mails et de courriers.

Informé et sensibiliser à propos de quoi ?

Sur les enjeux concernés par le mouvement Terre de Liens ou sur son action concrète ?

Il faut faire les deux. Il est indispensable de s'appesantir largement sur les problématiques et enjeux, en même temps que l'on explique ce que fait concrètement Terre de Liens. De ce fait, :

- les gens comprennent ce que défend le mouvement, donc en comprennent les enjeux. Il faut donc parler des problèmes posés par l'agriculture, la consommation, etc.
- le public, dans la foulée des problèmes exposés, découvrent une solution concrète et à portée de main : c'est le projet de Terre de Liens et son accès collectif et solidaire au foncier.

Il est à ce stade secondaire de parler de l'existence ou du projet de création d'un groupe local. Informer, sensibiliser et interpeller les gens, expliquer ce que fait Terre de Liens représente déjà un important travail. Toutefois, évoquer la possibilité de créer un groupe local est opportun dans le cas où les personnes sensibilisées sont déjà à la recherche de solutions sur leur territoire ou expriment le besoin de se revoir.

Les sujets à aborder

Bien que le cœur de métier de Terre de Liens soit l'accès collectif et solidaire au foncier, le projet du mouvement est très transversal et dépasse largement cette mission : par son action concrète sur le foncier, Terre de Liens répond aussi à des besoins, à des problématiques et des enjeux

environnementaux, sociaux et économiques.

Il est donc important d'informer et d'interpeller les gens sur ces différents sujets, et d'éviter, par exemple, d'orienter toute l'information sur le foncier uniquement.

Pourquoi ? Parce que, dans le cas de Terre de Liens, l'accès au foncier n'est qu'un moyen qui vise à des objectifs environnementaux, sociaux et sociétaux plus larges. Les personnes peuvent avoir envie de s'investir pour Terre de Liens pour des raisons et envies très différentes, par exemple : manger sainement, contribuer à une agriculture qui préserve l'environnement, être solidaire avec le monde paysan, consommer localement, trouver une alternative aux placements financiers classiques, participer à des travaux et activités agricoles, etc...

Informé sur ces différentes approches permet de toucher et de susciter l'intérêt d'un plus grand nombre de personnes.

Parmi les approches pouvant être utilisées :

- les problématiques foncières,
- les pratiques de culture et d'élevage (agriculture biologique et paysanne / agriculture intensive et industrielle),
- l'alimentation, les modes de consommation (circuits courts, etc.),
- l'économie sociale et solidaire,
- la citoyenneté.

Ces thèmes constituent des approches différentes pour aboutir finalement à une même chose : le projet de Terre de Liens, qui est une réponse à tous ces enjeux.

Varier le fonds mais aussi la forme

Le fonds, car informer sur des contenus différents permet de toucher plus

de gens. La forme, parce que toutes les formes de communication ne transmettent pas la même chose, et que les gens ne sont pas tous sensibles ou familiers avec les mêmes médias et supports (presse, information orale, etc.). Il est donc pertinent de mettre en œuvre une grande diversité d'interventions, en s'efforçant d'introduire des méthodes participatives et actives (voir chapitre suivant), qui impliquent les gens.



Dans l'ordre de lecture : Stand dans une Biocoop, du Nord-Pas-de-Calais (© Terre de Liens NPC) / Visite d'une ferme Terre de Liens dans la Loire (© <http://la-riche-en-bio.com>) / Conférence en Normandie (© Terre de Liens Normandie)

Ne pas oublier les élus !

Dès le début, il est intéressant d'informer les élus des communes concernées de l'existence de Terre de Liens sur leur territoire, même si vous pouvez les considérer comme des « ennemis » ! Cela ne sert jamais la cause que de s'opposer ouvertement à eux. Plutôt que susciter la méfiance voire l'opposition, soyez transparent dès le début de vos actions.

Expliquez-leur ce qu'est Terre de Liens. Mettez en avant l'intérêt environnemental mais surtout social du mouvement, voire économique (relocalisation des activités agricoles, dynamisation des campagnes...).

Mettez en avant le caractère non « offensif » de Terre de Liens : le mouvement propose une alternative au système agricole classique, sans prosélytisme ni violence.

Informez-les et invitez-les aux événements que vous programmez (réunions, projections, événements festifs), en insistant sur le fait que Terre de Liens est ouvert à leurs avis et critiques, et souhaite avoir leur regard sur les sujets concernés.

INFORMER ET SENSIBILISER LA POPULATION...

Comment ?

Comment informer en amont d'un événement ?

Utilisez de tous les moyens à votre disposition pour communiquer un maximum :

- journaux locaux,
- affiches, flyers,
- sites internet ou blogs (de Terre de Liens, de structures relais, d'associations amies),
- radio,
- bouche à oreille.

Utilisez votre réseau et celui des autres :

- faites diffuser l'information auprès d'associations, de réseaux amis ou de personnes dont vous savez qu'elles diffusent largement à de nombreux contacts,
- selon le thème concerné par l'événement, pensez à tous les réseaux ou organismes qui, bien que ne travaillant pas sur l'agriculture ou le foncier, pourraient être intéressés.

Planifiez l'événement :

Faites un rétro-planning, même s'il s'agit d'un événement assez simple à mettre en œuvre.

- PRÉPARER UN ÉVÉNEMENT TERRE DE LIENS*

Quelques conseils sur cette phase d'information

Valorisez absolument vos actions.

A travers des articles dans le journal, sur un site internet ou un blog, il est important de valoriser toutes vos actions de communication, d'information et de sensibilisation :

- c'est une forme de reconnaissance des personnes (notamment bénévoles) qui ont travaillé à l'événement,
- cela fait connaître l'association auprès du grand public, des élus,
- par ricochets, cela sensibilise davantage les gens sur les causes que vous défendez.

Créez de la convivialité.

Les gens viennent et reviennent plus facilement à des événements qui sont conviviaux et agréables. La convivialité est un élément clé à intégrer, le plus souvent possible, aux différentes étapes de la constitution d'un groupe local.

Autant que possible, offrez aux participants des choses à manger et à boire, et faites-le savoir dès que vous communiquez en amont de l'événement : c'est un fait, les gens viennent plus facilement quand ils savent qu'il y a à manger et à boire !

Sur les plus gros événements, on peut imaginer des prolongements festifs (musique, etc.). Sur les plus petits, un pot est toujours bienvenu. **Favorisez de manière générale les échanges entre les participants et prévoyez du temps pour cela.** Sur des interventions ou événements un peu longs (plusieurs heures), introduisez des temps libres pour que les gens ne se sentent pas pressés et aient le temps de discuter entre eux.



Événement festif et convivial sur une ferme Terre de Liens en Bourgogne
(ferme de Saint-Laurent - © Terre de Liens BFC)

Rendez l'information accessible, y compris celle concernant Terre de Liens.

Pour beaucoup, les problématiques environnementales globales sont abstraites, en raison d'une information qui reste aujourd'hui rare et fragmentaire. Les problématiques agricoles le sont aussi, car elles sont complexes, tout comme le projet Terre de Liens, du moins dans son fonctionnement pratique (associations, Fondation, Foncière...).

Ainsi, simplifiez l'information, du moins, rendez-la accessible et réfléchissez à la manière dont vous parlez de Terre de Liens. **Cet effort pédagogique est très important** : des discours trop longs, trop techniques ou trop brouillons peuvent rebuter le public. Par exemple, est-il vraiment indispensable d'expliquer en détail les rouages financiers et techniques de la Fondation et de la Foncière Terre de Liens ?

Définissez à l'avance le message que vous voulez vraiment faire

passer : est-ce une information technique ? Un état d'esprit ? Les valeurs de Terre de Liens ? Son utilité sociale ?

Adaptez-vous au public que vous avez en face de vous. Le grand public n'est pas apte à comprendre aussi vite ou aussi bien certaines informations que des agriculteurs ou des élus.

Soyez concrets. Les gens comprennent mieux et sont d'autant plus sensibles à un sujet ou un problème si celui-ci fait écho à leur vie quotidienne, s'il peuvent en percevoir les conséquences dans la réalité, et si cela concerne leur territoire, leur cadre de vie. Ainsi, il faut relier les problèmes globaux à des problèmes concrets et locaux, et des solutions globales à des solutions concrètes et locales.

Proposez une approche positive.

On sait que les problématiques actuelles, qu'elles soient agricoles, environnementales, sociales, sont graves. On peut être tenté d'user de l'effet de choc ou de catastrophisme pour faire réagir les gens. Aujourd'hui d'ailleurs, l'information transmise par les médias de masse est très anxiogène.

Attention toutefois : une situation présentée sous son aspect le plus négatif peut entraîner chez les gens un fort sentiment de découragement ou de lassitude. Les recherches en psychologie de l'environnement ont clairement identifié que le catastrophisme et la vision pessimiste du monde n'aide vraiment pas à ce que les gens se mobilisent. Plutôt que d'effrayer ou de décourager les gens par des discours négatifs, apportez une vision positive du monde en présentant immédiatement les solutions simples, à la portée de tous, qui permettent réellement de changer les choses à sa propre échelle.

Aussi, ne présentez pas Terre de Liens comme un mouvement qui « lutte contre », mais qui « œuvre pour ». Il est plus facile de se mobiliser pour tendre vers quelque chose, avancer pour un autre monde, pour un certain projet, plutôt que de lutter contre.

Favorisez l'expression des gens.

Les gens apprécient qu'on s'intéresse à eux, qu'on leur demande leur avis ou qu'on leur donne simplement l'occasion de s'exprimer en public : aujourd'hui, il n'existe plus vraiment d'espace et d'occasions qui permettent cela. Or, les gens ont généralement des choses à dire, et leur expression peut beaucoup apporter à l'animateur et lui permettre d'accéder à une autre réalité : celle des gens, de la vie réelle. Cette nouvelle perception peut changer considérablement la manière dont va s'y prendre l'animateur pour créer le groupe local. Comprendre ce que pensent les citoyens d'une ville, d'un territoire, discuter avec eux, leur donner la parole, c'est se donner les chances **d'ancrer plus nettement le projet de Terre de Liens dans le territoire, et de faciliter une future mobilisation.**



L'outil « porteur de paroles », ici utilisé sur le thème de la terre, permet d'aller à la rencontre des citoyens (une animation ici à Dole, dans le Jura, organisée par l'association Le Serpolet - © N. Debray)

Tirez le meilleur parti des événements publics.

On peut faire d'une projection de film, d'un débat, d'une conférence ou de tout autre événement public en allant au-delà de la simple transmission d'informations. Ces instants peuvent être en particulier de très bonnes occasions de créer l'échange et la discussion au sein du public, et cela peut devenir un aspect de l'événement bien plus marquant que le film ou la conférence en eux-mêmes. Intégrer à ces événements des temps de rencontres et d'expression permet également de rendre plus facile la « digestion » de l'information et facilite la discussion entre les personnes sur ce qu'elles ont vu ou entendu.

On peut imaginer de nombreuses façons de rendre une projection de film, un film-débat ou une conférence plus riches et intéressants. Par exemple, :

- **Par l'échange et l'écoute**

Juste avant puis juste après (le film, la conférence), on peut inviter les gens à se présenter à leur voisin et à échanger sur leurs attentes ou à exprimer leur point de vue sur le sujet traité. Avant, cela permet de créer une ambiance plus détendue et conviviale, et de donner aux participants un sentiment d'appartenance à un groupe, un mouvement, une idéologie. Après, cela permet à chacun d'ordonner ses pensées et de les préciser en les confrontant à l'autre.

- **Par le mur de commentaires**

Sur un mur, dans la salle ou près de la sortie, on peut accrocher un support (cartons, grandes feuilles, grand tableau) sur lequel les gens peuvent écrire leurs réflexions ou leurs opinions sur l'événement qui vient de se dérouler. Cela permet aux personnes qui n'ont pas voulu ou osé prendre la parole pendant l'éventuel débat de communiquer autrement leur point de vue. Cet outil offre aussi aux organisateurs des retours intéressants et précieux.

- **Par des instants festifs et/ou conviviaux**
- **Par le recueil des adresses électroniques**

Cela permet d'enrichir le réseau de sympathisants. On peut les récupérer en disposant par exemple à l'entrée du lieu, de façon très visible, une feuille à remplir indiquant de quoi il s'agit. Préciser que cela n'engage en rien et que la liste sera utilisée de manière confidentielle pour diffuser des informations qui concernent Terre de Liens. Lors de l'envoi de mails groupés à ces destinataires, il est préférable d'utiliser la fonction « copie cachée » de sa boîte mail.

- **Par l'utilisation de post-it**

On peut donner par exemple à chaque personne présente, avant le début d'un film, plusieurs post-it de couleurs différentes. Au moment souhaité, donnez la consigne : par exemple, sur un post-it, écrire une chose que vous avez appris ; sur un autre, une chose qui vous a marquée ou dérangée ; sur un autre, une question que vous vous posez ; sur un autre encore, une idée, une réflexion, etc. On peut ainsi, selon l'événement, son thème et son objectif, décliner cela quasiment à l'infini. Comme le mur de commentaires, cela permet de recueillir d'intéressants retours. Les questions peuvent porter tout aussi bien sur la qualité de l'intervention (outil d'évaluation), les réactions ou réflexions de chacun, leur dispositions vis-à-vis d'un nouvel événement ou d'une possible mobilisation, leurs avis sur la démarche Terre de Liens ou celle des groupes locaux...

On peut aussi recueillir les post-it à l'issue du film et les utiliser immédiatement pour alimenter un débat (on mélange et on tire au hasard des post-it qui sont lus publiquement).

Autre option : accrocher tous les post-it dans la salle ou à la sortie : ainsi, les gens peuvent lire les commentaires des autres, échanger entre eux, poursuivre leur réflexion... Ces post-it peuvent aussi être pris en photo ou retranscrits sur ordinateur et être envoyés par mail aux participants. On peut aussi les réutiliser pour un futur événement, avec de nouveaux participants.

Affichage de post-it suite à des échanges en binôme, dans le cadre d'une initiative de transition
(© <http://transitionculture.org>)



➤ TIRER LE MEILLEUR PARTI DES ÉVÉNEMENTS PUBLICS*

Prolongez cette première phase en parallèle des étapes suivantes.

Si cette phase d'information est très importante en début de processus, il faudrait aussi pouvoir la poursuivre tout au long de la démarche, en diminuant éventuellement le nombre d'interventions.

L'information et la sensibilisation permanente ou régulière du grand public permet éventuellement de mobiliser de nouvelles personnes pour le groupe local, mais surtout de continuer à susciter l'intérêt, à interpeller et à informer tous les citoyens. Ceux-ci ont plus de chances d'être sensibles à un appel à collecte d'épargne et de dons le jour où cela se produira.

Des méthodes pour informer et sensibiliser

Voici une liste non exhaustive de différents moyens pour informer et sensibiliser la population. Libre à l'animateur de mettre en place ceux qui lui semblent pertinents, intéressants ou opportuns vis-à-vis du contexte, des moyens qu'il a à sa disposition et de ses compétences (ou celles pouvant être mobilisées au sein de l'association). Il peut évidemment aussi en inventer

beaucoup d'autres.

A garder en tête :

- Diversifier au maximum les approches,
- Favoriser les événements « bon-enfant », voire festifs, favorisant l'échange et la rencontre,
- Introduire un maximum de convivialité pendant ces instants.

Informier de façon passive et descendante

- COMMUNIQUER DANS LA PRESSE*
- PROJETER UN FILM*
- ORGANISER UNE CONFÉRENCE* ; LA CONFÉRENCE INTERACTIVE*
- FAIRE UNE EXPOSITION
- PARTICIPER À UNE ÉMISSION DE RADIO*
- TENIR UN STAND TERRE DE LIENS

Interpeller, sensibiliser tout en faisant participer

Ces outils permettent réellement d'aller à la rencontre des gens :

- LE PORTEUR DE PAROLES*
- L'ENQUÊTE CONSCIENTISANTE*

Informier tout en faisant participer, susciter la réflexion

- PROJETER UN FILM* ; LE CINÉ-DÉBAT
- LE FORUM OUVERT*
- LE DÉBAT MOUVANT*

Informier les pieds sur le terrain

- VISITER DES FERMES BIO OU NON (TERRE DE LIENS OU NON)
- LES TOURS DE PLAINE DES FERMES TERRE DE LIENS



Forum ouvert, dans le cadre de l'événement « Transformons nos territoires », en Ile-de-France (© Réseau Colibris)

Et si ça ne marche pas ?

Tentez d'analyser la situation et de comprendre d'où vient cet échec. Cela peut venir de la méthode mais aussi du contexte. Il faut passer en revue :

- la communication : moyens, délais et méthodes étaient-ils opportuns ? Les supports de communication étaient-ils attractifs ?
- le contexte : les périodes ou les horaires choisis étaient-ils propices ?
- la nature des actions proposées : les sujets étaient-ils assez ouverts, accessibles au plus grand nombre ?

Rechercher la diversité

Les personnes qui peuvent s'investir durablement dans un éventuel groupe local présentent *a minima* les caractéristiques suivantes :

- elles sont sensibles aux valeurs portées par Terre de Liens : elles adhèrent à son projet,
- elles ont envie d'agir,
- elles se donnent les moyens de participer au projet collectif, notamment en se rendant disponibles,
- elles sont ouvertes d'esprit et sont capables de travailler en groupe.

Pour construire un groupe local, on cherche donc surtout des sensibilités et des volontés, plus que des compétences.

Des personnes compétentes sur un sujet ou un autre sont évidemment un atout pour le groupe. Toutefois, il faut avoir à l'esprit que les compétences et savoirs-faire peuvent toujours s'apprendre, et qu'il est préférable d'avoir une personne très motivée mais ignare plutôt qu'une personne spécialiste d'un sujet mais antipathique ou caractérielle.

Faut-il rechercher des gens déjà sensibilisés, voire engagés ?

Il est tentant de chercher à mobiliser des personnes qui sont déjà sensibilisées à des problématiques proches ou complémentaires de celles de Terre de Liens (environnement, social, économie sociale et solidaire, consommation...). Les personnes proches, adhérentes voire engagées dans ces associations seront en effet, sans doute, très intéressées par la démarche de Terre de Liens. Toutefois, ces personnes risquent d'être très peu disponibles (temps, énergie...) pour s'engager dans un autre projet. L'usure des troupes

risque alors de se produire encore plus vite.

Il importe alors :

- de contacter ces personnes et de favoriser leur implication pour le projet de Terre de Liens : il serait dommage de passer à côté de ces énergies potentiellement disponibles.
- de ne surtout pas se limiter à elles seules. Dès le début, il est souhaitable de chercher à mobiliser très largement, pour avoir des profils variés.

Faut-il beaucoup de personnes ?

Le groupe doit être suffisamment grand, mais surtout diversifié, pour que, lorsqu'une personne s'en va, cela n'empêche pas la dynamique de perdurer. Le dynamisme du groupe ne doit pas reposer sur une seule personne.

Assurément, ce n'est pas la taille du groupe qui détermine sa capacité à exister et à se maintenir mais la « qualité » de ses membres.

Dans tous les cas, dans les premières phases, on peut très bien constituer un groupe temporaire, formé d'un petit nombre de personnes (5 par exemple, voire moins). Il faut alors assez rapidement trouver les moyens d'agrandir le groupe.

MOBILISER COMMENT ?

Pour que les gens se mobilisent, il faut leur donner **les occasions, les conditions et les moyens de se rassembler, d'échanger et d'agir.**

POINTS DE MÉTHODE : CE QUI FAVORISE LA MOBILISATION ET L'ENGAGEMENT

Les gens ne doivent pas se sentir obligés.

Il est important de donner aux personnes le sentiment de la liberté de choisir ou non de s'investir. Éviter ainsi d'inviter les gens à une réunion et leur demander brutalement si oui ou non ils veulent faire partie du groupe local. Certains risquent de se sentir coincés et obligés de dire oui, même s'ils ne sont pas prêts.

On peut plutôt leur demander si cela les intéresserait de poursuivre la réflexion et de venir à la prochaine réunion, en précisant que cela n'engage en rien et que chacun fait comme bon lui semble. On peut aussi faire participer les gens progressivement, en leur demandant un engagement d'abord très modeste, puis de plus en plus important.

Favoriser l'expression des gens et l'échange.

Pour inciter les gens à ce qu'ils s'engagent, il est plus efficace de les faire s'exprimer sur leurs motivations ou leurs freins à cet engagement, plutôt que d'essayer de les convaincre oralement. L'écoute et le partage de sentiments instaurent la confiance et permettent de mieux comprendre la position de chacun. Savoir ce qui peut empêcher quelqu'un de s'investir permet de chercher ensemble, dès le début, des solutions pour lever ces freins.

Avoir une vision positive des choses.

Cela a déjà été évoqué : une vision positive renforce l'envie d'agir, crée l'enthousiasme et favorise l'engagement. Un court extrait du « Manuel de transition », illustre ceci :

« Si nous présentons aux gens une vision d'apocalypse [...], comment pourront-ils trouver l'inspiration d'y faire quelque chose ? Non que cela nous dispense de les conscientiser et de parler des problèmes qui se posent mais, en même temps, simplement donner aux gens de mauvaises nouvelles et s'attendre à ce qu'ils réagissent en s'engageant avec audace et imagination est extrêmement irréaliste. » (R. Hopkins)

L'intérêt de la « visualisation »

S'il n'est pas indispensable, l'exercice de la visualisation est intéressant à plus d'un titre. Utilisé dans d'autres contextes de mobilisation citoyenne (notamment les territoires en transition), il consiste à demander aux gens de visualiser, c'est-à-dire d'imaginer l'avenir comme ils le souhaitent ou le rêvent. Dans le cas de Terre de Liens, cela peut donc consister à visualiser une ville ou une ferme : comment fonctionnerait-elle ? Quels seraient les liens existants entre habitants et paysans ?

A l'inverse des habituels courants militants qui vont « contre » quelque chose, l'exercice de visualisation permet d'imaginer une situation idéale vers laquelle on va se diriger, pour laquelle on va militer « pour ».

Cet exercice peut être utilisé à différentes étapes :

- lorsque le groupe local est en train de se créer, pour définir un projet,
 - en amont avec le grand public, de façon ludique, pour interpeller les habitants sur la question de l'agriculture de leur territoire, recueillir leur avis et leurs représentations. Dans ce cas, cela peut être fait dans un lieu public par les deux outils suivants :
- LE MUR DE COMMENTAIRES - VOIR « TIREZ LE MEILLEUR PARTI DES ÉVÉNEMENTS PUBLICS »*
 - LE PORTEUR DE PAROLES*

Étape 1. INFORMER SUR LA VOLONTÉ DE CRÉER UN GROUPE LOCAL

C'est une étape délicate que de passer de l'information grand public à la mobilisation effective : il faut bien en effet, à un moment donné, passer à la vitesse supérieure et lancer l'initiative de création du groupe local.

Informé de l'existence du groupe s'effectue en même temps que les opérations de communication : en mettre un mot sur un article de presse par exemple, ou donner cette information lorsque l'on communique oralement.

A ce stade, il est important, lorsque l'on parle du groupe local :

- de dire que le groupe est ouvert à toute personne soucieuse des problématiques liées à l'agriculture, qu'il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances,
- que cela n'engage en rien, que l'on peut partir du groupe à tout moment, que l'on s'y investit comme on veut,
- que le groupe est un espace d'initiatives qui donne la parole et des moyens d'agir aux citoyens,
- de donner la possibilité à des personnes intimidées ou indécises de suivre l'activité du groupe sans y participer tout de suite (recevoir les compte-rendus de réunion par exemple),
- d'être en mesure de donner l'adresse mail de la personne référente du groupe (l'animateur salarié à ce stade, ou le porteur de projet – réaliser une petite « carte de visite ») : ceux qui n'osent pas donner leur adresse mail peuvent prendre celle du référent et se décider plus tard.

Étape 2. RÉUNIR LES PERSONNES INTÉRESSÉES

◆ **D'abord des réunions très ouvertes pour développer un réseau de « sympathisants »**

Il peut être intéressant, pour la première étape, de faire une ou plusieurs réunions très ouvertes, dont l'objectif premier est de présenter l'action de Terre de Liens. Cette présentation doit être suffisamment complète pour que

les participants comprennent, globalement, le fonctionnement et les valeurs du mouvement.

A son issue seulement, on peut présenter le projet de groupe local et inviter les gens à s'exprimer sur cette idée : en leur proposant par exemple de dire ou d'écrire les réponses aux questions :

- Pensez-vous qu'un groupe local serait utile pour le territoire ?
- Qu'est-ce qui vous semble important à faire sur le territoire et que pourrait faire le groupe local ?
- Qu'est-ce qui vous motiverait à faire partie de ce groupe local ?
- Qu'est-ce qui vous en empêcherait ?
- Si vous voulez être tenu au courant des prochaines réunions ou manifestations organisées par le groupe, indiquez votre adresse mail.

Pour permettre et faciliter cette expression, on peut utiliser différentes techniques :

- LES OUTILS D'EXPRESSION ORALE
- L'EXPRESSION ÉCRITE SUR POST-IT - VOIR FICHE « TIREZ LE MEILLEUR PARTI DES ÉVÉNEMENTS PUBLICS* »

Cela peut s'arrêter là dans un premier temps. L'intérêt, c'est que les gens ont déjà un peu participé, on leur a demandé de réfléchir et de se positionner, sans que cela ait de conséquences (pas d'engagement à ce stade). Cela permet à l'animateur d'avoir déjà une liste d'adresses mails de personnes potentiellement intéressées. Cette liste de personnes constitue une sorte de groupe intermédiaire (ni groupe local, ni anonyme), qui pourra être tenu au courant en permanence de ce que fait le groupe sans toutefois en faire partie.

Ce processus peut être reproduit plusieurs fois, régulièrement, même lorsque le groupe est plus ou moins constitué, pour permettre à de nouvelles personnes de rejoindre le groupe, ou simplement d'agrandir le réseau de sympathisants.

◆ **Ensuite, réunir en vue de créer effectivement le groupe local**

Dans un deuxième temps, on peut réunir les personnes intéressées pour mettre en place effectivement le groupe local, sachant que la création du groupe prend du temps, et nécessitera encore plusieurs réunions successives.

A ces réunions, il convient d'inviter en premier lieu les sympathisants dont on a obtenu les coordonnées à l'étape précédente, mais aussi l'ensemble des citoyens. Pour cette réunion, il est important de faire comprendre, dans la communication, **qu'il s'agit d'une réunion dont le but est de mobiliser** : il faut que les gens ne soient pas surpris, une fois sur place, qu'on leur demande (plus directement cette fois) s'ils veulent s'investir pour Terre de Liens.

Il faut tâcher, pour ces premières réunions de mobilisation, de rendre attrayants ces instants en matière de communication, toujours dans un but de ne pas effrayer les citoyens, et de ne pas donner l'impression qu'on va les obliger à faire quelque chose : insister sur la liberté et l'envie d'agir des citoyens eux-mêmes, donner envie de faire quelque chose sur un territoire qui est le leur. Quelques idées pour rendre l'invitation attractive :

- éviter de dire « réunion », mais parler plutôt de temps d'échanges, de rencontre,
- susciter l'intérêt en posant une question, par exemple : « Que souhaitez-vous pour l'agriculture de votre territoire ? » ; « S'investir sur son territoire pour une alimentation saine et de proximité ? » ; « Quelle place pour les paysans d'aujourd'hui et de demain sur votre territoire ? » ; « Faire pousser une ferme bio à ... ? » ; etc., suivi de l'invitation, qui sous-entend la participation, par exemple : « Venez partager vos idées et propositions avec Terre de Liens », ou « Contribuez à la réflexion menée par Terre de Liens ».
- prévoir un pot, un pique-nique, un apéritif avec des produits locaux, et le dire dans l'invitation.

Il est important d'inviter les gens à participer à ces réunions en leur

faisant comprendre qu'on leur demande de contribuer, d'apporter leur avis, mais sans toutefois leur demander (du moins, dans l'invitation) de rentrer dans le groupe local : **ces réunions doivent permettre simplement aux personnes de se positionner sur un éventuel engagement.** A ce stade, il est surtout important d'intéresser les gens et de leur donner envie de faire quelque chose pour Terre de Liens.

Dans tous les cas, il est préférable que toute invitation à une réunion soit assez claire concernant ses objectifs, dans l'esprit de l'animateur mais aussi des invités : il est important qu'ils comprennent ce qu'on attend d'eux (réunion d'information passive, réunion où on leur demande de participer, etc.).

Ce que l'on peut faire pendant ces « réunions » de mobilisation :

- Informer, sensibiliser : voir chapitre précédent
- Faire s'exprimer les gens, débattre : idem
- Faire s'exprimer les participants sur leurs désirs d'agir : voir chapitre suivant.

Outils utiles : la méthodologie de conduite de réunion (outils génériques) :

- B.A.-BA DE L'ANIMATION DE RÉUNION*
- LES RÔLES ET ATTITUDES DE L'ANIMATEUR*
- LES 6 PROBLÈMES LES PLUS FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS EN RÉUNION*

Étape 3. Quand on a rassemblé des gens qui sont prêts à s'investir : RENCONTRE ET FORMATION DE BASE SUR TERRE DE LIENS

Former les participants aux « bases » de Terre de Liens.

A ce stade, il est temps de former les personnes motivées à ce qu'est Terre de Liens, même s'ils en savent déjà un peu. Il ne s'agit pas ici d'une formation très technique, mais elle doit rendre compte de ce que fait et défend Terre de Liens de façon transversale (enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux...).

Le but ici est de vérifier que les gens ont bien compris les tenants et aboutissants du projet de Terre de Liens, et qu'ils partagent complètement la vision, l'état d'esprit et les objectifs du mouvement. C'est un prérequis indispensable avant d'aller plus loin.

A cette formation de base doit s'ajouter une explication sur ce que peut être un groupe local. Il est important que les participants comprennent en quoi les groupes locaux sont importants pour Terre de Liens. Il convient aussi d'expliquer rapidement ce que souhaite, de manière générale, l'association territoriale concernée vis-à-vis de ces groupes.

Pour effectuer cette formation, l'animateur Terre de Liens peut utiliser les outils existants au sein du mouvement : plaquettes, petits films..., ou bien en créer lui-même. Il existe aujourd'hui peu d'outils pour expliquer de façon pédagogique et complète ce qu'est Terre de Liens à un public de néophytes : il serait intéressant d'en concevoir de nouveaux.

- FORMER LES MEMBRES DU GROUPE LOCAL*

Permettre aux personnes composant le groupe de se connaître mieux.

Cela peut être permis en laissant simplement du temps libre pour cela : des pauses pendant les réunions, des moments de convivialité informels permettant des échanges. Il existe aussi des outils permettant aux uns et aux autres de mieux se connaître :

- SE PRÉSENTER DE FAÇON ORIGINALE*

ET SI ÇA NE MARCHE PAS ?

Si personne ne vient à ces rencontres...

- **Prendre le temps d'essayer de comprendre**

Se poser la question de la communication : les événements étaient-ils assez attractifs ? L'invitation claire ? Cela peut venir aussi du contexte

(période, horaire...).

- **Ne pas s'épuiser à la tâche, sans toutefois abandonner**

Si les gens rechignent à venir aux réunions que vous proposez, peut-être est-ce trop tôt pour la mobilisation. N'hésitez pas à refaire des actions de communication plus générales et de travailler ultérieurement à la création du groupe local. Il serait toutefois dommage d'abandonner : il est toujours possible de mobiliser des gens sur un territoire, mais il faut sans doute, dans certains cas, être plus patient ou plus malin.

- **Ne pas négliger ce qui s'est passé malgré tout**

Les choses qui ont été réalisées ont eu un impact, même s'il est moins important que vous ne l'auriez espéré. Cet « historique » sera toujours utile pour la suite des événements.

DÉFINIR UN PROJET :

Et maintenant, que fait-on ?

Le groupe local se créera plus facilement et aura plus de chances de perdurer s'il définit son propre projet. Cela peut être un objectif et une action très précis et concrets, ou être un ensemble d'axes de travail plus ou moins définis. Peu importe, il faut que ce projet :

- soit celui de ses membres : ils doivent y adhérer complètement et avoir envie de le faire. C'est d'autant mieux s'ils l'ont défini eux-mêmes.
- donne un but ou une ligne de conduite au groupe, pour qu'il sache où il va et pourquoi.

QUE PEUT FAIRE LE GROUPE LOCAL ?

D'un groupe à l'autre, les projets peuvent être très différents. Aujourd'hui, certains groupes font uniquement de l'animation et des actions d'éducation populaire : projection de film et débats, visites de fermes, etc. Certains travaillent sur les aspects fonciers, d'autres vont rencontrer les élus pour les sensibiliser à la préservation des terres agricoles, d'autres encore travaillent sur des thématiques transversales au mouvement (par exemple, la communication).

Ce que fera le groupe local dépendra essentiellement de la volonté de ses membres, et de la position de l'association territoriale, qui laissera ou non au groupe cette liberté d'entreprendre.

On peut dire de façon générale qu'un groupe local est légitime et pertinent dès lors qu'il met en œuvre des actions qui rentrent dans le champ des missions de Terre de Liens, c'est-à-dire :

- ce qui relève du foncier

Par exemple : prospective et veille foncière.

- ce qui a trait à l'installation des porteurs de projet et à l'activité de la ferme

Par exemple : soutien à l'installation d'un porteur de projet ; aide technique (chantiers...) ; aide dans la commercialisation de la production (création d'une AMAP...).

- ce qui englobe la communication, la sensibilisation

Par exemple : tenue de stand, organisation de projections, de débats, d'animations pour sensibiliser le grand public et collecter des finances solidaires ; organisation d'événements sur les fermes Terre de Liens ; visites de fermes (bio ou non) ; sensibilisation et rencontre des élus.

SAVOIR OÙ L'ON VA : L'INTERÊT DE SE PROJETER

Cela rejoint l'intérêt de la « visualisation », développée précédemment et présentée comme une technique facilitant l'engagement. Elle peut être utilisée ici aussi, pour donner une orientation au groupe, quelque chose vers lequel tendre.

On peut proposer aux participants du groupe local de se projeter en s'exprimant oralement ou par écrit.

L'IMPORTANCE DE L'ÉCOUTE ET DE L'EXPRESSION

Dès les premières réunions du groupe local, il importe de porter une attention extrême à la façon dont elles vont être menées. En particulier, et afin de favoriser l'engagement, de renforcer la cohésion du groupe et de ne pas générer incompréhensions et insatisfactions, il paraît important de veiller scrupuleusement :

- à ce que chacun puisse s'exprimer,
- à ce que les temps de parole de chacun soient maîtrisés,
- à ce que les projets soient collectivement discutés et les décisions concertées,

- à ce que les réunions se déroulent dans un esprit d'écoute, d'ouverture et de démocratie.

LES ÉLÉMENTS FAVORABLES AU DÉMARRAGE D'UN PROJET

De manière générale, les personnes ont besoin de pouvoir s'identifier au projet ou à l'activité ainsi qu'à l'équipe, voire à l'organisation qui le porte. Le plus souvent, la mobilisation passe par l'un et/ou l'autre des éléments suivants (d'après Marc Thiébaud, *Mobiliser les acteurs, quelques points de repère*) :

1. La clarté et le sens des objectifs visés

Les personnes doivent savoir où elles vont, les buts doivent être assez clairs, avoir du sens, être utiles, et représenter un défi qui soit valorisant pour eux.

2. L'attractivité du projet

Les personnes ont besoin de voir les bénéfices ou résultats concrets espérés. A l'inverse, il est aussi important d'analyser et d'aborder dès le départ les difficultés ou freins possibles à l'action (être réaliste).

3. La confiance dans la démarche suivie et dans la capacité de réussir

Les membres du groupe ont besoin de sentir que le projet est faisable et a des chances de se réaliser, et de savoir quel chemin est envisagé pour y parvenir. Il importe de mettre en place une démarche qui génère de la confiance, de clarifier les étapes, et d'aider les personnes à acquérir et maîtriser les moyens ou compétences nécessaires à la réussite du projet.

4. La communication

Les personnes sont mobilisées lorsqu'elles se sentent écoutées, informées et respectées. La communication doit être permanente et multilatérale (entre

les membres eux-mêmes, entre le groupe et l'animateur...). Il faut favoriser au maximum le partage d'idées. En cours de réalisation, il est essentiel de fournir des points de repère nécessaires à l'action et que la coordination soit assurée ; par ailleurs, la mobilisation croît avec le sentiment de faire partie d'une équipe dans laquelle on trouve des relations enrichissantes.

5. La reconnaissance

Les personnes apprécient de savoir que ce qu'elles font est pris en compte, valorisé et reconnu. Il s'agit de faire le bilan régulier de ce qui a été fait, de reconnaître les mérites de chaque personne et de « célébrer » les résultats obtenus en leur donnant une certaine visibilité.

6. L'espace de manœuvre

Les personnes apprécient de pouvoir s'exprimer, effectuer des choix, prendre des décisions et se sentir valorisées lorsqu'elles assument des responsabilités. Il importe de prévoir des processus décisionnels clairs, de préciser les responsabilités, de trouver le juste milieu entre cadrage et liberté dans le développement du projet, de permettre aux personnes d'avoir un impact sur ce qui est développé pour qu'elles puissent se l'approprier.

7. Le plaisir d'agir

Les personnes, idéalement, devraient aimer l'activité en elle-même. Pour favoriser ceci, on peut faciliter et organiser leur participation, et leur permettre d'être productives dans le projet. Aussi, il importe de faciliter l'appropriation du projet, d'essayer d'obtenir des résultats assez rapidement (même modestes), de donner un caractère plaisant et ludique à ce qui est fait.

PARTIR DU VÉCU ET DU CONTEXTE LOCAL

Pour définir le ou les projets du groupe, il semble indispensable de partir de l'expérience vécue des participants, de leurs compétences et centres d'intérêt propres, ainsi que du contexte local (problématiques du territoire,

etc.). Cela rend le projet d'autant plus concret, pertinent et motivant pour les personnes désirant s'y impliquer.

DES OUTILS POUR AIDER À DÉFINIR LE PROJET

Pour stimuler les idées et favoriser l'expression

- LE TOUR DE TABLE DES IDÉES*
- LE PHOTOLANGAGE*
- LE REMUE-MÉNINGES, OU BRAINSTORMING*
- LE WORLD CAFÉ*
- LE DESSIN D'ESPRIT*
- LE BÂTON DE PAROLE*



Brainstorming en réunion, groupe local en Normandie (© J. Ouallet)

Pour hiérarchiser les idées et prendre des décisions

- L'ARBRE D'OBJECTIFS*
- LE REGROUPEMENT D'AFFINITÉS*

- LE TABLEAU DE COMPATIBILITÉ, LE TABLEAU MULTI-CRITÈRES*

Pour structurer le projet

- L'OUTIL VÉLO*
- LE JEU DE SOCIÉTÉ*

Pour analyser la faisabilité du projet

- L'ANALYSE DES DIFFICULTÉS D'UN PROJET*

FORMER SI BESOIN

Selon le projet qui a été construit, il est possible que le groupe local ait besoin d'être formé. C'est même souhaitable, pour qu'il soit capable de mettre en œuvre correctement ses ambitions et développer de nouveaux projets.

La formation du groupe local est par ailleurs un réel facteur de motivation pour ses membres, qui peuvent ainsi évoluer et développer de nouvelles compétences. C'est à l'animateur ou référent Terre de Liens (administrateur, salarié) d'identifier les éventuels besoins et envies du groupe local et de mettre en œuvre les formations adéquates. Celles-ci peuvent porter, à titre d'exemple :

- sur le foncier,
- sur les démarches de sensibilisation et de concertation avec les élus,
- sur les techniques de communication et d'animation (tenir un stand par exemple),
- sur la mise en œuvre de circuits courts (création d'AMAP...), etc.

Un certain nombre de documents, notamment techniques, peuvent être utilisés pour la formation des membres des groupes locaux. A titre d'exemple :

- *Construire ensemble des circuits alimentaires de proximité*. AFIP Bourgogne Franche-Comté , 28 p.
- *Développer des circuits alimentaires de proximité sur son territoire : guide pour la mise en place d'une stratégie concertée* . Réseau Rural Franche-Comté, 2011, 40 p.
- *L'accès collectif et solidaire au foncier et au bâti. Guide méthodologique, juridique et financier*. Terre de Liens, 2007.



Formation sur la PAC dans le Nord-Pas-de-Calais (© Terre de Liens NPC)



Formation « Mieux comprendre la gestion quotidienne d'une ferme », dans le Nord-Pas-de-Calais (© Terre de Liens NPC)

PÉRENNISER LE GROUPE LOCAL

Des pistes pour maintenir la dynamique

Maintenir une dynamique, faire perdurer le groupe local : c'est l'une des principales difficultés rencontrées par Terre de Liens. De nombreux facteurs, propres aux membres eux-mêmes, à l'animateur, au contexte, influent sans doute sur cette dynamique : difficile de savoir pourquoi cela ne marche pas, ou, au contraire, comment font certains groupes pour exister et être encore très actifs après plusieurs années.

CE QUI AIDE / CE QUI N'AIDE PAS POUR MAINTENIR LA DYNAMIQUE ET ÉVITER LE DÉSENGAGEMENT

Entente, amitié / Conflits, tensions : dialoguer et favoriser l'expression de chacun

La nature des liens que vont tisser les gens entre eux est probablement un des facteurs les plus déterminants pour la pérennité du groupe local : les groupes qui fonctionnent le mieux sont faits de personnes qui prennent plaisir à se retrouver et qui ont développé entre elles des liens amicaux forts. Cette dimension humaine échappe toutefois, par nature, à l'animateur et au groupe lui-même.

En revanche, on peut toujours veiller à faire en sorte que tout le monde s'exprime et soit écouté, que les idées ou ambitions d'une personne ne prennent pas le pas sur celles des autres. L'animateur ne doit pas hésiter à discuter individuellement avec chaque membre pour mieux comprendre et tenter de résoudre les conflits.

L'animateur lui-même doit veiller à ne pas générer de tensions, de déceptions ou d'incompréhensions au sein du groupe. Il doit être attentif à sa position d'animateur.

Régularité des échanges / Excès de réunions : trouver le bon rythme

Il est important de trouver un rythme de travail qui convienne à l'ensemble du groupe local. Des réunions trop fréquentes, ou à l'inverse, des temps de rencontres irréguliers ou trop distants peuvent rapidement peser sur le dynamisme du groupe. Il importe d'être très vigilant sur ce point, et de définir la régularité des échanges et des temps de réunions avec les membres du groupe.

Épanouissement personnel / Coût de l'effort : allier l'utile à l'agréable

On s'investit durablement dans un projet bénévole si celui-ci nous apporte plus qu'il ne nous coûte (en temps, en énergie, etc.), c'est-à-dire s'il contribue à notre épanouissement personnel. Il faut permettre, au sein du groupe, tout ce qui peut apporter une « plus-value », notamment sociale, aux réunions de travail : cadre agréable, rythme approprié, temps pour échanger, parler d'autres choses que de Terre de Liens, manger ensemble... Le groupe local a intérêt également à improviser des temps de rencontre divertissants qui ne sont pas des réunions de travail (visites diverses, ballades, pique-nique...).

En bref, le bénévolat au sein du groupe ne doit pas être vécu comme une contrainte ou un effort permanent, mais comme une activité plaisante.

Projet réfléchi / Projet flou, ambitieux : faire des actions concrètes et valorisantes

Au moment où le groupe définit son ou ses projets, il importe de veiller :

- à sa faisabilité : faire attention aux projets trop ambitieux ou trop flous,
- à ce que **des actions concrètes et faciles à mettre en place** soient réalisées assez rapidement : cela est motivant, valorisant, et permet de se lancer, de se rassurer, et ensuite de s'attaquer à des choses plus importantes ou plus difficiles. Il importe de « commencer petit », sauf si tous les membres sont très motivés et semblent prêts à assurer leurs objectifs.

Ouverture vers l'extérieur / non renouvellement des membres : toujours favoriser la venue de nouveaux bénévoles

Tout au long du processus de création de groupe local, mais également par la suite, il est important que l'animateur et le groupe local favorisent **l'intégration de nouveaux membres**. Celle-ci enrichit les projets et motive le groupe. Cette ouverture peut notamment se faire par ces biais :

- **Régulièrement informer** les gens sur l'existence du groupe local (à l'occasion de manifestations diverses ou d'actions réalisées par le groupe),
- **Communiquer** sur les actions, les valoriser, les rendre visibles (compte-rendus de réunions, retours sur événements...),
- Donner à d'éventuelles personnes intéressées la possibilité de **s'intégrer doucement et progressivement** au groupe, si elles le souhaitent : les gens doivent pouvoir avoir un aperçu de ce qui se passe au sein du groupe avant de prendre la décision de s'y investir.

Évaluation, réorientation / dysfonctionnements : résoudre les blocages

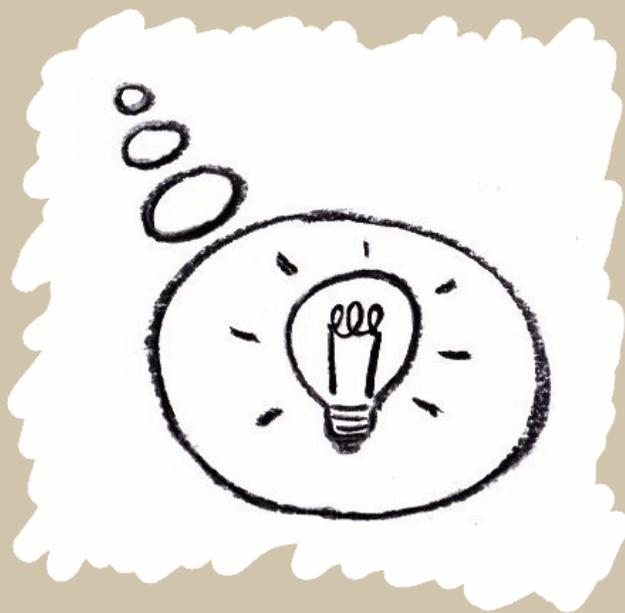
En permanence, avant, pendant et après la création du groupe local, l'animateur, éventuellement accompagné du groupe, doit être capable d'évaluer les résultats de ses actions, et de redéfinir, si besoin, les objectifs ou les méthodes de travail du groupe. Il est normal que des dysfonctionnements puissent apparaître, concernant l'organisation du groupe, ses projets, ses méthodes de travail, les relations entre les membres... Il est nécessaire de savoir analyser et s'adapter aux situations problématiques. Il paraît très important de prendre le temps, avec le groupe, de discuter de ces éventuels problèmes, ou simplement de prendre du recul sur le projet, les échecs et réussites du groupe, ses ambitions, ses objectifs...

Des outils existent pour faciliter l'analyse et la résolution en groupe des problèmes rencontrés. En voici quelques-uns :

- LES 5 POURQUOI*
- LA MÉTHODE QQQCCP*

SOURCES INSPIRANTES

pour se donner des idées



UNE DÉMARCHE DE MOBILISATION CITOYENNE SIMILAIRE : LES TERRITOIRES EN TRANSITION

Le mouvement des « villes en transition » est né en Grande-Bretagne en 2006, suite à des travaux expérimentaux menés par un enseignant en permaculture, Rob Hopkins.

Un territoire (une ville par exemple) est dans une démarche de « transition » lorsque ses habitants s'organisent pour anticiper les crises énergétique, climatique, et économique. Pour cela, ils imaginent et mettent en œuvre des solutions locales efficaces.

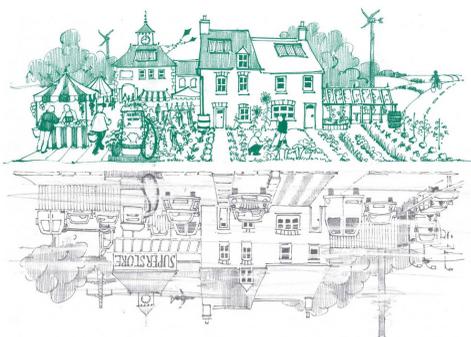
Plus précisément, il s'agit d'inciter les citoyens et les acteurs d'un territoire :

- à prendre conscience du pic pétrolier, du changement climatique, et de leurs conséquences profondes,
- à choisir ou inventer des solutions adaptées à leurs contextes,
- à agir dès aujourd'hui et de façon collective pour une vie plus respectueuse de l'homme et de la nature, un mode de vie moins énergivore et moins émetteur de gaz à effet de serre, et pour développer un cadre de vie plus épanouissant, aux liens sociaux plus forts et plus équitables.

Depuis 2006, le mouvement s'est mis en place à travers le monde, pour arriver aujourd'hui à plus de 1800 initiatives de transition au travers de 34 pays. En France on en recense une cinquantaine comme Saint-Quentin-en-Yvelines, le Trièves, Ungersheim, Marseille ou encore Paris.

Terre de Liens figure finalement, à propos de la problématique agricole, parmi les solutions cohérentes avec le mouvement de transition, en ayant en point commun avec lui :

- Le caractère citoyen de l'initiative, basé sur l'action et l'intelligence



collective des personnes ;

- L'ancrage de l'action sur un territoire donné, qu'il s'agit de se réapproprier et de réinventer ;
- L'approche à la fois globale (enjeux, problématiques) et locale (solutions, actions concrètes) ;
- L'ambition de changer le modèle de société actuel.

En pratique, le mouvement de transition se concrétise localement, tout comme Terre de Liens, par :

- l'information et la sensibilisation de la population locale ;
- l'information et la formation des citoyens sur les solutions existantes ;
- la mobilisation des citoyens en groupes de travail qui vont imaginer et mettre en place des solutions.

Le modèle de Transition offre un cadre de travail cohérent et une méthodologie, que chacun peut utiliser selon l'usage qui lui semble le mieux approprié à son territoire. Bien qu'encore expérimental et peu valorisé, le mouvement de transition s'est déjà doté d'un certain nombre d'outils qui s'avèrent utiles pour éclairer la problématique des groupes locaux.

On pourra donc consulter utilement les ressources suivantes :

- « *Manuel de Transition. De la dépendance au pétrole à la résilience locale.* »
- Rob Hopkins, 2010. [Ouvrage de référence sur le mouvement de transition]
- Site internet francophone des villes en transition :

<http://villesentransition.net/> et <http://www.transitionfrance.fr/> [Les sites de référence sur les territoires en transition. Ressources, références, liens utiles, informations diverses, outils et méthodes...]

- « *Guide des initiatives de transition* » - Brangwyn E Hopkins, 2012. [Téléchargeable sur <http://www.transitionfrance.fr/> ; reprend une partie du contenu du Manuel de transition]

BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE ET LIENS UTILES SUR LA MOBILISATION CITOYENNE

Outils, méthodes

CRES Languedoc-Roussillon, 2009. *Techniques d'animation en éducation pour la santé*. Comité Régional d'Éducation pour la Santé Languedoc-Roussillon, 46 p. [Techniques d'animation transposables sur toutes les thématiques – téléchargeable sur <http://www.cres-paca.org>]

IAAT, 2005. *Guide méthodologique du travail en commun*. Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, 128 p. [Téléchargeable sur www.iaat.org]

Fondation Roi Baudoin, 2006. *Méthodes participatives : un guide pour l'utilisateur*, 204 p. [un guide très complet – téléchargeable sur internet, par exemple ici : <http://www.comedie.org/bibliographie.php>]

Comédie. <http://www.comedie.org/index.php>. Le dialogue territorial, concertation et médiation pour l'environnement et le développement local [Retours d'expérience et outils et méthodes en ligne sur la mobilisation citoyenne et la concertation.]

Récit, Réseau des écoles de citoyens. <http://www.recit.net/> [Expériences et boîte à outils sur la mobilisation citoyenne.]

La boîte à expériences, à outils, à idées, pour une participation démocratique. <http://boite-democratic.fr/> Fiches expériences et fiches outils sur les démarches de participations citoyennes et démocratiques.

Astrid Géraud. *Outils pour les groupes. Techniques et savoirs collectifs*. Téléchargeable ici : http://a.strid.info/outils_pour_les_groupes.html

Engagement et comportements éco-citoyens

Documents

Anonyme, 2004. *Colloque écocitoyenneté : des idées aux actes favorables à l'environnement. Recueil des interventions.* 261 p. [téléchargeable sur internet, par exemple ici : <http://www.regionpaca.fr/>]

REN, 2007. *L'éco-citoyenneté : éduquer pour s'engager au quotidien ?* Réseau École et Nature, 70 p. [Actes de la journée de réflexion organisée dans le cadre du Congrès du REN, en partenariat avec le GRAINE Rhône-Alpes. Téléchargeable sur internet : <http://reseauecoleetnature.org/>]

Sites internet, articles en ligne

Mobilisation citoyenne : par où commencer ?

<http://www.iew.be/content/actions/des-conseils-bonnes-pratiques#top>

[Un article qui résume les paramètres importants de la mobilisation citoyenne.]

Page « *La Mobilisation* », sur le site de Communagir (Mobilisation, Pouvoir d'agir, Changement)

<http://www.communagir.org/comprendre-et-agir-sujet/mobilisation/?pt=moyen>

Villes en transition : lancer une initiative de groupe local.

<http://aprespetrole.unblog.fr/category/premier-pas-pour-votre-groupe-local/>

[Un retour d'expérience et des conseils de mobilisation citoyenne dans le cadre d'un territoire français en transition, le Trièves]

L'éducation relative à l'éco-alimentation.

<http://www.eco-alimentation.uqam.ca/index.html> [Répertoire d'initiatives en matière d'éducation relative à l'éco-alimentation]

Ce document doit être référencé comme suit :

Terre de Liens Bourgogne Franche-Comté, Floriane Karas, 2013. Mobilisation citoyenne : comment faire ? Pistes méthodologiques pour créer et dynamiser des groupes locaux. 95 p.



Cette production est mise à disposition sous licence Creative commons sous les conditions suivantes : Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions. Pour voir une copie de cette licence, visitez : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



Bourgogne Franche-Comté

Contact Terre de Liens en Bourgogne Franche-Comté :

bfc@terredeliens.org

En Bourgogne :

Maison des associations - 2 rue des corroyeurs
BAL NN5 - 21 000 Dijon
09 70 20 31 12

En Franche-Comté :

7 place Victor Hugo
25 000 Besançon
09 70 20 31 23

Rédaction - Design graphique

Floriane Karas

Impression sur papier recyclé



FONDATION TERRE DE LIENS
Reconnue d'utilité publique
Habilité à recevoir donations et legs