

# ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE D'UN COLLECTIF

LIVRET MÉTHODOLOGIQUE



# SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE : ORIGINE DE CE LIVRET MÉTHODOLOGIQUE . . . . .</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION . . . . .</b>	<b>3</b>
<b>I. MOBILISER . . . . .</b>	<b>5</b>
A. Identifier les besoins	5
B. S'informer et s'outiller pour mobiliser	7
C. Cibler les personnes clés	8
<b>2. CONSTITUTION DU COLLECTIF, DÉFINITION DE SES CONTOURS ET CARACTÉRISTIQUES . . . . .</b>	<b>10</b>
D. Se rencontrer pour former un collectif de travail	10
E. Définir l'identité et l'objet du groupe	12
1. Prendre le temps nécessaire	12
2. Identifier les besoins et les enjeux individuels	13
3. D'attentes individuelles à projet collectif : un processus de construction	14
F. Définir les frontières du groupe	16
1. La «bonne» taille pour un collectif ?	16
2. Départs et arrivées : un groupe en émergence est-il ouvert ?	16
G. Accompagner le groupe à définir ses règles de fonctionnement	17
<b>3. MOYENS, MANDATS ET RELATIONS ENTRE LE GROUPE, LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT, LES FINANCEURS . . . . .</b>	<b>20</b>
H. Avoir des moyens humains qualifiés	20
I. Financer l'accompagnement à l'émergence	21
J. Formalisation de l'accompagnement	22
<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXES . . . . .</b>	<b>25</b>

# PRÉAMBULE : ORIGINE DE CE LIVRET MÉTHODOLOGIQUE

## Éducation populaire et accompagnement collectif, ADN du réseau Civam

Les Civam accompagnent les transitions vers des systèmes de production agro-écologiques à bas niveau d'intrants, des systèmes alimentaires durables et solidaires, la transmission des fermes, l'installation en agriculture et la création d'activités et d'autres dynamiques de changement en milieu rural, l'accueil en milieu rural.

Les modalités d'actions pour concourir à ces transitions s'appuient principalement sur l'accompagnement collectif d'agriculteur·rices et de ruraux, complété par de l'accompagnement individuel selon les territoires et les thématiques. Des modalités qui ont été étudiées, analysées, décrites dans le cadre de projets associant bien souvent des acteurs de la recherche.

Si l'accompagnement des collectifs a été documenté, la phase d'émergence d'un groupe ne l'a pas été en tant que telle. Les Civam sont pourtant régulièrement amenés à accompagner l'émergence de nouvelles dynamiques collectives, en réponse à différents besoins, identifiés dans les campagnes ou attendus par les institutions ou autres organismes, pour améliorer une situation existante ou satisfaire un besoin nouveau.

L'expérience du réseau montre que l'émergence d'un collectif est une phase bien spécifique, différente de l'accompagnement en routine d'un groupe déjà constitué, qui requiert des savoirs-faire et méthodes appropriés. C'est pourquoi elle mérite d'être explorée en tant que telle, telle que pratiquée sur le terrain.

## Un Groupe de Travail Civam pour explorer l'émergence des groupes

Comment faire émerger un collectif, rechercher des nouvelles personnes pour enrichir le groupe déjà existant, repousser les frontières pour accueillir celles et ceux qui en seraient plus éloignés, sur un territoire voisin, ou à un niveau moins avancé ?

Bien souvent les Civam encouragent les individus des territoires voisins à créer leurs propres collectifs, ou choisissent d'accompagner un nouveau groupe composé de personnes en « début de démarche » - ce que nous qualifions parfois de « développement par essaimage », mais dont la méthodologie d'accompagnement demande d'être documentée plus précisément.

Ce sont ces questionnements qui ont amené Réseau Civam à réunir des animateurs et animatrices du réseau, volontaires, dans un Groupe de Travail (GT) « Emergence ». Entre 2021 et 2023, ce GT s'est réuni à plusieurs reprises pour partager des expériences d'accompagnement de l'émergence de groupe. C'est à partir de l'échange entre ces praticiens, de l'analyse critique de leurs retours d'expériences et en mobilisant quelques ressources de leur boîte à outils que ce Livret méthodologique pour l'accompagnement de l'émergence de collectifs a été construit.



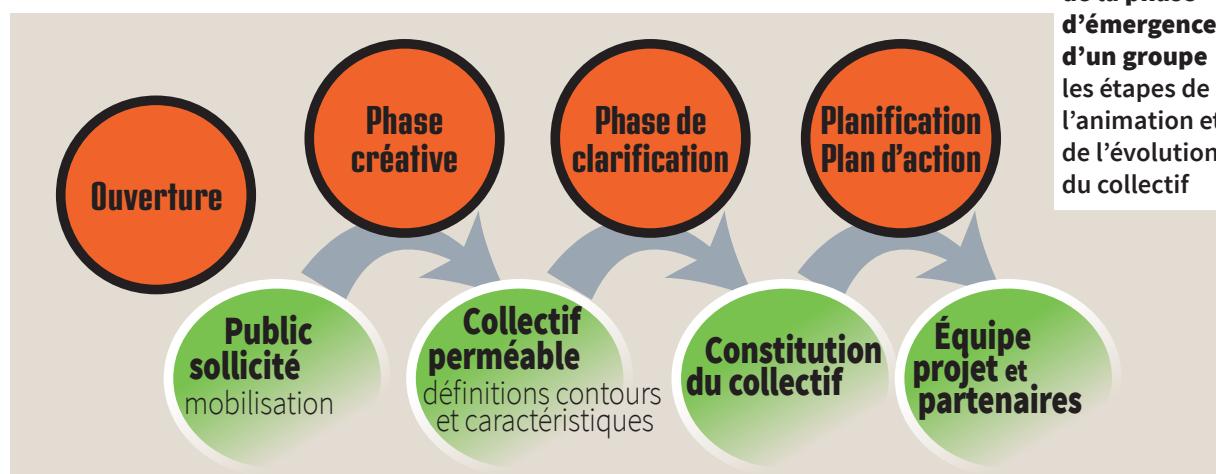
# INTRODUCTION

## L'émergence, une phase d'animation spécifique

La phase d'émergence d'un collectif mêle de nombreuses dimensions et particularités qui peuvent être synthétisées de la manière suivante :

- C'est une phase de contextualisation, qui brasse des situations et des vécus différents
- C'est une phase de création et d'invention, qui appelle des techniques visant à faire émerger les idées, et qui libère la pensée
- C'est une phase qui débouche sur des problématiques, des objectifs et des intentions partagées.
- C'est une phase dont l'objectif est de questionner et de reformuler, et non de délivrer des réponses ou des solutions (on va livrer des questions, et non des réponses)

- C'est une phase qui est animée avec un collectif perméable et mouvant : certain·es vont y entrer en cours de route, d'autres vont en sortir.
- C'est une phase dont le cadrage installe un flou nécessaire, aussi bien dans la définition des horizons, dans la constitution du collectif, que dans la prise d'initiative.
- C'est une phase composée de deux parties : une première créative, dont la durée doit être suffisante pour permettre au processus de création d'aboutir, et une phase de clarification, qui fait toujours partie de l'émergence, qui s'entremêle à la première.
- C'est une phase qui appelle un appui méthodologique et des outils adaptés pour piloter un processus qui navigue entre grands calmes et périodes de tempête !



La constitution d'un collectif « projet » est un des éléments crucial dans cette phase d'émergence, au cours de laquelle on passe de la mobilisation d'individus à leur assimilation au sein d'un groupe identifié. Tukman (1952) et Schutz (1958) ont défini 4 grandes étapes dans le développement d'une équipe de travail :

1. **l'étape d'orientation** : les membres juxtaposés s'observent et se testent
2. **l'étape conflictuelle** : les membres partagent leurs opinions et valeurs. Le ou la leader peut émerger de cette étape.
3. **l'étape de cohésion** : les rôles de chacun·e se précisent et où la coopération au sein du groupe peut réellement démarrer.
4. **l'étape de maturité** : un climat de confiance s'installe, et où les membres coopèrent autour de la réalisation d'activités.

- Pour aller plus loin,** quelques références :
  - L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective,** Erhard Friedberg et Michel Crozier
  - La Psychologie sociale,** Gustave-Nicolas Fischer
  - La dynamique des groupes restreints,** Didier Anzieu et Jean-Yves Martin

Dans les 2 premières étapes, le groupe consacre une bonne partie de son temps et de son énergie dans les relations, et peu à la réalisation d'activités. Lorsqu'un événement majeur survient, tel qu'un changement dans l'organisation, le départ ou l'arrivée d'un·e membre, l'équilibre remis en cause conduit souvent le groupe à régresser vers l'étape 1 ou 2.

Chaque groupe suit son propre processus et ces étapes peuvent prendre plus ou moins de temps. Si cette approche théorique ne reflète pas la grande diversité des situations d'émergence de groupe, cela montre d'une part que «faire groupe» émane d'un processus, et d'autre part qu'il peut y avoir des allers-retours ou des sentiments de régression à certains moments.

## Présentation du livret méthodologique

**Comment décider si l'on accompagne l'émergence d'un groupe ?**

**Pour qui ? Avec qui ? Selon quelles règles ?**

**Quelles sont les étapes de l'accompagnement de l'émergence d'un collectif ?**

**Il y a-t-il une démarche «type» ? Une chronologie et une temporalité bien définie ?**

**Existe-t-il une boîte à outils prête à l'emploi ? Comment garantir la réussite de cette émergence ? Quels moyens sont nécessaires pour se lancer ?**

**Quels sont les indicateurs qui permettent d'évaluer l'émergence ?**

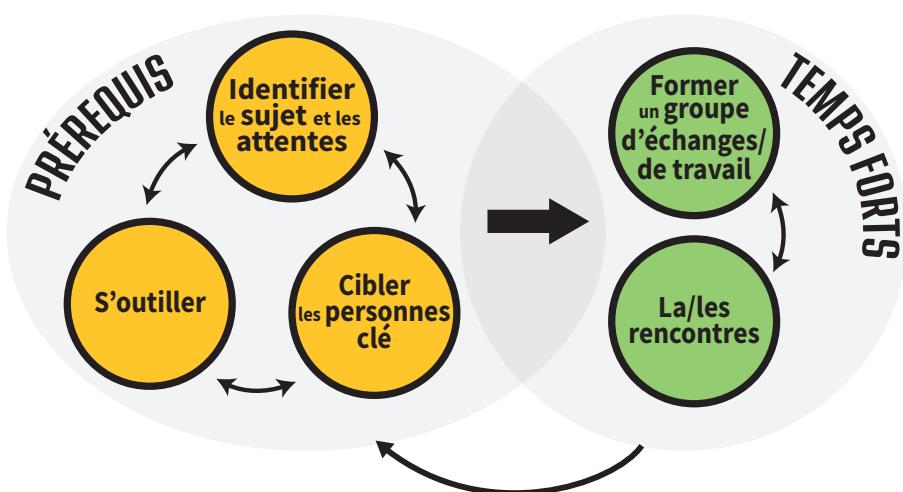
**Quels outils pour sécuriser l'émergence d'un groupe.**

Autant de questions qui ont traversé le groupe de travail «Emergence» des Civam et auxquelles nous avons tenté de répondre dans ce livret. Sans donner une recette prête à l'emploi pour l'accompagnement de toute émergence de groupe, ce document a vocation à balayer les différentes questions et dimensions qu'il nous a semblé important d'aborder et de travailler lorsque la question d'accompagner une émergence de collectif projet se présente au sein d'un Civam.

Ce livret s'articule autour de 3 dimensions : la mobilisation, la définition du collectif projet et les mandats et moyens. On y retrouve des questionnements, des réflexions et éléments méthodologiques, des témoignages d'animateurs et animatrices et des outils qu'ils ont mobilisés pour accompagner une émergence de groupe.



# 1 MOBILISER



Durant la phase d'émergence, plusieurs temps peuvent s'entremêler. Celui de la mobilisation, essentielle, implique des prérequis et des temps forts :

- en amont / autour de la rencontre : **les prérequis** consistent à écouter les préoccupations du terrain, identifier le sujet, s'outiller, identifier des personnes clés, le public cible ;
- **les temps forts** permettent la rencontre et la création d'un collectif perméable ainsi que de poser les bases d'un futur groupe constitué.

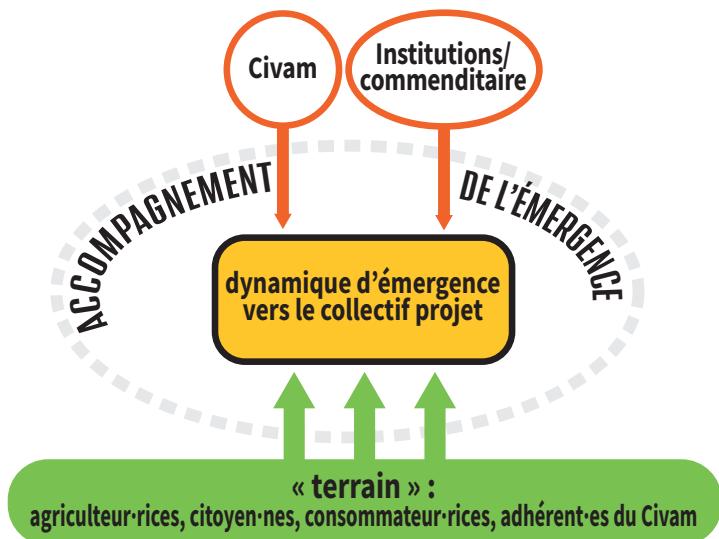
## A. Identifier les besoins

Le rôle de l'animateur·rice est d'arriver à cerner les besoins et attentes du terrain, afin de co-construire un projet collectif si celui-ci émerge. Parfois, ce projet collectif doit également répondre à des exigences d'un commanditaire extérieur ou du Conseil d'Administration, obligeant l'animateur·rice à jongler entre différentes attentes et à concilier une approche descendante et ascendante.

Les demandes initiales à l'émergence d'un groupe peuvent venir de différents canaux :

### - Signaux faibles (ou non !) provenant du terrain

Les demandes de terrain peuvent être clairement formulées par une ou plusieurs personnes, adhérentes ou non, qui identifient l'association comme structure pouvant les accompagner dans la résolution de leur problématique. Dans ce cas, le besoin peut être clairement exprimé, et l'animateur·rice pourra tenter de constituer un collectif qui partage ces besoins. Dans d'autres



cas, la demande peut être plus diffuse et la comprendre n'est pas forcément chose aisée. L'animateur·rice pourra néanmoins compter sur son expertise du terrain acquise au fil du temps, sur ses collègues, des partenaires ou une

**Marion, Civam de l'Oasis**

«Pour nous lancer dans la constitution du groupe de femmes en non-mixité choisie, je me suis appuyée sur le besoin précis d'une adhérente qui m'a contactée. Cette même adhérente en a parlé autour d'elle et a permis d'identifier des personnes potentiellement intéressées, avec des préoccupations communes.»

**Célie, Réseau des Civam Normands**

«La demande vient de paysan·nes de ce territoire "y'a rien pour nous, ce serait bien qu'il y ait des choses pour nous allaitants", et de l'animatrice du bassin versant qui a un très bon relationnel avec eux (elle est du coin, elle est agricultrice en double activité, elle était au lycée avec certains agriculteurs du groupe). Et c'est ça qui a bien marché : une demande qui vient d'eux et un relais qui les connaît bien. Ils ne sont pas très nombreux mais le noyau est très stable.»

personne en particulier pour identifier et formuler des besoins de terrain. Ces signaux faibles peuvent se traduire de différentes façons et cela demande de rester à l'écoute de son territoire et de ses occupant·es pour les entendre et savoir quand il y a matière à s'en saisir.

**Louise, Civam AD 49**

«L'initiative ne part pas de rien... il y avait des échos sur le terrain. En 49, notre Conseil d'Administration est composé de 16 hommes dont une bonne partie sont installés avec leur femme donc les échos venaient d'eux et de leurs femmes. Les animateurs et animatrices du Civam ont joué le jeu de demander sur les fermes s'il y avait des attentes, un intérêt pour un tel groupe.»

Dans tous les cas, faire valider l'émergence de groupe sur une thématique par le Conseil d'Administration est primordiale, permettant de vérifier que les besoins du terrain sont compatibles avec le projet associatif.



### **- Demande provenant d'une « commande » extérieure**

Dans certains cas, un besoin est exprimé par d'autres acteurs du territoire et demande d'associer les acteurs de terrains, agriculteur·rices et/ou citoyen·nes. C'est le cas lors d'une commande portée par une institution, organisme public (bassins versants, Parc Naturel Régional...) ou même un financeur privé (fondation) qui identifient les Civam comme structure ayant les compétences pour répondre à des enjeux identifiés sur leur territoire. Dans certains cas, cela passe par l'opportunité d'un appel à projet, ou d'un partenaire qui sollicite le Civam pour répondre conjointement à un projet ou y participer.

L'enjeu est alors de concilier les attentes des commanditaires aux besoins du terrain ainsi qu'au projet associatif de la structure. L'avantage est (i) de pouvoir bénéficier de moyens financiers dès le départ et pouvoir prendre le temps d'identifier les attentes de terrain (dans le cas d'un financeur), et/ou (ii) de bénéficier de l'expertise terrain de partenaires.

#### **Lucien, Civam AD 49**

« Le projet vient du bassin versant qui a lancé un programme d'action sur la reconquête de la qualité de l'eau. Dans le cadre de réunion sur la construction du programme, le Civam a fait valoir son expérience en terme d'accompagnement collectif, ce qui a amené le bassin versant (BV) à nous proposer ce contrat : 10 000 € par an sur 3-4 ans pour créer et accompagner un groupe d'agriculteurs dans un objectif de réduction des intrants et des transferts de polluants.

Côté Civam, le conseil d'administration a choisi d'y aller car le contexte était plutôt favorable : une réelle motivation des élus et du syndicat, un territoire d'élevage avec des adhérent·es sur le territoire (donc des personnes ressources sur qui s'appuyer), et un dispositif financier intéressant (prestation 500 €/jour à 100%). [...] Ce financement nous permettait d'aller à la rencontre des agriculteur·rices du territoire qu'on ne connaissait pas. On est allé à la pêche aux contacts : via les adhérent·es, les élus du BV, le bouche à oreille, etc. On s'est constitué une base de 50-60 agriculteur·rices »

#### **Sabine, FR Civam Occitanie**

« Nous avons travaillé avec des partenaires sur des aspects de logistique, notamment des demandes de lieux où pouvaient s'organiser des groupements d'achats, et / ou sur l'essaimage de l'initiative. Cela à amener des financeurs à nous proposer de signer une convention pour faciliter des collectifs à se créer et à capitaliser sur des outils facilitant leur création, notamment par l'intermédiaire d'un site de commande en ligne, et l'élaboration d'un guide méthodologique.. »



## B. S'informer et s'outiller pour mobiliser

### Le réseau en appui stratégique

Sur un grand nombre de thématiques, les échelons fédératifs du réseau peuvent apporter un support pour faciliter l'action locale. Il sera plus facile de mobiliser sur une problématique qui traverse le réseau de façon diffuse, et sur laquelle les fédérations régionales et/ou Réseau Civam développent des actions structurantes, que sur d'autres. D'une part, les personnes intéressées par l'émergence identifient le Civam comme structure pouvant les accompagner dans cette problématique, notamment via les outils qui jouent un rôle de vecteur : échanges lors de journées nationales, médias du réseau, thématiques d'assemblées générales, etc. D'autre part les structures fédératives seront plus à même d'apporter le soutien nécessaire pour une action locale ciblée sur ces problématiques. Si elles font l'objet d'actions structurantes (projets de recherche-action, groupe de travail...) des ressources (retours d'expériences, formations, outils et méthodes spécifiques, veille sur les financements, mise en réseau, etc.) peuvent être accessibles et s'avérer utiles pour une émergence réussie. Lorsque ces conditions sont réunies, l'émergence peut être grandement facilitée.

- A titre d'exemple, dans l'accompagnement de consommateurs en groupement d'achat, Sabine s'est formée sur l'évaluation des coûts de la logistique des circuits courts afin d'être en mesure de porter une vision globale sur le sujet. Les membres du groupement d'achat font cette démarche pour entrer dans un système de consommation plus vertueux, d'un point de vue social et environnemental. Mais sans expertise sur le sujet, l'impact environnemental des déplacements de chaque producteur pour les ventes est occulté. Grâce aux connaissances apportées par la formation sur la logistique des circuits courts, Sabine a intégré des éléments sur l'impact des transports à la réflexion. Cela a conduit les consommateur·rices à faire évoluer leur vision pour mieux répondre aux objectifs définis par le groupe.
- Sur un autre sujet, la participation de Marion à une formation à l'accompagnement de l'émergence de groupe de femmes en non mixité choisie lui a apportée une vision plus précise de ce que permet ce type de dispositif. Elle a pu le partager avec des femmes intéressées par une dynamique collective dans leur territoire pour qu'elles définissent le cadre de leur modalités d'action.

Lorsque votre structure décide d'accompagner une émergence de collectif, il se peut que le sujet ou l'angle d'approche de celle-ci soit nouveau, pour le CA et pour l'accompagnateur·rice.

Même si l'accompagnateur·rice n'endosse pas le rôle d'expert·e en la matière, se donner le temps et les moyens de s'approprier un sujet peut se révéler très utile pour être pertinent dans l'accompagnement que l'on souhaite mettre en place.

En effet, cela permettra de :

- **comprendre** le sujet et les problématiques qu'il recouvre
- **identifier** les enjeux
- **se projeter** sur ce que pourrait apporter et produire un groupe sur le sujet (quel serait son rôle / son impact).
- **cibler** les acteurs concernés et leur potentiel niveau d'implication :
  - partenaires,
  - financeurs,
  - membres du groupe,
  - autres bénéficiaires ;
- **se faire une idée des options de travail sur le sujet**, qui pourront être précisées avec un groupe ultérieurement
- **savoir rebondir** ou être plus réactif aux réorientations ou imprévus, qu'ils soient liés au groupe lui-même ou à des éléments de contexte extérieurs.

Selon d'où on part et l'existant sur le sujet, différents outils peuvent être mobilisés pour étoffer sa connaissance et sa maîtrise d'un sujet. Bibliographie, recherche en ligne, webinaires, formations, visites de terrains... L'un des moyens de faire le tri est de s'appuyer sur son réseau, d'échanger avec ses pairs et d'identifier les personnes ressources sur le sujet.

## C. Cibler les personnes clés

Mobiliser nécessite une bonne connaissance des personnes, des enjeux du territoire et des rapports de force éventuels

entre différents acteurs. Ceci permet de cibler les personnes pouvant « faire groupe ».

### 1. « Le décor » : acteurs du territoire liés

La connaissance du décor est importante dans tous les cas de figure, mais davantage lorsqu'on souhaite faire émerger un groupe dans un territoire nouveau que l'on connaît mal. Se renseigner auprès d'acteurs qui connaissent mieux le territoire (structures partenaires, administrateurs·rices, collectivités locales...) peut conditionner la manière dont on mobilise (personnes invitées, méthode d'animation...). Ces mêmes acteurs peuvent également servir de relais et émettre des points de vigilance lorsque cela est nécessaire.

La bonne connaissance du territoire permet également de connaître des groupes d'échanges où l'information peut être transmise. Ça a été le cas dans la Sarthe, où le sujet de la création d'un groupe de travail sur le maïs population a été partagé par des agriculteurs lors de chantiers collectifs d'égrenage de maïs. S'appuyer sur ces groupes préexistants permet d'anticiper une forte mobilisation future, encore faut-il identifier les bonnes personnes qui serviront de relais.

### 2. Personnes promotrices et « relais »

Connaître le décor permet donc d'identifier des structures ou personnes « relais » ou promotrices, qui peuvent aider à la mobilisation. Elles peuvent être des agriculteur·rices motivé·es (cf. paragraphe A), des salarié·es de structures partenaires, des animateur·rices territoriaux ou de bassins versants, des agent·es de collectivités.



**Marion**, qui ne connaissait pas bien le « décor », ce qui a manqué dans le processus d'émergence d'un groupe d'éleveurs dans les Ardennes.

« Pour l'accompagnement de l'émergence de ce groupe d'éleveurs dans les Ardennes, je n'ai pas su identifier les dynamiques en jeu dans le groupe, notamment la présence d'une personne qui avait une relation de conseiller/formateur avec les autres et qui faisait office de leader avec une parole difficilement contestée, créant des tensions et biaisant les besoins remontés. Si c'était à refaire, je m'entretiendrais avec l'animatrice [de l'ARDEAR, ndlr] de la zone pour qu'elle m'explique la dynamique. Il y a aussi une communauté de communes dynamique que l'on connaît bien et qui aurait peut-être pu motiver d'autres agriculteur·rices. Solidarité Paysans également... »



**Célie** s'est appuyée sur une animatrice de bassin versant qui connaissait bien les agriculteur·rices.

« Le travail avec l'animatrice du bassin versant a aidé : elle a identifié les agriculteur·rices, en a parlé, a été le premier contact et m'a fait un listing d'invitation pour une première rencontre. Moi j'allais rencontrer les agriculteur·rices en individuel sur la ferme, pour sentir : c'est quoi comme type de ferme ? C'est quoi leurs problématiques ? Le bassin versant a aussi financé la première journée. D'autres personnes ont été mobilisées hors du bassin versant, avec le bouche à oreille et du mailing. »

### **3. Personnes ressources ou experts**

En plus de s'informer et se former sur un sujet, identifier et même contacter les personnes ressources sur celui-ci est utile. Cela permet de prendre de l'information et d'identifier de potentiel·les intervenant·es s'il y a un besoin d'apports extérieur pendant la phase d'émergence. Il peut s'agir de différents types de personnes : animateur·rices d'autres structures, chercheur·es ou formateur·rices, agriculteur·rices.

### **4. Potentiels membres du groupe**

Bien sûr, lorsqu'il s'agit des acteurs, une des questions majeures sera : qui compose le collectif ? Plusieurs modalités peuvent être mobilisées pour rencontrer, attirer, motiver les potentiels membres du groupe : prendre son bâton de pèlerin et silloner le territoire pour parler du projet de groupe, mailing, contact téléphonique, flyers, utilisation des personnes relais, réunion d'informations... Construire un collectif de travail solide est une phase complexe et essentielle. Elle est abordée et détaillée en partie 2 de ce livret autour de la question de la définition du collectif et de ses caractéristiques.



## 2 CONSTITUTION DU COLLECTIF

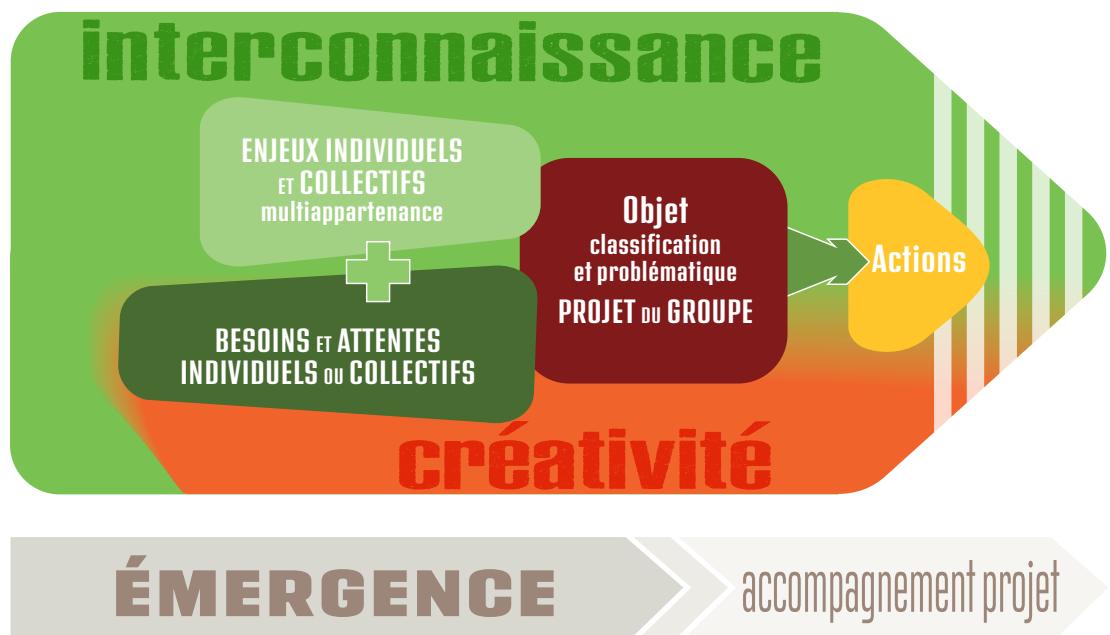
# DÉFINITIONS DES CONTOURS ET CARACTÉRISTIQUES

Pour cette partie, on se place au moment où l'animateur·rice a déjà commencé à identifier, de façon encore floue :

- une ou plusieurs thématiques, ou tout du moins des besoins
- des personnes clés : personnes intéressées pour s'impliquer dans la dynamique, personnes ressources, ...

En phase d'émergence, les objectifs ne sont pas encore posés. Une des missions de l'émergence sera de les définir, de clarifier ce qui rassemble les personnes, ce qu'elles souhaitent faire ensemble. Pour cela, être capable d'inventer et de créer

le cadre et les objectifs adaptés et spécifiques à la situation demande d'accepter une forme de créativité, particulièrement en début de processus, et qui pourra être conservée pour tout l'accompagnement du collectif et du projet en émergence. Il s'agit également de définir le contour et les caractéristiques d'un groupe. Plusieurs questions se posent alors : *Qui ? Quelle limite au groupe ? Quelle «taille» du groupe ? Quelle posture de l'animateur·rice ? Le groupe est-il ouvert ou exclusif ? Qu'est ce qui fait l'identité groupe ? Comment passer de l'individuel au collectif ?*



## D. Se rencontrer pour former un collectif de travail

En préambule, la ou les réunions seront programmées sur une période propice en adéquation avec la disponibilité des personnes. Il peut être nécessaire d'attendre un certain temps avant d'organiser une rencontre. Le groupe pourra par la suite s'organiser pour convenir du rythme des réunions. Il s'agira aussi de donner envie.

Le contexte de ces rencontres sera l'occasion d'opérer à un travail de problématisation. Il sera issu d'un croisement de vécus subjectifs et d'expressions de besoins. Ces rencontres valorisent surtout les relations sociales, qui sont alors l'objet même de travail. L'implication et les échanges des acteurs sont perçus comme un résultat en soi. Cette proximité est propice à l'émergence d'idées,

même si le projet est à ce stade une éventualité et non un résultat attendu. D'autres facteurs ou productions sont envisagés lors des réunions dans le processus d'émergence tels que :

- l'alimentation et la conduite des débats sans chercher à les dépasser dans un premier temps ;
- la perception des changements de paradigme nécessaire à l'intérêt collectif ;
- la temporalité dans le besoin de maturation, de réflexion, d'apport critique et d'approfondissement des idées ;
- l'animation de temps d'échanges qui favorisent le brassage des idées.

Plusieurs réunions seront nécessaires pour atteindre ces objectifs.

L'objectif sera aussi de donner envie, permettre aux personnes de se projeter. Pour cela, on pourra mobiliser différents moyens qui permettent aux participant·es d'imaginer et de se projeter dans ce que le groupe pourra lui apporter, d'un point de vue technique, social ou autres selon les objectifs envisagés :

- proposer un témoignage inspirant
- valoriser les ressources internes et valoriser les individus
- apporter du contenu technique ou faire intervenir des praticien·nes ou expert·es
- voir du concret (visites)
- intégrer de la convivialité dans la rencontre : repas partagé, brise-glace adaptés au public
- donner à voir les méthodes de travail (éducation populaire)



*Pour le lancement d'un groupe bovin allaitant, Célie a organisé une réunion sur une journée entière riche de plusieurs séquences et témoignages, qui a donné envie de revenir.*

*« Avant d'organiser la journée, je suis allée rencontrer une partie des agriculteur·rices sur leur ferme, ce qui m'a permis de faire un premier tour de leurs attentes et d'adapter le contenu de la première journée. J'ai observé que la majorité d'entre eux·elles n'avait jamais fait partie d'un groupe et donc n'avait pas vraiment d'idée de ce à quoi ça pouvait ressembler. Une des craintes que j'avais était que la première rencontre soit centrée sur l'organisation du groupe et ne permette pas aux participant·es de se rendre compte concrètement de ce que c'est de faire partie d'un groupe. J'ai donc prévu dans la journée deux temps qui n'étaient pas directement liés au lancement du groupe et à son organisation mais qui avaient plutôt vocation à commencer à faire vivre le groupe : une visite de ferme et un temps d'échange sur des pratiques qu'il·elles mettent en place sur leurs fermes. On aurait aussi pu imaginer faire venir un·e agriculteur·rice d'un autre groupe pour qu'il·elle témoigne sur ce que son groupe lui apporte avec la vigilance de ne pas vouloir reproduire à l'identique le groupe en question. »*





La subtilité de cette ou ces premières rencontres sera de se donner un objectif dans l'animation, qui soit adapté, pas trop ambitieux mais qui permette de partager des vécus ou besoins.

Il est important de conclure et repartir avec une suite définie (programme, la suite de réflexion), un calendrier et le rôle ou la responsabilité des personnes. Faire un bilan avec les participant·es est un moyen de savoir comment ils·elles ont vécu la rencontre, si les objectifs fixés sont atteints. Ce bilan peut permettre un réajustement pour les prochaines étapes.

De plus, le partage d'un compte rendu de la rencontre, à faire valider éventuellement, permet de s'assurer que tout le monde repart avec les mêmes conclusions. La rédaction d'un compte rendu synthétique ou graphique permet son

appropriation plus facile et rapide... et donc plus de chances que chacun·e le lise !

La ou les premières rencontres, selon l'historique du groupe, peuvent aboutir à la formalisation du groupe dans sa composition et ses objectifs.

Plusieurs questions se posent néanmoins. Dans la phase d'émergence, laisse-t-on le groupe ouvert ou au contraire ses membres doivent-ils être identifiés et stables rapidement ? Et comment trancher sur cette question : par décision des membres du groupe déjà présents ? En s'appuyant sur l'avis et l'expérience de l'animateur·rice ? A quel moment ?

De nombreux facteurs vont influer sur ce processus et les choix de fonctionnement qui seront faits.

## E. Définir l'identité et l'objet du groupe

La définition des objectifs d'un groupe à partir des attentes individuelles est une étape qui revient régulièrement dans la vie d'un groupe (par exemple pour construire le programme de l'année à venir). Mais cette étape est d'autant plus cruciale lors de la phase d'émergence, les personnes arrivant avec des attentes

et des points de vue différents et ne se connaissant pas toujours.

Avant de se lancer bille en tête dans la définition d'une problématique qui répondrait à tous les objectifs individuels, il est nécessaire de prendre le temps que chacun·e se connaisse, permettant une meilleure cohésion de groupe par la suite.

### 1. Prendre le temps nécessaire

Une des règles d'or qui ressort des expériences de terrain est la nécessité de respecter la temporalité du processus d'émergence d'une nouvelle dynamique collective : chaque chose en son temps !

- ➡ Respecter les différentes phases de l'émergence. Chaque étape demande du temps et jalonne l'enchaînement : elle peut conditionner la réussite de l'étape suivante.
- ➡ Différents objectifs comme l'interconnaissance, la remontée des besoins, la définition du cadre du groupe, du programme des premières journées sont tous importants. Il peut être opportun de les répartir sur plusieurs rencontres, en évitant de concentrer trop d'enjeux sur la première réunion.

➡ En phase d'émergence, le contour du groupe est à définir : certaines personnes peuvent quitter la dynamique, d'autres l'intégrer en cours de route. Il est nécessaire de se donner ce temps et d'accepter cette variabilité.

➡ Un préalable est donc de présenter dès le début aux personnes intéressées que l'émergence du groupe va prendre un certain temps, y compris pour l'animation. C'est du temps de gagné pour aller ensuite plus loin avec le groupe.

➡ Le projet et le groupe sont intimement liés : il est nécessaire de prendre le temps pour que les deux soient en adéquation : intégrer les personnes qui nous semblent pertinentes ; co-construire un projet qui convienne à tous.

➡ La dynamique du groupe n'est pas toujours concordante avec une procédure bien normée et il est important de respecter le rythme du collectif et d'ajuster la temporalité. Certains groupes vont beaucoup plus vite que d'autres.



Célie

«La journée aurait dû avoir lieu début 2021 mais l'animatrice du bassin versant n'avait pas fait le tour et nous n'avions pas tant de monde que ça. On s'est donné 6 mois supplémentaires, histoire de laisser traîner l'information qu'un groupe souhaitait se monter, de prendre le temps de bien voir les gens en individuel. Dans ce contexte là, il y avait suffisamment de monde dès la première journée : on avait bien les gens qui se sont manifestés comme intéressés par le groupe.»

Par exemple, il peut être parfois nécessaire de décaler une échéance même si cela implique de bouleverser un calendrier prévisionnel, parfois convenu avec un tiers.

Dans d'autres cas, l'interconnaissance étant un enjeu fort pour le fonctionnement du collectif, il peut être nécessaire de l'échelonner dans le temps et de se donner les moyens et le temps de poser des bases solides au futur collectif.

## 2. Identifier les besoins et les enjeux individuels

Bien qu'on soit passé par une phase d'identification des besoins sur le territoire, celle-ci ne permet pas de cerner les attentes individuelles des personnes qui participent à la dynamique collective. C'est pourquoi il est nécessaire de passer par une phase d'identification et de compréhension des besoins de chacun·e des membres (supposés, car cela peut encore bouger) du groupe. S'assurer que l'on a compris permettra de :

- co-construire une solution adaptée aux attentes de chacun·e,
- s'assurer des motivations et intérêts,
- envisager les différents apports et niveaux d'implications de chacun·e ; tout en bornant ce qui sera l'objet du groupe, et ce qui ne le sera pas.

De plus, certains enjeux individuels, ou appartenance des personnes à d'autres cercles, peuvent avoir une incidence forte sur la dynamique collective. A titre d'exemple, la présence d'un·e responsable syndical·e ou politique peut influencer d'autres membres du groupe même de façon implicite. Certains membres peuvent avoir une relation économique ou commerciale avec d'autres : formateur·rice, prestataire de service, fournisseur·euse ou client·e de produits agricoles, etc. Dans d'autres cas, l'appartenance de certains membres du groupe à d'autres collectifs (Cuma, échanges de pratiques, association locale) pourra être un élément valorisable ou favorable au développement de certaines actions dans le groupe. Passer à côté de ce type d'information pour l'animateur·rice peut conduire à un décalage avec le groupe ou ses membres ou à des incompréhensions sur les dynamiques interpersonnelles ou collectives dans le groupe. La connaissance de ces éléments et les impacts potentiels peuvent également être cadrés / régulés ou simplement posés dans le cadre ou les règles de fonctionnement du groupe (Cf. partie 2.G.).

### Marion

« Trois journées ont été nécessaires pour le lancement du groupe de femmes agricultrices. 3 journées au cours desquelles nous avons pris le temps de l'interconnaissance avant de préciser les actions qu'elles allaient mener ensemble. »



### Marion

« Après plusieurs mois d'accompagnement de l'émergence d'un collectif d'éleveur·euses à la demande d'un partenaire, sur un territoire voisin du nôtre, je me suis rendue compte qu'une personne imposait ses idées pour construire son projet. Cela a bloqué la construction du groupe en créant des tensions et en amenant au départ d'un membre du groupe. Il s'est avéré que cette personne entretenait une relation commerciale avec les autres membres du groupe qu'elle côtoyait en tant que conseiller technique et vendeur d'aliment. Par manque de temps et de moyens, nous avons négligé la phase de découverte du territoire et d'interconnaissance, et avons précipité la construction d'un projet en vue de l'autonomisation de ce groupe. »

## Faut-il passer par des rencontres individuelles ?

Tous les animateur·rices se sont posé au moins une fois cette question légitime. La réponse est variable et dépend de différents facteurs : connaissance préalable du territoire et de ses acteurs ou des potentiels membres du groupe, type de groupe visé, moyens dégagés et obtenus pour cette phase d'émergence.

Dans le cadre d'une commande d'un bassin versant pour la formation d'un groupe d'échange de pratiques, Lucien a choisi de contacter l'ensemble des agriculteur·rices du territoire et de rencontrer ceux·celles qui avaient accepté. Ces rencontres ont permis à Lucien de mieux cerner les questionnements et besoins des agriculteur·rices sur ce territoire encore peu investi par le CIVAM et ainsi, de se préparer pour la première rencontre. Cela a aussi permis de mobiliser les deux tiers de la dizaine d'agriculteur·rices réuni·es lors de ce premier temps. En effet, la confiance qui peut s'établir lors d'une rencontre individuelle entre un·e animateur·rice et une autre personne est un élément facilitateur pour la mobilisation.

A l'inverse, il existe de nombreuses situations où il n'y a pas de rencontre individuelle en amont de la formation du groupe. Même si dans certains cas, ce choix est fait par défaut et par manque de moyens humains ou financiers, il est tout à fait possible d'apprendre à connaître les personnes dans des temps collectifs. Cela permet par ailleurs, à condition de prendre le temps et de l'animer, de favoriser l'interconnaissance des membres du groupe lui-même et de mettre tout le monde, membres du groupe et animateur·rice, au même niveau.

Par ailleurs, des temps d'échange individuel peuvent être aménagés d'autres façons, par téléphone notamment, et à d'autres moments, après confirmation de la participation à une première rencontre, à l'issue d'une première phase de rencontres, ou avec seulement certains membres du groupe pour lesquels on identifie un besoin d'échange.



### **3. D'attentes individuelles à projet collectif : un processus de construction**

Au vu des expériences relatées par les animateur·rices, la définition des objectifs du groupe peut passer par l'animation de plusieurs moments, qui peuvent se suivre de façon linéaire, mais qui

peuvent aussi faire l'objet d'allers-retours, d'approfondissements progressifs ou de remise en question. Ces moments sont à organiser et à animer dans plusieurs rencontres.

Voici une proposition schématique de ce processus.

#### **Une phase d'interconnaissance**

- Pour que les participant·es se connaissent bien,
- qui peut se faire lors d'un atelier, de plusieurs ateliers dans une journée, ou lors de différents moments qui reviennent dans plusieurs rencontres.

Ne pas sous-estimer les temps de convivialité/ temps de discussion informels (apéros, repas...), la convivialité est un des moteurs du groupe. Animer l'interconnaissance se fait aussi lors de chaque journée de groupe.

«Après quelques rencontres, je me suis rendu compte que les personnes ne se connaissaient pas aussi bien que ce qu'elles avaient collectivement déclarées. Elles avaient déclarées cela sans doute par envie d'avancer vite sur un «projet», des actions. Pourtant, cela s'est avéré une difficulté par la suite. Je pense qu'il faut être vigilant, en tant qu'accompagnateur·rice, à donner toujours de l'importance à cette phase d'interconnaissance.»

**Valentin**, Civam 29

«Deux questions ont successivement été posées.

1. Pourquoi je m'intéresse au maïs pop.

2. Qu'est ce que je fais déjà sur ma ferme pour répondre à ces questions là. L'animation était assez simple. Chacun·e a écrit sur des post-it. On les collait en regroupant par thématique. Pareil pour la seconde question : avec des post-it d'une autre couleur, et on les collait sur les objectifs révélés sur la première question. Ça leur a permis à eux·elles, et à nous, de prendre conscience de pourquoi ils font ça, dans quelle démarche ça intervient. Ça a mis en évidence, que dans ce groupe, ils·elles ne font pas du maïs pop pour le rendement mais pour être autonomes. Et dans cette vision, ils·elles sélectionnent peu, par manque de temps et parce que cela permet de garder de la diversité et une plus bonne adaptabilité. Cela leur a donné une certaine fierté et apporté de la cohésion dans le groupe. Et le fait de partir de questions assez larges, ça débouche sur des choses techniques.. Ça a mis en commun leurs valeurs. Aussi, ça m'a permis de mieux identifier ce dont ils·elles avaient besoin.»

**Linda**

#### **Un partage de vécus**

Autour des thématiques qui rassemblent le groupe : ce temps favorise l'interconnaissance, mais permet aussi au groupe de commencer à identifier les connaissances et expériences qui se trouvent dans le groupe et sur lesquelles le groupe pourra s'appuyer.

#### **Une expression des besoins et préoccupations individuels**

Cette phase peut passer par 2 questions :

- 1 «quelles sont mes problématiques et préoccupations concrètes»
  - 2 «parmi ces préoccupations, lesquelles je souhaite traiter en groupe ?»
- (post-it / patates)

#### **Le choix collectif des problématiques**

À traiter dans le groupe (ex gommettes/bâtons).  
+ Ressource : mémo «définir une problématique commune»

**Point de vigilance** : le mémo propose un déroulé sur une journée pour un groupe qui se connaît déjà. A ré-adapter pour prendre plus de temps en phase d'émergence

**ACCOMPAGNEMENT  
(FIN EMERGENCE)**

«Animation avec 3 couleurs de post-it pour une pratique, un sujet, une problématique : Vert : des choses qu'ils·elles font et peuvent transmettre

Jaune : des choses qui les intéressent, qu'ils·elles ont commencé à transmettre mais aussi à apprendre  
Rouge : ils·elles aimeraient progresser, apprendre. Une personne me donne un post-it, je le lis et la personne explique.

Si d'autres partage, on ajoute leur post-it. S'il n'y a que du rouge sur une thématique, je vais faire intervenir quelqu'un d'extérieur.

S'il y a un mix de couleurs, on peut faire de l'échange interne d'expériences, entre pairs.

Puis je les fais voter : 4 voix et possibilité de mettre tout sur le même post-it ou sur plusieurs.»

**Célie**

#### **La construction du programme du groupe**

Le programme peut être co-construit par le groupe. L'animateur·rice peut aussi proposer un programme à partir des attentes formulées, à faire valider lors d'une journée suivante par le groupe

La validation collective des objectifs du groupe constitue une base solide, un élément fédérateur. D'autres bases collectives restent à construire avant de se lan-

cer complètement dans l'opérationnel, telles que la co-construction des règles de fonctionnement du groupe.

## F. Définir les frontières du groupe

### 1. La « bonne » taille pour un collectif ?

Une question légitime lorsqu'on traite d'émergence est celle de la taille « idéale » du groupe : Combien de personnes réunies pour favoriser une « bonne » dynamique ? Il n'y en a pas vraiment mais il peut exister certaines conditions qui vont différer en fonction des objectifs du groupe et du contexte local : vise-t-il à être autonome ou non ? Quelles sont ses envies ? Quelles actions concrètes va-t-on imaginer ?

#### Valentin

*« La taille du groupe était importante au vu des objectifs encore flous, et d'intérêts personnels très différents. Pas loin d'une trentaine de personnes. Rapidement, il a été décidé de subdiviser ce "grand groupe" en quelques petits groupes qui voulaient travailler concrètement sur des actions/objectifs différents et répondant aux enjeux individuels. Le grand groupe a eu pour objectif de mutualiser les informations, les travaux de ces petits groupes dont les thèmes étaient liés. Cela a permis de faire 2 "niveaux" de groupes, qui permettent des interactions différentes »*

Au début de la phase d'émergence, on invite assez largement afin d'avoir le plus de monde possible, au moins une dizaine de personnes, pour alimenter les échanges - sachant que ce groupe va probablement « fondre ». Un point de vigilance néanmoins : il peut y avoir beaucoup de personnes à des réunions mais jamais les mêmes, ce qui peut être un frein à la constitution d'un « noyau dur », c'est-à-dire 4-5 personnes qui sont promotrices du groupe et contribuent à instaurer une dynamique sur la durée. Dans le cas où le groupe vise à être autonome, il faut avoir en tête qu'au moment de sa structuration, il y ait assez de personnes pour un fonctionnement avec une gouvernance propre, sans être non plus trop ambitieux – une petite dizaine constituant déjà une bonne base. En attendant, il ne faut pas avoir peur de travailler en taille restreinte (environ 5 personnes). Au contraire, un groupe travaillant sur de la technique pure, sans vocation à être autonome, avec un noyau dur bien ancré et quelques personnes « satellites », peut très bien fonctionner avec cette taille restreinte, et s'agrandir en fonction des thématiques traitées.



## **2. Départs et arrivées: un groupe en émergence est-il ouvert ?**

Le flou de la phase d'émergence d'un collectif concerne également ses membres. Aussi, il est normal qu'il y ait des mouvements : nouveaux ou nouvelles arrivant·es qui n'ont pu se libérer que tardivement ou qui découvrent la dynamique en cours ; départs par manque de disponibilité ou besoins non partagés... Bien que cela soit classique, il est important de se questionner sur la gestion de ces mouvements et des règles ou limites que l'on se donne.

Un groupe en émergence n'est jamais complètement ouvert. Même lors d'une première réunion mobilisatrice, on cible des personnes. Le tout est de savoir quel point commun fonde le groupe : territoire (même Bassin Versant), genre (groupe

en non mixité choisie), filière (grandes cultures...), ... et de bien cerner les besoins de chaque membre. Par exemple, un groupe en non mixité choisie (déjà restreint de base) peut vouloir refuser les nouvelles entrées dans un premier temps pour être plus à l'aise dans la libération de la parole. De la même façon, un groupe souhaitant initialement partager des données économiques ne souhaiterait peut-être pas les partager avec de nouvelles personnes.

Le tout est de bien préciser cela avec le groupe initialement constitué. Il est parfois plus facile d'ouvrir le groupe lorsque les objectifs communs sont bien définis, à l'issue de la phase d'émergence, pour que l'arrivée d'une nouvelle personne ne soit pas tout le temps synonyme de remise en question du projet collectif.

### **Louise**

 «Elles (le groupe de femmes, ndlr) ont défini que le groupe était fermé lors de la première réunion (15 participantes) pour permettre de créer cet espace d'échange en confiance et un temps suffisant de parole pour chacune. La participation de nouvelles personnes à chaque fois amène le risque de ne pas se sentir à l'aise de s'exprimer. Cependant, nous recevons des sollicitations, il y aura sans doute des discussions à avoir sur ce sujet. »



### **Valentin**

 «Dans ce collectif, l'accueil de nouveaux membres est envisagé. Cependant, c'est un enjeu que cet accueil ne freine pas les actions du groupe et n'oblige pas à "repartir à zéro" lors des réunions. Afin que cela se passe bien, 2 choses ont été mises en place :  
– un·e membre du groupe est identifié comme relais pour les nouveaux·nouvelles  
– des ressources sont mises à leur disposition en amont de leur première réunion afin qu'ils·elles prennent connaissance du fonctionnement, du chemin déjà parcouru et des activités du groupe. »

On vit souvent comme un échec le départ d'une personne du groupe, alors que ça fait partie du processus de création, cela permet au groupe de se ressouder autour d'objectifs communs. Si un groupe en émergence est par définition mouvant, le souci serait que la majorité parte sans être renouvelée, ce qui poserait la question de la nécessité de ce groupe.

### **Marion**

 «Par exemple, lors de l'émergence du groupe en non-mixité choisie, une des femmes initialement présentes a souhaité se retirer car, étant non paysanne, elle ne se sentait pas légitime dans un groupe quasiment exclusivement constitué d'agricultrices. Le reste du groupe l'a accepté et a convenu que leur porte lui était toujours ouverte si jamais ce groupe pouvait convenir à ses besoins à l'avenir. »

## G. Accompagner le groupe à définir ses règles de fonctionnement

Dès la phase d'émergence d'un collectif, il est incontournable d'aborder la question de son organisation propre, de sa vocation ou ses objectifs, de la place de chacun·e et du fonctionnement de la dynamique collective et des engagements pour garantir au mieux celui-ci.

Si ne pas concentrer les discussions autour de ces questions lors des premières rencontres a été relevé comme point de vigilance, afin de donner à voir le rôle du groupe et susciter l'envie d'y participer, il est toutefois important de les aborder rapidement. En effet, cela permet à chaque participant·e de se projeter dans le fonctionnement du groupe et d'identifier sa place, ses responsabilités vis-à-vis du collectif pour être co-garant·e de son bon fonctionnement.

Une proposition pourrait être d'introduire les notions de «fonctionnement» du groupe ou «règles à se donner», et de «gouvernance» ou «structuration des pouvoirs» dès une première rencontre, sans aller sur la construction de ceux-ci, puis d'y revenir progressivement sur

quelques rencontres (2 à 4) afin de poser les bases que le collectif aura identifiées comme nécessaires. Cela peut toucher à plusieurs choses :

- objectifs du groupe
- ses valeurs
- ce qu'on fait ensemble : échanges, visites, organisation d'événements, ...
- le rôle de chacun·e : avec des «fonctions» à se répartir, différents niveaux d'implication possible...
- des «règles» pour le bon déroulement des temps en collectif
- les engagements de chacun·e
- la gestion des départs ou arrivées de membres du groupe
- l'articulation entre le groupe et son accompagnateur·rice
- la durée si cela est pertinent, ou les étapes où on reviendra sur les objectifs et missions du collectif
- ...

Certaines questions se posent spécifiquement dans nos groupes Civam :

- présence, validation d'un·e leader dans le collectif, qui sera la ou le plus moteur dans les orientations et actions du groupe, et pourra être le ou la représentant·e principal·e du groupe ;
- identifier des «référent·es», sur les différentes actions ou thématiques du groupe, pour certaines journées, qui pourront être mobilisé·es de façon privilégiée pour la préparation des temps forts ou comme porte-parole sur les sujets concernés
- articulation avec l'accompagnateur·rice et rôle de celui·celle-ci : fait-il·elle partie du groupe ? est-il·elle à côté du groupe ? Quelles sont ses «fonctions» vis-à-vis du groupe, dans l'organisation des rencontres ou autres temps forts, entre les rencontres, vis-à-vis de l'extérieur (financeurs, partenaires, potentiels membres du collectif...) ?

Il n'y a pas de règles ; chaque collectif peut définir le fonctionnement qui lui convient. Il est cependant recommandé d'aborder ces questions en collectif pour partager la vision de son fonctionnement.

### Valentin



«Au cours d'une rencontre, j'ai proposé aux membres du collectif émergent un exercice de projection pour construire les objectifs et fonctionnement du groupe. Cela permet aux membres d'imaginer ce qu'ils attendent du collectif, ce qu'ils souhaiteraient y faire et comment. Je leur demande de faire des groupes de 4 ou 5, et leur présente le scénario suivant : nous sommes dans 5 ans ; une personne arrive sur le territoire, une personne est installée et membre du groupe.

1. Faire la discussion entre ces deux personnes.

Les autres observent et notent ce qu'elles entendent qui relève des valeurs, des objectifs, du fonctionnement, des actions... du groupe.

2. Débriefing au sein du sous groupe.

3. Chaque sous groupe présente le contenu de ses réflexions et échanges aux autres. L'animateur·rice note sur un paper board.

4. Discussion et synthèse.

A l'issue de la journée, je rédige un compte rendu que le groupe valide. Cela permet de formaliser le fonctionnement qu'ils ont défini ensemble. »

Toutes ces dimensions, la façon dont on les définit et ce sur quoi le groupe s'accorde peuvent être formalisées dans une charte du collectif, que l'on peut appeler de différentes façons ; document dont chacun·e des membres du groupe prend connaissance, valide et qui pourra faire référence en cas de besoin sur le fonctionnement qui a été posé pour le groupe. Ce document peut également être une ressource importante lors de l'arrivée dans le collectif d'une nouvelle personne. Il peut évoluer dans le temps, en fonction des évolutions du collectif dans sa composition ou dans ses objectifs et actions.

Selon la pertinence et le souhait des membres du groupe, la charte ou contrat de groupe peut également inté-

grer le rapport à l'accompagnement, l'accompagnateur·rice et sa structure employeuse, pour cadrer le rôle de ceux-ci et préciser leur interaction avec le groupe lui-même. Cela peut permettre d'inscrire d'une part les besoins et attentes du groupe en termes d'accompagnement, et d'autre part de préciser les besoins et attentes de l'accompagnateur·rice et sa structure employeuse pour travailler avec ce collectif.

Nous abordons dans la partie suivante les questions de mandat et moyens pour accompagner l'émergence de collectifs. L'intervention d'un tiers financeur peut également renforcer la nécessité de cadrer et formaliser le fonctionnement et les engagements de toutes et tous.



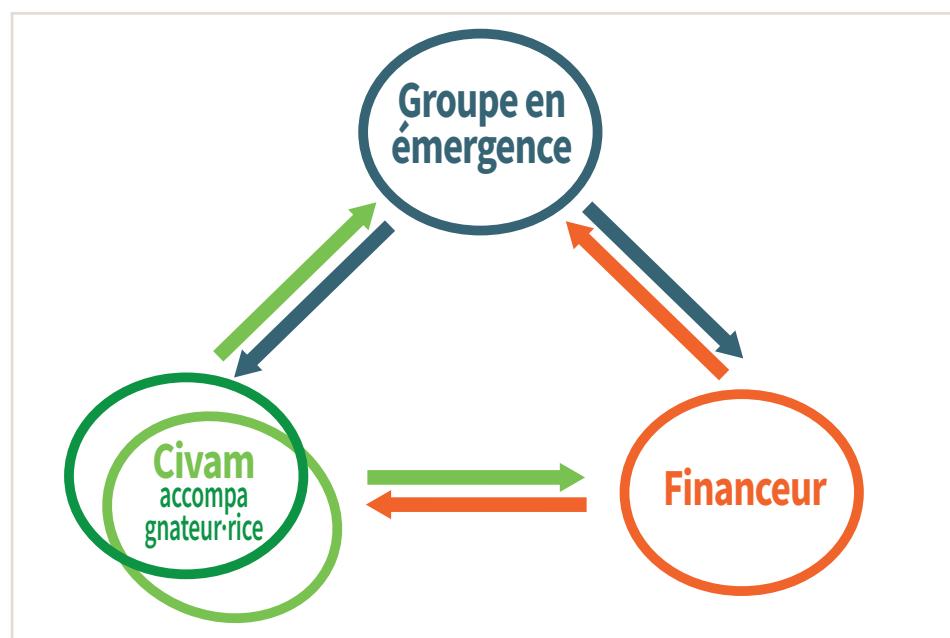


# 3

# MOYENS, MANDATS ET RELATIONS ENTRE LE GROUPE, LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT, LES FINANCEURS

Comme tout accompagnement de groupe, l'accompagnement à l'émergence pose nécessairement la question des moyens nécessaires, financiers et humains. En raison de son caractère non stabilisé, la phase d'émergence est cependant assez spécifique et pose de nouvelles questions quant aux modalités de financement.

Cette partie a pour objectif d'éclaircir, d'offrir des pistes et des points de vigilance sur les modalités de financement et les spécificités des moyens humains à mettre en œuvre. Nous proposerons également des outils de cadrage des relations entre les différentes parties prenantes : structure d'accompagnement, organismes financeurs et groupes accompagnés.



## H. Avoir des moyens humains qualifiés

Comme tout accompagnement de groupe, l'accompagnement à l'émergence pose nécessairement la question des moyens nécessaires, financiers et humains. En raison de son caractère non stabilisé, la phase d'émergence est cependant assez spécifique et pose de

nouvelles questions quant aux modalités de financement.

Cette partie a pour objectif d'éclaircir, d'offrir des pistes et des points de vigilance sur les modalités de financement et les spécificités des moyens humains à mettre en œuvre. Nous proposerons

également des outils de cadrage des relations entre les différentes parties prenantes : structure d'accompagnement,

## Accompagner une émergence : une affaire d'équipe

Au sein du Civam, l'accompagnement d'un collectif en émergence est confié à un·e animateur·rice. Néanmoins, il est important de veiller à partager la responsabilité de cet accompagnement, en particulier entre administrateur·ices et salarié·e concerné·e, mais aussi, le cas échéant, avec le reste de l'équipe salariée. Aménager des temps d'échanges et de discussion sur cet accompagnement, où les actions réalisées et avancées peuvent être présentées, mais aussi les questionnements et les difficultés, donne l'occasion de partager les enjeux, les modalités de travail et les décisions à prendre.

ment, organismes financeurs et groupes accompagnés.

Au sein du Civam, l'accompagnement d'un collectif en émergence est confié à un·e animateur·rice. Néanmoins, il est important de veiller à partager la responsabilité de cet accompagnement, en particulier entre administrateur·ices et salarié·e concerné·e, mais aussi, le cas échéant, avec le reste de l'équipe salariée. Aménager des temps d'échanges et de discussion sur cet accompagnement, où les actions réalisées et avancées peuvent être présentées, mais aussi les questionnements et les difficultés, donne l'occasion de partager les enjeux, les modalités de travail et les décisions à prendre.

## I. Financer l'accompagnement à l'émergence

Le financement de l'émergence de groupe pose une difficulté particulière en raison de la nature même de cette phase d'émergence : comment des organismes peuvent accepter de financer un groupe non défini dans sa composition et qui n'a pas (encore) d'objectifs ?

Quelle que soit l'origine de la demande, du besoin, il est nécessaire d'être particulièrement vigilant·e à clarifier, auprès des organismes financeurs, leur compréhension de la phase d'émergence. En émergence, la spécificité et la difficulté résident dans le fait qu'on ne peut garantir que le groupe va atteindre des objectifs, ni même qu'il va continuer d'exister. C'est le groupe lui-même qui va définir ses objectifs et éclaircir sa composition... Ainsi, il peut être compliqué de faire entendre que l'on finance une dynamique, un processus, plus que la réalisation d'un projet avec l'évaluation d'objectifs atteints ou non atteints..

En effet, les organismes qui financent le font en vertu de leurs propres objectifs : favoriser la transition agroécologique, favoriser l'installation d'agriculteur·rices sur le territoire, développer les circuits courts etc. Les financements vont sou-

vent de pair avec des critères d'évaluation, de « réussite du projet » et l'habitude est au financement « au projet ». Cependant, le groupe est un préalable à la mise en place d'un projet, et c'est bien là que l'accompagnement à l'émergence intervient. Certains organismes financeurs ont compris l'importance de cette phase d'émergence. Nous pouvons penser au cadre du GIEE émergence qui finance l'émergence de groupe sur un an et l'accompagnement à la dynamique de groupe et la problématisation collective. Ceci permettant, ou pas, de constituer par la suite un projet technique, de recherche ou d'expérimentation qui fera l'objet d'un autre cadre de financement. D'autres organismes fonctionnent encore au financement « projet », avec les indicateurs qui vont avec. Dans ce cas, un travail d'explication et de légitimation de la phase d'émergence est nécessaire.

Le financement doit permettre au groupe de se sentir libre de fixer des objectifs et des modalités de fonctionnement. En cela, la structure d'accompagnement peut se porter garante de cette liberté et de répondre à la demande du groupe, et non pas uniquement à une « commande publique ».

**EN RÉSUMÉ,**  
**les quelques points de vigilance, spécifiques au financement de la phase d'émergence :**

- ➔ Garantir au groupe que le financement le laisse libre d'aller où ses membres veulent aller. En ce sens, attention à ajuster les attentes et indicateurs de résultats, avec les organismes financeurs, à la phase d'émergence. Il peut être nécessaire de proposer ses propres indicateurs.
- ➔ Expliquer la phase d'émergence d'un groupe aux financeurs qui n'y sont pas sensibilisés, et la nécessité de travailler sur cette phase afin de voir apparaître ensuite des « projets » qui pourront répondre aux objectifs de l'organisme financeur.
- ➔ La temporalité des entités n'est en général pas la même. Le temps du groupe, les disponibilités de la structure d'accompagnement et le temps des financeurs (temps politique parfois), ne sont pas toujours en adéquation. A ce titre, bien qu'il présente un risque, l'autofinancement par la structure d'accompagnement peut permettre de lancer la dynamique. Dans certains cas, le financement peut être rétroactif, et ainsi prendre en compte les premières séances d'accompagnement.

**Valentin**

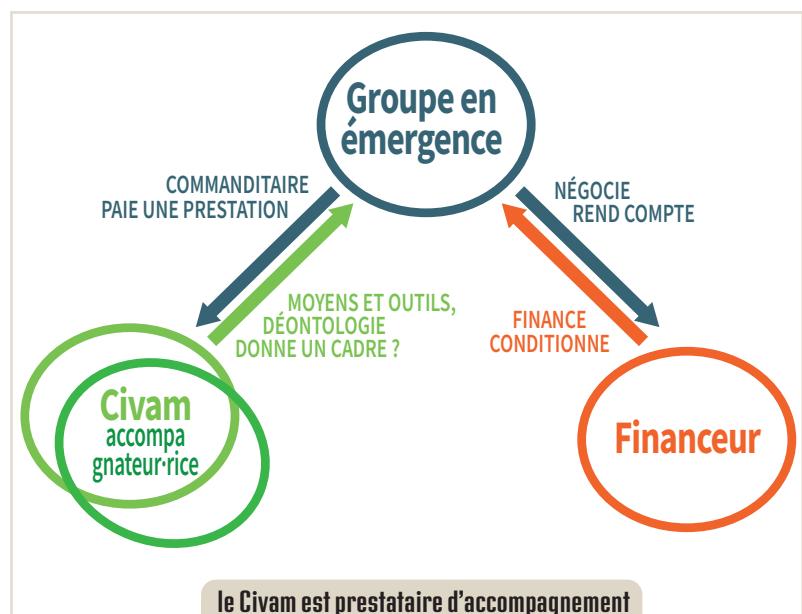
«En travaillant au financement par une collectivité d'un groupe émergent sur un territoire, nous avons constaté que celle-ci avait une attente précise : que le groupe soit juridiquement structuré à la fin de l'accompagnement. Nous avons dû expliquer ce qu'est la phase d'émergence et ainsi ajuster les attentes de la collectivité avec celle du groupe. Cela a été compris, nous avons finalement proposé des indicateurs de réalisation (nombre de rencontres etc..) et un bilan qualitatif, permettant d'expliquer ce que ça a produit, où en est le groupe et les suites envisagées. »

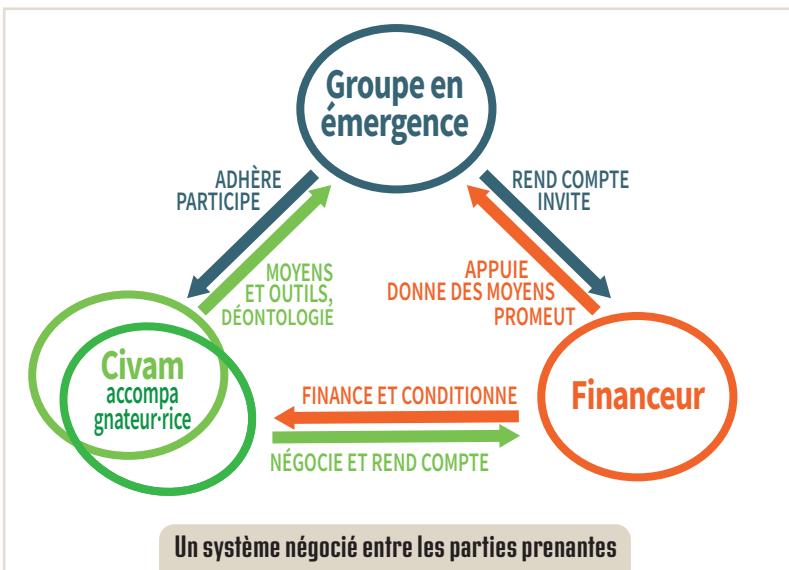
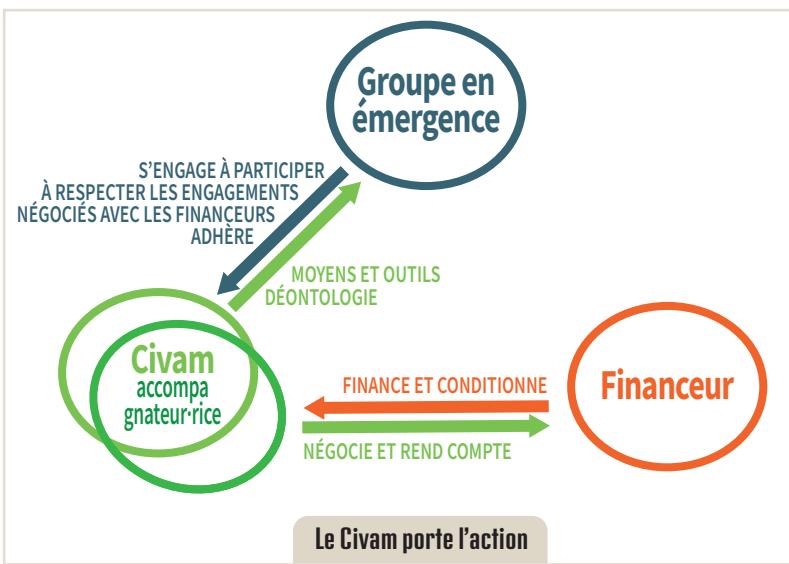
## J. Formalisation de l'accompagnement

Il existe différentes modalités de partenariats possible entre les 3 entités : Civam, groupe en émergence et financeur(s). Prendre le temps de clarifier les rôles et responsabilités de chacun en le formalisant (via un document écrit et validé) contribue, d'une part, au bon fonctionnement entre les acteurs, et d'autre part, à l'avancée du processus. En effet,

chaque type d'acteur s'engage dans ses fonctions pour garantir, dans la mesure du possible, la réussite du processus engagé. De plus, formaliser un fonctionnement dans une temporalité peut permettre de poser des jalons, des étapes de bilan intermédiaire, utiles à l'évaluation, l'ajustement, l'évolution de l'émergence et du projet collectif naissant.

Le Civam est sollicité pour accompagner un collectif en émergence, par des membres de ce collectif ou par une structure partenaire qui a identifié des besoins mais ne peut pas faire cet accompagnement (moyens, compétences...). Le Civam intervient en tant que prestataire. **Un contrat ou une convention** peut être rédigé et signé pour formaliser ce fonctionnement.





Pour accompagner un groupe en émergence, le Civam recherche et négocie des financements avec un organisme public ou privé. Des règles sont fixées :

- entre le Civam et le groupe en émergence (**charte, contrat d'accompagnement**) pour cadrer les objectifs, actions attendues et engagements réciproques ;
- entre le Civam et le(s) financeur(s) (**arrêté de subvention, convention de prestation**) pour cadrer les résultats attendus (de l'ordre des moyens mis en œuvre en phase d'émergence) et les engagements réciproques.

*Exemple : Proposition d'accompagnement d'un collectif en annexe*

Dans certains cas, un fonctionnement impliquant ensemble les 3 entités peut être mis en place, **via une convention tripartite** par exemple, cadrant les rôles et responsabilités de chacun :

- le groupe en émergence s'engage avec le Civam et aussi avec le(s) financeur(s), devenant ainsi co-responsable de la démarche et des moyens à mettre en œuvre
- Le Civam met en œuvre des moyens d'accompagnement et l'ingénierie financière pour le suivi auprès du(des) financeur(s)
- le(s) financeur(s) s'engage à financer via le Civam et à accompagner et faciliter la mise en œuvre d'actions par le collectif émergent.

*Exemple : Demande de prestation Accompagnement Émergence d'un collectif par la communauté de communes (en annexe)*

# CONCLUSION

L'émergence d'un collectif est bien une phase floue, où l'on cherche à construire une solution qui peut répondre à la fois à des besoins individuels et collectifs. Son aboutissement dépend de nombreux facteurs relatifs au contexte, aux moyens, aux personnes, aux besoins, à la temporalité... aussi, il est difficile, voire risqué de fixer des critères de réussite à celle-ci. Souvent, on va avoir tendance à se fixer pour objectif que le groupe en émergence ressemble à un groupe qui existe par ailleurs et que l'on connaît. Cela va à l'encontre d'un principe de cette phase qui est d'ouvrir le champ des possibles pour construire une configuration inédite adaptée à la situation présente. Il est donc important de partir en se disant qu'on ne sait pas vraiment sur quoi on va atterrir, et avec l'idée que cela peut être complexe ou déboucher sur l'abandon de ce collectif.

Les résultats auxquels aboutit un processus d'émergence sont, par essence, incertains. S'il est difficile, voire impossible, de définir à l'avance ce qu'une émergence produira, il reste important de prévoir un bilan à un instant T pour décider quelle

suite donner au processus. A ce stade, il sera intéressant de définir ses propres critères pour faciliter cette décision qui, par essence, est tripartite.

Dans certains cas, le groupe peut ne pas aboutir, et ce n'est pas un échec. Tout au long du processus on aura appris des choses sur les besoins, attentes, enjeux et sur ce que les personnes concernées peuvent ou ne peuvent pas faire ensemble.

Cela peut déboucher sur la création d'autres modalités de travail.

A l'issue d'une évaluation, différentes scénarios peuvent être envisagés dans la continuité de cette phase d'émergence :

→ **la poursuite de l'émergence**

→ **la reconfiguration du collectif**

(intégrer les personnes à différents groupes, aller vers d'autres lieux, formations, repositionnement du pilotage ou portage,...)

→ **la construction et l'accompagnement d'un projet** / de la structuration d'un collectif

→ **l'autonomisation du collectif**

→ **un changement d'échelle** (travailler en et avec le réseau).



# ANNEXES

## TÉMOIGNAGES D'ANIMATRICES ET ANIMATEURS ET OUTILS

### TÉMOIGNAGES D'ANIMATRICES ET ANIMATEURS ET OUTILS

#### **Accompagner l'émergence de collectifs d'agriculteurs sur les bassins versants**

Témoignage de Célie, animatrice au Réseau des Civam Normands . . . . . 31

#### **Accompagner l'émergence d'un groupe de femmes en non mixité**

Témoignage de Louise, CIVAM AD 49 . . . . . 33

#### **Mobiliser pour former un groupe sur un Bassin Versant**

Témoignage de Lucien, CIVAM AD 49 . . . . . 34

#### **Accompagner l'émergence d'un groupe sur un nouveau territoire**

Témoignage de Marion, Civam de l'Oasis . . . . . 35

#### **Accompagner l'initiative d'un groupe de porteur·ses de projet en lien avec la collectivité**

Témoignage de Valentin, Civam 29 . . . . . 36

#### **Accompagner un collectif citoyen dans l'émergence d'un groupement d'achat**

Témoignage de Sabine, FRCivam Occitanie . . . . . 37

### CHARTES DE GROUPE

- Contrat et charte d'un groupe de femmes en non mixité . . . . . 38
- Charte d'un groupement d'achat . . . . . 39

### CONTRATS D'ACCOMPAGNEMENT

- Proposition d'accompagnement d'un collectif . . . . . 40
- Demande de prestation Accompagnement Émergence d'un collectif par la communauté de communes . 41

# ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE DE COLLECTIFS D'AGRICULTEUR·RICES SUR LES BASSINS VERSANTS

Témoignage de Célie, animatrice au Réseau des Civam Normands

**Pour l'émergence de ce groupe, deux choses ont été déterminantes :**

- **l'appui de l'animatrice du bassin versant (BV) qui connaît très bien le territoire et ses agriculteur·rices**
- **accepter de prendre le temps nécessaire en amont du lancement du groupe, pour que les agriculteur·rices du territoire en aient connaissance et se mobilisent.**

## Mobiliser avec l'aide d'un relais local, et voir les gens en individuel

La demande vient de paysan·nes de ce territoire « y'a rien pour nous, ce serait bien qu'il y ait des choses pour nous allaitants », et de l'animatrice du bassin versant qui a un très bon relationnel avec eux·elles (elle est du coin, elle est agricultrice en double activité, elle était au lycée avec certain·es agris du groupe). Et c'est ça qui a bien marché : une demande qui vient d'eux·elles et un relais qui les connaît bien. Ils ne sont pas très nombreux·ses mais le noyau est très stable. Le travail avec l'animatrice du bassin versant a aidé : elle a identifié les agriculteur·rices, en a parlé, a été le premier contact et m'a fait un listing d'invitation pour une première rencontre. Moi j'allais rencontrer les agriculteur·rices en individuel sur la ferme, pour sentir : c'est quoi comme type de ferme ? C'est quoi leurs problématiques ? Le bassin versant a aussi financé la première journée. D'autres personnes ont été mobilisées hors du bassin versant, avec le bouche à oreille et du mailing.

## Se donner le temps

La journée aurait dû avoir lieu début 2021 et l'animatrice du bassin versant n'avait pas fait le tour et nous n'avions pas tant de monde que ça. On s'est donné 6 mois supplémentaires, histoire de laisser traîner l'information qu'un groupe souhaitait se monter, de prendre le temps de bien voir les gens en individuel. Dans ce contexte là, il y avait suffisamment de monde dès la première journée : on avait bien les gens qui se sont manifestés comme intéressés par le groupe.

## Expérimenter pour susciter l'adhésion

J'avais cette crainte : si la journée de co-construction porte uniquement sur la direction vers laquelle on veut aller, je risque de les perdre en cours de route car ils ne voient pas pourquoi. J'ai donc

prévu dans le programme de cette première journée un temps d'échange sur l'autonomie alimentaire pour qu'ils·elles voient ce que l'échange en groupe peut leur apporter. J'ai fait une animation post-it sur l'autonomie alimentaire : ce qu'ils·elles expérimentent sur leurs fermes ? et qu'est-ce que ça donne ? L'idée c'était surtout d'avoir un prétexte pour qu'ils·elles échangent. Et je leur ai fait une présentation de nos références dans le réseau (sur les coûts des fourrages, valeurs de l'herbe, etc.). La majorité des participant·es n'avaient encore jamais fait partie d'un groupe. Donc j'ai pris du temps pour expliquer ce que c'est un groupe. L'après-midi, nous avons fait un temps de cadrage : ce qu'ils·elles attendent, combien de fois dans l'année, etc. A la fin, je leur ai demandé de tracer un cercle et de faire une croix pour indiquer où ils·elles se situent par rapport au projet de groupe (au centre du centre, dans le cercle mais pas au centre, en bordure ou hors du cercle) ? Ils·elles étaient plutôt au milieu, un·e ou deux sur le bord, qui attendaient d'en savoir plus, aucun en dehors.

## Bien comprendre la demande

Si je compare avec un autre bassin versant pour lequel on anime un groupe en prestation : l'animatrice me dit que ça vient des agriculteur·rices mais si je creuse, ils·elles ont juste signé un papier d'engagement sans trop savoir à quoi ils·elles se sont engagé·es. Il faut se méfier de l'enthousiasme des animateur·rices et ne pas confondre avec l'enthousiasme des paysan·nes. Ce que je recommande, c'est de rencontrer deux ou trois agriculteur·rices en individuel, sans le bassin versant, pour bien comprendre leur demande.

## Une phase de géométrie variable parfois nécessaire

Le groupe allaitant s'est vite stabilisé et c'est confortable : ce qu'on a acté ensemble reste vrai pour la suite. Mais quand je suis arrivée en poste en 2019, je reprenais un autre groupe avec les notes de la personne que j'ai remplacée. Je me suis trompée plein de fois, pensé qu'une personne était intéressée et en fait non. J'ai eu envie de faire entrer des nouveaux membres pour étoffer le groupe, j'ai fait beaucoup de communication et avec du recul, ce n'était pas top. J'ai eu 2 ans de géométrie variable

et ça s'est stabilisé. C'était nécessaire : les gens qui sont partis, il fallait qu'ils partent. Le groupe ne répondait pas à leurs attentes.

### **La première année, c'est hyper important**

On s'est mis d'accord sur un programme de groupe pour la première année et on l'a mis en œuvre. Mais c'est bien de garder du temps pour bien soigner ses bilans de journée, et faire le point avec chacun·e. C'est quoi tes attentes vis-à-vis du groupe ? Et ça c'est super, ça me permet de les connaître pour adapter l'animation collective. La première année c'est hyper important. Même si on commence à dérouler le programme, je considère le groupe encore comme émergent.

### **Animation pour accompagner le groupe à définir son projet**

Animation avec 3 couleurs de post-it pour une pratique, un sujet, une problématique :

 des choses qu'ils font sur leurs fermes : ils sont expérimentés et peuvent transmettre

 des choses qui les intéressent, qu'ils ont commencé à tester mais ils ne se considèrent pas experts : des choses à transmettre mais aussi à apprendre

 ils aimeraient progresser. Ils se sentent novices. Des choses à apprendre.

Une personne me donne un post-it, je le lis et la personne explique. Je demande : est-ce qu'il y a des gens qui ont des post-it sur la même thématique ? Et je déroule le fil. Je ne laisse pas les gens poser tous leurs post-it d'un coup.

S'il n'y a que du rouge sur une thématique, je vais faire intervenir quelqu'un d'extérieur.

S'il y a un mix de couleurs, on peut faire de l'échange interne d'expériences, entre pairs.

Et je le verbalise : « là il n'y a que du rouge ». Est-ce que ça vous va si on prend un intervenant ?

Puis je les fais voter : 4 voix et possibilité de mettre tout sur le même post-it ou sur plusieurs.

1 vote = une rencontre (4 rencontres dans l'année).

Identifier des référents pour chaque journée : Qui est partant pour être référent pour m'aider à organiser cette journée ?

# ACCOMPAGNER L'EMERGENCE D'UN GROUPE DE FEMMES EN NON MIXITE

Témoignage de Louise,  
CIVAM AD 49

C'était la première fois que j'accompagnais l'émergence d'un groupe donc j'avais quelques appréhensions. Echanger et co-construire ma première journée avec une animatrice du réseau qui avait cette expérience m'a beaucoup aidé. Pouvoir s'appuyer sur l'expérience présente dans le réseau CIVAM a été facilitant et rassurant.

## Des échos de terrain favorables à l'essaimage (MOBILISATION)

L'initiative ne part pas de rien... il y avait des échos sur le terrain. En 49, notre Conseil d'Administration est composé de 16 hommes dont une bonne partie installés avec leur femme. Les échos venaient d'eux et de leurs femmes. Les animateurs et animatrices du Civam ont joué le jeu de demander sur les fermes s'il y avait des attentes, un intérêt pour un tel groupe.

## Faire témoigner un autre groupe

Des groupes femmes existaient déjà dans d'autres Civam, notamment en Loire-Atlantique, limitrophe du Maine-et-Loire. En décembre 2021, nous avons organisé la projection d'une pièce de théâtre réalisée par le groupe femmes du 44, en présence de l'animatrice du groupe et deux de ses membres. On a ciblé le monde agricole dans nos communications et 40 personnes, femmes et hommes, y ont assisté. C'est à l'issue de cette projection que nous avons recensé les femmes intéressées pour participer à un groupe d'échange.

## Susciter l'envie (la cohésion et la confiance) et la participation avec l'interconnaissance

Nous avons pris le temps de consolider le groupe en intégrant plusieurs moments

d'interconnaissance lors des premières journées et je me suis appuyée sur un outil, le blason, pour définir le cadre du groupe ce qui a été structurant pour la suite.

Je crois que l'interconnaissance est un élément essentiel, c'est pour cela qu'on y a passé beaucoup de temps. J'ai l'impression que pour le bon fonctionnement d'un groupe femme il faut qu'il y ait une forte cohésion, elles ont besoin que ce soit un lieu dans lequel elles peuvent se livrer en confiance.

## Définir les règles de fonctionnement et opter pour un groupe fermé pour installer la confiance

Les règles sont plutôt simples mais elles ne sont pas figées. J'en ai amené quelquesunes en début de journée (écoute, respect, droit de s'exprimer ou non...), elles en ont ajouté puis d'autres sont proposées au fur et à mesure des rencontres quand nous le jugeons nécessaires.

Elles ont défini que le groupe était fermé lors de la 1<sup>ère</sup> réunion (15 participantes) pour permettre de créer cet espace d'échange en confiance et un temps suffisant de parole pour chacune. La participation de nouvelles personnes à chaque fois amène le risque de ne pas se sentir à l'aise de s'exprimer. Cependant, nous recevons des sollicitations, il y aura sans doute des discussions à avoir sur ce sujet.

J'ai demandé à avoir des référentes pour l'organisation de la vie du groupe mais elles n'ont pas souhaité mettre en place ce fonctionnement à ce stade du groupe car elles ne souhaitent pas que des relations plus fortes se créées avec l'une ou l'autre. Cependant elles sont très réactives par mail et donnent leur avis à chaque fois que je le demande sur le contenu des journées.

## Le blason pour définir le cadre et l'objectif du groupe

1. Présentation du blason par l'animatrice : objectif de partager sur ce qui amène les participantes, leurs attentes, idées... afin de définir les objectifs qu'on souhaite se donner pour ce collectif
2. Temps individuel pour compléter les blason
3. Présentation des blasons par case
4. Échanges, regroupement des idées, priorisation

### un nom

Pourquoi je viens aujourd'hui / pourquoi j'aimerais faire partie d'un groupe en non-mixité choisi (groupes femmes)

A quoi je voudrais que ressemble le groupe ? (composition, fonctionnement, type de rencontre, rythme, règles...)

Projets fous / idées folles

Thématische à aborder / formations souhaitées (quelles sont mes préoccupations sur ma ferme ? quelles sont les questions concrètes que j'aimerais travailler avec le groupe ?)

# MOBILISER POUR FORMER UN GROUPE SUR UN BASSIN VERSANT

Témoignage de Lucien,  
CIVAM AD 49

**Pour moi, l'accompagnement de cette émergence de collectif a coïncidé avec ma prise de poste, c'était à la fois stimulant et pas évident du fait du manque d'expérience. J'ai beaucoup appris de cette expérience, qui a été une réussite sur le plan de l'émergence mais qui a été plus compliquée pour la pérennisation du collectif.**

## Rechercher la rencontre entre le projet du territoire et celui du Civam (OBJECTIFS ET MANDATS)

Le projet vient du Bassin Versant (BV) qui a lancé un programme d'action sur la reconquête de la qualité de l'eau. Dans le cadre de réunions sur la construction du programme, le Civam a fait valoir son expérience en terme d'accompagnement collectif, ce qui a amené le BV à nous proposer ce contrat : 10 000€/an sur 3-4 ans pour créer et accompagner un groupe d'agriculteur·rices dans un objectif de réduction des intrants et des transferts de polluants.

Côté Civam, le CA a choisi d'y aller car le contexte était plutôt favorable : une réelle motivation des élus et du syndicat, un territoire d'élevage avec des adhérent·es sur le territoire (donc des personnes ressource sur qui s'appuyer), et un dispositif financier intéressant (prestation 500€/jour à 100%).

## Des moyens pour la mobilisation et les rencontres individuelles (MOBILISATION)

La phase de rencontres préalables et de mobilisation a pris du temps. Cela a été possible car nous avions un bon financement et que j'avais encore du temps disponible car c'était une création de poste. En parallèle de la création et de l'animation du groupe qui étaient financés, on s'était aussi positionné pour faire des diagnostics individuels pour faire le point sur leurs pratiques (caractérisation des systèmes, diagnostic phyto, engrains, risque de pollution) et élaborer un plan d'action avec les agriculteur·rices. Ce financement nous permettait d'aller à la rencontre des agriculteur·rices du territoire qu'on ne connaissait pas. On est allé à la pêche aux contacts : via les adhérent·es, élus·es du BV, bouche à oreille, etc. on s'est constitué une base de 50-60 agriculteur·rices.

## Se donner le temps de recenser les attentes individuelles

J'ai appelé un à un les agriculteur·rices pour leur proposer un diagnostic et sonder leur intérêt pour faire partie d'un groupe. L'accueil était plutôt bon, même si j'ai eu une majorité de refus. J'en ai rencontré une quinzaine pour faire un diagnostic et échanger sur leurs besoins. Ça a aussi été l'occasion de sonder leur intérêt pour la participation à un collectif. Le cadre du diagnostic ne nous convenait pas tellement (nombreux indicateurs pas très utiles à récolter) mais c'était une occasion pour faire connaissance avec les agriculteur·rices, discuter, comprendre leurs besoins et motivations.

Pour la première rencontre de création du groupe d'échanges, on a communiqué largement : on a ciblé les agriculteur·rices rencontré·es, un courrier a été envoyé par le BV à tous ceux·celles du territoire et des agriculteur·rices du territoire ont servi de relais.

Il y avait une dizaine de participants (2/3 issu des entretiens réalisés par Lucien, 1-2 suite au courrier, 1-2 grâce au bouche à oreille). Le groupe a été animé pendant 2 ans et demi (4 rencontres par an), avec une participation oscillant entre 4 à 8 agriculteur·rices par journée.

Globalement, les agriculteur·rices du groupe étaient intéressé·es pour échanger et se former. Néanmoins, leurs profils étaient un peu différents de ceux qu'accompagne habituellement le Civam, avec des systèmes plus intensifs et des attentes de conseils techniques. Ça n'a pas été évident de savoir comment répondre à leur attente et concilier celles-ci avec le mode de fonctionnement du Civam et les attentes du Bassin Versant.

## Bilan du CIVAM AD 49

Suite à cette expérience, nous avons un peu changé notre façon d'appréhender les choses au CIVAM :

- pour rencontrer individuellement de nouveaux agriculteur·rices, nous insistons auprès des BV pour ne pas avoir une longue liste d'indicateurs à collecter, car trop coûteux en temps et pas très utile pour l'agriculteur·rice, on préfère être financé pour une courte rencontre d'interconnaissance

- on propose désormais aux agriculteur·rices d'intégrer des groupes existants du CIVAM (en veillant à bien les accueillir), plutôt que de chercher à créer un nouveau groupe à l'initiative du CIVAM.

# ACCOMPAGNER L'EMERGENCE D'UN GROUPE SUR UN NOUVEAU TERRITOIRE

Témoignage de Marion,  
Civam de l'Oasis

**Le fait marquant, c'est sans doute l'échec de l'accompagnement de ce groupe. Mon prédécesseur, comme moi, n'avons pas réussi à faire en sorte qu'une personne en particulier ne prenne pas toute la place et n'impose pas ses idées. Je n'ai compris ni la dynamique du groupe, ni ce qui se passait à l'intérieur.**

## Se renseigner pour mieux connaître les acteurs

C'était sur un nouveau territoire, sur lequel on n'intervenait pas et les administrateurs ne connaissaient pas les personnes. Ça ne faisait pas longtemps que j'étais en poste et j'apprenais à animer. Mon prédécesseur les avait accompagnés pendant un an : la dernière réunion était consacrée à la restitution des diagnostics de durabilité. Il avait identifié qu'un des membres était toxique mais sans savoir comment gérer cette situation. J'ai commencé à comprendre ce qui se passait quand un jeune du groupe m'a envoyé un message pour en parler. Au bout d'un mois j'ai compris qu'il avait été le formateur des autres. C'est important de comprendre ce qui se passe dans le groupe, d'être là au tout début de l'émergence.

## Réaliser des rencontres individuelles et ouvrir le groupe

Il y avait de l'enjeu : «*on doit former un groupe, on doit faire un GIEE*» avec la date du 10 mai. Je n'avais pas l'assurance pour leur dire non et bêtement, j'ai fait. Le groupe était trop petit. En plus d'être formateur, il leur vendait des aliments pour les bêtes. Avec plus de personnes, des gens qui n'avaient pas de liens et qui puissent faire contre-pouvoir, il serait peut être sorti. On aurait aussi pu se renseigner davantage, et notamment auprès de l'Adear qui fait intervenir cette personne en formation, et qui était à l'origine de la demande. Si c'était à refaire, je m'entretiendrais avec l'animatrice de la zone pour qu'elle m'explique la dynamique. Il y a aussi une communauté de communes dynamique que l'on connaît bien et qui aurait peut être pu motiver d'autres agriculteur·rices, Solidarité Paysans également.

Aussi, je ferais de l'individuel pour faire remonter les besoins de tout le monde, pour mieux les connaître, et que ce ne soit pas les besoins d'une personne uniquement. Mais nous avions un plan de charge inadapté. Une partie des diagnostics a été faite en collectif.

## Autonomiser mais pas trop vite

Quelle idée de vouloir déjà donner l'autonomie à ce groupe, c'était beaucoup trop tôt ! On leur a dit : «*On peut vous labelliser GIEE mais on veut que vous le portiez. Et pour le porter il faut vous structurer en association*». Ils étaient trop peu nombreux pour ça et leur projet partait dans tous les sens. J'avais fait intervenir un administrateur du Civam pour qu'il témoigne de leur expérience : une dizaine autour d'un seul projet sur la biodiversité, clair avec un objectif commun. C'était suffisamment de voix pour un CA. La personne toxique s'est énervée et une voix dissonante a demandé à ce que l'on recadre. Cette personne est finalement partie du groupe.

On sait que les dépôts de GIEE, c'est tous les ans. Il aurait fallu se donner un an de plus pour animer la conception de projet, avec plus de monde. Quand j'ai voulu faire la réunion du plan d'action : ils n'étaient que deux ! Je me suis déplacée pour rien. On avait proposé de les voir tous les mois pour préciser les actions, mais la personne toxique a dénigré ces réunions «*ça sert à rien on passe notre temps à parler*». Il préféreraient avancer dans les actions, alors qu'elles n'avaient pas été décidées et validées en collectif. La seule voix dissonante qui a essayé d'aller contre est finalement partie.

## Ne pas tout faire en même temps

Il y avait deux chantiers à mener : la co-construction du GIEE et la création de l'association, et j'ai voulu faire les deux en une journée. A cette réunion ils étaient quatre et j'avais ramené le Civam de l'Oasis comme exemple. Ca a été une erreur : les trois se sont entremêlés : Oasis, GIEE, Civam des Ardennes, et ils ont dupliqué le projet du Civam de l'Oasis.

## Si le groupe ne marche pas, c'est pas grave

Ce qu'on a pas su faire, ni mon prédécesseur ni moi-même, c'est de lâcher le groupe. Pour le Civam de l'Oasis, il y avait l'enjeu d'un autre Civam dans la région. On l'avait accompagné pendant un an avec le GIEE émergence porté par Oasis avec des voyages d'études, les diagnostics, des visites. Mais avec le confinement, tout le programme n'a pas été fait. Et nous, animateurs, nous nous sommes mis la pression tous seuls : on a voulu forcer le truc. En CA on a présenté ainsi : «*voila ce qu'on propose*», et ils nous ont dit «*oui : si vous pensez que ça va le faire*». Ça a été validé en CA et on a enregistré l'association en préfecture.

# ACCOMPAGNER L'INITIATIVE D'UN GROUPE DE PORTEUR·SES DE PROJET EN LIEN AVEC LA COLLECTIVITÉ

Témoignage de Valentin,  
Civam 29

J'accompagne, pour le Civam 29, l'émergence d'un groupe de porteur·ses de projet et agriculteur·rices récemment installé·es sur le territoire de Douarnenez Communauté suite à leur demande. C'était la première expérience de financement par la collectivité. Cela complexifie un peu le fonctionnement avec la gestion du triptyque Civam-groupe-collectivité et les ajustements sur les mandats de chacun.

## Cadrer les objectifs de l'accompagnement

La demande est venue du collectif lui-même. Mon rôle a été de les aider à formaliser la demande, la faire valider puis de négocier avec la collectivité pour qu'elle finance le travail entamé et à venir. Le Civam a choisi de se lancer dans cet accompagnement malgré l'incertitude de financement. Cela pose la question de l'assise financière nécessaire pour un Civam pour se permettre d'accepter un accompagnement sans garantie financière, et d'engager du temps pour le faire... ne serait-ce que de chercher les financements pour le faire.

Bien que le Civam ait accepté cet accompagnement avant l'obtention des financements, la convention signée avec la collectivité a cadré celui-ci et les rôles de chacun. Les objectifs de l'accompagnement sont définis comme cela :

- Formaliser le fonctionnement du groupe : sa taille et ses limites, sa dénomination, son fonctionnement, ses objectifs collectifs, ses valeurs communes aux membres.
- Renforcer la dynamique naissante pour permettre au groupe d'être autonome et efficace à court-moyen terme
- Appuyer les projets individuels par de l'accompagnement individuel

Il a fallu s'accorder sur les objectifs de l'accompagnement. On a senti que la collectivité voulait des résultats rapides et visibles (création d'une association, installation des personnes...) et ce n'était pas forcément compatible avec le temps long de la création d'un groupe. J'ai dû donc réexpliquer cela pour réajuster les attentes de la collectivité.

## Maintenir la participation et l'envie en alternant les séquences de travail

La particularité de la phase d'émergence est qu'il est nécessaire d'aborder les modalités de fonctionnement du groupe.

Cependant, cela peut-être démotivant pour les membres du groupe lorsque des réunions portent essentiellement sur la forme, au détriment du fond. Je me suis heurté à cela lors d'une réunion du groupe. Je suis davantage vigilant maintenant à équilibrer dans les réunions, les temps qui portent sur la forme ou le processus d'émergence du collectif (interconnaissance, attentes vis-à-vis du groupe...) et sur le fond, soit les activités du groupe.

## Se donner des outils pour gérer la souplesse d'un groupe en formation

Dans ce collectif, l'accueil de nouveaux·elles membres est envisagé. Cependant, c'est un enjeu que l'accueil de nouveaux·elles ne freinent pas les actions du groupe et n'oblige pas à « repartir à zéro » lors des réunions, afin que cela se passe bien, deux choses ont été mises en place

- un membre du groupe est identifié comme relais pour les nouveaux·elles
- des ressources sont mises à leur disposition en amont de leur première réunion afin qu'ils·elles prennent connaissance du fonctionnement, du chemin déjà parcouru et des activités du groupe.

*NB : le groupe a créé un agorakit en ligne, outil qui permet de partager des ressources. cela leur permet de partager de l'info et contribue à l'autonomie du groupe dont les membres gèrent cet espace collaboratif.*

## Utiliser la projection pour construire les objectifs et fonctionnement du groupe

Cet exercice permet aux membres du groupe de se projeter et d'imaginer ce qu'ils attendent du groupe, ce qu'ils souhaiteraient y faire et comment.

### Atelier par groupes de 4-5.

*Scenario : on est dans 5 ans, 1 personne arrive sur le territoire, une personne est installée et membre du groupe.*

1. Faire la discussion entre ces deux personnes. Les autres observent et notent ce qu'elles entendent qui relève des valeurs, des objectifs, du fonctionnement, des actions... du groupe.
2. Débrieve au sein du sous groupe.
3. Chaque sous groupe présente le contenu de ses réflexions et échanges aux autres. l'animateur.rice note sur un paper board.
4. Discussion et synthèse.

# ACCOMPAGNER UN COLLECTIF CITOYEN DANS L'ÉMERGENCE D'UN GROUPEMENT D'ACHAT

Témoignage de Sabine,  
FRCivam Occitanie

« Ce sont essentiellement des gens qui n'ont pas de motivations financières et ne sont pas contraints sur ce plan. Par rapport à ce qui leur est proposé, ils·elles sont sur un changement de modèle, qu'ils·elles imaginent plus vertueux. Ils·elles ont envie de se réapproprier cette thématique et de créer du lien social ».

Retour sur un accompagnement spécifique qui encourage une autonomie très rapide des collectifs

## Partir d'un petit groupe déjà constitué

Ça ne part jamais de rien. Au départ il s'agit de copain·ines, de collègues, de gens qui se connaissent. Quand j'arrive, ils sont déjà constitués en petits groupes. Parce qu'il y a eu le confinement, ou proche du lieu de travail : « *On pourrait faire de la qualité ici* ». Ça peut être deux individus et ils me demandent d'intervenir. Ils mobilisent leurs copains et quand je viens, c'est déjà mobilisé.

## Donner à voir une initiative pour faciliter l'essaimage

Dans certains cas, les groupes se constituent par essaimage d'initiatives existantes. Durant la Covid, nous avons mis en place un marché de pré-vente qui s'est arrêté au bout de deux mois. Avant de l'arrêter, nous avons informé les personnes sur la possibilité de reprendre l'initiative grâce à un accompagnement et la mise à disposition d'outils pour pouvoir le gérer. Certaines fois, ils·elles viennent voir l'initiative pour la mettre en place sur leur territoire. La mise à disposition d'outils est importante: charte, outil de commande, guide d'essaimage, soutien des autres groupements d'achats.

## Adopter sa posture et veiller à l'autonomie du groupe

Il y a des post-it à positionner sur le mandala : le cercle central pour l'éthique et les valeurs, le 2<sup>e</sup> pour les motivations et les attitudes; le 3<sup>e</sup> pour les actions. Je pose 3 questions qui vont dans les 3 éléments. « *Quelques années ont passé, le groupement d'achat a réussi, pourquoi?* » Noter un souvenir, et après je les interroge. L'étape des valeurs est assez longue, par exemple le bio, le frais, la concurrence avec le marché, l'accessibilité. Après c'est la logistique. J'interroge aussi les attitudes. Qu'est ce qui a marché ? Le fait d'être à plusieurs, la convivialité... Et les actions concrètes pour mettre en place. Par exemple : « *il nous faut de la communication* ». Et après je travaille les compétences.

pas envie de s'impliquer, on en discute : ce qu'on est capable de faire, pas capable.

## Considérer tous les avis et faire tomber les préjugés

Ce qui est difficile, c'est de considérer tous les avis. Par exemple le bien-être animal et le végétarisme, mais « *Ha non on veut des colis de viande !* ». Du coup je creuse et face au groupe, je reformule pour mettre du sens et non du désintérêt ou de l'exclusion. Il faut la rencontre des arguments des uns et des autres, le temps d'expression pour faire tomber les préjugés. Parfois, c'est difficile car toi-même tu as du ressenti, mais ces gens sont importants.

## Trouver un consentement autour des valeurs et être en phase avec le Civam

Tous les groupes accompagnés étaient en phase avec les valeurs de la FR CIVAM. Ils évoluent autour de la qualité alimentaire, mode de production durable, prix juste... Dans ce genre de projet, le plus difficile c'est de trouver un consentement autour des valeurs au sein du groupe qui est constitué parfois de personnes qui ont comme prisme unique l'environnement sans connaître les contraintes de productions, les réalités économiques, de logistiques... Ces projets sont souvent auto-gérés donc peu dépendants des financeurs. Vis à vis de mon employeur, ces missions correspondent à la promotion des circuits courts, d'une agriculture durable et permettent d'être en lien avec des initiatives portées par des citoyen·nes qui sont souvent relais d'innovation sociale.

## Le positionnement pour travailler sur les valeurs

Il s'agit d'essayer d'avoir de la complexité avant d'aller bosser. « *Tu te mets là si tu penses ça* ». Ils·elles sont obligés de se questionner, là où ils·elles pensaient avoir une réponse. Sur les valeurs, ils·elles sont sur les vertus : de la qualité alimentaire, du local, du bio. Ils·elles peuvent être sur la santé et avoir les moyens « *on va faire ça* ». Et en fait, il y a d'autres dimensions : l'accessibilité alimentaire, la logistique des circuits courts. Ils·elles pensent qu'ils sont vertueux d'emblée, et tu complexifies, tu vois s'ils·elles sont mûres ou pas. J'utilise aussi le positionnement sur l'historique « *depuis quand ?* », sur les circuits courts qu'ils·elles ont déjà utilisés. Et sur le vocabulaire commun, les prérequis : Connaissez-vous les Amap ? Les groupements d'achats ? Qu'est-ce qu'un circuit court ? C'est 50 km ? Tu joues sur les définitions.

Je les fais aussi bouger en fonction de leurs spécificités : leur régime alimentaire ; leur niveau de cuisine ...

# CHARTE DE GROUPES

## PARLONS FEMMES !

### CONTRAT DE GROUPE (provisoire)

#### LE GROUPE

**Qu'est-ce qu'on fait ensemble ?  
Quels sont nos objectifs ?**

Objectifs	Actions
Convivialité, ambiance, dynamisme, temps à soi	Jeux d'interconnaissance à chaque début de session Echanges de recettes de nourriture Temps convivial à chaque rencontre !
Partage de connaissances	Identifier les compétences de chacune grâce à une animation Compétences à mettre à jour régulièrement Permettra de dégager des thématiques à travailler
S'assurer de l'évolution de chacune, entraide et soutien	Chaque participante expose ses réussites et ses échecs : faire émerger des thématiques par du vécu Rituel de début de séance : « qu'est-ce que je dépose aujourd'hui ? », permet de connaître les humeurs de chacune et si un problème peut être résolu en collectif Possibilité de co-développement lorsque nécessaire

#### LES MISSIONS

**Qui apporte quoi ?  
Sur quel thème ?**

- ➡ Rôle de l'animatrice : fait partie du groupe et anime. Rappel par mail 2-3 semaines avant chaque début de saison « est-ce que quelqu'un souhaite partager quelque chose lors de notre prochaine séance ? ». Organise les réunions « formelles » et peut participer à celles spontanées (« pompiers » ou « partage »).
- ➡ Co-développement : lié à l'objectif d'Entraide et soutien. Chaque membre du groupe apporte du soutien et de l'entraide, et peut également demander de l'aide si elle en a besoin
- ➡ Promotion du groupe : toutes les participantes peuvent participer à des actions extérieures de promotion. Chacune rend compte de ses actions de promotion du groupe à l'extérieur.

#### LES RENCONTRES

**Quelle fréquence ?  
Quelle organisation ?**

- ➡ 4 réunions « formelles » par an => toutes présentes, une animatrice, une fiche de présence, en présentiel sur une thématique préalablement décidée
- ➡ Plusieurs rencontres « pompiers » ou « partage » : lorsqu'une participante en exprime le besoin ou souhaite partager quelque chose, possibilité d'avoir des temps sans animation particulière. Peut se faire en plénière, petit groupe, visio ou téléphone selon les retours !
- ➡ Organisation des rencontres formelles plutôt le matin, ou en tout cas sur une demi-journée, en tenant compte des contraintes de garde d'enfants de chacune. Temps convivial à organiser à chaque rencontre !! (déjeuner, dîner, apéro...)

# CONTRAT DE FONCTIONNEMENT (provisoire)

## CONFIDENTIALITE

## BIENVEILLANCE

## PARTICIPATION LIBRE ET SANS ENGAGEMENT

Ne pas se mettre la pression pour venir à toutes les réunions ! Il faut que ça reste un moment agréable et non stressant

## ENTRAIDE ET SOUTIEN

## ACCEPTER LE MOUVEMENT/D'ÉVOLUER CRÉATIVITÉ

## SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT ET L'ACCEPTER

## ÉCOUTE

## ACCEPTER LES DIFFÉRENCES

### DROIT DE DIRE

(ne pas se mettre des freins dans notre discours !)

### /DE NE PAS DIRE

(ne pas être mal à l'aise avec l'idée de s'exprimer)

## Charte d'un groupement d'achat



Caracole soutient l'élosion et le développement de circuits courts, en partageant son expérience d'organisation, en offrant le temps et l'énergie de ses bénévoles, en diffusant à ses membres les opportunités d'intégrer un circuit, en proposant un outil de prise de commandes par internet.

### Circuits courts Caracole aspirent à :

- développer le lien humain : entre consommateurs, entre producteurs, entre consommateurs et producteurs,
- garantir, entre autres par un juste prix, une certaine sérénité à des producteurs soucieux de qualité alimentaire et environnementale,
- permettre un approvisionnement en produits de qualité, de façon écologiquement soutenable, et promouvoir la démarche auprès des citoyens et des institutions.

### Engagements de tous :

Chaque circuit court est auto-géré. Tous ses membres s'investissent, à la mesure de leurs moyens, dans son fonctionnement. Ils ont à cœur la convivialité humaine autant que l'efficacité. Le lien entre producteurs et consommateurs est développé par une communication régulière, par des visites, si possible par une participation aux travaux des champs ou par toute autre forme de solidarité qui semble pertinente à tous.

L'engagement au respect d'un juste prix est réciproque : les producteurs ne font pas subir aux consommateurs les effets d'une montée spéculative des prix.

Les règles de droit (du travail et fiscal) s'imposent à tous, producteurs et consommateurs. Le choix des producteurs repose sur plusieurs critères, évalués par les futurs consommateurs et par la commission circuits courts de Caracole, après rencontre avec les producteurs :

- qualité des produits,
- impact écologique du mode de production, de transport, etc
- impact humain, vis-à-vis de la société, des salariés, des partenaires,
- qualité humaine de la relation avec les producteurs,
- cohérence de l'ensemble des réseaux de producteurs.

Les circuits peuvent essaimer en groupes indépendants, pour accueillir plus de membres tout en restant à une échelle conviviale, pour offrir plus de visibilité et de reproductibilité à notre démarche; un gros circuit peut être scindé en sous-groupes coordonnés, pour partager, par exemple, le transport d'une commande.

### Organisation

Au-delà des principes d'auto-gestion et de participation de tous, chaque circuit est libre de son organisation. Toutefois, une trame initiale est suggérée, à la lumière de l'expérience de Caracole.

### Un circuit a besoin :

- de producteurs et de consommateurs désireux de faire vivre un circuit court ensemble, et se reconnaissant dans les valeurs de Caracole,
- d'au moins deux consommateurs responsables, qui s'assurent que chaque tâche est bien prise en charge, si possible pas toujours par les mêmes personnes,
- d'un ou plusieurs référents, qui assurent plus particulièrement la qualité de la communication et de la coordination entre consommateurs et producteurs,
- d'un lieu et de modalités de distribution.

Vous souhaitez prendre part aux CABAS : circuits courts Caracole ?

Vous êtes un producteur parfait ou un consommateur génial, contactez-nous.

## CARACOLE

MES  
73 Chemin  
Mange Pommes  
Ramonville  
  
association.  
caracole  
@gmail.com  
  
caracole.le-pic.org



Prénom Nom

Signature



## Proposition d'accompagnement Collectif contacter par [REDACTED]

Suite au contact téléphonique avec [REDACTED], voici ce que j'en ai retenu et comment je perçois votre demande avec les éléments fournis.

### Contexte

Le groupe est composé de 6 personnes qui portent un projet d'installation en collectif. Le groupe discute et élabore ce projet depuis 1 an et demi environ. L'objectif est une installation au cours de 2022 si possible.

Le groupe semble rencontrer aujourd'hui des difficultés à aller plus loin dans les discussions et les projections, en étant notamment sujet aux télescopages de timing personnel et collectif. Cette situation intervient au moment où les visites de fermes se précisent confrontant le groupe à la réalité matérielle de l'installation et à son engagement. Le groupe voit également une limite à l'auto-animation des temps d'échange/réunion sur le projet, et de la difficulté à concilier la qualité d'échange nécessaire à la création d'un tel projet professionnel avec la préservation des relations interpersonnels (amicale etc..).

Le groupe n'a pas été accompagné par ailleurs.

### Demande et proposition

Le collectif souhaite bénéficier d'un appui extérieur en termes de méthodologie, cadrage, outillage pour faciliter les discussions.

Nous proposons de travailler en aller-retour en comprenant à la fois de l'apport théorique sur les dynamiques de groupe et du travail sur la construction propre du groupe, en lien avec les besoins des individus. L'objectif du groupe étant d'être outillé pour fluidifier les discussions, apprendre à gérer les tensions et acquérir une dynamique de groupe permettant une construction plus en avant du projet.

### Déroulé

Le déroulé sera une proposition qui permette de répondre à la demande et ajusté selon les attentes de la journée.

### Notre approche et notre rôle

Le CIVAM 29 est une association d'éducation populaire ; les paysans et acteurs ruraux qui la font vivre souhaitent par son biais renforcer la capacité d'initiative et d'autonomie collective en milieu rural.

Nous accompagnons le « processus » du groupe, nous proposons des méthodes, outils, réflexions en application de cadres théoriques pour qu'il grandisse, mûrisse et acquiert une meilleure efficacité dans son fonctionnement, son organisation et son climat relationnel.

### Coût, date, lieu :

1 journée (environ 6-7 h)

Lieu à définir : proposition à [REDACTED]

Propositions de dates dispo : [REDACTED]

**Coût total de 500 euros, CPF possible merci de nous recontacter à ce sujet.**

N'hésitez pas à nous contacter si besoin

Valentin HILLAIRET, animateur coordinateur

**Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural du Finistère**

4, rue St Michel – 29190 BRASPARTS – Tél. : 02 98 81 43 94 – Site web : [www.civam29.org](http://www.civam29.org) – E-mail : [civam29@orange.fr](mailto:civam29@orange.fr)

# **Accompagnement à l'émergence d'un groupe pour l'installation/la transmission agricole et les initiatives paysannes à [redacted] (communauté de communes)**

## **Présentation du CIVAM 29**

Le Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural du Finistère (CIVAM 29), est une association loi 1901 qui réunit des paysans et paysannes, actrices et acteurs ruraux pour un développement durable et solidaire du monde rural finistérien. Mouvement d'éducation populaire, le CIVAM du Finistère œuvre à renforcer les capacités d'initiatives des agriculteur·rices et des ruraux pour maintenir des campagnes vivantes et accueillantes.

Nous souhaitons promouvoir et développer une agriculture autonome aux niveaux économique, social et écologique. Le Civam 29 est aujourd'hui piloté par un conseil d'administration de 12 personnes, porteur·ses de projet, paysan·nes et ruraux, au service de 135 adhérent·es dont 5 magasins de producteurs.

L'autonomie paysanne, qu'elle soit technique ou décisionnelle, est une valeur que nous portons et qui infuse de manière systématique toutes nos actions qui se déclinent autour de quatre thématiques de travail :

- L'installation et la transmission d'activités résilientes : faciliter l'accès au métier
- Les systèmes de production autonomes et économies
- Multifonctionnalité des systèmes (accueil social, magasin de producteurs, accès à l'alimentation)
- Qualité de la relation humaine, qualité de vie au travail, accompagnement des collectifs agri-ruraux.

Concrètement, ces thématiques sont traitées par de l'accompagnement individuel et collectif, des formations, des portes ouvertes/visites/tables rondes...

## **Contexte de la demande :**

Plusieurs porteur·ses de projet et personnes récemment installées des environs de [redacted] nous ont sollicité pour un rendez-vous d'information collective sur l'installation, celui-ci a eu lieu le [redacted].

Ces porteur·ses de projet, rencontrant des difficultés dans la recherche de foncier, ont fait le constat qu'une recherche collective serait peut être plus fructueuse. Ils ont organisé quelques réunions ensuite, de nombreux autres porteur·ses de projet se sont greffés au groupe. Par la suite, un essoufflement de la dynamique (réunions moins assidues, moins de personnes présentes...) a été constaté, ce malgré un intérêt fort. Quelques membres sont venus vers le CIVAM pour trouver un appui sur l'animation et l'accompagnement car ils ont identifié un déficit à ce niveau là.

Un premier Rendez vous d'accompagnement réunissant porteur·ses de projets et exploitant·es, le 15 mars 2022, a permis d'entamer le travail de définition du groupe notamment autour d'un travail sur les objectifs, les freins et les ressources disponibles dans le groupe. Le groupe a défini plusieurs grandes thématiques/leviers d'actions qu'ils souhaitent organiser ensemble :

- Réseau d'échanges de pratiques, de soutien.
- Mutualiser des moyens humains et/ou matériels (commercialisation, salariat, matériel...).
- Recherche foncière en commun et/ou achat en commun.
- Être un réseau de rencontre et de test pour des futurs installation en collectif.
- Montrer l'agriculture durable et paysanne sur le territoire et créer du lien avec tous les agriculteurs et agricultrices du territoire.

## **Description des porteurs et de leurs projets**

Nous recensons aujourd'hui au moins 13 personnes (10 femmes, 3 hommes) en démarches d'installation sur le territoire et s'inscrivant dans la dynamique du groupe, d'autres personnes pourraient rejoindre le groupe. Ces projets sont en maraîchage (5), élevage et transformation (3), arboriculture, pépinière, semences, grandes cultures à très court terme (maintenant) ou moyen terme (2 ans). Ils souhaitent vendre en circuit court.

Les exploitants identifiés aujourd'hui sont quant à eux 9, sur des systèmes également diversifiés, mais plusieurs autres pourraient rejoindre le groupe.

La majorité des porteur·ses de projet rencontrés sont des NIMA (Non-Issus du Milieu Agricole), souvent en reconversion professionnelle, et ne bénéficient pas d'une possible transmission familiale de terres. Cette part de la population agricole autrefois marginale est de plus en plus présente aujourd'hui et offre une nouvelle vision de l'agriculture. Les reconversions professionnelles dans l'agriculture sont de plus en plus fréquentes et nécessite un accompagnement spécifique, non couvert par les autres organisations agricoles. Il semble notamment que l'aspect réseau territorial et professionnel soit un facteur déterminant dans l'installation et la pérennité des systèmes.

De plus, la majorité des porteur·ses de projet sont venus vivre récemment dans le secteur de [redacted] (depuis 1 à 5 ans) et souhaitent fortement que leur projet s'inscrivent dans les dynamiques du territoire et viennent répondre aux besoins de produits agricoles en vente directe constatés.

## **Les attentes du groupe**

Le groupe a formulé les attentes suivantes :

- Définir l'objet et le positionnement collectif du groupe dans son environnement
- Améliorer le fonctionnement pour que la dynamique perdure et gagne en efficacité tout en faisant que le groupe puisse intégrer plus facilement des personnes.
- Être appuyé pour élaborer des étapes et entamer des actions de travail concrètes sur les thématiques citées (mutualisation, foncier etc.)
- Appuyer une réflexion sur la (ou les) structuration juridique du groupe.

## **Poursuite du projet d'accompagnement/approfondissement :**

### **• Objectifs de l'accompagnement**

- Formaliser le fonctionnement du groupe (limite, dénomination, fonctionnement, objectifs collectifs, valeurs communes...)
- Renforcer la dynamique naissante pour permettre au groupe d'être autonome et efficace à court-moyen terme
- Appuyer les projets individuels par de l'accompagnement individuel

### **• Descriptif de l'accompagnement : nombre d'ateliers, modalités, temps de travail correspondant...**

#### **Ateliers collectifs :**

4 ateliers collectifs d'une demi journée.

- 1 atelier nécessite 2 jours de temps de travail (préparation, organisation, déplacement, compte rendu).

- les ateliers sont des séances de travail collectives préparées avec des outils d'éducation populaire visant à gagner en efficacité et en participation par les participants. Elles durent une demi-journée (3h-3h30) sur place. Différentes séquences sont proposés dans les ateliers en fonction de l'avancée du groupe et des thématiques déjà identifiées. Nous proposons de travailler en aller-retour en comprenant à la fois de l'apport théorique sur les dynamiques de groupe et du travail sur la construction propre du groupe, en lien avec les besoins des individus. Nous alternerons donc le travail sur la structure du groupe (fonctionnement, limites...) et sur le « contenu » des thématiques souhaitées (s'organiser collectivement sur le foncier, sur le matériel, vendre ensemble etc.).

#### **Accompagnement individuel des projets d'installation :**

Rendez-vous individuels (2h environ) + suivi téléphonique. 0,5 jours par porteurs.ses de projets. Réalisé à la demande des porteurs.ses de projet, nous pouvons évaluer 8 personnes suivies.

Cet accompagnement porte sur :

- Du soutien méthodologique : clarification des différentes hypothèses de parcours d'installation et des moyens d'y parvenir en fonction de la situation de la personne. Identification des prochaines étapes appropriées au stade d'avancement du projet.
- Du soutien technique :  Dans la recherche d'outils et de ressources permettant de répondre aux questions relatives aux différentes étapes planifiées.  
 Informations sur les obligations et démarches à l'installation.  
 Dans la mise en relation avec des fermes en transmission ou en recherche d'associés.  
 Dans l'insertion de son projet sur un territoire et dans la mobilisation de partenaires

### **• Présentation des personnes en charge de l'animation : compétences, statut etc.**

Valentin HILLAIRET, animateur-coordonnateur au Civam 29 depuis 2014, en charge de l'accompagnement à l'installation et la transmission agricoles ainsi que des relations humaines sur les collectifs agricoles. Permanencier au Point Accueil Installation et Conseiller Projet dans le cadre du Plan de Professionnalisation Personnalisé (PPP), formé à l'accompagnement des projets collectifs agricoles et dynamiques de groupe. Membre du Réseau Sentinelles de prévention au suicide en milieu agricole.

*Le Civam 29 fait partie d'un groupe de travail national interne à Réseau Civam sur l'accompagnement (échange de pratique et formalisation) des groupes en émergence sur les territoires. Ceci pour mieux comprendre et parvenir à accompagner des groupes lorsque ceux sont naissants et non encore défini dans leur contour, leur organisation et leurs objectifs.*

### **• Notre approche de l'accompagnement Notre rôle vis à vis du groupe :**

Le CIVAM 29 accompagne des collectifs de paysans dans la mise en place d'initiatives collectives, contribuant à maintenir des campagnes vivantes et à développer une agriculture paysanne, durable et solidaire.

Nous nous engageons à :

- Garantir une démarche d'éducation populaire. Il n'est donc pas une prestation conseil qui prescrirait des recommandations mais bien une démarche d'accompagnement qui aide le collectif à trouver ses réponses.

- Garantir la déontologie et les moyens qu'il met en œuvre mais pas les résultats puisqu'ils dépendent en grande partie de l'implication du groupe lui-même.
- Garantir un droit de retrait au collectif.
- Intervenir dans la limite de ses compétences et, en cas de difficulté, à trouver un appui extérieur.

Nous accompagnons le « processus » du groupe, nous proposons des méthodes, outils, réflexions en application de cadres théoriques pour qu'il grandisse, mûrisse et acquiert une meilleure efficacité dans son fonctionnement, son organisation et son climat relationnel. Nous pouvons aussi, par notre réseau, trouver des appuis et interventions extérieures sur des thématiques précises (foncier, structuration juridique..)

Le groupe a d'ores et déjà réfléchi à des méthodes de fonctionnement (organisation tournante des réunions, fonctionnement en réunions plénières et réunions de sous-groupes...) et a commencé à se doter d'outils pour faciliter cela. Il s'agira donc pour le Civam d'accompagner ce processus en cours, d'aider à l'améliorer, à le rendre pérenne, mais non d'imposer son propre modèle de fonctionnement. Le groupe souhaite pouvoir travailler ensuite de façon autonome.

• **Calendrier prévisionnel**

Les actions se dérouleraient en 2022 et jusqu'à juin 2023

• **Budget prévisionnel détaillé et en lien avec le descriptif de l'accompagnement**

Charges					Produits	
Action	Temps (jour par action)	Nombre	Coût Jour (incluant frais de structure et déplacement)	Total	Financement prestation par [REDACTED] (communauté de communes)	4000
Atelier collectif	2	4	450	3600	Autofinancement Civam 29	1000
Accompagnement individuel	0,5	8	450	1800	Financement porteurs-euses projet	400
<b>TOTAL</b>			<b>5400</b>		<b>TOTAL</b>	

• **Résultats attendus.**

Le groupe souhaite, au terme de cet accompagnement, avoir formalisé son fonctionnement, de façon à ce que chaque personne y trouve sa place en fonction de ses besoins (qui sont différents selon que l'on soit en phase d'installation ou déjà installé).

Les résultats escomptés seront ainsi les suivants :

- un groupe formalisé qui se réunit à une fréquence régulière et acceptée par l'ensemble des membres (et qui pourra varier selon la saisonnalité agricole) : avoir éclairci le fonctionnement, les décisions, l'intégration de nouvelles personnes dans le groupe, son objet etc.
- structuration et renforcement des réseaux entre nouvelles et nouveaux agriculteur·rices en lien avec le territoire, qu'il s'agisse du réseau d'entraide, commercial, ou d'informations...
- émettre des hypothèses de structuration juridique.

**Effets possibles :**

- les porteur·ses de projet auront avancé dans leur démarche et se seront rapprochés de l'installation effective, notamment grâce aux démarches sur le foncier (on peut espérer que d'ici 2 ans, plusieurs personnes déjà membres du groupe se soient installées) ;
- l'organisation d'un événement public sur le territoire pour montrer l'existence de ce réseau et créer des liens avec les autres agriculteurs du territoire.

Par ailleurs, les membres du groupe ont le souhait de s'inscrire dans la dynamique du PAT élaboré sur le territoire de Douarnenez. Ainsi parallèlement à ce travail de structuration du groupe, plutôt interne, plusieurs porteur·ses de projet et personnes récemment installées participent aux réunions citoyennes lancées dans le cadre du PAT (foncière citoyenne, groupements d'achat). Cela permet que les démarches lancées au sein du groupe soient cohérentes avec ce qui se fait déjà sur le territoire, et répondent, en partie, à certaines problématiques identifiées sur le territoire (besoin de nouvelles installations, productions en vente directe insuffisantes, fournir une alimentation de qualité accessible à tou·tes).

Les Civam accompagnent les transitions vers des systèmes de production agroécologiques à bas niveau d'intrants, des systèmes alimentaires durables et solidaires, la transmission des fermes, l'installation en agriculture et la création d'activités et d'autres dynamiques de changement en milieu rural... Les modalités d'actions pour concourir à ces transitions s'appuient principalement sur l'accompagnement collectif d'agriculteur·rices et de ruraux.

Si l'accompagnement des collectifs a été documenté, la phase d'émergence d'un groupe ne l'a pas été en tant que telle. Les Civam sont pourtant régulièrement amenés à accompagner l'émergence de nouvelles dynamiques collectives, en réponse à différents besoins, identifiés dans les campagnes ou attendus par les institutions ou autres organismes, pour améliorer une situation existante ou satisfaire un besoin nouveau.

Comment faire émerger un collectif, rechercher des nouvelles personnes pour enrichir le groupe déjà existant, repousser les frontières pour accueillir celles et ceux qui en seraient plus éloigné·es, sur un territoire voisin, ou à un niveau moins avancé ? L'expérience du réseau montre que l'émergence d'un collectif est une phase bien spécifique, qui requiert des savoirs-faire et méthodes appropriés.

Entre 2021 et 2023, un Groupe de Travail (GT), composé d'animateur·rices Civam, s'est réuni à plusieurs reprises pour partager des expériences d'accompagnement de l'émergence de groupe. C'est à partir de l'échange entre ces praticien·nes, de l'analyse critique de leurs retours d'expériences et en mobilisant quelques ressources de leur boîte à outils que ce livret méthodologique pour l'accompagnement de l'émergence de collectifs a été construit.



Ce document a été élaboré dans le cadre du PNDAR de Réseau CIVAM en 2023, et d'un Groupe de Travail « Emergence » intégrant plusieurs groupes du Réseau Civam. Il a été rédigé avec la contribution de Marion Mounayar (CIVAM de l'Oasis), Valentin Hillairet (Civam 29), Sabine Delcourt (FRCIVAM Occitanie), Célie Bresson (Réseau des Civam normands) et de Lucien Jallot (Civam AD 49).



Coordination : **Lore Blondel et Alexis de Marguerye (Réseau CIVAM)**,  
[lore.blondel@civam.org](mailto:lore.blondel@civam.org) - 06 41 16 62 27

Mise en page : **Catherine Boé**  
Document réalisé en 2023