

# Semons le changement

---

## 17 idées pour faire bouger vos associations



Décembre 2009

# *17 idées pour faire bouger vos associations*

## *Vous aussi, faites bouger vos associations !*

Nous sommes tous concernés par la dimension associative et collective que ce soit dans notre milieu professionnel, notre réseau social et notre sphère personnelle. Parmi les règles et les principes qui régissent une entreprise, une association ou une famille, nous trouvons les nécessaires adaptations à des environnements mouvants, les résistances au changement, la satisfaction des membres qui les composent, l'importance d'un leadership clair et reconnu.

Prendre en compte de nouvelles attentes (consommateurs, adhérents, partenaires), repenser son projet associatif, anticiper une évolution des moyens, assurer le renouvellement des responsables, sont autant de fronts sur lesquels un responsable associatif se bat au quotidien.

Vous avez entre les mains « 17 idées pour faire bouger vos associations », 17 actions de groupes de développement agricole, de Cercles d'échanges, d'Asavpa ou encore d'associations thématiques nationales. Ces associations ont su évoluer et s'adapter aux nouvelles demandes de leur environnement avec lequel elles sont en phase et pour qui elles sont utiles : leurs adhérents, les consommateurs, les acteurs économiques, sociaux, de leur territoire, etc.

Les actions, décrites ici de façon synthétique, sont présentées dans l'objectif de vous donner envie d'en savoir plus et de contacter le responsable professionnel. N'hésitez pas ! Piochez des idées, et explorez les pistes d'actions. Parfois, un grain de sable se met dans les rouages et la mécanique associative se grippe. Nous vous proposons ici de zoomer sur des points qui peuvent relancer la machine.

Trame peut aussi vous accompagner dans la conduite de changement dans votre association. Contactez-nous !

Karen Serres,  
Présidente de Trame



# Sommaire

## ► Répondre aux demandes de la société

- Dialoguer en Pays de Fougères Fiche 1
- Soutenir l'agriculture en Ile-de-France Fiche 2
- Répondre aux besoins des familles rurales Fiche 3
- Changer ses pratiques pour préserver l'activité économique du village Fiche 4

## ► Satisfaire les besoins des actifs agricoles

- Créer un groupe national sur le compostage Fiche 5
- Mutualiser des connaissances sur l'agriculture de conservation Fiche 6
- Se regrouper pour faire de la veille et de la prospective Fiche 7
- Créer des groupes pour les actifs agricoles à l'échelle du Pays Fiche 8

## ► Revoir le projet associatif

- Utiliser le dispositif local d'accompagnement pour repenser le projet de l'association Fiche 9
- Sortir du cadre pour mieux se connaître et évoluer Fiche 10
- Retrouver représentativité et crédibilité Fiche 11

## ► Former et renouveler les responsables

- Faire de l'échange de pratiques entre responsables Fiche 12
- Mettre en place une stratégie de renouvellement des responsables Fiche 13

## ► Trouver de nouveaux moyens

- Constituer des groupes projets avec les collectivités locales Fiche 14
- Sécuriser et développer les partenariats Fiche 15

## ► Fédérer un réseau

- Créer et animer une structure départementale Fiche 16
- Réussir l'accueil de groupes d'horizons différents Fiche 17

# Dialoguer en Pays de Fougères

Groupe Dialog en Pays de  
Fougères  
Ille-Et-Vilaine

Contact  
Tel  
Mel

Pascal Pommereul Président  
02 99 97 71 38  
pascal.pommereul@orange.fr

## ► Origine de la réflexion

En 1987, l'arrivée de l'A 84 entraîne une multiplication des constructions, et la venue de nouvelles populations avec de nouveaux besoins. En 2007, les agriculteurs représentent 15 % de la population active du Pays. Des différences apparaissent entre les populations, sans qu'il y ait (encore) de conflits. Un petit groupe d'agriculteurs issus des groupes ou non, saisit l'opportunité du projet national piloté par l'Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales (Afi) sur le dialogue territorial DIALOG (2006-2009) : ils lancent le groupe Dialog en Pays de Fougères. Les agriculteurs organisent des débats locaux pour échanger avec les élus et les nouvelles populations et construire une vision partagée de leur lieu de vie. Ils proposent et animent, par exemple, un débat « Comment souhaitons-nous vivre 10 ans après l'arrivée de l'A 84 » ?

## ► Les étapes

En 2007, les agriculteurs participent au salon régional agricole le SAFIR sur le thème de la cohabitation sur les territoires où ils animent des espaces et proposent des sketches. En 2008, ils proposent trois débats locaux, dont un dans un café. Ils recherchent alors des partenaires locaux pour pérenniser les échanges en mettant en place un cycle de débats dans les cafés. En 2009, les statuts de l'association « Groupe Dialog en Pays de Fougères » sont déposés. Les agriculteurs sont sollicités pour animer une lecture de paysage à la rando patrimoine du Pays. Deux débats locaux sont prévus dans l'hiver 2009.

## ► Les résultats

Depuis 2007, une petite dizaine de débats locaux ont été organisés avec en moyenne une quarantaine de participants par débat. L'accueil des participants agricoles et des élus locaux est très positif. Les agriculteurs ont acquis des compétences de préparation et d'animation de débats reconnues et pour lesquelles ils sont sollicités. Il est encore difficile de faire venir les nouvelles populations de ruraux. C'est un travail de longue haleine : « Ce sont les petits ruisseaux qui font les grandes rivières », dit le président.

## ► Les enseignements

Le groupe Dialog en Pays de Fougères a conquis les élus locaux et les populations agricoles. Les agriculteurs ont acquis des compétences reconnues et sont sollicités pour animer des réunions. Ils se sont enrichis d'une vision plus large de leur Pays. Mais ce groupe, encore trop agricole-agricole a du mal à toucher les nouvelles populations. Le noyau dur cherche à s'ouvrir, à intégrer des représentants de nouvelles populations.

## Soutenir l'agriculture en Ile-de-France

AMAP - Ile de France  
Association pour le maintien  
d'une agriculture paysanne

Contact  
Tel  
Mel

Jean-Louis COLAS, administrateur  
01 64 01 82 90  
[toussacq@wanadoo.fr](mailto:toussacq@wanadoo.fr)  
[www.amap-idf.org](http://www.amap-idf.org)

### ► Origine de la réflexion

La première AMAP en Ile-de-France a démarré en octobre 2003 à Pantin (93) avec un maraîcher en agriculture biologique en installation à Chaussy (95). Elle correspond à la volonté partagée d'agriculteurs et de consommateurs de créer un partenariat de solidarité et de proximité pour vivre et consommer des produits d'une agriculture durable. Dans le contexte foncier très tendu de l'Ile-de-France, la réponse à la demande exponentielle dans la région est un enjeu délicat et important pour l'agriculture régionale.

### ► Les étapes

En 2004, trois groupes constituent le réseau régional AMAP Ile de France. Ils rassemblent une bonne centaine d'adhérents et trois producteurs. En 2008, cinquante AMAP fonctionnent en Ile-de-France. En 2009, la région compte plus de 120 AMAP soit environ 6000 adhérents pour une soixantaine de producteurs. Plusieurs milliers de particuliers sont sur liste d'attente. Le délai d'attente pour entrer dans une AMAP en Ile-de-France est entre un à deux ans. En 2009, 40 AMAP sont en cours de création ou en recherche de producteurs.

### ► Les résultats

Le montant du panier, entre 10 et 20 euros, est fixé et payé à l'avance, mettant ainsi l'agriculteur à l'abri des aléas. Autre résultat et réussite : l'installation grâce au réseau AMAP, d'une dizaine de jeunes agriculteurs en maraîchage.

La question délicate aujourd'hui est la gestion du développement des AMAP en Ile-de-France : trouver des terres, installer des jeunes producteurs, cela ne se fait pas vite et les consommateurs attendent. Les AMAP sont, en quelque sorte, « victimes » de leur succès.

### ► Les enseignements

Les liens entre les consommateurs et le(s) producteur(s) au sein de l'AMAP se tissent autour du panier mais aussi du « bien manger », de l'implication de chaque consommateur dans la ferme. L'AMAP permet à deux mondes de se rencontrer, de se connaître. Elle favorise une dimension pédagogique dans une démarche d'éducation des consommateurs. Pour satisfaire cette demande très forte des particuliers, les AMAP, le Groupement d'Agriculture Biologique, Terre de liens Ile-de-France, soutenus par les collectivités, travaillent ensemble à l'installation de jeunes agriculteurs dans la région.



## Répondre aux besoins des familles rurales

Gdar de l'Estuaire  
Groupe de développement agricole et rural  
Gironde

Contact  
Tel  
Mel

Véronique Camus présidente  
05 57 32 48 30  
toulyfaut@wanadoo.fr

### ► Origine de la réflexion

A la fin des années 1990, le groupe, qui s'appelle alors « Groupe de développement agricole féminin de St Ciers », ne fonctionne plus et ne compte que trois adhérentes. Deux scénarios se présentent : la fin du groupe ou la recherche d'une nouvelle dynamique. Les adhérentes décident alors d'ouvrir le groupe au monde rural pour diversifier les adhérents.

### ► Les étapes

Dans leur entourage, les adhérentes sentent qu'il existe un besoin d'activités parents-enfants. Ce thème les intéresse toutes et elles choisissent de développer des sorties en ferme pédagogique pour les familles. La présidente du groupe prend alors rendez-vous avec sa communauté de communes, sachant que cette dernière est demandeuse d'actions pour les enfants. La communauté la dirige vers la Caisse d'allocations familiales qui possède un financement « prestation d'animation locale ». Le Gda dépose un projet auprès de la CAF qui alloue au groupe une subvention représentant aujourd'hui 40 % de son budget. Cette subvention permet au groupe de développer de nouvelles activités et de toucher un nouveau public (ruraux non agriculteurs, épouses d'agriculteurs avec des enfants...) qui adhère à l'association.

### ► Les résultats

Le groupe développe de multiples activités avec pour fil conducteur la famille. Il met en place des sorties en ferme pédagogique, des réunions d'échanges autour de la relation parents-enfants, des « festiballades » (randonnée avec un guide nature et repas sur une ferme à l'arrivée), des activités autour de la nutrition et de la santé... Par cette ouverture et un partenariat financier innovant, le groupe passe de trois adhérents à quarante familles adhérentes dont dix familles d'agriculteurs. En 2009, les statuts sont modifiés ainsi que le nom de l'association devenu « groupe de développement agricole et rural de l'Estuaire ». Grâce au partenariat avec la CAF, le groupe tisse des liens avec d'autres associations locales.

### ► Les enseignements

La survie et l'évolution du groupe sont passées par une ouverture au public rural et par une réorganisation de la structure en fonction de ce paramètre. Les adhérentes ont su observer leur environnement et identifier des besoins que le groupe a pu satisfaire. Elles ont trouvé un projet fédérateur sur le territoire et les financements ont suivi. Pour que l'association reste un lieu d'échanges entre agriculteurs et autres ruraux, il est important de veiller à ce que les familles d'agriculteurs restent suffisamment nombreuses parmi les adhérents et parmi les responsables. Pour y contribuer, un nombre minimum d'agriculteurs parmi les membres du bureau a été spécifié dans les nouveaux statuts.

## Changer ses pratiques pour préserver l'activité économique au village

Gva Région des Lacs  
(Groupe de Vulgarisation Agricole)  
Jura

Contact Dominique Thiebaud  
Présidente du Gva  
Mel dom.thiebaud@wanadoo.fr

### ► Origine de la réflexion

Le « Gva de la Région des Lacs » regroupe une trentaine d'éleveurs dont la plupart produit du lait pour le Comté AOC et livre à des fruitières locales. A la fin des années 1990, la fruitière de Saint-Maurice doit prévoir de gros travaux de mise aux normes. La question de son maintien se pose. Dans le même temps, la loi d'orientation agricole institue les Contrats Territoriaux d'Exploitation. Un agriculteur, déjà passé en bio, et un affineur sensibilisent les adhérents du Gva à la demande croissante de Comté issue de l'agriculture biologique. La fruitière de St Maurice peut perdurer si elle se spécialise dans la production biologique. Pour ce faire, il faut que des éleveurs se lancent en bio. Quelques adhérents du Gva en production conventionnelle décident donc de se convertir pour que l'outil de travail perdure.

### ► Les étapes

De nombreuses formations destinées aux agriculteurs bio ont été initiées par le GVA. Puis rapidement les agriculteurs conventionnels se sont intéressés à ces formations axées sur les pratiques alternatives. Au-delà des formations, il y a eu beaucoup de discussions et d'échanges au sein du Gva. Les adhérents ont confronté leurs méthodes. Parallèlement, le Gva a continué à organiser des formations à thèmes très variés visant un large public d'agriculteurs.

### ► Les résultats

La fruitière de Saint-Maurice a pu continuer gardant ainsi une activité économique au village. La réflexion sur des méthodes alternatives a amené les adhérents à des réflexions dans d'autres domaines tels que le séchage du foin, les chaudières à plaquettes bois...

Le nombre d'adhérents au Gva reste stable, alors qu'avant il avait fortement diminué. Les responsables du Gva des Lacs veulent porter cette expérience d'échanges avec les agriculteurs biologiques au niveau départemental.

Le Gva souhaite monter en 2010 une formation à la « prospective ».

### ► Les enseignements

Les responsables et quelques adhérents ont su saisir une demande nouvelle dans leur environnement proche et en faire une opportunité. Ils ont adapté leurs activités aux besoins économiques du territoire. Malgré cette évolution, le Gva est resté fidèle à sa valeur ajoutée, son utilité : échanges, discussions, débats. Il a continué à proposer des actions susceptibles d'intéresser la totalité des adhérents conventionnels et biologiques.

## Créer un groupe national sur le compostage

Agriculteurs Composteurs de France

Contacts François Dusannier, président  
Simon Boullier, animateur  
Tél 01 44 95 08 14  
Mel s.boullier@trame.org

### ► Origine de la réflexion

Le compostage à la ferme a commencé à se développer à la fin des années 1990. En 2002, un agriculteur du Haut-Rhin pratiquant cette activité exprime à un salarié de Trame son sentiment d'isolement professionnel. Il souhaite pouvoir échanger avec d'autres agriculteurs d'autres départements pour renforcer son professionnalisme sur le compostage. Trame se saisit de cette demande et organise, fin 2002, une première rencontre nationale entre des agriculteurs pratiquant cette activité. Ils y échangent sur ce qu'ils voudraient ou ne voudraient pas faire ensemble.

### ► Les étapes

En mars 2003, l'association « Agriculteurs Composteurs de France » est créée avec cinq adhérents. Peu à peu, de nouveaux agriculteurs se joignent à eux. Le groupe leur permet de bénéficier de l'expérience des autres adhérents sur la technique, la vente, la stratégie, la réglementation : « on se coache les uns les autres ». Ils acquièrent des informations utiles pour faire des choix et repartent avec de nouvelles idées. Des groupes de travail thématiques (bois énergie, valorisation du compost...) sont créés. Chaque groupe de travail a un animateur (un adhérent particulièrement intéressé par la thématique) qui restitue les avancées du groupe à chaque rencontre plénière de l'association.

### ► Les résultats

L'association fédère aujourd'hui trente deux sociétés de compostage comptant souvent chacune deux ou trois agriculteurs. Elle a créé sa charte de bonnes pratiques du compostage et a permis de consolider l'autonomie technique et économique des exploitations. Elle a aussi acquis en six ans une reconnaissance institutionnelle et une visibilité professionnelle forte : elle est régulièrement consultée par le ministère de l'Agriculture ou de l'Ecologie, par exemple.

### ► Les enseignements

La création de ce groupe transterritorial vient de la volonté d'agriculteurs de satisfaire un besoin précis sur un thème nouveau : une nouvelle voie de diversification pour l'agriculture. De plus, il n'y avait pas de structure dans leur environnement répondant à ce besoin. Ils ont été le moteur de la naissance d'Agriculteurs Composteurs de France et ont saisi les opportunités qui se sont présentées pour créer leur groupe. Le pari de cette création : faire fonctionner des individualités qui ont une culture « de la prise de décision rapide » avec un fonctionnement en réseau qui nécessite échange et consensus.



## **Mutualiser des connaissances sur l'agriculture de conservation**

**BASE**  
Bretagne Agriculture Sol et Environnement  
Région Grand Ouest

Contact Florence Riaud secrétariat  
Tel 02 99 42 08 06  
Mel [base.floriaud@orange.fr](mailto:base.floriaud@orange.fr)  
Site [www.asso-base.fr](http://www.asso-base.fr)

### ► **Origine de la réflexion**

En octobre 2000, des agriculteurs bretons veulent se regrouper pour partager leurs expériences en agriculture de conservation. C'est la naissance de l'association BASE qui a pour objectif de rendre opérationnelle et concrète ce type d'agriculture en Bretagne et en France, de participer à l'amélioration des pratiques agricoles, dans le sens du développement durable, tel qu'il est défini par les Nations Unies. Cette amélioration passe notamment par les pratiques des Techniques culturales simplifiées (TCS) et du semis direct, associés à l'implantation de couverts végétaux en interculture dans l'objectif d'une couverture permanente.

### ► **Les étapes**

Créée en Bretagne avec 50 adhérents, BASE compte aujourd'hui 600 agriculteurs et techniciens français qui représentent 40 000 ha sur la Bretagne, Pays de la Loire, Normandie, Poitou-Charentes et Centre. De nouveaux adhérents rejoignent Base tous les ans. L'association dispose d'une seule salariée qui en assure le secrétariat. L'association dispose d'un site Internet. La promotion se fait par le bouche-à-oreille et des articles de presse. Des représentants par département siègent au conseil d'administration de l'association.

### ► **Les résultats**

L'association propose des journées de visite d'exploitations travaillant en semis direct ou TCS dans différents départements de l'Ouest. Des intervenants français ou étrangers ainsi que des chercheurs sont invités à participer lors de conférences. Des DVD, réalisés par l'association, montrent le travail de ces agriculteurs. BASE propose des lieux de rencontres et d'échanges, des journées d'information sur les couverts végétaux, le rôle des vers de terre, etc. L'association fonctionne avec les cotisations de ses adhérents et ne bénéficie d'aucune subvention.

### ► **Les enseignements**

BASE est portée au départ par des agriculteurs bénévoles qui ont limité son objet à la mutualisation de connaissances sur l'agriculture de conservation (domaine non couvert au départ par les institutions agricoles) et qui ne souhaitent pas créer d'autres activités. L'association fonctionne avec des moyens limités, en utilisant au maximum les nouvelles technologies et de façon très efficace. Ce réseau rassemble, expérimente et diffuse autour d'une idée innovante et bouscule les normes du travail du sol.

## Se regrouper pour faire de la veille et de la prospective

Groupe départemental Inter Geda  
(groupe d'Etudes et de Développement Agricole)  
et Ceta (Centre d'Etudes Techniques Agricoles)  
Ille-et-Vilaine

Contact  
Mel

Carine Chassé  
carine.chasse@orange.fr

### ► Origine de la réflexion

En 2007, une femme et un homme tous deux agriculteurs issus d'un Geda d'Ille-et-Vilaine veulent y voir clair sur les enjeux politiques et économiques liés au marché du lait, et comprendre les demandes sociétales. Ils souhaitent anticiper sur les évolutions des prix et les évolutions des soutiens au marché. Ils décident de se regrouper pour traiter cette question. Ils recrutent dans leur département des agriculteurs intéressés par ce type de travail.

### ► Les étapes

En 2006, les agriculteurs découvrent une démarche prospective en assemblée générale de la Fédération nationale des groupes d'études et de développement agricole (Fngeda). Fin 2006, deux agriculteurs font part à Trame d'un besoin en matière de maîtrise de l'information sur le marché du lait et les demandes des consommateurs. Début 2007, Trame accompagne la création d'un groupe d'agriculteurs motivés de Ceta et Geda d'Ille-et-Vilaine, anime cinq rencontres avec eux et crée des outils et méthode d'accompagnement d'une veille informative par le groupe. Fin 2007, VIVEA accorde son soutien pour de l'innovation pédagogique et la réalisation de tests dans d'autres départements.

### ► Les Résultats

En 2008, Trame accompagne trois groupes en Ille-et-Vilaine et Morbihan sur de la veille et de la prospective, deux en production laitière, un en production porcine. Les groupes poursuivent, en 2009, leurs réunions et continuent à exercer une veille informative à usage prospectif avec leurs animateurs.

Les animateurs de ces groupes ont bénéficié d'un transfert de la méthode par Trame.

### ► Les enseignements

Les groupes se sont constitués à partir d'un besoin individuel commun à chaque agriculteur. Les intervenants animateurs des groupes au démarrage de l'action ont écouté puis mis au point une méthodologie et des outils sur mesure. Les agriculteurs ont acquis une capacité d'analyse. L'échange et l'analyse d'informations sont performants en groupe et chacun en tire les conséquences pour sa propre stratégie d'exploitation. Les intervenants Trame n'ont pas apporté d'expertise technique mais une méthode inspirée du management par projet et permettant aux agriculteurs d'être autonomes.

# Créer des groupes pour les actives agricoles à l'échelle du Pays

Gedar Vals de Saintonge  
Groupe d'Etudes et de  
Développement Agricole et Rural  
Charente maritime

Contact  
Tel  
Mel

Isabelle Berson, administratrice  
06 07 26 69 38  
isaberson@wanadoo.fr

## ► Origine de la réflexion

Le renouvellement des adhérentes avec les femmes rurales a conduit, depuis 1999, à une diversité des activités dans les Gedar. Les besoins professionnels des agricultrices ne sont plus satisfaits car elles sont de moins en moins nombreuses dans leur Gedar local. Elles décident de se retrouver en « inter Gedar » pour les activités agricoles au niveau du Pays des Vals de Saintonge. Elles réfléchissent alors à la façon d'intégrer de jeunes actives agricoles. En parallèle, la MSA veut développer son appui auprès des jeunes agricultrices.

## ► Les étapes

En 2007, un état des lieux et une étude de besoins sont menés auprès de toutes les agricultrices du Pays des Vals de Saintonge. Les résultats confirment, de la part des agricultrices du secteur, une demande d'appui, de formation, de conseil professionnel. Début 2008, un groupe d'agricultrices motivées, issues de Gedar ou non, étudie la possibilité de créer un groupe d'actives agricoles à l'échelle du Pays. Quelques mois après, elles se forment deux jours avec Trame à l'« *l'approche stratégique appliquée à la création de groupes territoriaux* ». Elles travaillent sur le statut de leur future association, et sur leur degré d'engagement.

## ► Les résultats

Ce noyau d'une quinzaine de femmes motivées crée le groupe « CAP Projet Agricultrices d'aujourd'hui » sur le Pays. Elles comptent élargir le nombre d'adhérentes par des actions ciblées. Elles organisent des visites chez les adhérentes pour évaluer les points forts et les points faibles de l'agricultrice dans la présentation de son exploitation agricole, en vue de mettre en place un plan de formation « Faire connaître nos exploitations, valoriser nos métiers ». Elles participent à des formations en développement personnel pour « mieux se connaître et définir son projet ». D'autres projets de création de groupes pour les actives agricoles sont à l'étude dans d'autres secteurs du département.

## ► Les enseignements

Les actives agricoles des Gedar se sont, à plusieurs reprises, remises en cause, ont réfléchi aux moyens de satisfaire leurs besoins spécifiques : « Les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur ». Cette capacité à l'introspection, et le recours, pour y arriver, à des regards extérieurs sont des étapes importantes dans la réussite des changements qu'elles ont opérés. Elles ont créé une nouvelle forme de groupes répondant à leurs besoins professionnels tout en continuant à participer aux activités des groupes d'origine. Leur satisfaction par rapport à cette entreprise les motive pour en parler à d'autres agricultrices avec conviction.

## **Utiliser le dispositif local d'accompagnement pour repenser le projet de l'association**

Asavpa du Nord-Pas-de-Calais  
Association des salariés de l'agriculture  
pour la vulgarisation du progrès agricole

Contact Jean-Pierre Chivoret, président  
Tel. 06 84 89 42 24  
E-mail jean-pierre.chivoret@orange.fr

### **► Origine de la réflexion**

Depuis plusieurs années, les administrateurs de l'Asavpa se posent des questions de deux ordres : comment recruter des salariés et les inciter à participer aux activités de l'Asavpa et comment faire reconnaître les salariés agricoles et l'Asavpa dans le paysage agricole ? Pour travailler sur ces questions, ils sollicitent, en 2008, le dispositif local d'accompagnement (DLA), mis en place par l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations. Par ce dispositif, des associations peuvent bénéficier gratuitement d'un accompagnement externe pour faire le point.

### **► Les étapes**

Avec le référent DLA du département, l'Asavpa rédige un cahier des charges de ses besoins. Un intervenant est alors choisi pour l'accompagner. Entre octobre 2008 et mars 2009, trois séances de travail en soirée ont lieu entre l'intervenant et une dizaine de responsables de l'Asavpa. Ils reviennent d'abord sur le passé puis travaillent sur le présent et le futur de l'association. Lors des réunions, une liste de personnes à enquêter, dont des OPA et des collectivités locales, est établie pour mieux comprendre comment est perçue l'Asavpa de l'extérieur. Ces enquêtes sont ensuite menées par l'intervenant. En contactant les personnes, il leur explique ce qu'est l'Asavpa et les questionne sur ce qu'ils peuvent en attendre. Les résultats sont analysés par le groupe.

### **► Les résultats**

Ce travail a abouti début 2009 à la rédaction d'un projet associatif avec une quinzaine d'orientations pour l'Asavpa présenté à l'assemblée générale en mars. L'Asavpa a choisi notamment d'articuler ses futures actions (formation, réunions d'information...) autour du thème du Grenelle de l'environnement. L'Asavpa dispose maintenant d'un projet pour se faire connaître et négocier une animation pérenne.

Autre résultat : les enquêtes menées ont permis de nouer ou renouer des liens avec des responsables politiques et professionnels. Par exemple, l'Asavpa a été intégrée aux groupes de travail du Plan de relance de l'agriculture régionale financé par le Conseil régional. Un volet sur la transmission des savoirs entre salariés agricoles lui a été confié.

### **► Les enseignements**

Cette réflexion a permis aux responsables de l'Asavpa de se remettre en question et de redéfinir leur projet. Grâce à leur implication dans ce travail, de jeunes administrateurs se sont pleinement intégrés au conseil d'administration et ont découvert l'histoire et la culture de l'association. Réaliser des enquêtes dans l'environnement de l'Asavpa lui a permis de conforter sa spécificité. Il faut maintenant réussir à maintenir l'élan qu'a produit ce travail et à mobiliser des salariés dans le développement du projet de l'association.

Revoir le projet associatif - Fiche N°9

## **Sortir du cadre pour mieux se connaître et évoluer**

Afvma  
Association pour la Formation  
et la Valorisation en Milieu Agricole  
Vaucluse

Contact	Roselyne Sultana, présidente
Tél	04 90 69 72 64
Mel	le.jas.de.bramefan@wanadoo.fr

### ► **Origine de la réflexion**

L'Afvma de Vaucluse est une association départementale qui fédère des groupes de développement agricoles. Les administrateurs de cette association constatent que certains groupes du département déclinent, que les adhérents s'investissent moins sur les actions, que les groupes semblent avoir moins d'intérêt à faire partie d'une fédération. Début 2009, la présidente et l'animateur ressentent le besoin de lancer un travail pour identifier les dysfonctionnements et faire évoluer l'Afvma.

### ► **Les étapes**

Un intervenant externe, coach en entreprise, est sollicité pour aider à définir les besoins et organiser une 1<sup>ère</sup> journée de travail en mars 2009. Les membres du conseil d'administration et les responsables de tous les groupes adhérents à l'Afvma sont invités à cette journée organisée dans un cadre convivial (un mas en Provence) et sous un titre accrocheur « *Devenez les acteurs de l'évolution de l'Afvma !* ». La mobilisation est une réussite avec 1 à 3 participants par groupe. Durant cette journée, l'intervenant demande aux participants de se mettre dans la position d'un observateur externe de l'association. Ils pointent ainsi des aspects de leur association qu'ils ne voulaient pas forcément voir. Suite à cette journée, ils identifient 3 axes de travail : impliquer les adhérents dans la construction de l'offre de formation, développer la cohésion entre les groupes adhérents et travailler sur l'image de l'association et la communication. Pour chaque axe, une commission de travail avec un responsable est créée et une feuille de route est écrite. Le responsable du groupe est chargé de lancer le travail de sa commission.

### ► **Les résultats**

Les commissions ont commencé à se réunir. Elles permettent aux responsables de se réapproprier certains dossiers un peu laissés à l'animateur auparavant comme, par exemple, la formation. De nouvelles actions émergent comme l'organisation d'une journée trimestrielle de rassemblement et d'échanges des groupes autour d'un thème d'intérêt commun.

### ► **Les enseignements**

Pour trouver un nouveau souffle, il est utile de « sortir du cadre habituel » : intervenant extérieur, lieu nouveau. L'image de l'association véhiculée par certains administrateurs de l'Afvma, adhérents depuis plusieurs décennies, empêchait toute évolution. Ce travail les a sorti du quotidien, leur a permis de faire face à la réalité de leur association et de ses dysfonctionnements et d'accepter la nécessité du changement. Ils sont redevenus acteurs de l'évolution de leur association en la réinvestissant.

*Revoir le projet associatif - Fiche N° 10*



## **Retrouver représentativité et crédibilité**

Fdga de la Sarthe  
Fédération Départementale des Groupes Agricoles

Contact  
Tel  
Mel

Gilles Chauvier, président  
06 71 21 88 49  
francoise.chauvier@wanadoo.fr

### ► **Origine de la réflexion**

Entre mars et septembre 2007, un diagnostic de fonctionnement de la fédération départementale réalisé par Trame pointe des disfonctionnements : un conseil d'administration déséquilibré avec des groupes masculins et des groupes dynamiques sous-représentés, une parité aléatoire, des jeunes peu présents. Suite à ce diagnostic, les responsables élaborent un plan d'actions départemental qui est validé à l'Assemblée Générale de mars 2008. Il est décidé d'aller prioritairement à la rencontre des groupes du département : mieux les connaître pour mieux les accompagner.

### ► **Les étapes**

Entre mars 2008 et mars 2009, les co-présidents de la Fdga rencontrent plusieurs fois le président et le directeur de la Chambre d'agriculture pour leur présenter l'avancement du projet. En juin 2008, le président et l'animatrice de la Fdga rencontrent la nouvelle responsable du service développement de la Chambre et l'impliquent dans le projet. Des animateurs de groupes participent à l'élaboration d'un questionnaire d'entretien avec les groupes. Pendant l'automne - hiver 2008/ 2009, les responsables rencontrent les groupes existants. Entre février et mars 2009, les responsables bâtissent un plan d'accompagnement adapté à chaque type de groupe.

### ► **Les résultats**

40 groupes ont été rencontrés. Un plan d'accompagnement adapté à chaque type de groupe est conçu. Un projet départemental a été défini, décliné en 7 axes :

- Inciter les groupes à avoir une approche projet
- Aider les groupes dans leurs stratégies de recrutement
- Accompagner la prise de responsabilité en formant des volontaires dans les groupes
- Favoriser l'émulation et la mutualisation entre les groupes pour partager les réussites et « amplifier » les actions
- Accompagner les restructurations des groupes qui souhaitent se moderniser
- Améliorer le fonctionnement associatif de la FDGA (représentation des groupes, statuts)
- Retravailler la convention avec le partenaire privilégié qu'est la Chambre d'agriculture.

### ► **Les enseignements**

L'appui méthodologique proposé par Trame pour accompagner les responsables dans la modernisation de leur fédération départementale facilite la résolution des problèmes rencontrés. Il leur permet d'acquérir des compétences en terme de fonctionnement associatif, d'élaboration de projet, de priorisation, de mise en place d'un plan d'action. Ces compétences ainsi que le réflexe de consulter les partenaires, notamment la Chambre d'agriculture, donne une plus grande crédibilité à la structure départementale.

Revoir le projet associatif - Fiche N°11

## **Faire de l'échange de pratiques entre responsables**

UDGVA du Morbihan  
Union départementale des  
Groupes de Vulgarisation Agricole

Fdgeda de Vendée  
Fédération Départementale des  
Groupes d'Etudes  
et de Développement Agricole

Contact  
Tél  
mel

Contact  
Tél  
mel

Eric Touzard, Président  
02 97 93 54 90  
ptouzard@aol.com

Louis-Marie Fiolleau Président  
06 82 19 02 23

boisdoux@orange.fr

### ► **Origine de la réflexion**

Conscients que les groupes de développement doivent prendre en compte les évolutions de l'agriculture, les responsables des groupes de l'Ouest de la France (sept départements, vingt trois personnes (une à trois par département et un animateur)) s'engagent dans un groupe d'échanges de pratiques entre responsables sur la modernisation de l'action collective.

### ► **Les étapes**

En juillet 2007, une première réunion dégage la problématique et la méthode de travail. Cette méthode s'appuie sur de l'échange et de l'analyse de la pratique de chaque département pour produire des préconisations sur la modernisation des groupes. Jusqu'en avril 2008, quatre réunions se tiennent sur une journée et sur cinq sites en visioconférence (Rennes, Quimper, Vannes, Le Mans, La Roche sur Yon). En juillet 2008, un séminaire de deux jours permet de tirer les enseignements de ces échanges.

### ► **Les résultats**

Ce groupe a innové dans sa façon de travailler. Une vingtaine d'expériences de modernisation d'action collective dans l'Ouest ont été repérées, décrites et analysées. Cinq défis relatifs à la conduite du changement sont identifiés : renouveler le public des groupes, réactualiser les thèmes dans les groupes, manager les groupes, dynamiser le fonctionnement fédératif et élargir les partenariats des groupes. Des outils et méthodes pour mener à bien ces cinq défis sont produits collectivement et proposés aux groupes. Enfin, ce groupe a permis aux responsables et animateurs de l'ouest de mieux se connaître pour d'éventuelles collaborations futures. Les réunions en visioconférence ont permis d'économiser 5 000 Kms de déplacements, du temps et de la fatigue.

### ► **Les enseignements**

L'échange de pratiques entre responsables a été très efficace. La méthode employée pour la préparation et l'animation de chaque réunion facilite l'échange et la réalisation de travaux riches, dans une ambiance propice à la production. La visioconférence entraîne une forme de communication qui incite à une écoute véritable et à une concentration du groupe sur le cœur du débat. Les participants, à leur grande satisfaction, ont acquis des compétences de préparation et de conduite de réunion, d'animation de réflexions et de productions collectives, et de l'interconnaissance a été produite.

## Mettre en place une stratégie de renouvellement des responsables

CEMES 17  
Cercle d'échanges de machines et d'entraide de la Seudre  
Charente-Maritime

Contact Joël Goulevant, président  
Tel 06 07 17 40 34  
Mel cemes@club-internet.fr

### ► Origine de la réflexion

Le CEMES 17 démarre son activité en 1988, animé par les administrateurs. Après quatre ans de fonctionnement, le CEMES 17 engage un animateur. Dès lors, « *chacun se décharge sur lui* » et gère de moins en moins les dossiers qui lui reviennent. Le président se dit alors que si rien n'est fait, lui et l'animateur vont se retrouver seuls à gérer la structure. Ainsi naît l'idée de travailler une stratégie d'ensemble notamment autour de la responsabilité.

### ► Les étapes

Une formation intitulée « Un Cercle, une stratégie » est alors organisée avec Trame. Suite à cette formation, il est décidé d'instaurer un système tournant des responsabilités, avec la mise en place d'administrateurs stagiaires. Entre trois et cinq administrateurs stagiaires sont tous les deux ans intégrés dans le conseil d'administration. Ce sont soit des adhérents repérés par les responsables ou les animateurs, soit des adhérents qui ont répondu à l'appel lancé régulièrement dans le bulletin d'information de l'association. Ils participent aux débats, aux décisions, aux projets, sont considérés comme des administrateurs mais ne votent pas. Ils suivent trois demi-journées de formation, étalées sur deux ans et dispensées par le président, sur l'historique du mouvement, la stratégie (organisation, projet, financement...), le fonctionnement du groupe. Chaque stagiaire dispose d'un à deux ans pour se décider à devenir administrateur. L'association fonctionne avec huit commissions thématiques (emploi, communication, photovoltaïque...). Chaque commission compte un membre du bureau comme responsable accompagné de trois autres membres du bureau et d'un animateur. La mission de chacun est claire.

### ► Les résultats

Les responsables tournent, leur mission est bien identifiée, leur charge de travail et leur durée d'engagement sont bornées. Grâce au système de stagiaire, les administrateurs sont opérationnels lorsqu'ils arrivent en poste. Le CEMES 17 a connu en vingt ans plus de cinquante administrateurs. De ce fait, les adhérents parlent positivement de la structure et la connaissent de l'intérieur. Actuellement, il y a cinq vice-présidents tous présidentiables !

### ► Les enseignements

La clarification de la fonction de responsable et de son poste (temps d'engagement, missions, dossiers à gérer...) ainsi qu'une bonne formation des nouveaux administrateurs sont indispensables pour inciter de nouvelles personnes à prendre des responsabilités. Celles qui s'engagent le font de plein gré et sont décidées à agir pour faire avancer la structure. Cette stratégie permet d'assurer la continuité du leadership. Un des facteurs de réussite est de trouver des personnes motivées ayant les compétences pour gérer les différents projets.

## Constituer des groupes – projets avec les collectivités locales

Grda Ternois Est / Avesnes-le-Comte  
(Groupement régional de développement agricole)  
Pas-de-Calais

Contact  
Tel  
Mel

Daniel Lesoing, Président  
03 21 48 53 55  
sdufour.grda@yahoo.fr

### ► Origine de la réflexion

En 2004, sur la communauté de communes (CC) de l'Atrébatie, quelques agriculteurs, constatent que celle-ci propose des actions, des formations aux artisans et aux commerçants mais qu'elle n'a aucun lien avec le milieu agricole. Ces agriculteurs, eux-mêmes élus locaux ou bien responsables professionnels (Grda, Cuma), souhaitent rencontrer les élus. Au départ, la demande des agriculteurs est relativement floue, et la CC propose son aide pour identifier leurs besoins. Dans le même temps, ces agriculteurs recherchent comment augmenter la valeur ajoutée de leurs productions.

### ► Les étapes

Dans un premier temps, le Grda en lien avec les collectivités propose une formation à l'émergence de projets. Les agriculteurs dans le cadre de la formation visitent des entreprises, des centrales d'achats, différents acteurs économiques afin de chercher des opportunités. La réflexion s'élargit aux communautés de communes (CC) voisines : CC des Deux Sources et CC des Vertes Vallées. Suite à cette formation, des réunions animées par les animateurs de la chambre d'agriculture et des CC permettent de dégager trois pistes de travail : vente directe, production d'énergie et valorisation de déchets verts. Trois groupes de travail sur ces trois thèmes sont créés. Une stagiaire a été recrutée pour animer ces trois groupes. La réflexion a été élargie aux territoires de quatre communautés de communes. En 2006, la stagiaire a été embauchée pour poursuivre l'avancée des groupes de travail.

### ► Les résultats

Trois associations ont été créées et trois projets fonctionnent :

- Un point de vente collectif avec dix agriculteurs impliqués (dont huit adhérents au Grda),
- Un service de compostage des déchets verts proposés par les agriculteurs aux communautés de communes (onze agriculteurs impliqués dont neuf adhérents au Grda),
- Une usine de trituration du colza ouverte en avril 2009 (73 agriculteurs impliqués dont plus de la moitié adhérent à un Grda).

Ces projets ont positionné le Grda comme un interlocuteur de premier choix auprès des communautés de communes.

### ► Les enseignements

Dès le départ, la réflexion a été portée par des responsables « multicasquettes », impliqués sur le territoire, ouverts à de nouvelles thématiques. Ils ont compris l'opportunité que représentaient les collectivités locales. Ils ont également su chercher et trouver les moyens auprès des collectivités pour animer ces projets.

## Sécuriser et développer les partenariats

Ceta de Guyenne  
Centre d'Etudes et de Techniques Agricoles  
Lot-et-Garonne

Contact  
Mel

Christian DUBOIS, président  
Christian.dubois@wanadoo.fr

### ► Origine de la réflexion

Dans les années 1980, le budget du Ceta de Guyenne est assuré quasiment à 100 % par les cotisations. A cette époque, le Ceta a l'image, pour certains agriculteurs, d'un club fermé et élitiste. A la fin des années 1990 et jusqu'en 2005, des financements disparaissent (taxe d'apprentissage...) et un second conseiller est recruté. Le Ceta fait alors le choix de diversifier ses sources de financement et de rechercher des partenariats financiers. En 2009, le Ceta de Guyenne a 46 adhérents. Il emploie deux ingénieurs à temps plein.

### ► Les étapes

Le Ceta développe des prestations, dont la réalisation en partenariat avec la communauté de communes, d'actions en faveur des agriculteurs locaux : ils bénéficient des mêmes formations que les adhérents du Ceta et d'une partie des travaux du groupe. En 2009, le partenariat avec la communauté de communes représente 5 % du budget, le Centre d'économie rurale 20 %, les coopératives (notamment de séchage de pruneaux) 15 % et la cotisation des adhérents, 60 %.

### ► Les résultats

Trois nouveaux adhérents ont rejoint le groupe grâce au travail avec la Communauté de Communes. Des formations, à l'automne 2009, initiées par le Ceta sur la conversion en agriculture biologique, la gestion du temps et l'organisation du travail sont promues par la communauté de communes. La communauté de communes offre au Ceta une tribune trimestrielle dans son bulletin pour communiquer sur ses activités. Le Ceta s'ouvre ainsi à de nouveaux publics et développe une meilleure image et visibilité dans le département.

### ► Les enseignements

Le besoin de moyens financiers et la logique de partenariats développée par le Ceta donne une ouverture sur l'extérieur. Elle évite que le Ceta fonctionne en vase clos, lui donne un ancrage sur son territoire, une vraie valeur ajoutée. Elle favorise le recrutement de nouveaux adhérents et valorise l'image du groupe.



## **Créer et animer une structure départementale**

DFAM 03  
Développement Féminin Agricole  
Moderne de l'Allier

Contact  
Tel  
Mel

Michèle DEBORD, Présidente  
04 70 51 73 80  
[michele.debord@club-internet.fr](mailto:michele.debord@club-internet.fr)

### ► **Origine de la réflexion**

Dans l'Allier, une dizaine de groupes féminins de développement agricole fonctionnent, depuis 1971 de façon informelle, dans le cadre d'une section féminine départementale. Ses membres décident d'officialiser une structure départementale, notamment pour nouer des partenariats avec des collectivités locales. En janvier 2009, l'assemblée constitutive de DFAM 03 se tient. Depuis, les administratrices animent la fédération départementale de façon autonome, sans l'appui d'un conseiller.

### ► **Les étapes**

En avril 2009, les administratrices suivent une formation de deux jours avec Trame pour faire émerger le projet départemental. Au printemps, elles définissent leur projet : la place des femmes en agriculture. Elles se lancent ensuite, avec l'aide d'une formation pour les présidentes, dans la création d'un Blog dans chaque groupe pour pallier en partie au déficit d'animation et de communication. Sur chaque blog, des pages sont dédiées à DFAM 03, ainsi que sur le Blog de la Fdgeda 03. <http://fdgeda03allier.canalblog.com>. Par ailleurs, des contacts sont établis pour construire un partenariat avec le Conseil général de l'Allier et la MSA sur un appel à projet « Innovations sociales ».

### ► **Les résultats**

Le conseil d'administration fonctionne, le projet de DFAM 03 est défini. Les administratrices s'organisent de façon autonome. Des démarches ont été faites auprès des collectivités locales pour des partenariats. L'association est clairement identifiée dans l'environnement, notamment grâce à son blog : contacts réguliers avec les journalistes, contact avec le réseau rural français pour échanger sur son expérience, etc.

### ► **Les enseignements**

L'association est née et fonctionne car elle répond à un besoin des adhérentes. La formation sur le projet a permis de fédérer les administratrices, de donner à chacune sa place. L'approche projet a séduit les collectivités, qui ne se voient pas sollicitées comme des guichets, mais comme des partenaires pouvant accompagner une structure qui sait où elle veut aller.

## Réussir l'accueil de groupes d'horizons différents

FDGeda de l'Ain  
Fédération départementale des Groupes  
d'Etudes et de Développement Agricole

Contact  
Tel  
Mel

Xavier Fromont, vice président  
04 74 25 75 43  
Xavier.fromont@wanadoo.fr

### ► Origine de la réflexion

Dans l'Ain, deux groupes informels décident de se constituer avec l'aide de la Fdgeda : le groupe Ain Bio Echanges (GAB), avec 28 adhérents, en 2001. En 2005, le groupe Revermont Pays à vivre (territoire, lien ville-campagne) se constitue avec 22 adhérents. Pour ces deux groupes, la Fdgeda est une structure compétente en terme d'animation d'actions collectives, où ils peuvent s'exprimer (pas de discrimination politique) et être reconnus par les OPA locales.

### ► Les étapes

Ces deux groupes ont travaillé sur leurs objectifs, valeurs, projet, en amont de leur création, avec l'animatrice de la Fdgeda de l'Ain. En 2002, le groupe Ain Bio Echanges a été créé, avec dans ses statuts, l'ouverture aux agriculteurs conventionnels pour que les publics d'agriculteurs soient mélangés (aujourd'hui 1/3 des adhérents). L'Assemblée générale de la Fdgeda en 2002 s'est déroulée chez un agriculteur du GAB, sur le thème de l'agriculture biologique. En 2004, le groupe Revermont Pays à vivre a aussi entamé une réflexion en amont de sa création et adhéré à la Fdgeda. L'assemblée générale de la Fdgeda s'est déroulée alors chez un adhérent du groupe sur le thème du territoire.

### ► Les résultats

La Fdgeda rassemble aujourd'hui deux Ceta, trois groupes féminins, un groupe agriculture biologique et un groupe territorial. Elle a renouvelé 1/3 des administrateurs. Ce mélange des publics crée une ouverture sur des techniques différentes et sur les échanges de pratiques et de référence, notamment entre adhérents de Ceta et du GAB, par exemple sur le travail du sol, les diagnostics de sols, les couverts végétaux. Des formations sont réalisées en commun (par exemple sur les techniques de conservation du sol). La Fdgeda conduit des actions avec de multiples partenaires (enlèvement de carcasses de voitures pour dépolluer des sites pour els collectivités locales). La reconnaissance de cette capacité à rassembler des groupes différents a débouché sur la conduite par la Fdgeda d'un projet multi partenarial dans le cadre du Contrat de Développement Rhône - Alpin (pays) sur la promotion de l'agriculture durable.

### ► Les enseignements

Pour que l'accueil dans une organisation de groupes d'horizons divers fonctionne, l'état d'esprit d'ouverture doit exister de part et d'autre : pour les accueillants et pour les groupes qui entrent dans l'organisation. Le fait que la culture, les valeurs, le projet des groupes entrants aient été travaillés en amont a permis la réussite de leur intégration.

# **DONNER UN NOUVEAU VISAGE A L'ACTION COLLECTIVE**

## **LE BUT DE TRAME**

- Redonner un cap, du sens et du souffle aux organisations qui en ressentent le besoin
- Engager un processus de (re)fondation : réorganisation, fusion, nouvelle mission

## **L'ENGAGEMENT DE TRAME**

Faire émerger une vision à long terme, avec 4 questions :

- Qui êtes-vous, ensemble ?
- Où allez-vous, ensemble ?
- Comment y allez-vous ?
- Pour quel résultat visé ?



## **LA PROPOSITION DE TRAME**

**Un processus de réflexion constructif avec :**  
**Une méthodologie efficace**  
**Des outils adaptés**  
**Un regard extérieur**

**De 4 à 10 jours de séances collectives sur 1 à 2 hivers**

**Contactez TRAME**  
**Toutes nos coordonnées sur**  
**[www.trame.org](http://www.trame.org)**

*Ce document a été réalisé par Muriel Astier, Agnès Cathala et Valérie Lavorel de Trame avec le concours financier du Casdar (Compte d'Affectation Spéciale pour le Développement Agricole et Rural)*