

Les bonnes pratiques vivea

Novembre 2008 - n° 4



Sommaire

Genèse du projet	P.1
La démarche proposée par le comité régional VIVEA	P.3
Les 13 projets	P.4
Les enseignements	P.4
Exemples de formations :	
- Vivre et agir dans son territoire	P.5
- Donner un avenir aux élevages ovins transhumants de Provence et des Alpes	P.6
Fiche pratique n°1 : <i>Dialogue territorial et médiation</i>	P.8
Fiche pratique n°2 : <i>Définir la place de la formation dans un projet territorial</i>	P.9
Fiche pratique n°3 : <i>Les facteurs de réussite pour la mise en place d'une formation</i>	P.10

Directeur de la publication :
Jean-Jacques Loussouarn
Responsable éditoriale :
Cécile Ghiringhelli
Rédactrice : Sandrine Page
Maquette : Caroline Naux
Photos : Olivier Turquin, Cécile Ghiringhelli

VIVEA, délégation Sud-Est
Arapole
23 rue Jean Baldassini
69364 LYON CEDEX 07
Tél : 04.37.65.14.05
Fax : 04.37.65.14.06

L'implication des agriculteurs dans les dynamiques territoriales en Provence Alpes Côte d'Azur Des formations expérimentales

Les agriculteurs vivent et travaillent sur des territoires qu'ils partagent avec d'autres habitants du milieu rural. Cette tendance est de plus en plus marquée, surtout en Provence Alpes Côte d'Azur, une région qui est attractive par ses conditions climatiques et sa position géographique. Cohabiter sur un territoire, à la fois lieu de vie, de loisir, de travail n'est pas chose facile. De plus en plus d'agriculteurs expriment des besoins d'accompagnement par rapport à cette situation, que ce soit en termes de compréhension de l'organisation territoriale, de communication avec les occupants du territoire, ou de conduite de projets avec ceux-ci.

Le comité VIVEA régional PACA, convaincu que des compétences spécifiques sont nécessaires, a mis en place une démarche expérimentale afin d'aider des organismes de formation à concevoir et réaliser des formations adaptées à ces différents enjeux.

Comment aborder ce thème en formation ? Quelles méthodes pédagogiques utiliser ? Comment réunir en formation des personnes avec des sensibilités différentes ? Autant de questions que les porteurs de projet qui ont répondu présents se sont posées.

Les enseignements tirés des dispositifs de formation mis en place sont ici décrits et analysés afin que les expériences des uns fassent avancer celles des autres...

Genèse du projet ou comment le comité régional VIVEA PACA a lancé une dynamique autour des formations en lien avec le territoire

Les élus du comité VIVEA de Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) ont, depuis plusieurs années, identifié la gestion concertée du territoire comme étant un enjeu central dans un contexte de tourisme de masse et de pression foncière lourde. Convaincus que des compétences spécifiques sont nécessaires aux agriculteurs pour répondre à cet enjeu, ils ont dès 2004 défini une priorité de financement pour les projets traitant de l'implication des agriculteurs dans les territoires. Peu de formations étant alors proposées, le comité a voulu aller plus loin et a décidé d'être proactif sur le sujet.

Ainsi, fin 2004, le comité régional VIVEA impulse la création d'un groupe

de réflexion composé d'opérateurs de la région autour des liens agriculteurs-territoire.

Peu de temps après, il commande une étude à TRAME pour mieux comprendre le fonctionnement de 5 territoires de la région, les situations vécues par les agriculteurs et repérer les compétences nécessaires pour être acteurs de projets locaux. Les conclusions de l'étude (juillet 2005) soulignent l'importance de trois familles de compétences liées à :

- ♦ l'action collective : savoir animer et conduire un groupe, entraîner, manager et représenter,

- ♦ l'organisation territoriale : comprendre cette organisation et ses conséquences, savoir y prendre sa place,

Les porteurs de projets potentiels, interrogés sur le sujet par téléphone ou lors de rencontres sont convaincus que des compétences spécifiques sont nécessaires aux agriculteurs pour s'impliquer localement. Cependant, ils reconnaissent que ce thème n'est pas facile à aborder en formation, et nécessite une phase d'ingénierie importante.

Le comité VIVEA lance alors début 2006 un **appel à intentions** (cf. ci-dessous) auprès des organismes de formation et des prescripteurs potentiels de la région sur « l'implication des agriculteurs dans les dynamiques territoriales en PACA ».

L'évolution de ce projet depuis l'idée initiale du comité illustre la nécessité de phases préalables à une proposition de travail pour des futurs porteurs de projets :

- une phase diagnostic (la plus importante) constituée

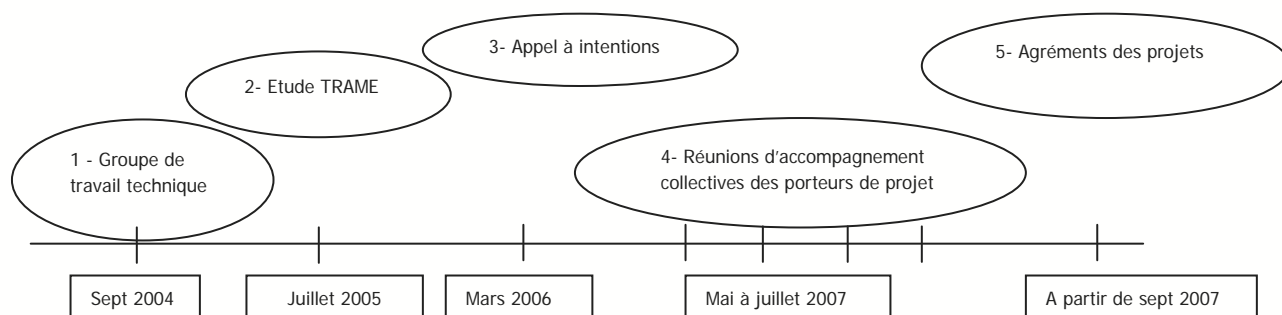
par l'étude TRAME (1) qui a permis au comité d'affiner la problématique, d'envisager des pistes de travail avec les porteurs de projets. Elle servira de diagnostic partagé dans le dispositif ;

- une phase d'appropriation par le comité des résultats de l'étude qui a permis de mûrir la réflexion autour d'un thème difficile et de mettre en place les moyens nécessaires à l'émergence de projets.

Cette notion de temps est primordiale dans le dispositif ; elle se retrouve(ra) aussi pour les porteurs de projets dans les phases d'émergence, de maturation et de construction des formations (cf. fiche n°3).

(1) Place des agriculteurs sur les territoires en région PACA- TRAME- Claire Selva et Eric Charbonnier – Décembre 2005. Téléchargez la synthèse de l'étude :

http://www.vivea.fr/sites/internet/pages/Documents/thematique/etudes_vivea_agriculteurs_et_territoires_06.pdf



« Qu'est-ce qu'une AFIR - Action de Formation d'Intérêt Régional ? »

C'est un dispositif de financement spécifique pour les comités régionaux VIVEA pour mettre en œuvre leurs priorités et soutenir des actions innovantes. Pour être financées dans le cadre des AFIR, les actions de formation doivent répondre à cinq critères.

Il est tout d'abord important que l'action soit en adéquation avec les orientations et priorités du comité régional et soit intégrée au plan de développement territorial.

Il faut ensuite que le dispositif soit innovant - par rapport à l'existant - soit du point de vue du thème de formation développé, soit du point de vue du dispositif de formation mis en œuvre, soit du point de vue du public touché.

Les formations doivent être expérimentales, c'est-à-dire faire l'objet d'une véritable démarche de conception, de test et d'évaluation.

A l'issue du projet, les actions doivent aussi pouvoir être étendues à un public plus large dans la région concernée et prévoir des modalités spécifiques de démultiplication.

Les crédits d'engagement VIVEA pour les AFIR étaient de 600 000 € pour la France entière en 2007.

« Qu'est-ce qu'un appel à intentions ? »

L'appel à intentions est, comme l'appel à propositions, un outil à la disposition des comités et des équipes VIVEA pour mettre en œuvre ses orientations et priorités en direction d'un public particulier, ou sur une thématique spécifique. Dans son principe, il va permettre aux comités de recueillir des intentions de travail de la part d'organismes de développement ou de formation, à la différence des appels à propositions qui visaient à recueillir des projets de formation. Ce recueil correspond à une situation dans laquelle ni l'organisme, ni VIVEA ne peut a priori définir avec suffisamment de précisions un cahier des charges pour des formations correspondant à la thématique ou au public visé.

Les intentions recueillies, validées par le comité, font l'objet d'un accompagnement individuel et collectif des organismes par les conseillers VIVEA. Ce temps de construction permet d'élaborer un projet précis dans lequel la formation trouvera sa place. Ce projet donnera lieu in fine au dépôt d'une ou plusieurs demandes d'agrément de formation.

L'appel à intentions est ainsi un outil de développement de la formation pour les comités. C'est aussi, de par son processus, un mode de conduite de projet permettant de faciliter l'établissement de relations partenariales entre VIVEA et des organismes de formation ou des prescripteurs.

La démarche proposée par VIVEA aux porteurs de projet ou comment un dispositif expérimental facilite l'émergence de projets de formations sur une problématique complexe

L'appel à intentions lancé par le comité VIVEA offre aux organismes l'opportunité de bénéficier d'un dispositif semi-collectif d'accompagnement durant la phase d'ingénierie, afin de mieux cerner la place de la formation dans leur projet.

Ce dispositif d'accompagnement est construit en 6 étapes :

①- **Réponse** par les porteurs de projet à l'appel à intentions ; avis du comité régional VIVEA sur les pré-projet proposés.

②- **Construction** des dispositifs de formation, avec la mise en œuvre de partenariats pertinents (par exemple des organismes de développement pouvant s'associer à des organismes de formation).

Cette phase comporte des réunions collectives d'échanges et de co-construction entre porteurs de projet, réalisées avec l'appui de VIVEA et d'un expert en médiation territoriale. Les échanges ont porté sur les opportunités et les freins pour la mise en place des projets.

③- **Proposition** pour agrément au comité régional des projets de formation construits ; les actions retenues sont financées dans le cadre d'une AFIR (cf. p.2) sur la base de 1.500 à 2.000 € par journée de formation.

④- **Mise en œuvre** des actions de formation agréées.

⑤- **Implication** des porteurs de projets dans un suivi collectif (cf. ②) en cours de réalisation et en fin de projets avec un travail sur l'évaluation et la capitalisation de ces expérimentations.

⑥- **évaluation** des actions et démultiplication.

Ce processus d'accompagnement s'est révélé particulièrement adapté pour répondre à l'objectif de mise en place « difficile » de formations sur ce thème.

Ainsi, l'accompagnement sur le volet ingénierie de formation et stratégies pédagogiques, doublé d'un apport d'expert en médiation territoriale a permis de :

- ♦ mieux connaître ce qu'est le dialogue territorial et comment l'insérer dans les formations ;
- ♦ se forger une « pratique commune » sur les questions et difficultés spécifiques à ces formations (ex : Comment réunir dans une même salle de formation des personnes ayant des métiers différents et donc des approches différentes du territoire ? Comment créer les conditions du dialogue ? Comment mieux prendre en compte le jeu des

acteurs ?)

- ♦ préciser et finaliser les projets de formation en bénéficiant des questions, suggestions et expériences du groupe ;
- ♦ initier des partenariats,
- ♦ oser innover en formation (méthodes, intervenants, ...) ;
- ♦ capitaliser les enseignements en matière de formation sur la conception et la réalisation d'actions innovantes et partenariales.

Cette **mise en réseau d'échanges de pratiques** induit une évolution des représentations indispensables au changement et à l'innovation. Les animateurs présents ont, par exemple, pris conscience de la nécessité de réfléchir différemment à la phase de mobilisation, prenant en compte le jeu des acteurs au-delà des besoins repérés.

Le temps accordé aux organismes de formation est un critère important. Il « autorise » à se donner les moyens pour concevoir des dispositifs « expérimentaux » : consacrer un temps important à l'ingénierie des projets, réfléchir à la place de la formation dans le projet global, mûrir leur projet, mettre en place des pratiques un peu différentes de l'habitude, oser parfois essayer des choses qui ne se font pas couramment en matière de mobilisation des publics, de méthodes pédagogiques, de choix des intervenants.... C'est une différence fondamentale par rapport aux pratiques habituelles où les projets de formation sont souvent conçus de manière très réactive suite à l'expression d'une demande. Les dispensateurs ont pris des risques en se lançant sur des terrains « inconnus ».

Le financement important, à la journée groupe, avec un agrément sur une année civile, a sécurisé l'émergence des projets.

Paroles de formateurs :

« ... Les réunions collectives permettent de positiver, même si ça marche pas complètement ; cela permet d'analyser... »

« ... Le dispositif permet de bénéficier de plus d'écoute de la part de VIVEA, de plus de souplesse... »

Les treize projets

13 réponses à l'appel à intentions ont été retenues par le comité régional sur 14 présentées. Au final, 5 formations différentes se sont réalisées, soit 18 jours. Elles étaient très différentes les unes des autres, la notion d'implication dans les territoires étant perçue de manière spécifique par chaque porteur de projet, selon son domaine d'intervention. Les champs de compétences visés étaient en lien :

soit avec des projets pour les agriculteurs, par exemple :

- ↳ Implication dans les instances territoriales en milieu périurbain (espace d'opportunités),
 - Comprendre et s'appropriier le fonctionnement des instances territoriales (conseils de développement, collectivités locales), des circuits de décisions,
 - Savoir prendre sa place dans ces nouveaux circuits de décisions,
 - Identifier les enjeux d'un territoire pour tous les acteurs,
 - Maîtriser les conditions de mise en œuvre d'un projet local agricole dans un territoire périurbain...

soit avec des projets collectifs de développement nécessitant l'intégration dans des dynamiques territoriales, par exemple :

- ↳ Concertations entre agriculteurs et acteurs du tourisme pour la mise en valeur d'un territoire,
 - Analyser les répercussions économiques, sociales et culturelles de son activité sur le territoire ;
 - comprendre les enjeux des autres secteurs d'activité, valoriser les interactions.
- ↳ Définir une stratégie commune de communication, savoir communiquer sur la multifonctionnalité de son métier d'éleveur transhumant, savoir développer des partenariats entre acteurs du pastoralisme et acteurs des territoires de projets (collectivités locales, pays, parcs naturels régionaux...).

Les enseignements : un accompagnement qui a bénéficié à l'ensemble des acteurs

La diversité de réponses a fait la richesse des échanges lors des réunions collectives, et a suscité un travail recentré sur des thématiques transversales comme la mobilisation et le jeu des acteurs. Des bénéfices en ont été retirés pour tous :

- Pour les partenaires : prendre conscience que la formation est un des éléments de réponse à un projet, que cette réponse-formation peut être co-construite avec un organisme de formation, et totalement personnalisée et adaptée aux besoins des personnes selon le projet global.
- Pour les organismes de formation : tester une manière différente de travailler avec VIVEA. Plus précisément, ils ont pu creuser l'ingénierie de projets, acquérir par eux-mêmes des compétences en médiation territoriale, s'enrichir d'échanges de pratiques avec d'autres organismes de formation qui se posent les mêmes questions, mettre en place des méthodes pédagogiques plus élaborées, bénéficier d'une prise en charge plus importante du temps de préparation des actions. Ils ont pu enfin tester des dispositifs de formation liés à la problématique territoriale pour éventuellement les démultiplier par la suite.
- Pour les agriculteurs ayant participé aux formations : bénéficier d'une réponse adaptée à leurs besoins, dans le contenu et les méthodes pédagogiques, avoir des intervenants plus spécialisés, bénéficier d'une ouverture avec des visites d'expériences similaires, et échanger avec les acteurs de leur territoire.
- Pour VIVEA : le dispositif expérimental a permis d'accompagner deux types de projets :

- des projets au stade de l'idée et pour lesquels le cadre expérimental et l'accompagnement proposé ont été des déclencheurs pour la conception et la mise en œuvre de l'action de formation (ex : mise en valeur agritouristique d'un territoire, communication sur l'élevage transhumant et ses liens avec le territoire),
- des projets qui se seraient probablement mis en place sans AFIR, mais qui ont été conçus un peu différemment (ex : formation pour des élus de chambre d'agriculture représentant leur OPA dans les conseils de développement)

Cela a permis également de tisser des liens de travail différents avec les organismes de formation et d'entrer en contact direct avec des prescripteurs potentiels auprès des exploitants agricoles (qui ne sont pas organismes de formation) et avec lesquels VIVEA ne travaille pas habituellement.

Pour les intentions qui ne se sont pas concrétisées par la réalisation d'actions de formation, le dispositif d'accompagnement mis en place a permis aux porteurs de projet de préciser la problématique, de repérer les points de vigilance, d'appréhender le jeu des acteurs, d'affiner le moment opportun où la formation pouvait être mise en place et à quelles conditions préalables. Les organismes concernés ont apprécié les temps d'échanges de pratiques, et d'apports sur la médiation territoriale. Pour certains d'entre eux, même si le projet n'a pas abouti, l'expérimentation représente « une graine semée pour la suite ... »

Le type d'accompagnement mis en place s'avère donc pertinent et efficace, à la fois pour les élus du comité régional VIVEA qui souhaitent que des agriculteurs acquièrent des compétences liées aux dynamiques territoriales et pour les porteurs de projets qui ont concrétisé des actions difficiles à mettre en œuvre d'une manière « classique ». Au final, des actions mieux adaptées aux contributeurs de VIVEA ont été réalisées.

La description de projets de formation ainsi que leur analyse montrent que la notion d'expérimentation et d'innovation est propre à chaque organisme de formation, en fonction du chemin parcouru, et des écarts entre les prati-

ques « habituelles » et celles testées grâce au dispositif d'appel à intentions. Les projets décrits s'inscrivent dans des problématiques différentes, illustrant ainsi la diversité des formations réalisées.

Des formations dans les Bouches du Rhône « Vivre et agir dans son territoire »

La chambre d'agriculture des Bouches du Rhône, ses élus et quelques acteurs agricoles locaux sont engagés depuis plusieurs années dans les processus de concertation concernant la construction de projet de territoires. Les questions posées sont : Quelles synergies créer entre acteurs ? Comment faire en sorte que des groupes d'acteurs locaux ne subissent plus verticalement règles et procédures mais se les approprient pour, à terme, initier un projet local et porter LEUR projet de territoire ? Le message à faire passer est : « S'il est un espace de contraintes, le territoire périurbain peut devenir un espace d'opportunités... »

Dans ce contexte, deux formations se sont réalisées avec pour objectif général la mobilisation des agriculteurs sur deux projets locaux dans lesquels la prise en compte des enjeux agricoles est prioritaire : la création du Parc Naturel Régional des Alpilles et le contournement autoroutier du Pays d'Arles. Le public était constitué d'élus de la chambre d'agriculture et d'exploitants agricoles du territoire.

Les conditions de réussite



La **mobilisation** des stagiaires s'est faite en lien avec un territoire précis et une problématique précise, le contenu de la formation a, de fait, répondu à un besoin concret.

Un **partenariat** était déjà établi par le dispensateur dans le cadre d'un projet de la chambre régionale sur l'agriculture périurbaine ; il a été source d'échanges pour la conception de l'action, puis se sont ajoutés les partenaires des territoires concernés.

En amont de la formation, l'animateur a travaillé avec des chercheurs de l'UMR (Unité Mixte de Recherche) innovation de l'INRA de Montpellier, afin de bénéficier de leur **expertise** en démarches participatives. Ainsi, la réponse aux attentes des stagiaires a été **personnalisée**, tout en poursuivant l'objectif de la mise en place d'une stratégie collective.

Au cours d'une des formations un sociologue de l'ENESAD de Dijon a présenté une étude sur l'agriculture périurbaine, et dans la seconde les agriculteurs ont rencontré des élus locaux.

La **visite d'expériences hors région** pour illustrer la mise en place de projets territoriaux multi acteurs s'est révélée source d'échanges très riches sur les conditions de mise en place et les par-

cours des personnes.

Les suites de la formation

Certains stagiaires ont participé à des réunions institutionnelles de territoire : PLU, groupe de travail Parc Naturel Régional, commission agricole...

Certains ont aussi contribué à l'élaboration d'un programme d'actions pour une meilleure prise en compte de projets agricoles dans un territoire périurbain. Le conseiller de la chambre d'agriculture a pu mesurer alors l'impact de la prise de recul des ex-stagiaires dans les phases stratégiques des projets ainsi que la richesse de la mixité des publics dans les groupes de réflexion...

« En tant qu'animateur de la formation, on sort du cadre habituel de nos collaborations professionnelles agricoles ; c'est l'occasion de nouer de nouveaux contacts, de se poser de nouvelles questions ... »

« La formation a démarré avec un esprit vindicatif au départ, il a fallu remettre les pendules à l'heure : c'est une formation et pas une réunion de défense de ses intérêts. Ce message a été difficile à passer. Certains sont partis de la formation la seconde journée, d'autres sont arrivés ... »

Un programme de formation sur 3 jours, pour :

Mieux connaître son territoire

- Identifier les enjeux du territoire ;
- Appréhender le processus d'urbanisme et de planification ;
- Prendre conscience de son propre rôle en fonction des enjeux (porteur de projet ou référent d'un projet sur un territoire, élus agricoles ou non, non élus...).

Comprendre et s'approprier les projets locaux

- Décrypter sur son territoire périurbain les politiques en faveur de l'agriculture (projets d'infrastructures, impact des procédures environnementales...) ;
- Elaborer des stratégies de projets, se mettre en situation.

Analyser la mise en place de politique territoriale en lien avec l'agriculture périurbaine

- Via un exemple hors région (agglomération de Perpignan et action collective Jardins de Perpignan), analyser les liens avec le foncier, la commercialisation et l'environnement.

« ... Chacun était avec sa propre problématique, dans l'individualisme, il y avait peu d'esprit collectif au départ, mais il y a eu un moment clé à l'occasion de la visite sur le terrain avec la DDE (l'une des personnes de la DDE a proposé aux agriculteurs de s'organiser en **collectif**) ; la dynamique lancée a vraiment évolué par la suite vers plus de collectif... »

Une formation à l'échelon régional « Donner un avenir aux élevages ovins transhumants de Provence et des Alpes »

Les professionnels de la filière ovine de Provence Alpes Côte d'Azur réaffirment depuis quelque temps la nécessité d'aller à la rencontre des collectivités territoriales. En effet, alors que l'élevage ovin régional possède de nombreux atouts, des produits de qualité dans un marché demandeur (17 % de l'agneau consommé en région est produit localement), un rôle essentiel dans l'environnement et les territoires (de la plaine à la montagne), ainsi qu'un rôle social et patrimonial considérable, la filière manque de lisibilité et de visibilité.

L'appel à intentions du comité régional VIVEA a ainsi fait écho aux préoccupations de plusieurs organismes, Maison de la Transhumance, syndicat ovin des Bouches du Rhône et CFPPA du Merle, qui ont proposé un projet en partenariat. L'objectif était de conduire un groupe de jeunes éleveurs responsables professionnels à une réflexion globale quant à la place et à l'image de l'élevage ovin et de la transhumance dans la société, via une approche multifonctionnelle. Le résultat attendu était par la suite un outil de communication pour faciliter l'implication de la filière ovine dans les dynamiques territoriales.

Les conditions de réussite

Le projet a été mené dans le cadre d'un **partenariat** entre l'organisme de formation qui a assuré l'ingénierie globale et la partie administrative du projet et les porteurs de projets de la filière qui ont conçu et mis en place le programme. Cela a facilité la mobilisation en donnant une vraie légitimité au projet.

Le **choix d'un animateur « centré sur les personnes »** a facilité la cohésion du groupe et rassuré les porteurs de projets qui réalisent habituellement peu de formations : « ...nous nous sommes entourés de personnes que l'on connaissait bien, en qui on avait confiance... ».

La première journée basée sur un **diagnostic partagé** a permis la mise en confiance et la cohésion du groupe et facilité la construction du projet collectif. L'expression et l'écoute des besoins, des ressentis et des projets de chacun a, dès le départ, permis l'enclenchement d'une dynamique collective.



L'**intervention des acteurs territoriaux** a été suivie d'échanges fructueux, où l'expression des agriculteurs a été différente d'avec leurs interlocuteurs habituels. De plus, le fait d'être « confrontés » à leurs détracteurs supposés, par exemple les écologistes, a permis aux stagiaires de prendre conscience de leurs propres comportements. Cela leur a aussi montré que ces « personnes-là » s'intéressent à eux puisqu'ils viennent les rencontrer au cours de la formation, cela entrouvre des portes...

Le programme de la formation a évolué au fil des séquences par rapport au programme prévu, en fonction de l'avancée du groupe.

Enfin, les formateurs soulignent que la **visite d'expériences** en Italie a été un élément déterminant dans la formation. Voir une expérience similaire réussie, échanger avec les acteurs locaux, a redonné du courage aux éleveurs et leur a prouvé que leurs objectifs étaient réalisables.

Quelques exemples des effets de l'expérimentation

A la demande des stagiaires, 8 d'entre eux ont suivi 4 jours complémentaires de formation pour poursuivre le travail engagé : hiérarchiser les messages à faire passer aux élus des collectivités territoriales sur lesquels les troupeaux transhumant, les valider ; être capable de les porter et de les communiquer. Les participants ont pris conscience qu'ils pouvaient être acteurs dans ce type de projets, qu'ils pouvaient grâce à leurs actions revaloriser l'image de l'élevage transhumant.

L'effet de groupe a été positif et moteur, et des actions complémentaires ont été mises en place par certains stagiaires (organisation d'une journée de découverte de son pâturage en partenariat avec les élus de la commune ; ouverture de discussions autour des incendies avec les chasseurs ; idées de journées grand public de communication sur les attraits économiques et touristiques de la transhumance avec les élus locaux...).

Suite aux deux formations, un comité de pilotage *Pastoralisme et Territoires* s'est également mis en place, réunissant la Maison de la Transhumance, l'O.R.E.A.M. et l'A.R.D.L. PACA (Association Régio-

nale pour le Développement Local en région Provence-Alpes-Côte d'Azur). Certains Pays sont d'ores et déjà impliqués dans le comité de pilotage ou mènent des actions de coopération sur ce thème avec d'autres territoires en Europe.

L'objectif est de constituer, sur chacun des territoires « Pays » de la Région, des groupes de travail réunissant l'ensemble des compétences : pastorales, économiques, environnementales, culturelles, touristiques (...) afin de développer les approches participatives et transversales et mener un travail de réflexion commun à plusieurs territoires sur la question du pastoralisme, de sa reconnaissance et de son impact sur la vie des territoires.

Cette action a un objectif de structuration dans le temps et d'implication forte des éleveurs dans ce processus de concertation territoriale. Elle a également pour but de rendre les territoires apprenants sur ces thématiques, en s'appuyant sur les conseils de développement dans ce processus de concertation et de débats.

« ...nous avons demandé aux stagiaires de se présenter de manière croisée par binôme et de dire pourquoi ils étaient là ; nous sommes partis de choses concrètes, qui venaient des stagiaires eux-mêmes. Il y a eu beaucoup d'émotion, ils se sont beaucoup livrés ; j'ai été étonné de ce qu'ils ont dit et jusqu'où ils sont allés... »

La formation, de 6 jours, a été construite de la manière suivante :

• **Jour 1 :**

Identifier les situations dans lesquelles les stagiaires ressentent le besoin de communiquer sur les pratiques de leur métier ; définir les problématiques communes aux différents élevages transhumants représentés.

• **Jour 2 :**

Mesurer et comprendre les attentes des autres acteurs du territoire (interventions de professionnels du développement local, de l'environnement, du patrimoine culturel, du réseau des maisons du pastoralisme...)

• **Jour 3 et 4 :**

Analyser les actions mises en place par des éleveurs ovins intégrant une approche territoriale : voyage d'étude autour des activités de l'Ecomusée du Pastoralisme (Vallée de la Stura – Italie)

Différents outils de communication sont désormais envisagés par le comité de pilotage, sur la période 2008/2010 :

- réalisation d'une brochure générale de positionnement de l'élevage ovin sur les territoires de la Région ;

- réalisation de fiches « Elevage ovin et territoires » sur les différents Pays de la Région ;
- élaboration de fiches « grands publics » afin de faire connaître les différentes fonctions de l'élevage ovin sur les territoires (à destination notamment des Offices de Tourisme, des Espaces Naturels Protégés...).

Par ailleurs, plusieurs articles sont parus :

- magazine *Pâtre* N° 546 (revue nationale des éleveurs de moutons, août/septembre 2007)
- revue *Résonances* (bulletin de la filière ovine en Provence-Alpes-Côte d'Azur, hiver 2007).



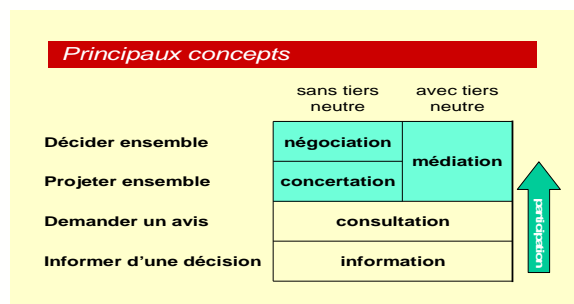
Mener à bien des actions de formations insérées dans un projet territorial nécessite de mettre en place les conditions d'un véritable dialogue territorial. C'est l'une des spécificités de ces formations.

Robert Douillet, expert en médiation territoriale et consultant pour VIVEA tout au long de l'expérimentation, a apporté aux porteurs de projets les notions fondamentales sur ce sujet, lors de l'accompagnement collectif mais aussi individuel. (sources : Robert Douillet, Geysier : cf. Geysier.asso.fr).

Créer des conditions favorables à la prise de décision commune

Cheminer de l'information à la négociation ou la médiation permet une participation croissante dans la prise de décision.

Se limiter à donner ou recevoir de l'information réduit à néant cette participation, en effet celle-ci ne devient pleine et entière qu'en cas de concertation puis négociation, avec ou sans médiateur.



Participants et animateurs

- ◆ Représentativité et légitimité
Discussion sur le choix des acteurs
- ◆ Relation délégués - groupes
Qualité de l'information

Impliquer les acteurs appropriés

Constituer un lieu de concertation pose la double question :

- de la représentativité (la personne déléguée est-elle vraiment représentative de sa base ?) et de la légitimité (la base la considère-t-elle comme son représentant légitime ?)
- de la relation entre la personne déléguée et son groupe (quel mandat, quel pouvoir a-t-elle effectivement, quel discours va t-elle tenir ?)

Les animateurs de la formation ont tout intérêt à se poser ces questions au moment du recrutement des stagiaires, en faisant le lien avec le projet territorial global.

S'assurer de l'efficacité du dialogue territorial en :

- Précisant l'objet thématique du dialogue et en délimitant le territoire ;
- Clarifiant le rôle des institutions, et en particulier leurs rapports avec la prise de décision concernant le sujet traité ;
- Partageant le diagnostic de territoire (il doit faire l'objet d'un accord) entre les différents acteurs : il est en effet indispensable de partir sur une même base pour pouvoir construire ensuite ensemble...

Rester vigilant aux spécificités du dialogue territorial

Les supports du dialogue territorial sont complexes : on touche au domaine du vivant pour lesquelles les règles de fonctionnement sont multiples et d'interprétations variées. La complexité est d'autant plus grande que le nombre d'acteurs impliqués est important, nécessitant l'appel à des délégués pour les représenter de façon plus ou moins pertinente. Enfin, n'oublions pas qu'un dialogue territorial peut être influencé par des enjeux politiques pas toujours faciles à repérer.

Les risques

- ◆ L'échec
Un objectif de moyens
- ◆ Participer pour participer ?
Quelle volonté d'aboutir ?
- ◆ La manipulation

Etre conscient des risques inhérents au dialogue territorial

Un animateur de concertation a un objectif de moyens : tout mettre en œuvre pour faire en sorte que le dialogue s'instaure et se déroule au mieux. Il n'a pas la responsabilité de l'issue du dialogue.

Il est important de bien mesurer la réelle volonté des uns et des autres pour participer et co-construire.

Il faut en particulier ne pas se faire manipuler par les uns et les autres, et refuser les concertations "alibis" qui ne sont là que pour tenter de donner du crédit à des décisions déjà prises avant le dialogue.

S'attendre à des plus values

Grâce aux phases de créativité collective, on peut déboucher sur des solutions inattendues qui peuvent satisfaire tout le monde.

La légitimité de la décision finale prise par les élus est renforcée par le dialogue territorial qu'il y a eu en amont car ils ont pris la décision de façon éclairée.

L'accord obtenu est solide puisque les personnes concernées ont pu participer à sa construction.

Les plus values

- ◆ La solution inattendue
Le remue-ménages
- ◆ La légitimité de la décision
Une construction collective
- ◆ La solidité de l'accord
L'appropriation

Lorsque des porteurs de projet souhaitent accompagner des personnes engagées dans un projet territorial, la question récurrente est la place de la formation dans le dispositif et ses limites. Etant dans un contexte de formation-action, en lien avec un véritable projet de développement local, la réponse n'est pas toujours simple.

Méthodologiquement, il convient de se poser des questions clés en amont, mais aussi pendant l'action.

Les bonnes questions à se poser lors de la conception du projet global :

- Comment définir le territoire précisément ? (maillage, taille...)
- Comment choisir les acteurs ? qui ne pas oublier ? à quel moment « mixer » les publics, quels sont les enjeux des différentes structures ?
- Quelle est précisément la part de la formation dans le projet ?
- Quelles compétences seront apportées ? (cf. en cadre)
- Comment articuler la formation avec les autres actions menées dans le projet global, et à quel(s) moments doit-elle intervenir ?

Quand ces questions ont trouvé réponses, il est important d'affiner le dispositif et de le valider.

Extrait des Evènement VIVEA N°3

Deux types de finalités complémentaires pour la formation dans un territoire peuvent être définis :

- devenir acteur ;
- saisir des opportunités et développer des projets collectifs.

1 Devenir acteur suppose de s'inscrire dans une dynamique collective (professionnelle ou non) dans un espace déterminé, lieu possible de projets mais aussi d'enjeux et de conflits potentiels.

Quelles compétences développer ?

- Etre capable de conduire une réflexion stratégique partagée : diagnostic, atouts, fragilité, projets collectifs ;
- Connaître les règles et les dispositifs qui régissent un territoire :
 - Savoir identifier des jeux d'acteurs ;
 - Savoir faire émerger, concevoir et partager des projets collectifs ;
 - Etre capable de mettre en place des collaborations et coopérations entre acteurs ;
 - Savoir négocier des projets avec les décideurs (locaux ou autres).

En résumé, se former pour construire une intelligence collective et développer des projets dans un territoire.

Les questions à se poser en amont de l'action de formation :

Il s'agit ici d'une seconde phase de concertation, mais avec les acteurs du projet :

- Soit les acteurs sont tous des agriculteurs et on est dans de la *concertation interne*,
- Soit les acteurs sont issus de différentes professions et il s'agira d'une *concertation externe*.

Dans tous les cas, cette phase est indispensable : c'est le diagnostic partagé, le moment où les acteurs se font une culture commune, et sa réussite gagera d'un bon déroulé par la suite.

De par la nature spécifique des projets territoriaux qui sont souvent nouveaux et difficiles pour les acteurs, de par l'enjeu pour le projet global que représente la partie formation et les compétences qui y seront acquises, on ne peut faire l'économie de ce temps d'échanges bienveillants.

C'est lors de cette phase que souvent l'intervention d'un médiateur, d'une personne externe à la structure qui porte le projet, est un plus. L'enjeu est que chaque acteur du projet puisse exprimer ses besoins, ses attentes, ses questions, ses réticences, et que celles-ci soient entendues par tous mutuellement.

Une fois cette phase déroulée, le projet global et la place de la formation dans celui-ci peuvent alors être définis avec précision.

A noter qu'il est parfois opportun de réinsérer des temps de concertation entre acteurs au cours de la formation afin de valider ou réajuster le contenu et la forme.

2 Développer, conduire des projets collectifs (une condition facilitante : être reconnu et acteur, cf. §1).

Quelles compétences développer ?

- Réaliser un diagnostic/projet à partir des opportunités repérées dans le territoire ;
- Savoir positionner le projet dans son contexte ;
- Maîtriser les conditions de réussite liées à la création ou au développement d'activité : technicité, acceptation de projet, partenariat, appui des pouvoirs locaux ;
- Savoir créer et gérer une dynamique collective (ex. petite filière) ;
- Savoir négocier avec les acteurs du territoire, les acteurs économiques notamment.

Les échanges de pratiques ont pointé des facteurs de réussite et des bonnes pratiques à retenir dans les différentes phases d'ingénierie du projet.

En préambule, le premier facteur de réussite souligné par tous les porteurs de projet est la nécessité de **se donner du temps** pour analyser le projet territorial dans son ensemble, nouer des partenariats, définir la place de la formation et concevoir l'action. Une formation liée à un projet territorial nécessite la mobilisation de moyens humains importants sur une durée adaptée. D'autres critères ont été retenus :

L'existence au préalable à l'action de formation d'un projet de développement territorial : concevoir une action cohérente avec le projet.

L'action se rapporte à un projet, on est dans une formation-action et par conséquent, les objectifs et le contenu de la formation sont « territorialisés », et les apports sont à contextualiser. De même le choix de l'échelle du territoire et des acteurs de la formation se déduit du projet global.

Concevoir et réaliser la formation dans le cadre de partenariats

Ces partenariats se forment entre un porteur de projet et un organisme de formation, plusieurs organismes professionnels d'une filière, ou encore entre un organisme « agricole » et un autre acteur du territoire (type office de tourisme, pays...). La complémentarité des partenaires aura entre autres un impact dès le début sur la mobilisation des stagiaires.

cf. *fiche partenariat Kaléinove* : http://www.vivea.fr/sites/internet/pages/Documents/Kaleinove/fiche_partenariat.pdf

Permettre le dialogue entre acteurs d'un même territoire

Il s'agit du point central des formations d'implications des agriculteurs dans les territoires et ce qui fait leur spécificité. Réunir en formation des agriculteurs, des élus locaux, des acteurs socio-économiques du territoire et créer les conditions d'un dialogue territorial et d'une concertation est le minimum et la clé de réussite de la plupart des projets. Pour les agriculteurs, la communication permet de rendre lisible l'évolution de leur propre métier et de s'approprier les enjeux et problématiques des autres acteurs. La formation est alors un outil de décloisonnement du milieu agricole et rural, et en ce sens il est alors essentiel de concevoir et mener la formation de façon à aider les stagiaires à passer d'une posture de défense à une posture de co-construction.

Donner de l'importance à la mobilisation

(cf. *fiche Mobilisation Kaléinove et les recherches actions VIVEA n°3 sur l'appel à propositions éleveurs bovins* :

http://www.vivea.fr/sites/internet/pages/Documents/Kaleinove/fiche_mobilisation_public.pdf

http://www.vivea.fr/sites/internet/pages/Documents/Publications_officielles/vivea_recherche_action_3_expérimentation_2005.pdf)

La mobilisation sera facilitée par l'existence de projets territoriaux fédérateurs (ex : passage d'une autoroute, création d'un Parc Naturel Régional), de réseaux de personnes reconnues et légitimes qui induisent une certaine dynamique de groupe. Les moyens de mobilisation des stagiaires doivent être variés et complémentaires (ex : réunions sur les projets, AG d'organismes professionnels, foires, journées de promotion, relais professionnels, communication entre pairs, écrit, oral...). Plus que pour des formations portant sur d'autres thèmes, les porteurs de projet doivent « convaincre », expliquer l'intérêt de la formation et donc toute opportunité doit être saisie.

Utiliser une pédagogie centrée sur les personnes

Si l'objectif d'implication dans les dynamiques territoriales relève d'un échelon collectif, il n'empêche que les attentes de chaque stagiaire doivent être prises en considération. La réussite du collectif repose sur l'implication individuelle de chacun, qui passe par une phase d'expression individuelle puis de diagnostic partagé. Dans chaque formation, des séquences d'échanges ont été mises en place pour favoriser l'expression des attentes des personnes, soit par rapport au projet, soit en termes de dialogue et écoute « de l'autre ». En termes de bonnes pratiques, soulignons la présentation croisée des stagiaires qui installe dès le début un climat propice à la cohésion du groupe et à l'implication de chacun.

Analyser le jeu des acteurs

Cela s'avère un élément déterminant pour mieux comprendre les stratégies des uns et des autres et ainsi créer des conditions optimales de réussite du projet territorial. C'est important en premier lieu à l'échelon du territoire de projets, puis dans le groupe de stagiaires.

Faire appel à un animateur régulateur et à l'écoute du groupe

En complément des différents intervenants experts, un animateur centré sur le groupe, si possible extérieur à l'organisme porteur de projet s'avère être un plus. Observateur et régulateur, il sera à l'écoute des stagiaires, de leurs attentes, ressentis et craintes éventuelles, qui sont déterminants à prendre en compte dans ce type de formations.

Se donner la possibilité de réorienter le programme en cours de formation

Souplesse et réactivité permettent de s'adapter aux stagiaires, en fonction du rythme de leurs appropriations ; on travaille ici autant sur les savoir-être et savoir-faire que sur les savoirs.

Insérer des séquences pédagogiques pratiques « sur sites » (visites, études de cas...)

Le champ couvert par ces formations implique de faire évoluer les représentations concrètes du territoire, de projets qui peuvent s'y réaliser, des relations entre acteurs qui peuvent s'y créer. Cela passe par des visites d'expériences, des témoignages concrets pour montrer que cela est possible ailleurs et qu'une large part de réussite réside dans les capacités des personnes à passer de l'idée au projet, à écouter ses pairs et à s'ouvrir à d'autres milieux sociaux et professionnels. La résistance au changement se trouve infléchie par les exemples vus.