

# Comment gérer l'après-projet et la fin de l'animation ?

## La structuration d'une filière Plantes à parfum, aromatiques et médicinales dans les Pyrénées-Orientales par l'EPLFPA de Perpignan-Roussillon

Entre 2010 et 2014, grâce à une animation portée par un chef de projet, l'Établissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole de Perpignan-Roussillon initie le développement d'une nouvelle filière départementale autour des plantes à parfum, aromatiques et médicinales biologiques. Au bout de quatre ans, la rupture d'animation aurait pu mettre en péril la poursuite du projet et désolidariser les partenaires. C'est tout l'inverse qui s'est produit ...

### Un projet animé, une diversité d'acteurs et l'initiation d'une filière

Pour trouver une réponse à la crise viticole qui frappe le Roussillon, l'Établissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole (EPLFPA) de Perpignan-Roussillon initie, dès 2004, une réflexion sur les possibilités de diversification pour les viticulteurs des Pyrénées-Orientales. Constitué de cinq centres répartis sur les sites de Rivesaltes<sup>1</sup> et de Théza<sup>2</sup>, l'établissement bien implanté sur son territoire, n'est lui-même pas épargné. Il connaît la fermeture de son Bac pro viticulture en 2008 et la diminution de ses surfaces viticoles au profit des surfaces en abricotiers.

Grâce à un projet tiers-temps (2007-2009), des pistes de diversification pour les viticulteurs du Rivesaltais sont identifiées. Outre la production arboricole déjà développée, la production de raisin de table et le tourisme équestre, ce sont les plantes à parfum, aromatiques et médicinales (PPAM) – et particulièrement l'endémique romarin sauvage des Corbières – qui retiennent l'attention de l'EPLFPA. Effectivement, les PPAM sont des cultures pérennes qui s'accommodent des mêmes terres sèches que la vigne et dont les activités de production s'intègrent plutôt bien dans le calendrier des activités viticoles et fruitières. A l'issue de ce projet tiers-temps, les enjeux liés à la diversification en PPAM, entre autres le maintien des exploitations et l'enrayement de la multiplication des friches agricoles, sont clarifiés.

En 2010, le projet se poursuit grâce au dispositif des « chefs de projet de partenariat recherche / formation / développement ». Rémi Proust, ingénieur agroéconomiste est recruté comme chef de projet. Son objectif est de changer d'échelle en passant d'une dimension communale à départementale et de favoriser

### Pourquoi l'agriculture biologique ?

L'agriculture biologique (AB) est identifiée comme une condition sine qua non du développement de la filière PPAM sèches dans les Pyrénées-Orientales et en France (lavande/lavandin excepté). La filière est portée par la demande existante qui est essentiellement bio car la transformation en huiles essentielles a tendance à concentrer les pesticides. Néanmoins, le choix de l'agriculture biologique présente quelques contraintes telles que la nécessité de laisser les parcelles précédemment conduites en conventionnel au repos avant de les cultiver ou le besoin de mécaniser le désherbage via des outils très spécifiques.

l'émergence d'une nouvelle filière PPAM biologiques dans les Pyrénées-Orientales. Après une évaluation initiale de quatre mois, le projet est séquencé en quatre phases de développement :

1. L'évaluation du potentiel de production en PPAM du département par une étude de marché (2011).
2. La mise en place des conditions du développement d'une filière via le déploiement de formations courtes et longues et le recensement des agriculteurs intéressés (2011 - 2012).
3. La structuration des acteurs de la filière, producteurs et débouchés (2012 - 2013) par la création du Syndicat Agricole des Producteurs de Plantes à Parfum Aromatiques et Médicinales des Pyrénées-Orientales (SAPPPAM 66). Composé de 17 producteurs de plantes sèches et dix producteurs de plantes fraîches, il vise à défendre et à représenter ses membres au niveau local et régional.

<sup>1</sup> Quatre centres : un Centre de formation par apprentissage (CFA), un Centre de formation professionnelle et de promotion agricole (CFPPA), un Lycée professionnel agricole (LPA), une exploitation agricole biologique « le Domaine du Lycée ».

<sup>2</sup> Un centre : un Lycée d'enseignement général et technologique agricole (LEGTA).

4. Le développement et la pérennisation de la production (2013 - 2014) grâce à la plantation de 10 ha de PPAM au total chez 20 agriculteurs, l'expérimentation et la démonstration pour l'acquisition de références (parcelle de thym et lavande sur Le Domaine du Lycée, acquisition d'une planteuse et d'une bineuse, projet de mise en place d'un alambic pour transformer les PPAM en huiles essentielles), l'organisation d'une journée de la filière et la mise en place d'un appui technique.



Parcelle de Romarin des Corbières sur le Domaine du Lycée

Afin de mener à bien toutes ces étapes et d'initier une démarche collective, Rémi Proust sollicite et implique de très nombreux acteurs. Il constitue un comité de suivi institutionnel composé de représentants des services de l'Etat (Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt, Direction Départementale des Territoires et de la Mer), de l'EPLFPA et de chercheurs. Celui-ci est en charge d'orienter le projet en évaluant son avancement et en validant son plan d'action annuel. Au fil des quatre années, le schéma d'acteurs du projet se complexifie. L'EPLFPA mène les actions en bilatéral avec chaque partenaire technique. En plus du travail mené avec le SAPPAM 66, deux partenariats clés sont construits :

- L'un avec la Chambre d'agriculture 66. Un plan d'action bilatéral entre l'EPLFPA et la chambre clarifie le rôle de chacun dans l'animation de la filière. Les formations courtes sont attribuées à la chambre qui en contrepartie missionne sur le projet un de ses techniciens, Nicolas Mansouri.
- L'autre avec Sud&Bio, l'association interprofessionnelle de l'agriculture biologique en Languedoc-Roussillon. Ce partenariat contribue à la reconnaissance de l'EPLFPA comme interlocuteur départemental clé et au soutien accordé par le Conseil régional au projet.

Ainsi, Rémi Proust est garant du lien qui existe entre tous les partenaires. Appuyé par Bruno Colange, le directeur d'exploitation agricole (DEA) qui par ailleurs est son tuteur technique, il assure l'animation du projet, son développement et sa gestion. Il est même identifié par les porteurs de projet comme le contact concernant les PPAM dans les Pyrénées-Orientales.

### La nécessité d'anticiper la fin du projet pour gérer la rupture d'animation

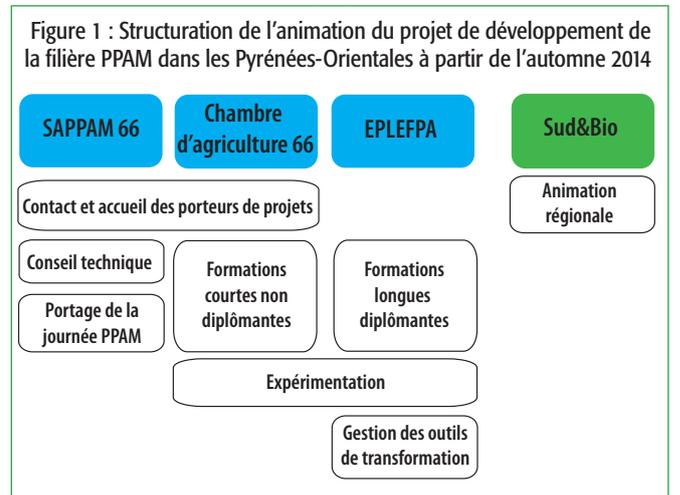
Dès la seconde année du projet, des réflexions sur l'après « projet animé » sont conduites au sein de l'EPLFPA. Quelle sera la structure la plus à même de porter l'animation

indispensable du projet ? Quelle répartition des missions de Rémi Proust effectuer ? Comment développer la confiance entre les partenaires du projet pour accompagner cette répartition ? Comment pérenniser l'implication de l'EPLFPA dans le projet et rester en adéquation avec la demande pédagogique ?

Les réunions du comité de suivi sont l'occasion d'aborder ces questions. Courant 2013, cinq missions du chef de projet à pérenniser sont identifiées tout comme les partenaires impliqués dans celles-ci :

- la production de PPAM sur l'exploitation de l'EPLFPA (Domaine du lycée),
- le fonctionnement de la distillerie (Domaine du lycée),
- l'organisation des formations PPAM et des projets pédagogiques (CFPPA, LPA, LEGTA),
- l'appui technique aux producteurs (EPLFPA, Chambre d'agriculture, SAPPAM 66, Sud&Bio),
- l'animation du SAPPAM 66 (EPLFPA, Chambre d'agriculture, SAPPAM 66, Conseil général 66).

Puis en juillet 2014, lors de la dernière réunion du comité de suivi avant le départ de Rémi Proust, l'ensemble des partenaires est convié. Les objectifs du projet sont réaffirmés et les axes de travail et les tâches à assurer pour les atteindre précisés. Il s'agit de structurer (axe 1), expérimenter (axe 2) et innover (axe 3) pour stabiliser la jeune filière PPAM bio en faisant perdurer les actions essentielles et poursuivre son développement en intéressant de nouveaux producteurs. Sur cette base, le SAPPAM 66 n'ayant pas atteint une taille critique pour recruter un animateur, les partenaires décident de se redistribuer les rôles en fonction de leurs moyens et de structurer une animation du projet à trois têtes (cf. Figure 1).



Dans cette nouvelle organisation, le SAPPAM 66, la Chambre d'agriculture 66 (particulièrement Nicolas Mansouri) et l'EPLFPA (particulièrement Bruno Colange) se partagent les activités identifiées comme nécessaires à la poursuite du développement de la filière. Ensemble, ils assurent aussi le lien avec les partenaires locaux et notamment Sud&Bio en charge de l'animation régionale ; l'une des trois structures est toujours présente aux réunions techniques ou filière organisées par l'association interprofessionnelle régionale.

En parallèle de cette restructuration, les partenaires s'organisent

pour répondre à l'appel à projets national « Pôle Territorial de Coopération Economique<sup>3</sup> » (PTCE). Rejoints par le Conseil général des Pyrénées-Orientales, la Plateforme technologique des Pyrénées-Orientales et la Chambre de commerce et d'industrie, ils forment un nouveau groupe de travail motivé pour saisir l'opportunité de financer un poste d'animation et ainsi accélérer le changement d'échelle du projet.

L'animation du projet en interne à l'EPLEFPA est elle aussi revue. La majeure partie des tâches que Rémi Proust assurait glisse vers Bruno Colange à commencer par le rôle de référent du projet au sein de l'établissement. Ensuite, sur le volet expérimentation, il est secondé par une formatrice du CFPPA à hauteur de 3h par semaine pour le suivi et par une secrétaire pour la gestion administrative et financière (cofinancement Conseil général 66 et France Agrimer). Sur le volet formation, il reprend les chantiers entamés tels que la finalisation du montage d'un Certificat de Spécialisation (CS) « Plantes à parfum, aromatiques et médicinales », l'accompagnement de la restructuration de l'équipe pédagogique horticole et le suivi des projets et demandes pédagogiques sur les PPAM. Enfin sur le volet transformation, Bruno Colange accompagne la construction et la mise en route de l'alambic départemental pour produire des huiles essentielles et des PPAM sèches



Visite d'une parcelle expérimentale en formation courte (prestations auprès des producteurs de PPAM).

## Deux ans après la rupture d'animation, le bilan

La rupture d'animation a donné un nouveau souffle au projet. Malgré le refus du PTCE déposé en 2015, les partenaires ont trouvé un équilibre dans leur structuration. En particulier, le SAPPAM s'est émancipé en prenant en main ses objectifs, ses actions, son organisation et ses recherches de financement pour mettre en œuvre sa politique. D'un syndicat de défense des producteurs, il est devenu un syndicat de gestion et de mise en marché des produits qui souhaite proposer une offre organisée. L'idée consiste à créer une marque de qualité locale autour des huiles essentielles du territoire. Le recrutement d'un prestataire animateur et développeur de la marque est même envisagé.

D'un point de vue interne à l'EPLEFPA, en 2016 le bilan sur la répartition des missions de Rémi Proust est plus mitigé mais les actions perdurent. Sur le volet expérimentation, Bruno

Colange est désormais seul pour effectuer le suivi. Concernant le volet formation, l'équipe pédagogique horticole s'est bien appropriée les PPAM aussi bien en formation initiale qu'en formation adulte (CFPPA). Cependant, le travail lancé par Rémi Proust avec les BTS Sciences et Technologies des Aliments du LEGTA sur la création de produits innovants à base de PPAM a été mis de côté faute de temps. La mise en route du CS « production de PPAM » a quant à elle été repoussée à janvier 2017 faute de candidats. Très sollicité par les enseignants-formateurs, Bruno Colange souhaite mettre en ligne le calendrier des travaux liés aux PPAM ainsi que l'ensemble des documents issus des expérimentations, et organiser des réunions d'exploitation régulières. Cela facilitera l'appropriation et l'autonomie des équipes pédagogiques sur le sujet des PPAM. Sur le volet transformation, la gestion de l'alambic et du séchoir représente un temps de travail important. L'idée de restructurer l'atelier agroalimentaire pédagogique de l'EPLEFPA qui est obsolète en y associant l'alambic afin de répondre à la demande locale en transformation artisanale des PPAM, a été évoquée. Un stagiaire de fin d'études devrait être recruté en 2017 pour étudier la faisabilité de ce projet.



Formation technique de porteurs de projet PPAM

## Que retenir de l'expérience ?

A l'issue de quatre années de projet, la rupture d'animation a donc été un catalyseur pour l'émancipation et l'organisation des acteurs de la filière PPAM des Pyrénées-Orientales. Au sein de l'EPLEFPA, le projet se poursuit lui aussi. Différents leviers ont été actionnés pour gérer le départ du chef de projet, anticiper la redistribution des missions, préparer la rupture d'animation et effectuer la transition.

**Bien réfléchir sa posture – ou ses postures – de chef de projet.** Il peut être animateur, partenaire, relais, porte-parole, exécutant, intervenant, etc. Certaines postures présentent des risques et ne sont pas pérennes. Le risque d'accoutumance des équipes pédagogiques à la posture d'intervenant du chef de projet est, par exemple, fréquent.

**S'appuyer sur un comité institutionnel de suivi.** Il pilote les actions et aide le chef de projet à orienter ses activités en se réunissant au moins une fois par an. Il est composé de représentants des partenaires institutionnels du projet mais n'est pas trop étendu pour maintenir son efficacité.

<sup>3</sup> Le PTCE a pour but d'organiser la coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire, entreprises et collectivités par la mise en place d'une stratégie commune et continue au service de projets économiques innovants de développement local durable.

**Se faire connaître auprès des équipes pédagogiques et les impliquer dans le projet.** Par des interventions directes dans les modules, de la formation de formateurs ou encore une co-construction de modules capitalisables et transférables et l'accompagnement de leur appropriation par les enseignants-formateurs, le chef de projet encourage leur participation au projet.

**Penser le projet et sa situation finale dès le départ.** Prévoir par exemple un financement dont la durée est supérieure à celle de la mission du chef de projet et imaginer une situation finale pérenne où le chef de projet n'intervient plus. Engager avant le départ du chef de projet des actions vouées à être poursuivies – telles que la mise en place de l'alambic financée avant le départ de Rémi Proust – pour éviter les changements de stratégie précipités.

**Parler de la fin du projet et de la fin de l'animation tout au long du projet,** un peu plus à mi-parcours et intensément la dernière année. Mettre le problème à l'ordre du jour des réunions du comité de pilotage peut-être un bon moyen de ne pas oublier d'en parler.

**Se questionner régulièrement.** Que reste-il à faire ? Que faut-il laisser à faire ? Quelles sont les compétences que l'on souhaite garder sur l'EPLFPA ? Quelle est la nature du rôle que l'EPLFPA souhaite garder sans l'acteur-lien qu'est le chef de projet ?

**Imaginer une structuration nouvelle en interne et en externe.** Analyser les missions et stratégies de chacun des acteurs et répartir les tâches en fonction. Passer notamment la main aux partenaires hors EPLFPA sur les aspects stratégiques et politiques. Prendre soin du rôle pédagogique de l'établissement dans le projet.

Aujourd'hui, les partenaires impliqués dans le développement de la filière PPAM 66 s'accordent à dire que le départ du chef de projet a eu un effet positif sur la poursuite du projet en développant leur implication respective, même si la présence de celui-ci a été indispensable entre 2010 et 2014. Les partenaires ne comptent pas s'arrêter là et désormais les idées fusent pour poursuivre les actions.

### **Le relais du chef de projet sur l'EPLFPA, Bruno Colange**

Directeur de l'exploitation agricole de l'EPLFPA de Perpignan-Roussillon depuis 2002, Bruno Colange gère la production sur les deux sites de Rivesaltes et de Théza. Suite au départ de Rémi Proust, chef de projet entre 2010 et 2014 sur le développement d'une filière plantes à parfum aromatiques et médicinales (PPAM) dans les Pyrénées-Orientales, il prend en charge un certain nombre de ses anciennes missions. Pour Bruno Colange, le développement de la filière PPAM sur le domaine de l'EPLFPA fait partie intégrante du projet d'exploitation. Celui-ci prévoit une diversification des productions, une recherche de complémentarité entre circuits longs et courts, et le développement de produits transformés pour toutes les productions. En élargissant son offre en produits agricoles transformés, l'EPLFPA a aussi élargi son offre pédagogique afin de remplir au mieux sa mission première : la formation.

Crédits photos : EPLFPA de Perpignan-Roussillon  
Rédaction : Amélie BRESSON - 3DFI, CEZ-Bergerie nationale de Rambouillet  
Mise en page : Chantal Creusot - Service Multimédia, CEZ/Bergerie nationale de Rambouillet  
Novembre 2016