

Des clés pour un projet idéal d'animation et développement selon les dynamiques territoriales

Des notions, des questions et des points de vigilance

Suite à différentes interventions et témoignages du séminaire de regroupement de décembre 2018, les participants ont travaillé en équipe, sur la question suivante : à quels éléments clés, génériques et/ou spécifiques aux types de territoire faut-il être vigilant pour un développement optimal d'un projet d'animation et de développement des territoires ?



Différentes méthodes d'animation sont utilisées dans les ateliers

Les différents groupes ont débattu et ont proposé plusieurs visions de ce qu'est un territoire en fonction des acteurs : le territoire de l'établissement, le territoire projet, l'établissement lui-même, le projet d'acteurs...

Le territoire, une notion à re-définir

Pour illustrer le thème général du séminaire, une cartographie des différents types de territoire (urbain/périurbain/rural dynamique/hyper rural) a été proposée. Les établissements d'enseignement agricole ont été positionnés sur cette carte des campagnes françaises. Cette carte pouvait être utilisée ou non dans les ateliers pour lancer le débat.

Dans tous les groupes, il est apparu que ce n'est pas les paramètres de cette typologie de territoire qui détermine les opportunités pour porter un projet d'animation et de développement des territoires, mais plutôt sa dynamique et sa dimension culturelle. Les paramètres retenus par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) leur semblent être trop réducteurs, les groupes ont abordés la question selon différentes approches.

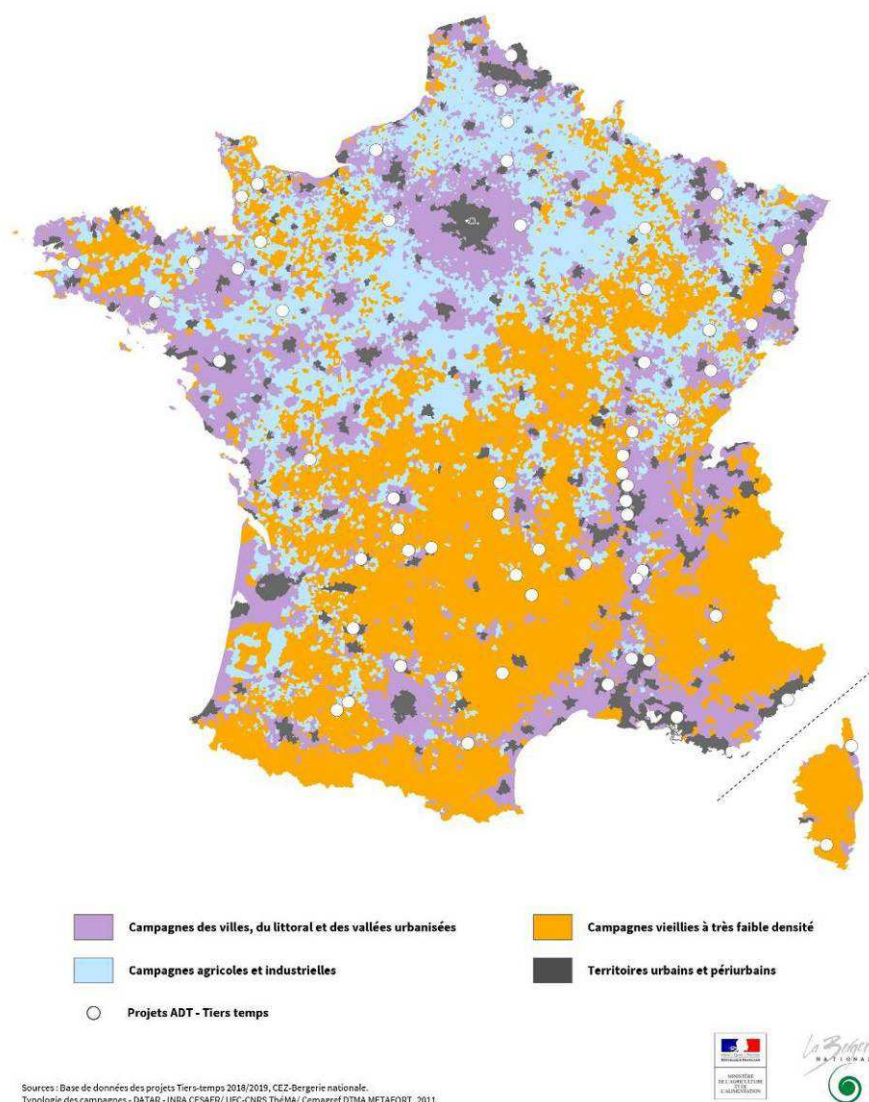


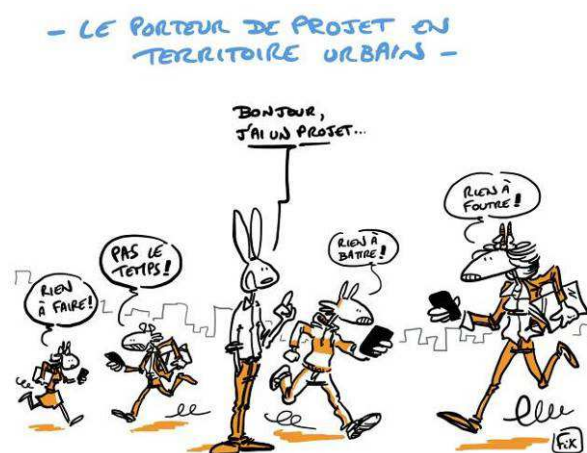
Figure 1 : Les projets d'animation et de développement du territoire des établissements d'enseignement agricole au regard de la typologie des campagnes françaises

Les 8 paramètres d'un territoire

En regroupant des exemples concrets apportés, des participants ont défini le territoire géographique par huit entrées :

1. Le patrimoine local
 - Historique et culturel
 - Du terroir et gastronomique
 - La transmission du savoir
 - Les races, la biodiversité.
2. L'économie locale, c'est-à-dire la capacité du territoire à absorber le projet.
3. Les produits labellisés (Appellation d'origine protégée (AOP), filières reconnues, niches, des produits répondant à des attentes sociétales).
4. Les formations dispensées ou à créer, la cartographie des formations sur le territoire.
5. La population
 - Ses modes de consommation, la typologie et les traditions alimentaires
 - La diversité des acteurs et le dynamisme

- Le bassin de recrutement (origine des apprenants, filières de formation)
 - Les attentes des publics concernés par les projets
 - Les filières existantes.
6. Les découpages administratifs (département, région, communes, collectivités, compétences) et les acteurs qui décident ou choisissent.
 - Le risque qu'il y ait trop d'acteurs et trop de projets, des incohérences et des lourdeurs administratives ou encore des réseaux doublons.
 - Des inégalités spatiales : des situations sociales (revenu, emploi, service public, bassin de recrutement)
 7. L'attractivité du territoire avec le tourisme, les sites remarquables et le paysage.
 8. La mobilité, les axes et les moyens de communication (route, train, internet)



Avec ces huit paramètres, plusieurs éléments identifiant un territoire ont été proposés.

La différenciation des territoires

Même si la définition en géographie du territoire prend en compte l'espace l'existence de sociétés et de dynamiques, la notion de territoire est très riche d'où la difficulté de définir un territoire type.

La notion de territoire est plurielle et complexe. Le territoire est fluctuant et évolutif en fonction du projet, d'où la complexité à le formaliser. Plusieurs réflexions ont été avancées ci-dessous.

Méthodologie des ateliers

La veille de cet atelier, les participants avaient échangés sur des témoignages d'exemples venant de quatre territoires : urbain (Nantes), péri-urbain (Bourges), campagne dynamique (Bourg en Bresse) et hyper-ruralité (Rochefort-Montagne). Pour croiser leurs regards sur ces témoignages et enrichir les échanges, les participants étaient mélangés dans quatre nouveaux groupes. Ils ont abordé la même problématique différemment dans chaque atelier.

Le premier groupe a choisi de répondre à trois questions :

- a. Quelles sont les conditions pour que les territoires soient de réelles opportunités ?
- b. Quels sont les éléments de différenciation selon les types d'espace ?
- c. Comment illustrer des conditions ou des éléments de différenciation grâce à des exemples concrets de votre vécu ou trouvés dans le séminaire ?

Le second groupe a laissé plus ouvert le débat en recueillant une banque de questions, concepts, étonnements ou réflexions personnelles sur les apports du séminaire et qui font écho au projet de chacun. La discussion a fait ressortir deux niveaux de territoires : le territoire au sens général, mais dont la définition est discutée, et le micro-territoire que forme un établissement. Les leviers et les freins ont été identifiés pour ces deux niveaux.

Le troisième groupe a mis en évidence des points de vigilance et des éléments de méthode en utilisant une animation du type « métaplan ».

Le quatrième groupe s'est appuyé sur un Q-sort (liste d'affirmations à débattre) puis a illustré, en sous groupes par type de territoire, des leviers et freins sur une représentation de vélo. La mise en commun a mis en évidence les points génériques et spécifiques sur une seule bicyclette.

Territoire dynamique ou territoire du vide

La typologie d'urbaine à hyper-rurale du territoire est effacée par la notion de dynamisme territorial. Un territoire périurbain peut être « mort » et un territoire hyper-rural peut être très dynamique.

- Dans un territoire hyper-rural dynamique : « Quand on est isolé, on fait les choses ensemble ». « Comme les gens sont sur place, l'animation est sur place ».

- Un territoire hyper-rural désert, « en coma avancé » se définit quand il n'y a même pas de conseil municipal, une population très âgée et pas d'agriculteurs. Il n'y a plus personne, pas de connectivité. C'est le territoire du vide.



Terroir et territoire

Il existe toujours des produits identifiés à des terroirs. Même avec une perte de transmission, leur présence a toujours de l'importance. Une société paysanne (faite de producteurs mais aussi de connaisseurs) se retrouve autour d'un produit et réalise un contrôle social sur elle-même.

Quand il n'y a pas de produit local, il y a perte de société paysanne, il n'y a plus que des agriculteurs. L'évolution technologique constante (téléphone portable, internet...) n'empêche pas ce lien au territoire. Ces produits du terroir et la société paysanne qui s'y reconnaît donnent donc une identité à un territoire.

Le territoire : un espace vécu



Chacun voit son territoire en fonction de son vécu : environnement, relations, etc..

Certains facteurs influencent plus que le fait d'être rural ou urbain :

- La dynamique du territoire,
- Les cultures, l'humain plus que la géographie pure.
- La disparition de la société agricole, même si notre public est plus ou moins agricole.
- Les espaces subits et les espaces choisis pour mobiliser du capital économique, relationnel et culturel.

Du territoire à l'espace du projet

À l'émergence du projet, il faut poser la question de l'échelle du territoire par rapport au projet. Chaque projet a un périmètre propre qui va être différent de celui de l'établissement.

Attention : le territoire est souvent différent de l'espace projet. Certains projets peuvent ne pas être territoriaux et avoir des entrées plus thématiques et spatialisées.

L'établissement est un micro-territoire en lui-même.

Dans les EPLEFPA multi centres et multi sites, il existe un jeu d'acteurs car chaque site est un territoire. Le projet Tiers temps est conçu pour l'établissement et pas seulement pour un centre. Il faut essayer d'intégrer tout le monde, quitte à jouer l'innocent qui ne connaît pas les tensions existantes.

Dans la phase de pré configuration du projet, il faut donc prendre le temps de réflexion dans la rédaction :

- Sur la place du projet dans l'établissement.
- Sur la place de l'établissement dans son territoire. Les établissements sont parfois méconnus, « transparents » dans le territoire. Le fait qu'il va proposer un projet va changer la donne si personne ne l'attend.
- Sur la façon d'intégrer le projet dans les différents niveaux de territoire et impliquer les partenaires. L'EPLEFPA est un espace neutre. Il doit rester neutre dans « la jungle ».

Penser ensemble le territoire

Il y a plusieurs définitions derrière les notions de rural, urbain, périurbain. Comment les projets appréhendent-ils mieux l'espace ? Au moment du dépôt du projet, cet aspect est souvent non pensé ou pas assez travaillé. La façon de le penser aide à construire du sens.

Travailler ces notions avec les acteurs, fait prendre le risque d'entrer dans des controverses. Il faut déterminer quels partenaires vont être impliqués dans le projet et donc concernés par la question.

Pour cela un besoin de formation est ressenti par certains participants.

On utilise le territoire plus ou moins selon la thématique, cela va influencer le retour à l'EPL.

Qu'est-ce que penser le territoire ?

- On regarde le potentiel du territoire par rapport au projet. Le territoire a des ressources, des manques à aller chercher ailleurs.
- On regarde comment le territoire peut nourrir le projet : ce n'est pas le type de territoire qui compte mais bien les ressources, les acteurs qui vont être mobilisés.
- On regarde comment sur un territoire, on pose une même question.

Points de vigilances et de méthodologie

En fin d'atelier, tous les groupes ont proposé des points de vigilance, des leviers et freins sur l'opportunité que peut représenter un territoire pour un projet ADT.

La cohérence, les objectifs et les politiques publiques

Points de vigilances sur les enjeux et les objectifs du projet par rapport au territoire et à l'EPL :

- Est-ce que le projet répond à un besoin du territoire ?
- Est-ce que l'établissement est intégré dans son territoire et comment ?
- Quelles sont les ressources disponibles sur le territoire ?
- Avec qui travailler dans le territoire et dans l'EPL, pour faire quoi ?

Les incohérences entre les orientations des projets et les objectifs de l'exploitation agricole du lycée rendent difficiles le discours vis-à-vis des partenaires et des apprenants et tendent à décrédibiliser le porteur de projet.

Les politiques nationales et leurs dimensions locales sont des outils sur lesquels il est utile de s'appuyer pour faire écho au projet. Les allers-retours entre politiques ascendantes et descendantes sont possibles et souhaités par le ministère. Il est donc possible de s'associer à des initiatives locales qui peuvent devenir force de proposition.

La communication

La communication est l'élément clé du projet. Certains considèrent que c'est une étape de départ qui n'a pas été suffisamment prise en compte dans leur établissement. Cela a pu les mettre en difficulté. Des précautions sont nécessaires pour ménager la susceptibilité des partenaires. Ceux-ci sont parfois hostiles, indifférents ou mobilisés. Il faut repérer et classer leurs réactions afin d'adopter une stratégie efficace. Les



jeunes sont considérés comme plus compétents en communication et peuvent constituer une ressource sur laquelle s'appuyer pour faire connaître les projets.

Oser dire, montrer ses pratiques, affirmer l'image de l'enseignement agricole sont nécessaires pour répondre aux enjeux de la ruralité. Mais l'image de l'établissement peut être un atout ou une contrainte, si elle est mauvaise. Il faudra alors faire plus d'efforts de communication et de mobilisation.

La controverse

La controverse est pédagogique, il est possible de l'utiliser pour susciter le dialogue et dynamiser les projets, notamment sur des sujets de société (question de l'eau, phénomène végan...). Mais elle nécessite de former les enseignants et de les outiller pour qu'ils soient compétents pour encadrer des débats constructifs.

La dynamique du projet

Dans un projet, le résultat du projet est parfois le point privilégié. Il est important, mais la dynamique créée par le projet peut-être considérée comme un critère encore plus fondamental de réussite.



Il est nécessaire de connaître son territoire avec des données (INSEE, PIB, CSP), des outils et des éléments de mesure. Au moment de monter un projet, il faut tenir compte des facteurs tels que l'opportunité, le moment, l'existence de tiers lieux, l'espace...

Un projet peut être vu par rapport à son territoire de manière non linéaire comme devant faire écho, faire sens, faire mouvement et faire système. Il doit répondre à une demande du territoire et permettre de créer des connexions entre des partenaires dans une démarche participative à toutes les échelles. Il doit s'appuyer sur de réelles capacités d'animation, apporter des plus-values éducatives, accéder à un changement, une transition de manière résiliente.

Identifier et solliciter des partenaires

Quel outil pour penser à tous les partenaires ? : MAP, sociogramme...

Communiquer à tout le monde sans choquer quelqu'un. Se garder un droit de réserve. Ne pas tourner en vase clos avec toujours les mêmes partenaires alors que d'autres que l'on ne connaît pas, pourraient être intéressants. Le réseau them aide à trouver des bons partenaires : penser à le solliciter.

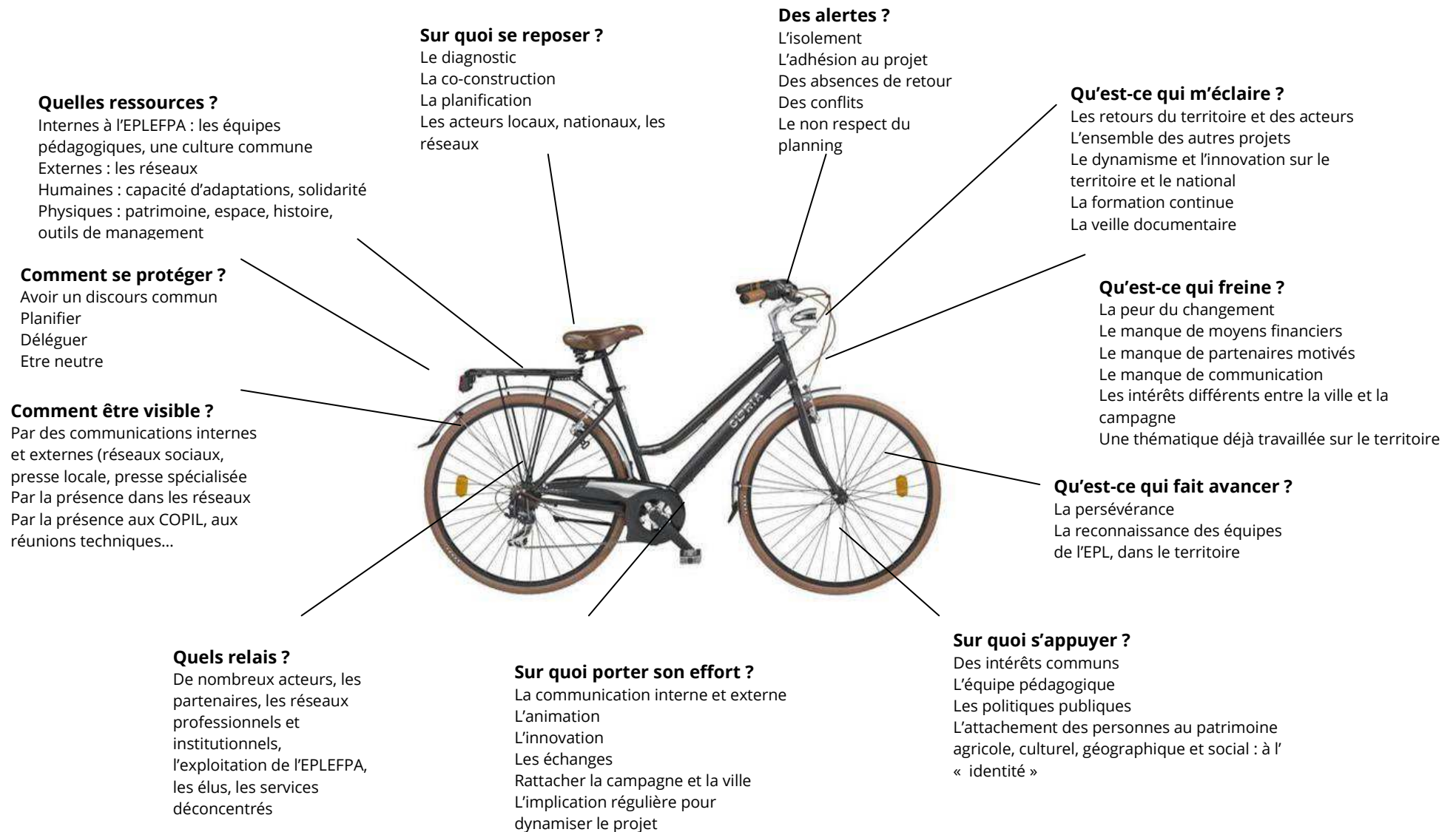
Parler avec des directeurs de CFA et CFPPA qui sont très sollicités et connaissent beaucoup de partenaires, ils ont de bons carnets d'adresses.

Thématique existante ou nouvelle sur le territoire

A partir de deux exemples, l'agroforesterie dans une région où il n'y en a pas ou le démarrage d'une filière, les leviers et les freins ont été soupesés pour la question suivante : Vaut-il mieux monter un projet sur un territoire investi ou vierge d'une thématique ?

Dans le premier cas, chacun a sa propre vision du projet. Il y a un historique et des préconçus. Avec des partenaires, tout le monde a un rôle dans la co-construction. Chacun est peut-être figé sur ses idées, mais un projet provoque beaucoup de changements. On construit et on détruit tout le temps. Il faut trouver sa place et se demander ce que le projet changera pour le territoire.

Figure 2 : Animer un projet sur le territoire, c'est comme faire du vélo



Dans le second cas, avec un projet dont on est initiateur et pilote, le danger est de confisquer le rôle des partenaires. Ils deviennent alors consommateurs et usagers et ce n'est plus leur projet. Ils sont passifs et n'adhèrent plus. Si rien n'est structuré entre les partenaires, si l'EPLFPA ne peut plus assurer, le projet s'arrête.

Dans tous les cas, le projet ne doit pas être « tiers temps dépendant » car il ne dure que trois ans. Il faut donc animer en responsabilisant les partenaires et ainsi développer une construction sociale. Pour une expérimentation, c'est différent car c'est un projet plus ponctuel, avec moins d'animation de territoire. La question porte surtout sur la diffusion des résultats,

Le territoire est une opportunité par ses besoins, ses attentes (sociétales), ses enjeux, et ses acteurs dynamiques, ses réseaux...

Le territoire, c'est d'adapter : il faut être réactif et ouvert.

En résumé, tous les éléments, points de vigilance, freins et leviers sont représentés sous la métaphore du vélo (Figure 2). Un des groupes a travaillé sur les leviers et les freins à l'échelle de l'établissement (Figure 3).

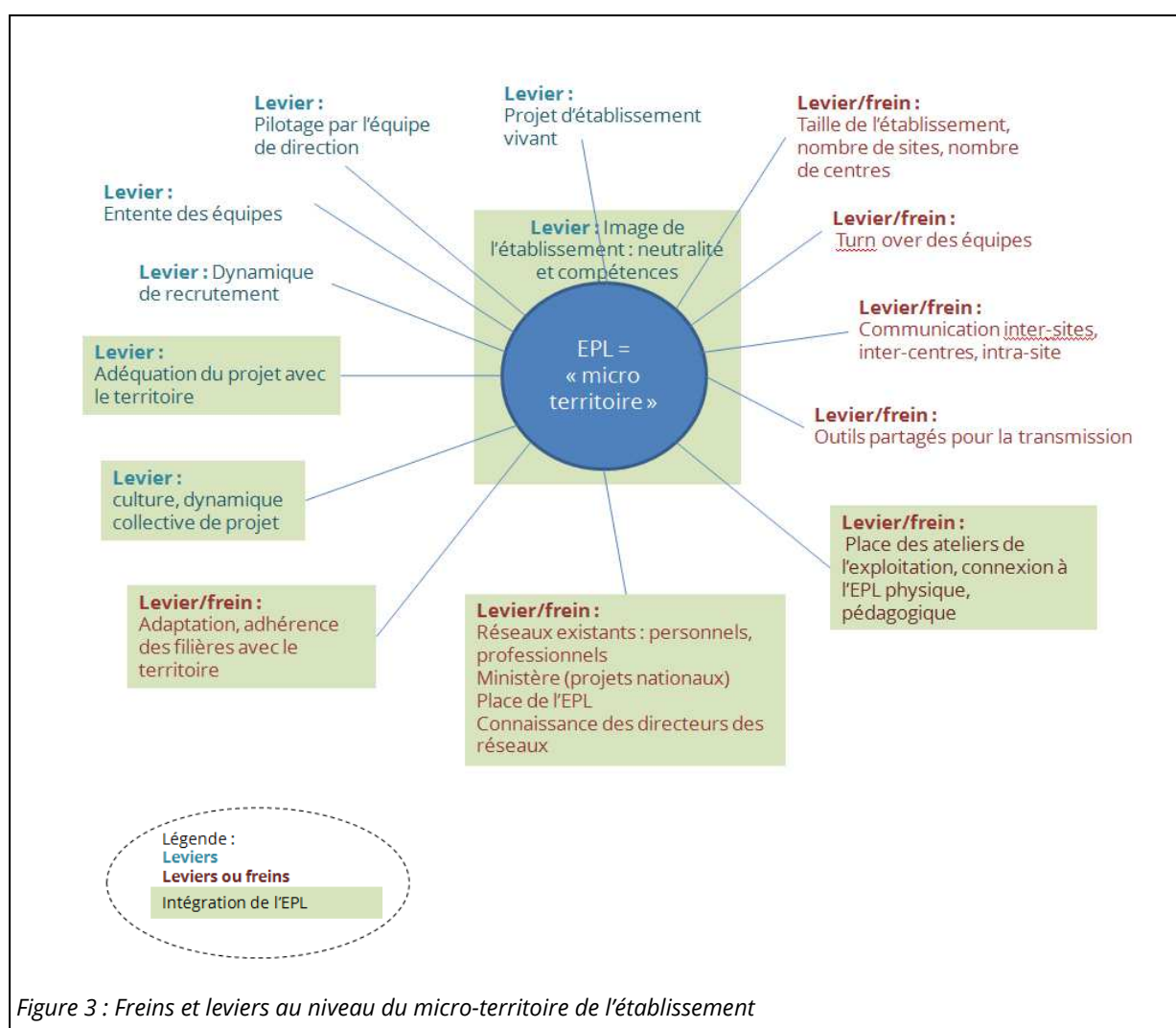


Figure 3 : Freins et leviers au niveau du micro-territoire de l'établissement

Remerciement à tous les participants et à Fix qui a illustré le séminaire et autorisé la reproduction de ses dessins.

Capitalisation : Marie-Sylvie Auffret
22 janvier 2019