

La formation des élus locaux au développement agricole



CONTRIBUTION DES ASSOCIATIONS DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL

Guide issu d'une expérimentation du réseau Afip



Sommaire

La formation pour répondre à l'évolution du rôle de l'élu local . . . 3-4

Partie I

La formation au développement agricole, éléments de contexte. . . 5-6
Ingénierie financière d'une formation d'élus

Partie II

Comment s'y prendre pour réaliser une formation d'élus ? 7-10
Trouver le « bon territoire »
Lancer la démarche dans un territoire
Élaborer un contenu de formation
Réaliser la formation

Partie III

Regards a posteriori 11-13
Privilégier une méthode progressive d'élaboration de formation d'élus
Construire la formation avec l'agent de développement territorial et l'élu local
Ce qui a été fait au regard de ce qui était prévu

Perspectives 14

Annexes 15

Glossaire

- AdCF** : Assemblée des communautés de France
- AMRF** : Association des maires ruraux de France
- Casdar** : Compte d'affectation spéciale « développement agricole et rural »
- CNFPT** : Centre national de la fonction publique territoriale
 - Draaf** : Direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt
 - EPCI** : Etablissement public de coopération intercommunale
 - Etd** : Entreprises territoires et développement (Centre de ressources sur le développement territorial, cf. bibliographie p. 15)
- Feader** : Fonds européen agricole de développement rural (finance le second pilier de la Politique agricole commune)
 - Gal** : Un groupe d'action locale est composé d'acteurs privés et publics ruraux. Il est chargé de la mise en œuvre d'un projet de territoire en accord avec la politique européenne Leader.
- InPACT** : Le collectif « Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale » est une plateforme issue du rapprochement de réseaux associatifs de développement agricole et rural : AFIP, InterAFOCG, FADEAR, FNCIVAM, Accueil Paysan, MRJC, Terre de Liens, Miramap et Solidarité Paysans. Des collectifs InPACT existent dans plusieurs régions.
- Leader** : Les programmes « Liaison entre actions de développement de l'économie rurale » s'inscrivent dans un dispositif européen de développement rural ascendant, et consistent en la mise en œuvre de mesures finançables dans le cadre du deuxième pilier de la politique agricole commune (Feader).

La formation pour répondre à l'évolution du rôle de l'élu local

L'agriculture, levier de développement local

Julie Bitard, 34 ans, titulaire d'un DUT animateur social et d'un BTS en agronomie, est élue municipale depuis mars 2014 sur la commune de Dolus d'Oléron (Charente-Maritime, 3 000 habitants). Constatant que les gens se déconnectent de l'alimentation du fait du poids de l'industrie agro-alimentaire, la jeune élue décide de porter ses convictions en matière d'alimentation et de santé dans son rôle d'élue. « *C'est le sens que j'ai envie de donner à mon engagement* », explique-t-elle. Après avoir proposé la création d'une commission agricole sur la commune, elle participe en novembre 2014 à la formation « *Comment développer une agriculture durable sur votre territoire ?* », proposée par InPACT* Poitou-Charentes. « *Cette formation m'a apporté toutes les données techniques mais surtout des exemples d'actions menées par d'autres collectivités*, indique-t-elle. *Les visites d'expériences sont des outils très intéressants pour sensibiliser les élus.* » De retour sur son territoire, Julie Bitard rend compte de cette formation et un état des lieux est lancé. Les nouveaux élus proposent de poursuivre le travail de rapprochement entre producteurs et restauration collective engagé par l'équipe précédente, en allant plus loin qu'un repas bio par semaine. En même temps, la Communauté de communes Marennes Oléron encourage les communes en mettant en place des actions en faveur de l'agriculture durable et surtout en fédérant les producteurs en vente directe dans l'association Marennes Oléron Produits et Saveurs. Sur cette lancée, la commune de Dolus vient de décider d'être accompagnée par la formation pour la mise en place d'un projet agricole.

En matière d'agriculture, la structuration des filières, les organismes consulaires et le premier pilier de la Politique agricole commune sont davantage connus des élus locaux que les démarches de développement agricole concertées. Partant de ce constat, forte de son expérience et, suite aux élections municipales de mars 2014, l'Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales (AFIP) a pris appui sur trois de ces centres correspondants régionaux (AFIPaR, AFIP BFC, AFIP Bretagne) pour élaborer et proposer aux élus des formations à la mise en place de stratégies concertées de développement agri-rural. Avec ce projet, mené entre avril 2014 et juin 2015, il s'agissait d'expérimenter le montage et la faisabilité de ce type de formations.

En mars 2014, de nouveaux élus ont investi les conseils municipaux, notamment des femmes (du fait de l'introduction de l'obligation de parité dans les listes électorales pour les communes de plus de 1 000 habitants – loi n°2013-403 du 13 mai 2013). Lors de ces élections et pour la première fois, les électeurs des communes de plus de 1 000 habitants étaient simultanément appelés à désigner les conseillers municipaux destinés à siéger dans les conseils des intercommunalités dont le poids dans la vie locale ne cesse d'augmenter.

Les premières lois de décentralisation en France datent de 1982 ; parallèlement à une augmentation quantitative et qualitative de l'engagement et de la responsabilité des élus locaux, elles ont amorcé un désengagement de l'État quant à la gestion de grandes politiques. Énergie, production et adduction d'eau, ramassage et traitement des ordures ménagères, documents d'urbanisme, bassin versant, action sociale, mission locale pour l'insertion... Dès lors, pour gérer ces domaines, les

communes se sont regroupées, le plus souvent sous forme syndicale, ou à l'échelle intercommunale. Le maire et les élus municipaux sont les élus historiques, porteurs de missions sur l'action sociale de proximité, l'urbanisme, la production d'équipements publics et de services aux citoyens. Avec le temps, ils se sont impliqués dans la gestion de politiques de plus en plus larges d'un point de vue thématique et géographique. Précédemment, un syndicat de rivière gérait les berges, les accès, les niveaux d'eau mais n'était pas responsable de sa qualité alors que c'est le cas depuis la révision du code de santé publique du 9 août 2004 (loi L 1321-1). Les schémas directeurs

La nécessité de dialoguer avec les bénéficiaires des politiques publiques se fait de plus en plus pressante ; si elle est aussi parfois dictée par la loi, elle s'avère une bonne méthode, à nos yeux, pour ajuster et affiner un projet

d'aménagement et d'urbanisme étaient « réservés » aux agglomérations alors que, désormais, tous les EPCI* sont responsables des schémas de cohérence territoriale.

Le processus de décentralisation, relancé en 2010, se traduit actuellement par la régionalisation d'un certain nombre de politiques publiques, notamment celle de développement rural (pour la programmation 2014-2020, la mise en œuvre du Feader* se fait sous la responsabilité des conseils régionaux). Pour sa part, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi n°2015-991 du 7 août 2015) définit, entre autres, une nouvelle répartition des compétences entre collectivités et acte un renforcement de l'intercommunalité (avec, par exemple, en matière





Méthodologie et éthique des associations de développement agricole et rural

En France, le développement agricole fait partie des missions officielles des chambres d'agriculture depuis les lois de modernisation agricole des années 1960. Pourtant, de nombreuses associations (comme celles des réseaux InPACT*, Peuple et culture, Créfad...), des bureaux d'étude, et maintenant des entrepreneurs salariés de coopératives d'activité et d'emploi interviennent désormais dans le portage et l'accompagnement des initiatives de développement agricole et rural. Elles placent l'éducation et l'émancipation des individus au centre de l'évolution de la société. L'éducateur anime un apprentissage dont il bénéficie aussi, le savoir et le pouvoir étant mis en commun, le « savoir savant » étant dispensé pour être discuté et transformé en actions. Ces structures se donnent en premier lieu l'objectif d'accompagner les personnes, physiques et morales, dans l'acquisition de davantage d'autonomie, favorisant leur capacité de choix et d'action. Pour répondre à cet objectif, elles interviennent avec une posture d'accompagnateur, de formateur et d'animateur dans le cheminement des réflexions, que le projet soit individuel ou collectif. Elles se refusent à se substituer à eux ou à intervenir en qualité d'expert édictant ce qui est bon ou mauvais. Ces associations sont porteuses d'une vision d'un développement s'appuyant sur la satisfaction des besoins des habitants et sur des projets ancrés dans le territoire. Ce mode d'intervention, qu'on nomme également « formation - développement » (cf. bibliographie p.15) - conduit à favoriser des projets humanistes, transversaux, cherchant à transformer les tensions en paroles et actes bienveillants. Il est tourné vers des actions capables d'innover au service du territoire. Cette approche du développement, qui se distingue souvent de celle, plus conventionnelle des acteurs « officiels » du conseil et de l'expertise, mérite d'être mieux connue et appréhendée par les élus locaux. Elle mérite aussi que les associations les revisitent, davantage au profit et en coopération avec des élus de proximité.



de gestion des milieux aquatiques et des déchets, un transfert obligatoire des compétences de la commune à l'intercommunalité à partir de 2017). La responsabilisation des acteurs locaux dans l'élaboration de diagnostics, la définition d'enjeux et le portage de projets de développement durable va croissante. De plus, les enjeux environnementaux sont aujourd'hui des objets forts et nécessitent, pour nombre d'entre eux, des réponses à l'échelle territoriale. On assiste également à un renforcement de « la territorialisation de thématiques » (alimentation, économie circulaire...) jusqu'alors le plus souvent traitées de façon sectorielle.

Ces évolutions s'accompagnent d'une tension sur les dépenses locales, et mettent la notion d'efficacité au centre des politiques publiques. Avec l'intercommunalité, l'objectif est aussi d'accentuer la rationalisation des dépenses d'équipement et de service, ce qui n'est pas sans impact sur l'évolution de la place et du rôle des élus. Depuis des décennies, l'État teste des politiques susceptibles d'amener les élus à allier intérêt local et intérêt général, au-delà de celui de leurs électeurs, et à se projeter à dix ou vingt ans. De plus, les évolutions des modes de vie et des exigences des habitants rendent de plus en plus complexe la gestion des services (tels que le traitement des eaux usées, la restauration scolaire, le périscolaire, etc.), mis en place



pour les satisfaire. La collectivité peut confier leur gestion à des organismes (entreprises, associations...) dont c'est le métier ; les élus doivent alors dialoguer avec leurs partenaires et prestataires. De même, lorsqu'ils souhaitent planifier l'utilisation du foncier sur le territoire communal ou intercommunal, ils doivent être en capacité d'interagir avec les « utilisateurs » : agriculteurs, autres entrepreneurs, habitants... Et l'on pourrait continuer avec le domaine culturel, le sport, etc. Il est loin le temps où un terrain de foot et une fête foraine faisaient les uniques animations de la commune. Cette nécessité de dialoguer avec les bénéficiaires des politiques publiques se fait de plus en plus pressante ; si elle est parfois dictée par la loi (conseil de développement des

Pays, révision ou élaboration de documents d'urbanisme, programmes européens...), elle s'avère souvent une bonne méthode pour ajuster, affiner un projet en cherchant les compromis entre des intérêts souvent divergents. L'élu local doit savoir travailler en équipe à l'échelle municipale et intercommunale, avec les habitants et des experts. Pour cela, il est primordial qu'il appréhende les enjeux de son territoire, avec sa population et les marges de manœuvre institutionnelles, d'animation et informelles dont il dispose. La formation y contribue. Elle doit aussi être pensée comme un moyen pour l'élu de monter en compétences individuellement et de renforcer sa capacité à discuter et à construire à plusieurs.

PARTIE 1

La formation au développement agricole, éléments de contexte

5

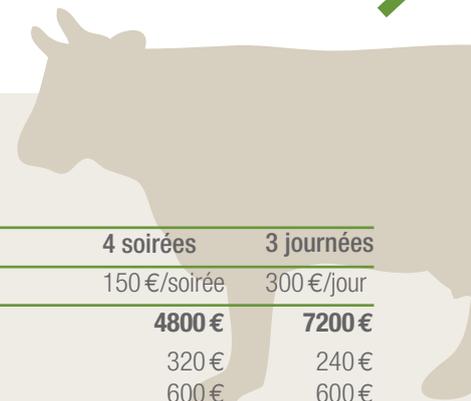
Ingénierie financière d'une formation d'élus

Jusqu'à présent sous-utilisé, le droit des élus locaux pour l'accès à la formation vient d'être renforcé par la loi du 31 mars 2015 (cf. encadré p.6). Constatant que les crédits dédiés à la formation des élus étaient le plus souvent versés au profit d'autres projets, notamment pour consolider l'investissement des collectivités, le législateur a opté pour la mise en place d'un droit individuel à la formation et une obligation de dépense annuelle dédiée à la formation des élus. Mais cette ligne budgétaire ne peut être consommée qu'à la condition que les formations soient dispensées par un organisme de formation agréé par le ministère de l'Intérieur. Cet agrément

reste dur à renouveler pour des organismes de petite taille et non spécialisés, du fait des difficultés à susciter la mobilisation de ces fonds par les élus (à titre d'exemple, l'AFIP, agréée la première fois en 1994, a, à plusieurs reprises, perdu son agrément faute de pouvoir justifier suffisamment de formations réalisées – c'est de nouveau le cas en 2015).

Aussi faibles soient les montants liés à cette obligation, le financement ne doit pas être un frein à la montée en compétences de nos élus locaux. Différents montages financiers sont possibles. Dans le Jura, l'AFIP Bourgogne-Franche Comté (BFC) a constaté l'intérêt des élus et agents de développement ter-

ritoriaux pour les circuits alimentaires de proximité et, plus particulièrement, pour l'identification des acteurs à associer autour de tels projets. Après avoir défini un cadre de formation avec l'association Terre de Liens, nos deux structures ont rencontré ensemble la direction de l'aménagement du territoire et de l'efficacité énergétique de la Région Franche-Comté. Dans la mesure où il s'agissait d'un projet spontané et très localisé sur un Pays, les services nous ont orientés vers des financements européens. L'AFIP BFC a donc déposé un dossier auprès du Gal* Pays de Revermont, animateur d'un projet Leader*, dont deux des cinq orientations étaient « former les acteurs



Éléments pour le calcul de la rentabilité de la formation

Ressources	Estimation du prix payé par un élu stagiaire	4 soirées	3 journées
TOTAL PRODUITS	8 stagiaires	150 €/soirée	300 €/jour
Charges	Frais de déplacements animateur	4800 €	7200 €
	Intervenants externes	320 €	240 €
	Repas	600 €	600 €
	Adaptation pédagogique / didactique de la formation - Préparation logistique, Animation	480 €	600 €
TOTAL CHARGES		3000 €	4500 €
Bénéfice		4400 €	5940 €
		400 €	1260 €

D'après les enquêtes auprès d'autres organismes qui proposent de la formation agricole aux élus, nous avons estimé que le parcours de formation type devait se dérouler sur 4 soirées ou 3 journées (prix évalué à 150 € pour une soirée en moyenne et à 300 € pour une journée). Nécessitant de 4800 € à 7200 € de budget, il faudrait 8 stagiaires pour obtenir un budget équilibré. Aussi, la formation d'élus n'apparaît-elle « rentable » que si elle est accompagnée d'autres fonds ou si elle s'inscrit dans un cheminement avec les élus, particulièrement les plus influents (président de communautés de communes, de Gal*...) dans un partenariat de longue durée.



locaux » et « favoriser la diversification agricole et agro-alimentaire ». L'action de formation a bénéficié d'un taux de cofinancement Leader* de 50% des dépenses éligibles (sans financement des frais indirects). Cette formation n'a pas fait l'objet d'un financement par le fonds de formation des élus, mais d'un co-financement national (Casdar*) dans le cadre de la présente recherche-action et d'un autofinancement assumé par l'AFIP BFC. Le financement, dans le cadre d'un programme Leader*, nécessite une bonne connaissance du mode de fonctionnement des fonds européens (ici le Feader*); des animateurs des Gal* sont dédiés à la gestion de ce financement dans chaque territoire bénéficiaire pour accompagner les porteurs de projets. Attention, ce type de financement intervient en contrepartie d'un financement national (État, région, département, communauté de communes, communes...) et demande aussi un investissement important en termes de temps pour répondre aux exigences de gestion et de

régional développement durable. Les élus ont décidé de faire une demande de financement au Pays Marennes Oléron dans le cadre de ce Contrat régional développement durable pour financer la prestation de l'AFIPaR. Cette recherche de solutions de financement a été prise en charge par la commune de Dolus d'Oléron mais les conseils apportés par l'AFIPaR ont été appréciés et ont permis de débiter la formation dans de bonnes conditions.



Cadre légal du droit à la formation des élus

Le Code général des collectivités territoriales, dans ses articles consacrés au statut de l'élu, reconnaît aux élus locaux le droit à une formation adaptée à leurs fonctions. Il est notamment ouvert aux membres d'un conseil municipal, d'un conseil départemental ou d'un conseil régional. Les communes membres d'un EPCI* peuvent transférer à ce dernier leurs compétences en matière de formation des élus. Dans ce cas, les frais de formations des élus municipaux sont pris en charge par le budget de l'EPCI*. Les conseils municipaux, départementaux et régionaux ont l'obligation de délibérer sur l'exercice du droit à la formation de leurs membres dans les trois mois suivant leur renouvellement ; ils déterminent les orientations et les crédits ouverts à ce titre. Chaque année, un tableau annexé au compte administratif récapitulant les actions de formation des élus financées par la collectivité donne lieu à un débat. Les frais de formation constituent une dépense obligatoire pour la collectivité ou l'EPCI*. Le caractère obligatoire de ces dépenses n'implique pas l'inscription de la totalité des crédits. Les maires incitent rarement leurs conseillers à suivre des formations, et ceux qui intègrent la formation dans le projet municipal sont encore plus rares. Certaines collectivités, du fait de leurs difficultés financières, ont tendance à limiter les dépenses de formation.

Depuis l'adoption de la loi visant à faciliter l'exercice, par les élus locaux, de leur mandat (notamment par le développement des droits à la formation), en mars 2015, les membres d'un conseil municipal, départemental ou régional bénéficient chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures, cumulable sur toute la durée du mandat. La loi stipule que la mise en œuvre du droit individuel à la formation relève de l'initiative de chacun des élus et peut concerner des formations sans lien avec l'exercice du mandat. Ce droit s'exerce à condition que la formation soit dispensée par un organisme agréé par le ministre de l'Intérieur. La liste de ces organismes peut être obtenue en s'adressant à la préfecture du département ou directement sur le site internet de la Direction générale des collectivités locales (cf. bibliographie p. 15). Afin d'assurer aux petites communes les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la loi n°92-108 du 3 février 1992 relative aux conditions d'exercice des mandats locaux, une dotation particulière a été créée. Elle est plus particulièrement destinée à compenser les dépenses obligatoires entraînées par les dispositions législatives relatives notamment aux indemnités de fonction et aux frais de formation des élus locaux.

Le financement ne doit pas être un frein à la montée en compétences de nos élus locaux ; différents montages financiers sont envisageables

suivi administratif. Il est déconseillé de solliciter ce type de financement pour des montants inférieurs à 5000€.

En Poitou-Charentes, l'AFIPaR a répondu à une demande de formation des élus de la commune de Dolus d'Oléron, visant à les aider à mettre en œuvre un projet d'intervention agricole sur leur territoire. Une intervention en deux phases leur a été présentée, accompagnée d'un devis (prestation de services). Afin de les aider dans la recherche de financements pour les interventions, plusieurs dispositifs mobilisables ont été listés : le budget communal et sa ligne « Formation des élus » (le réseau AFIP disposant – jusqu'à 2014 – d'un agrément pour la formation des élus) ; un appel à projets du ministère de l'Agriculture, piloté en région par la Draaf* et financé en partie par des crédits européens ; le Contrat

PARTIE 2

Comment s'y prendre pour réaliser une formation d'élus ?

Trouver le bon « territoire »

Dans les mois qui suivent les élections, les mairies reçoivent pléthore de propositions de formations à l'intention des élus. Il y a généralement et logiquement les associations d'élus et notamment les échelons départementaux de l'AMRF*, très organisés, qui proposent des « journées thématiques » sur les nouvelles règles d'urbanisme, les évolutions des dotations de l'État, la responsabilité pénale du maire, etc. Ces journées se déroulent classiquement sous forme d'interventions « magistrales » très documentées, avec quelques minutes pour des questions/réponses. Mais nombre de cabinets d'études et quelques associations sont aussi à l'origine de propositions. L'AFIP, loin d'une logique commerciale de l'offre et à « petit renfort » de publicité, s'inscrit et se reconnaît davantage dans des démarches de construction commune de réflexions, de projets, renforcées par la formation. La prospection pour identifier des élus susceptibles d'être intéressés ainsi que le choix des thèmes de travail s'organisent à partir de contacts issus des réseaux ou groupes avec qui l'on a déjà travaillé ou qui nous ont déjà sollicités. Les propositions de formation sont d'abord discutées collectivement, dans les associations (conseil d'administration, groupes de travail spécifiques « formation d'élus ») et mises en lien avec les autres actions et projets en cours (sur l'introduction de produits locaux bio dans la restauration collective, l'aménagement foncier ou encore le soutien à la création d'activités, par exemple). Il s'agit, en s'interrogeant sur ces différents projets, de déterminer le rôle que peuvent y jouer les collectivités et donc de définir les connaissances et compétences dont

les élus pourraient avoir besoin. Les modules de formation sont construits de façon à laisser une large place à l'apport d'informations et de réflexions par les participants eux-mêmes ; en complément d'apports extérieurs. Dans cette logique, le démarchage se fait en direction d'élus connus, repérés, au travers d'actions antérieures ou en cours et *via* les réseaux avec lesquels l'AFIP travaille. Envois de courriers, papiers ou électroniques, publications dans les revues des

réseaux proches, présentation des propositions lors d'un conseil d'administration de l'un de ces réseaux ; on choisit toute action tendant à faire connaître ces propositions, dans l'idée de faire émerger un « noyau porteur », mini-comité de pilotage d'un projet de formation à construire. La finalisation de la démarche sera faite dans ce groupe, qui sera aussi en charge d'une partie de la mobilisation. C'est aussi au sein de ce groupe que sera réalisée l'évaluation finale de l'action.

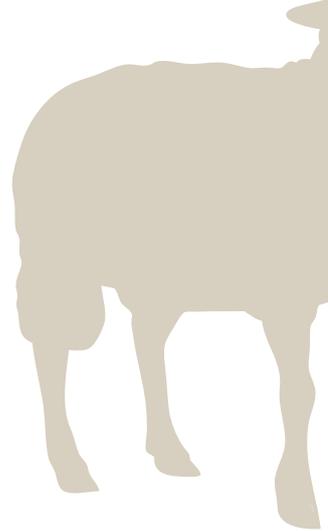
S'appuyer sur des liens progressivement tissés

En 2010, Naïla Bedrani est recrutée par la Communauté de communes de Marennes Oléron (Charente-Maritime), sur un poste de chargée de mission « agriculture durable ». L'intitulé du poste dénote d'une intention politique, portée notamment par le président qui avait déjà eu des occasions de croiser le chemin de l'AFIP. Naïla Bedrani part alors à la rencontre des organismes intervenant dans le champ du développement agricole et prend rendez-vous avec le réseau InPACT* et l'AFIPaR, qui démarrent à cette époque une étude sur la « durabilité en maraîchage ». Très vite des liens se tissent et l'AFIPaR repère, avec la communauté de communes, des maraîchers qui pourraient être intéressés pour ouvrir leurs exploitations et fournir quelques repères technico-économiques. L'EPCI* décide de participer au financement de l'étude ; dans le même temps, il met en place une charte d'agriculture durable sur son territoire, signée entre autres par le réseau InPACT*. L'AFIPaR propose alors à l'intercommunalité d'adhérer au Réseau régional des circuits courts. En 2015, Naïla Bedrani met en lien l'AFIPaR avec la commune de Dolus d'Oléron qui souhaite aussi agir pour le développement de l'agriculture de son territoire. L'association est invitée à une commission agricole où elle présente les enjeux agricoles du territoire et réalise un sondage sur les envies en matière de formation des élus de cette commission. Un premier cadre d'intervention est proposé, et en partie accepté. Pour le moment, seule une première phase centrée sur la conception d'un projet (objectifs, composition de l'équipe, repérage des ressources, note de cadrage...) sera réalisée. La construction de l'offre de formation et du programme s'appuie alors sur un questionnaire portant sur les attentes vis-à-vis d'une telle formation, relayée par la chargée de mission « agriculture durable ». Naïla Bedrani programme alors un module à partir des expériences et compétences de l'AFIPaR et de son réseau (InPACT* Poitou-Charentes, en particulier).

De la difficulté d'impliquer les élus

En 2010, dans le cadre d'un programme Leader*, le Pays de Revermont (Jura) a mené une étude sur l'offre alimentaire disponible sur le territoire du Pays et associait l'AFIP BFC à cette occasion. Dans les années suivantes, l'AFIP BFC rencontrait régulièrement le Gal*, animateur du programme Leader*. En octobre 2014, l'AFIP BFC propose à ses interlocuteurs du Gal* d'organiser des formations sur les démarches agricoles et alimentaires locales (en marge des filières dominantes), à destination des élus locaux. Au regard des délais notamment, la proposition trouve peu d'écho au sein du Pays même si Arbois, l'une des trois communautés de communes du Pays, semble sensible à l'approche proposée.

Entre mai et juin 2015, deux soirées de formation ont été organisées à Arbois ; elles ont réuni cinq femmes (deux élus siégeant à la Communauté de communes de Salins-les-Bains ; une conseillère municipale d'Arbois, une ancienne conseillère municipale d'un village voisin et une maraîchère, -installée grâce à la commune d'Arbois) et un homme (un acteur militant, portant un projet territorial de développement économique). Si des élus en charge des affaires sociales et économiques ont participé, il n'a pas été possible de mobiliser d'élus hommes. L'agriculture est perçue localement comme relevant de la chambre d'agriculture ou des instances de la filière comté. Les installations sur de très petites surfaces n'apparaissent toujours pas comme dignes d'intérêt.



8

Lancer la démarche dans un territoire

Lorsque l'on souhaite sensibiliser à l'agriculture durable, il est question dans nos formations de donner l'envie d'échanger, d'agir et de construire un projet. Pour cela, il est primordial de partir des souhaits et attentes du public visé afin de proposer une formation adaptée et de vérifier – par des échanges avec des stagiaires potentiels repérés – sa propre capacité d'organisme de développement agricole et rural à y répondre. Ainsi, lorsque l'on a pour projet d'initier une démarche sur un territoire, il faut identifier un potentiel, trouver des ancrages locaux (en prenant contact en amont avec l'association départementale des maires ruraux ou le CNFPT*, par exemple), s'assurer de l'intérêt pour l'action de formation et de la future mobilisation du public concerné. Identifier un potentiel peut se faire naturellement dans le cadre d'un travail de terrain quotidien, mais peut aussi passer par des rencontres dédiées avec des personnes ressources, afin de confirmer le bien fondé de la formation, d'évaluer les besoins et enjeux du territoire et identifier des relais locaux.

Il est ensuite nécessaire de trouver le bon interlocuteur localement, crédible tant par sa connaissance technique qu'auprès des acteurs... et qui reconnaisse la personne morale ou physique que vous êtes. Il aura un

réel intérêt pour l'action proposée, pourra s'investir pour mobiliser des compétences au service du projet et assurer un appui local humain, technique, voire financier. Cette « personne - accroche » peut être un élu, un responsable de collectivité ou de syndicat ou un chargé de mission, proche du terrain. Dans un premier temps, il s'agit d'une part de s'accorder sur les finalités d'une mobilisation à partir

d'enjeux identifiés et de construire ensemble ou de valider un fil conducteur pour l'action de formation. D'autre part, cette « accroche locale » permet de dessiner les premiers éléments de cadrage (durée de l'action, échelle géographique, financements possibles...) qui sont aussi alimentés par les rencontres réalisées précédemment. Dans un second temps, cette accroche locale pourra constituer une

La communication, de la conception à la diffusion

L'action de communication concernant la formation « Favoriser une agriculture durable sur son territoire », réalisée le 7 novembre 2014 et destinée aux élus de Poitou-Charentes, a utilisé plusieurs canaux de diffusion (cf. tableau p. 9). La création du programme, original dans sa forme, a mobilisé les compétences internes du réseau InPACT* pendant près d'une semaine. Il comporte une présentation du contexte régional, le déroulement de la journée précisant les contenus (mêlant argumentaire politique et actions concrètes, reproductibles, présentées par les intervenants et les participants). Le bulletin d'adhésion est inclus, le programme précise les modalités pratiques, et donne un lien vers des informations sur le droit à la formation des élus et son financement. La diffusion a débuté un mois avant l'échéance, un délai trop court, avec le recul, pour les collectivités.

La parution d'un article sur le site internet d'InPACT* a permis une diffusion de l'information plus large. Le bouche-à-oreille, certes informel, est très efficace : il a été demandé à l'ensemble des membres du réseau de transmettre l'information aux élus avec lesquels ils échangent en utilisant le support de communication écrit et, par effet boule de neige, que ceux-ci puissent en parler. Enfin, des contacts téléphoniques ont presque permis d'atteindre le « seuil de rentabilité » de la formation (5 stagiaires sur 8 attendus).



ressource non négligeable, notamment technique, pour mener à bien l'action de formation (mise à disposition de locaux, des coordonnées du public visé, relais communication...). La réussite d'une action de formation tient aussi à la mobilisation des élus et agents de développement. Aussi, en amont de cette action, la caution des élus est primordiale, en réponse à une volonté exprimée par certains. Pour cela, des orientations peuvent leur être proposées, pas seulement sous forme de questionnaire, mais aussi en réunissant les élus et agents dans la réflexion, afin de confirmer leurs souhaits de travailler sur des sujets

en particulier. Cette étape permet de confirmer le potentiel identifié, valider ou ajuster les enjeux et orientations de l'action de formation, susciter un intérêt auprès du public visé et initier ainsi sa mobilisation.

Une bonne communication est le pilier d'une mobilisation réussie: communiquer efficacement repose sur l'émission d'un message clair simple et concis, car il faut être pertinent et percutant dans un monde de surabondance d'informations, mais aussi et surtout pour provoquer l'échange et le maintenir jusqu'à trouver l'accord juste. La diffusion de l'information passe par des personnes ressources,

parfois des agents de développement, des responsables de structures, ou des élus connus des réseaux associatifs de développement agricole et rural. Le pair est souvent le meilleur relais pour toucher largement un public. Les envois courriers et mails s'imposent, respectivement pour les collectivités et pour les personnes ressources, dans un délai de plus d'un mois avant le début de formation, sans oublier un rappel une semaine avant l'action de formation. À noter : les agents territoriaux sont aussi à solliciter pour fixer un créneau de formation, une date et un horaire, ils sont au fait des agendas et des habitudes des élus.

Organiser la mobilisation des élus locaux pour l'agriculture durable Exemple en Poitou-Charentes

Rétroplanning (poste à ¼ ETP)	Actions	Atouts	Contraintes
J-4 mois : élaboration des contenus et programmation	Enquête de besoins, proposition de programme	Co-construction, au plus proche du terrain	
J-2 mois : conception graphique du programme	Mise en page, simplification des messages	Rend lisible ce qui est complexe	Envoi de l'information deux mois en amont - NON REALISE
	Référencement de la formation auprès de l'AMRF*	Grande portée auprès des maires, crédibilité	
J-1,5 mois : communication large	Diffusion sur le site internet		
	Information par mail de toutes les mairies, intercommunalités et Pays	Rapide, simple et faible coût (< 6 €)	Avoir une liste d'emails à jour Pas de visibilité de la bonne réception par les élus (hormis erreur d'email)
J-1 mois	Envoi postal du programme avec bulletin d'inscription aux 1 460 mairies, aux 124 intercommunalités et Pays	Cibles touchées de manière exhaustive. Trace dans toutes les mairies	Coût (> 700 €). Pas de visibilité sur la bonne réception par les élus ; non nominatif (listing d'adresses postales à jour obtenu <i>via</i> la Région)
J-20 jours à J-8	Rappel de la tenue de la formation par mail à toutes les mairies, intercommunalités et Pays	Rapidité, simplicité Faible coût (< 6 €)	Avoir une liste d'emails à jour Pas de visibilité de la bonne réception des élus (hormis erreur d'email)
J-20 jours à J-8	Contacts téléphoniques	Direct, simple et rapide	Nombre d'appels restreint, temps limité
J-20 jours à J-8	Bouche-à-oreille : transfert de l'information par les chargés de mission du réseau	Confiance, transfert, réponses aux questions, mobilisation !	Traçabilité de l'information Pertinence de la cible

Élaborer un contenu de formation

La formation est intimement liée à la réalisation du projet de territoire. L'animateur-formateur cherche à favoriser la discussion de ce projet et son enrichissement par des acteurs différents, en identifiant les apprentissages, expériences, théories utiles aux stagiaires-acteurs. Il cherche à donner du sens (but, objectif, direction, signi-

fication, cohérence) et établit un programme compact avec tout ou partie des participants.

L'animateur-formateur associatif de développement agricole et rural accompagne le groupe constitué, l'aide à régler ses problèmes de fonctionnement et discute de la méthodologie en amont. Il prépare le contenu en

fonction d'objectifs financiers (coût de la formation et de son ingénierie), locaux et généraux (prise de recul, interrogation des pratiques et projets pour «bousculer»), et opérationnels (contenus techniques pour rassurer, orienter le stagiaire vers l'action après la formation). Il faut savoir doser entre rassurer et bousculer.





Phase 1 : Valider la faisabilité financière et administrative de la formation (avec l'organisme de formation des stagiaires, les employeurs puis les stagiaires potentiels).

Phase 2 : Préciser le contexte local (acteurs, vie, passé du territoire et projets concurrents ou complémentaires), général (opérateurs et leurs problématiques) et thématique (informations permettant d'évaluer la faisabilité de projets possibles).

Phase 3 : Préciser la problématique générale, locale et thématique à laquelle la formation (à vocation d'action) cherche à répondre.

Phase 4 : À partir de là, décliner la formation en objectifs opérationnels et faire valider les trois premières phases aux stagiaires (avec l'aval de l'organisme de formation, de l'employeur et les stagiaires potentiels).

Phase 5 : Définir une progression dans la formation (du général au thématique, vers l'opérationnel).

Phase 6 : Dans son réseau, rechercher des formateurs susceptibles de répondre aux objectifs.

Phase 7 : En face de chaque objectif opérationnel, définir un contenu (verbe d'action), un ou plusieurs intervenants, des moyens d'enseignement, des mé-

thodes et situation d'apprentissage, une évaluation de ce que produit la formation (en fin de formation, mais aussi et surtout par l'élaboration d'une réflexion prospective à échéance de quelques mois à quelques années).

Les stagiaires apprendront, par la pratique à proposer, négocier, décider, s'essayer au consensus, au compromis, à la coopération pendant le processus de formation. L'animateur-formateur évalue avec les stagiaires-acteurs si les objectifs qualitatifs et quantitatifs prévus sont atteints par la réalisation d'un certain nombre d'actions et pas par les seuls apprentissages.

Réaliser la formation

Le « passage à l'acte » nécessite du temps pour la préparation logistique. D'une part, parce que la mobilisation des participants est primordiale pour la réussite d'une action de formation et, d'autre part, parce que l'animateur se doit d'être « tout terrain », prévoir l'imprévu et s'adapter à chaque groupe, chaque lieu, chaque situation. Au cours de la formation, l'animateur-formateur doit mobiliser ses compétences afin de créer une dynamique au sein du groupe et faciliter sa progression en définissant et annonçant clairement les objectifs des sessions de formation. Il peut être pertinent de proposer un premier temps court d'expression des participants pour vérifier la conformité du programme avec ce que l'on sait des attentes et connaissances des stagiaires à ce stade.

L'animateur doit également mettre en place des conditions matérielles favorables, penser à l'agencement de la salle, à constituer une mallette de l'animateur, mais aussi définir dès le début des règles régissant les échanges et veiller à l'utilisation d'un langage compris par tous, en évitant ainsi les mots « jargonneux ». L'animateur doit enfin favoriser les cohésions, développer un lien d'appartenance au groupe, veiller à un climat de confiance, d'écoute et de compréhension, anticiper et contenir les tensions possibles.

En fin de formation, l'animateur réalisera une évaluation collective (projet de territoire) et individuelle (faisabilité) des différentes sessions effectuées afin de tirer les enseignements de l'action menée, de rendre compte aux partenaires

mais aussi pour mesurer l'efficacité de l'action de formation et pour ensuite la valoriser. Une communication en aval contribue à promouvoir l'action de formation et la formation en règle générale, afin de sensibiliser de nouveaux

publics ou partenaires en montrant ce que l'action a apporté aux stagiaires. Cette communication peut se faire dans le cadre de médias et avec des témoignages « retour d'expériences » de participants.

Kit de survie

Lorsque vous animez ou intervenez dans une formation, vous ne connaissez pas toujours la salle où vous serez ni les équipements qui seront mis à votre disposition. Pour cela, il est bien entendu nécessaire de se poser la question des supports utilisés mais il faut aussi prévoir l'imprévu. Pour éviter quelques désagréments, ne pas hésiter à mettre dans sa besace rallonge et multiprise, paper-board, de quoi écrire, de quoi essuyer, de quoi accrocher... Les formations nécessitent peut-être un ordinateur, un vidéoprojecteur, un tableau blanc ou du papier... Sachez si vous devez venir avec une clé USB contenant vos supports à projeter ou s'ils seront disponibles sur place. S'équiper, c'est limiter le risque d'être contrarié, préoccupé, sollicité et ainsi se concentrer pleinement sur l'action de formation.

Reporter n'est pas abandonner

Lors du report d'une formation, la question du « pourquoi ? » est fondamentale : elle permet d'évaluer les erreurs pour se projeter mieux et autrement. Puis vient celle du « comment ? » : mobiliser pour agir, agir pour mobiliser, communication claire, intérêt démontré pour une population donnée dans un contexte donné. En Poitou-Charentes, les raisons de l'annulation de la journée « Comment développer une agriculture durable sur votre territoire ? », en début d'été 2014, ont fait l'objet d'une évaluation collective au sein de l'équipe organisatrice. En réponse au « pourquoi ? », plusieurs pistes ont été soulevées : peu de mobilisation à cette période de l'année et peu d'intérêt de citoyens trop fraîchement élus. Du côté de l'organisation, la communication était trop faible et la forme trop peu « alléchante ». Concernant le « comment ? », le contenu d'intervention prévu, la présence d'experts a été maintenue, avec des apports théoriques et des cas concrets de réalisation qui permettent une mise en perspective des choix politiques. Les interventions de l'après-midi, prévues initialement en continu, ont été réorganisées en deux ateliers parallèles avec pour thématiques la restauration collective et le foncier. Au final, la journée a été revue dans son déroulement et dans sa présentation globale. Sur la forme, le deuxième programme, amélioré dans sa présentation et dans la formulation des objectifs de la formation, précisait davantage les intérêts pour des élus à participer et insistait sur les modalités pratiques.

PARTIE 3

Regards a posteriori

11

Privilégier une méthode progressive d'élaboration de formation d'élus

Dans le cadre des formations d'élus, nous intervenons à la demande des territoires intéressés. Ces territoires peuvent être repérés grâce à l'organisation de temps d'information sur les offres de formation, c'est notamment ce qui a été fait en Poitou-Charentes. Lorsqu'un élu ou un agent de développement territorial est intéressé, nous organisons une rencontre pour évaluer les besoins en formation et nous rédigeons une offre de formation spécifique au territoire accompagné. Cela nous permet

de co-construire l'intervention avec l'équipe municipale, en cherchant à créer une cohérence au sein d'un territoire plus important. Nous rédigeons notre proposition de formation-accompagnement en plusieurs phases. Cela permet aux élus de ne pas se sentir enfermés dans un cadre trop rigide et de ne contractualiser que pour une seule phase «pour voir». En ce qui concerne les conditions d'organisation de la formation, dès le départ, le formateur et les élus doivent évaluer la faisabilité financière de la formation

et programmer des dates et horaires. Une charte d'engagement est rédigée pour s'accorder sur les tenants de la formation. Les élus deviennent des stagiaires et cela n'est pas si facile à faire accepter ! En ce qui concerne les méthodes d'animation, les élus recherchent la participation et souhaitent être acteurs dans le processus. La formation est en général pour eux un espace de découverte, d'expression et d'échanges mais surtout de co-construction d'un projet.

Construire la formation avec l'agent de développement territorial et l'élu local

Après des élections, les agents territoriaux construisent de nouvelles collaborations avec leurs élus fraîchement arrivés. De nouveaux organes de décision se mettent en place avec lesquels une relation de confiance est à construire. Dans le couple élu local-agent territorial, le schéma semble simple : les premiers décident des orientations et les seconds les mettent en œuvre. Ainsi, les décideurs d'un projet politique s'appuient-ils sur une compétence technique nécessaire pour le mener à bien. Mais la réalité est plus subtile car l'agent, «expert du territoire», est à l'interface d'un grand nombre d'acteurs. Il a une habitude de «chef d'orchestre», traduisant les objectifs définis par les élus en actes, avec une subjectivité et des compé-

tences spécifiques. La formation peut alors permettre d'ouvrir de nouveaux horizons. Demandeur ou initiateur de la formation, il peut fédérer non seulement les élus, mais aussi leur permettre de rencontrer associations, services publics, structures sociales au moment de cette formation... Les relations privilégiées qu'il entretient avec les élus lui permettent d'identifier les besoins d'information, de rencontres, les complémentarités qui peuvent s'établir. De son côté, l'élu, qu'il soit nouveau ou non, peut profiter de cet espace privilégié qu'est la formation, programmée par «son» agent de développement, pour prendre fonction ou pour initier une réflexion locale, favoriser l'émergence d'idées pour la mise en œuvre d'une nouvelle politique, approfondir

ses connaissances et compétences tout au long de son mandat. L'agent de développement est tour à tour personne ressource pour permettre à l'animateur-formateur de comprendre le territoire et accompagner les élus en matière de développement agricole. Il peut aussi être promoteur de la démarche, pourvoyeur de financements, appui pour la mise en réseau localement, témoin et apprenant. L'animateur a donc un contact privilégié avec l'agent et/ou l'élu et cherche à travailler avec l'un, associant progressivement l'autre dans toutes les phases du projet (ingénierie de formation, mobilisation, communication, organisation et animation de la formation, suites). La formation est également un moment privilégié pour consolider un binôme élu-technicien.

Ce qui a été fait au regard de ce qui était prévu

L'AFIP a voulu expérimenter des formations d'élus et agents de développement territoriaux à la démarche de projet agricole territorial, à l'échelle d'une communauté de communes ou d'un Pays, pour en tirer une méthode reproductible par d'autres administrateurs et animateurs-formateurs et du coordinateur national. Chacun a ainsi conçu son propre parcours de formation et l'a confronté aux autres situations.

Après recensement, nous n'avons pas trouvé d'offres similaires à ce que nous voulions mettre en place, notamment dans la méthode (formation-accompagnement). En revanche, les associations départementales des maires ruraux sont susceptibles de relayer l'information, pourvu qu'ils soient associés en amont. Nous avons adapté les 3 jours initialement prévus en 2 à 3 demi-journées (soirée ou matinée), tout en prévoyant des temps

conviviaux. Nous avons constaté la difficulté à associer le public d'élus à la définition des parcours de formation (davantage possible avec les agents territoriaux). Les fonds de formation des élus, non mobilisés, ont été remplacés par des apports territoriaux (Leader*, par exemple), le soutien à titre expérimental du ministère en charge de l'agriculture, et par de l'autofinancement des associations. Il est nécessaire désormais de promouvoir le droit à la formation des élus.

Le parcours de formation a été pensé de façon à sensibiliser aux problématiques agricoles d'abord, approfondissant un champ thématique en fonction de l'étape précédente, aboutissant à la définition d'un ou plusieurs projets de développement agricole territorial dans les suites de la formation. De ces réflexions, est né un « scénario pédagogique type », adaptable aux territoires, qui a donné lieu à des séquences de formation, construites sur cette base, avec des partenaires différents (InPACT* Poitou-Charentes, des élus de Charente-Maritime, Terre de Liens Bourgogne-Franche Comté et le Gal* Pays du Revermont).

Une seconde phase, d'adaptation de l'offre de formation et de communication s'en est suivie sur chaque territoire. Elle a commencé par l'élaboration d'un document d'information générale – le « flyer » *Agir pour l'agriculture de votre territoire* (cf. p15) –, c'est-à-dire une communication généraliste sur le projet de formation d'élus. L'Agence de diffusion et d'information rurales (ADIR) a animé la conception de ce support de communication, à partir d'un travail d'identification des besoins et attentes en matière de formation des élus par les animateurs du réseau AFIP.

L'objectif du « flyer » était de faire circuler une information sur l'intérêt d'une formation d'élus pour mener un projet de développement agricole territorial. C'est alors que des rencontres d'élus et d'agents de développement ont eu lieu. Un questionnaire était envoyé ou accompagnait les rencontres, pour sensibiliser à l'ensemble des problématiques à aborder. Ce n'est qu'une fois les premiers contacts pris que les

Exemples de formation recensées dans le cadre de la présente expérimentation

Prestataire	Intitulé de la formation
Chambre d'agriculture du Morbihan	Agriculteur et élu municipal, je m'engage dans la vie de mon territoire
Concordet Formation	Développement économique et développement durable
Mairie-conseils	Quels leviers de régénération pour les intercommunalités ?
Terre de Liens	Agir avec les collectivités locales
Cédis Formation	L'agriculture durable
Cédis Formation	Installer de nouveaux agriculteurs : comment ?
CNFPT*	La stratégie foncière pour les espaces naturels et agricoles
CNFPT*	L'accueil des entreprises sur un territoire
CNFPT*	Accompagner des projets d'économie sociale et solidaire
Centre d'information, de documentation, d'études et de formation des élus	Nouvelles ruralités : quels modèles de développement ?
IFOCAP	Une chance pour les territoires : le développement local
France Action locale	Le Marketing territorial – outil indispensable pour l'attractivité de votre territoire
Association des petites villes de France	Gérer sa majorité et son opposition : fonctionnement du conseil municipal et règlement intérieur
Association des petites villes de France	Siéger à l'intercommunalité : gouvernance, compétences et finances des EPCI
Association des petites villes de France	Le statut de l' élu, après sa réforme : conditions d'exercice du mandat et responsabilité personnelle
Association régionale d'information des collectivités territoriales	Ne propose pas de formation mais possibilité d'intervention « sur mesure »
Territoires et formation	Ne propose pas de formation-action mais une offre très technique
AMRF*	Ne propose pas de formation

Une seconde phase, d'adaptation de l'offre de formation et de communication s'en est suivie sur chaque territoire. Elle a commencé par l'élaboration d'un document d'information générale – le « flyer » *Agir pour l'agriculture de votre territoire* (cf. p15) –, c'est-à-dire une communication généraliste sur le projet de formation d'élus. L'Agence de diffusion et d'information rurales (ADIR) a animé la conception de ce support de communication, à partir d'un travail d'identification des besoins et attentes en matière de formation des élus par les animateurs du réseau AFIP.

L'objectif du « flyer » était de faire circuler une information sur l'intérêt d'une formation d'élus pour mener un projet de développement agricole territorial. C'est alors que des rencontres d'élus et d'agents de développement ont eu lieu. Un questionnaire était envoyé ou accompagnait les rencontres, pour sensibiliser à l'ensemble des problématiques à aborder. Ce n'est qu'une fois les premiers contacts pris que les

Parcours de formation type pour développer l'agriculture sur son territoire (à destination des élus locaux et des agents)

Étape	Thème (timing)	Objectifs et contenus généraux	Animateur, intervenant, moyens et activité d'enseignement	Situation d'apprentissage	Évaluation des apprentissages
J1 L' élu local et l'agriculture	Interactions collectivités-agriculture (2h) Intérêts et enjeux de ces interactions (2h)	Livrer une connaissance générale des interactions ; donner la parole aux stagiaires sur ce qu'ils vivent et savent	Animateur- formateur et témoignages locaux	Relever des situations connues, visites, apports et supports Échanges, apports, débats	Capacité du stagiaire à formuler des aspirations d'action
J2 Agir sur son territoire	Des aspirations d'actions territoriales vers les solutions et procédures (gestion de l'espace, commercialisation, installation et test d'activité...)	Faire prendre conscience des plus-values (économie locale, utilisation de l'espace, création d'emplois...)	Animateur formateur et enseignant-chercheur en économie agricole	Apports, échanges, témoignages	Capacité des stagiaires à faire le lien entre outils et évaluer la faisabilité de « leur » projet
J3 Mobiliser son territoire	Actions à mener, calendrier, articulation des élus avec leur personnel et des partenaires, prise de contacts sur le(s) territoire(s)	Description d'outils aux mains des élus et liens entre eux (commercialisation, installation, foncier, plus ciblé qu'en J1) Diagnostic, thèmes, calendrier, scénari et stratégie	Animateur- formateur et technicien/témoin spécialisé dans le domaine principal étudié Animateur- formateur	Ateliers collectifs de réflexion, appui par visite d'expérience	Capacité à définir un projet et à mobiliser autour

programmes, déclinés, ont été finalisés et diffusés. Notons que la période de début de mandat, que nous avons imaginée propice à la mise en place de formations pour les élus, semble plus adéquate pour des formations opérationnelles en lien direct avec leur mandat (budget et fonctionnement communal et intercommunal...). Par ailleurs, les élus départementaux et régionaux ont été peu touchés par les formations, du fait de leur faible participation à des projets de développement local.

En Poitou-Charentes, une proposition de formation a été faite aux élus locaux avec lesquels l'AFIPaR était en contact et le 30 juin 2014, devait se dérouler une première journée de formation régionale. Mais, le faible nombre d'inscrits a obligé à un report de la formation. C'est avec et pour des élus d'un même territoire (Dolus d'Oléron et communes alentours) qu'a été pensé et construit le programme de formation. Il leur a été demandé de définir eux-mêmes l'équipe d'élus porteuse et associée au projet les amenant en formation (information, participants, co-réalisateurs, décideurs). À partir de là, il était possible de faire valider au groupe les contenus de formation, en l'occurrence « comprendre les besoins des porteurs de projets agri-ruraux ». Ensuite, il était possible de décliner ces contenus en modalités pédago-

giques (visites de ferme, témoignage de producteurs, entretiens et bilans d'entretiens conduits par les stagiaires...). En parallèle, les stagiaires devaient réfléchir à la manière d'associer des candidats et lesquels, de chercher des terrains, des bâtiments, des compétences complémentaires et d'autres personnes ressources pour la création d'activités agri-rurales dans le temps d'une formation devenue progressivement formation-action.

En Bretagne, la stratégie a été de proposer des formations à différents publics. Tout d'abord, à des agriculteurs, par ailleurs élus locaux, pour accompagner – dans le cadre de leur mandat – une agriculture durable et ou biologique, une restauration à base de produits locaux, la création de réserves foncières pour l'installations de jeunes. Ensuite, à des élus non agriculteurs, siégeant dans des instances intercommunales, pour porter des programmes de gestion foncière en lien avec l'agriculture et pour les amener à mieux prendre en compte les enjeux d'une agriculture plus durable. Et enfin, à des femmes nouvellement élues pour apprendre à prendre la parole en groupe, à proposer et à défendre ses idées sans agresser, à être à l'écoute, etc. Les 25 élus et responsables administratifs de services intercommunaux rencontrés dans les réseaux connus, repérés par

leurs responsabilités n'ont pas donné suite. Une formation, « Comment agir au mieux pour la bio en tant qu' élu.e local.e ? » a été proposée, en partenariat avec Agrobio 35. Reportée deux fois, la formation a finalement été annulée faute de participants.

La stratégie, en Franche-Comté, a été de cibler trois territoires : le Pays du Revermont (Jura), le Pays Lédonien (Jura) et la Communauté de commune Gevrey Chambertin (Côte d'Or). Le travail avec l'association Terre de Liens et des acteurs du « dispositif Emergence » (appui à l'émergence de projets d'utilité sociale favorisant la coopération entre acteurs sur les territoires) a abouti à la définition d'une « Formation à la mise en place de stratégies de développement agri-rural concertées sur un territoire ». Finalement, peu de personnes à « niveau de responsabilité important » y auront participé.

Un temps plus long que prévu aura finalement été consacré à la préparation de formations qui ont pu être réalisées à hauteur de six journées au lieu des douze prévues. Ces six journées ont validé les centres d'intérêt des élus locaux pour le développement agricole aujourd'hui, notamment sur les questions plus spécifiques du maintien de foncier agricole ou l'installation de producteurs locaux pour l'alimentation des populations.

Perspectives

Notre système démocratique français accorde une place importante à la représentation électorale et à la fonction d'élus, qu'il s'agisse du président de la République, des élus nationaux (les Parlementaires) ou des élus régionaux et locaux. Dans le même temps, le renforcement progressif de la décentralisation depuis le début des années 1980 et de la démocratie participative (loi de 2003) accorde une place accrue aux acteurs associatifs, professionnels et économiques dans les politiques de développement des territoires comme en attestent, par exemple, les projets européens Leader* ou encore les Pays et leur conseil de développement.

Le rôle des pouvoirs publics locaux et des élus ne se résume pas à la mise en œuvre des politiques réglementaires et d'intervention, de façon descendante

Alors que le développement agricole a longtemps été associé à des enjeux de filières nationales et de politique agricole commune, la montée en puissance des enjeux environnementaux, d'usages du foncier et d'alimentation (re)donnent du sens et toute sa place au local et au territoire dans le développement agricole. Dans ce contexte, le rôle des pouvoirs publics locaux et des élus ne se résume pas à la mise en œuvre des politiques réglementaires et d'intervention, de façon descendante ; ces derniers sont partie prenante du système d'acteurs local à même d'élaborer des stratégies de développement agricole et rural répondant aux besoins du territoire.

Le renforcement des intercommunalités, promu par la réforme des collectivités territoriales en cours, atteste de ce mouvement. D'où l'intérêt de proposer des formations adaptées.

Ainsi, ce guide a montré dans quelle mesure la formation est un enjeu déterminant pour accompagner l'évolution des missions et du rôle des élus, qui ont l'opportunité de reprendre les rênes des initiatives locales. Le présent document a aussi montré qu'outre l'accès aux financements publics, les élus locaux sont souvent des acteurs incontournables à l'aboutissement des initiatives agricoles et rurales dès lors qu'elles croisent des enjeux environnementaux, foncier, ali-

mentaire, d'accès aux services, etc. Les initiatives présentées montrent que la formation des élus, généralement peu mobilisée par les intéressés, ne peut se limiter à des formations relatives à l'évolution de la réglementation, à la maîtrise des procédures administratives ou à la mise en

œuvre des politiques publiques. Si elles sont indispensables à l'exercice de la fonction d' élu, notamment lorsque ceux-ci débutent leur mandat, les formations qu'ils reçoivent ne couvrent pas leurs besoins de formation en termes de compréhension des processus de développement local et des conditions de son émergence, des dynamiques de territoire. Parfois même, trop techniques ou gourmandes en temps, nécessitant des connaissances très pointues du fait de l'évolution des compétences des collectivités, les formations s'adressent de plus en plus à certains fonctionnaires territoriaux, laissant de côté les élus. Les responsables

de collectivités comme les directeurs des services sont censés posséder le savoir et préfèrent parfois se retrancher derrière de faux arguments (par exemple : « *favoriser les produits locaux dans la restauration scolaire est interdit par la loi* », ou « *les subventions sont dangereuses pour les collectivités locales, la délégation de service public est la seule solution pour travailler avec une association...* »). Les élus s'avèrent également souvent assez désarmés pour identifier les potentiels de leur territoire ou comprendre les besoins des porteurs de projets dès lors que ces derniers ne veulent pas nécessairement créer une entreprise « classique ». L'articulation des formations du Centre national de la fonction publique territoriale et des formations d'élus reste importante pour décloisonner et être efficace au service du développement local.

Ce document met en évidence les étapes clés de l'élaboration d'un dispositif de formation visant l'accompagnement de projets de développement agricole à l'échelle d'une commune, d'une intercommunalité, d'un territoire de projet ainsi que les conditions de son succès. Sa première vocation est de contribuer à mieux faire reconnaître le rôle de la formation pour aider les élus à prendre toute leur place dans les démarches territoriales de développement agricole. La seconde est d'ouvrir la palette des opérateurs de formation des élus pour favoriser l'accès de ces derniers aux financements disponibles et ainsi développer l'acquisition des compétences, méthodes et outils nécessaires à l'accompagnement des initiatives de développement agricole.



Annexes

Bibliographie

– « *Élus locaux : rôles et compétences, de la commune à l'intercommunalité* », Editions ADIR, 2001. Disponible sur demande à l'AFIP.

– « *Fonctionnement et rôle des communes, 5 cahiers pour la formation d'élus ruraux* », Editions ADIR, 1995. Disponible sur demande à l'AFIP.

– « *Vingt ans de formation-développement en Midi-Pyrénées* », Patrick Senault, GREP, 2003.

– Sites internet :

Code général des collectivités territoriales :

www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070633

Conseil national de la formation des élus locaux :

www.collectivites-locales.gouv.fr/conseil-national-formation-des-elus-locaux-cnfel

Loi n° 2015-366 du 31 mars 2015 visant à faciliter l'exercice, par les élus locaux, de leur mandat

www.senat.fr/dossier-legislatif/ppl12-120.html

Etd* - depuis la cessation d'activité, mi-2015, du centre de ressources du développement territorial, toutes les publications sont en accès libre sur le site : www.projetdeterritoire.com



L'élaboration d'un document général d'information sur la formation au développement agricole a marqué le début de la seconde phase de l'expérimentation.

Les formations proposées dans le cadre de l'expérimentation AFIP 2014-2015

En Franche-Comté

« **Comprendre et agir – petites productions agricoles de mon territoire** »

Organisme : AFIP BFC

Déroulement de la formation en trois volets :

- Agir sur le foncier
- Installer des petites fermes
- Mettre en place des circuits courts

En Poitou-Charentes

« **Comment développer une agriculture durable sur votre territoire ?** »

Organisme : AFIPaR

Déroulement de la formation en deux modules :

- Le test d'activité
- Monter un projet global alimentaire, d'installation et de préservation foncière

En Bretagne

« **Comment agir pour l'agriculture biologique en tant qu' élu local ?** »

Organisme : AFIP Bretagne

Présentation de l'AFIP et du projet

L'Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales (AFIP) a pour vocation de favoriser un développement économique solidaire sur les territoires ruraux en créant des situations et des espaces de rencontre des différents acteurs locaux, rapprochant ainsi les institutions des courants alternatifs et vice-versa.

Elle accompagne les élus ruraux depuis près de trente-cinq ans, en particulier par des actions de formation, et entend ainsi aider les acteurs du milieu rural à acquérir des moyens nécessaires pour construire et mettre en œuvre des projets répondant à leurs aspirations et aux enjeux des territoires.

D'avril 2014 à juin 2015, l'AFIP a défini et expérimenté une formation type à destination d'élus locaux sur le thème de la « démarche de projet agricole territorial ». Elle a pris appui sur trois centres correspondants régionaux de son réseau pour élaborer et proposer aux élus locaux de Poitou-Charentes, de Bretagne et de Franche-Comté, des formations centrées sur le développement agricole territorial. Dans ces formations, dont la construction s'est appuyée sur des échanges avec l'AMRF*, l'AdCF*, Etd* et le CNFPT*, il s'agissait de :

- ▶ sensibiliser les élus locaux aux enjeux, dispositifs, cadres juridiques, financiers et méthodes permettant un développement agri-rural créateur d'emplois et d'activité ;
- ▶ leur donner à observer des initiatives originales en lien avec leurs envies et besoins identifiés, en vue d'un transfert de bonnes pratiques ;
- ▶ les accompagner dans la mise en œuvre, en coopération avec d'autres acteurs, de démarches locales concertées appropriées aux enjeux locaux (circuits courts, installation - transmission, lieux test, préservation du foncier, concertation environnementale...).

Avec ce projet, financé par le Casdar*, il s'agissait d'expérimenter le montage et la faisabilité de ce type de formations pour que s'en emparent d'autres animateurs et animatrices d'associations de développement agricole et rural, à qui ce livret s'adresse en premier lieu.

Se référant à l'éducation populaire (pédagogie de projet, co-élaboration des contenus, débats à partir de contenus, développement de la capacité d'agir), l'AFIP se propose d'accompagner les associations de développement agricole et rural qui le souhaitent dans la mise en œuvre de telles formations sur les territoires.

Ont participé à la réalisation de ce document :

Isabelle Barnier, Hélène Bustos, Laurent Carpentier, Michel Carré, Brigitte Chossegras, Mickaël Correia, Céline Dallet, Eugénie Debenais, Ludovic Mamdy, Mari Le Coz, Denis Lépicier, Chloé Ribet et Jean-Louis Robillard.

Coordination de la réalisation du document : Agence de diffusion et d'information rurales (ADIR) – www.transrural-initiatives.org

Mise en page et conception graphique : Cathy Boé – 06 03 67 40 70

Contacts : AFIP – 7bis rue Riquet – 75 019 PARIS – 01 48 74 52 88 – contact@afip.asso.fr