



S'approprier le métier d'animateur/trice

Fiche 2

À qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

À quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance, les enjeux et les plaisirs du métier d'animateur/trice. **Elle vous propose quelques outils pour vous aider à réfléchir votre posture d'animateur/trice.** Pour chacun de ces outils, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Travailler comme animateur/trice dans un projet de développement local, qu'il concerne l'agriculture, et bien d'autres secteurs comme l'artisanat, le social, le tourisme est une tâche difficile, pleine de défis à relever. Elle nécessite de nombreuses compétences. L'animateur/trice doit en quelque sorte être un généraliste de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets. A cela, il/elle doit associer des qualités humaines et des savoir-faire pour accompagner un groupe, aider les gens à travailler ensemble, faire le lien entre des acteurs différents. Le groupe projet avec lequel il/elle travaille attend aussi parfois une expertise sur des domaines techniques pouvant être très variés : production agricole, environnement, transformation et commercialisation des produits, etc. Mais les animatrices et les animateurs/trices ont beau avoir plusieurs cordes à leur arc, ils ne peuvent pas tout faire, ce ne sont pas des hommes ou des femmes-orchestres. Dans le projet ABILE, animatrices et animateurs ont réfléchi à ce métier en pleine évolution, ce qui les a amenés à parler de l'émergence d'un profil professionnel « d'animateur territorial bio ». Voici le fruit de ces réflexions sur ce métier et quelques outils pour avancer dans votre posture d'accompagnateur des projets.



Le métier d'animateur/trice territorial bio

Peut-on parler de nouveau métier quand on est animateur/trice d'un projet de développement local de l'agriculture biologique ? Bien sûr, dans les compétences attendues et les missions, on en retrouve un certain nombre communes à tous les animateurs/trices. Mais d'autres, du fait que les projets locaux autour de la bio touchent souvent de multiples thématiques : production agricole, environnement, emploi, alimentation, sont plus distinctives. Il y a bien un métier spécifique d'animateur territorial bio, dont voici les principales caractéristiques :

- L'animatrice, l'animateur n'est certes pas le porteur politique du projet mais pour autant son engagement, y compris personnel, est souvent fort. A la différence du militant, il doit cependant garder une attitude réflexive y compris vis-à-vis de l'AB, de ses pratiques et de ses valeurs ;
- Son rôle évolue tout au long du projet. L'accompagnement dans les phases d'émergence, de mise en œuvre, puis de maturité, repose sur des activités et des compétences différentes ;
- Le métier d'animateur/trice renvoie à un nombre très important de compétences. Les compétences techniques nécessaires ne sont plus seulement d'ordre agronomique et agricole, elles peuvent concerner les dynamiques écologiques, les procédés de transformation des produits, l'organisation logistique de la mise en marché, la stratégie marketing et bien d'autres domaines ;
- En matière d'ingénierie financière, les financements sont à rechercher non seulement dans les politiques agricoles, mais aussi alimentaires, sociales, environnementales à des échelons variés (intercommunalité, Département, Région, Etat, Europe). De plus en plus, les partenariats public/privé se développent ;
- L'animateur/trice ne peut pas être la femme ou l'homme-orchestre ; il/elle serait plutôt une sorte de « chef d'orchestre » ayant la capacité à mobiliser différentes compétences techniques, qui concentre son activité sur le cœur de son métier déjà fort complexe : composer et amener à progresser ensemble une diversité d'acteurs (élus, producteurs, services sociaux, professionnels de la santé, familles et consommateurs, responsables de restauration, gestionnaires, transformateurs, financeurs, etc.).



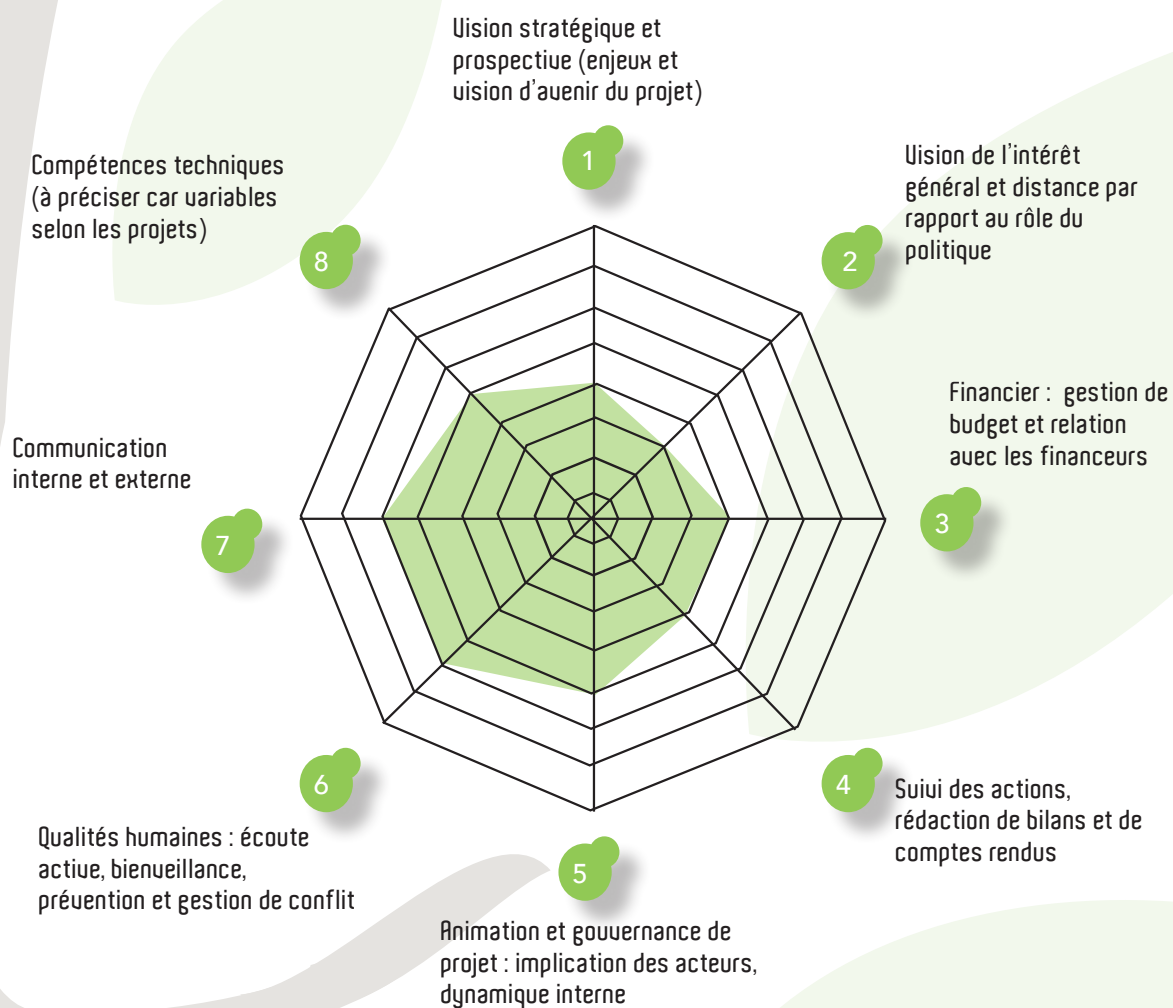
Un outil pour réfléchir à sa posture d'animateur/trice

Derrière ces généralités, le métier d'animateur/trice territorial bio couvre des identités et des pratiques professionnelles très différentes selon la structure dans laquelle il travaille, que ce soit un groupement d'agriculteurs biologiques, une chambre d'agriculture, une collectivité territoriale, mais aussi selon son histoire personnelle, ses compétences et bien sûr selon le projet à accompagner.

Il est donc important de prendre quelques instants pour réfléchir à ses missions, à sa place et à sa **posture professionnelle** dans un projet. Pour cela, voici un diagramme, l'araignée des compétences et une petite grille de questions que l'on peut se poser. Petits exercices à faire au début d'une mission et à réactualiser si vous sentez que les choses bougent ou si vous vous questionnez.

Outil : L'araignée des compétences

Sur ce diagramme dessiner la toile de vos compétences personnelles et la toile des compétences nécessaires à la conduite de votre projet en les auto-évaluant sur une échelle de 1 (compétence non acquise) à 4 (compétence acquise et parfaitement maîtrisée). Cela vous aidera à prendre les bonnes décisions pour avancer et compléter votre formation ou vous appuyer des experts.



Un outil pour réfléchir à sa posture d'animateur/trice (suite)

Idée de questions à se poser :

- Quelles sont les compétences nécessaires pour que le projet avance ? Quelles sont celles qui relèvent de ma mission d'animateur/trice et sur lesquelles je dois être reconnu et quelles sont les compétences, en particulier techniques et spécialisées qu'il faut confier à d'autres acteurs ? Vous pouvez ensuite affiner la réflexion sur vos compétences propres, essayer de les évaluer, d'identifier des marges de progrès, mais pour cela l'appui d'autres est souvent utile : service relations humaines, conseiller en formation, collègue.
- Quelle est la forme d'engagement que je souhaite et qui est raisonnable pour moi dans le projet ? On peut tout à fait légitimement naviguer entre deux extrêmes : c'est le projet de ma vie et je suis prêt à tout pour lui, ou à l'opposé, je fais mon métier consciencieusement mais je n'ai pas à aller au-delà.
- Quels doivent être mon rôle et mes activités prioritaires dans la phase actuelle du projet ? Par exemple s'assurer que les objectifs du projet sont partagés et motivants pour tous. Accompagner la mise en œuvre des actions en se consacrant plus à l'ingénierie financière ou au contraire à la répartition entre tous, des tâches, etc.
- Quelle est la complémentarité entre mes activités d'animateur/trice et celle du ou des porteurs politiques du projet ? Y a-t-il mélange des genres, ai-je tendance ou suis-je incité à dépasser mon rôle d'animateur pour suppléer au porteur politique ? Y a-t-il un problème et si oui que faire ?
- Je suis certes en charge d'un projet mais je suis aussi souvent employé par une structure, une institution qui a ses priorités et ses orientations. Gérer ces deux aspects de mon métier, est-il facile ? Mon travail m'amène-t-il à animer un groupe dans lequel il y a des membres ou des élus de ma structure et d'autres personnes extérieures ? Cela pose-t-il ou pas des difficultés ? Ai-je parfois à arbitrer entre des choix qui seraient « bons » pour la structure et pas forcément utiles au projet ? Autrement dit, comment concilier dans mon activité, avancée du ou des projets que j'anime et priorités stratégiques, politiques ou financières de la structure qui m'emploie ?

Les trois facettes incontournables du métier d'animateur/trice

Un animateur territorial bio intervient à trois niveaux :

Au niveau du groupe projet

Dans le groupe projet, l'animateur/trice doit veiller à ce que l'intérêt collectif soit toujours prioritaire sur les intérêts individuels. Il s'agit d'arriver à mettre au service de l'intérêt général, les intérêts individuels. Il veille aussi et surtout à la dynamique interne du groupe, fait remonter tout conflit ou controverse non exprimé ou latent pour pouvoir en discuter. (Voir la fiche 4 « Garder la motivation des partenaires »).

Au niveau plus large de la société

Un animateur encourage son groupe à s'ouvrir sur la société, au moins la société locale. Il s'agit tout à la fois d'être à l'écoute des visions, des attentes de la société et de communiquer sur le projet. Ceci est important afin que les enjeux et les résultats du projet soient connus de l'ensemble de la population locale. Ceci permet d'assurer un intérêt et un investissement croissants des acteurs du territoire. Cette reconnaissance donne aussi du sens aux membres qui se sentent reconnus et appuyés dans leur action. (Voir la fiche 6 « Mieux communiquer »).

Au niveau institutionnel

Un animateur aide à établir et à développer des relations avec les institutions qui sont importantes pour la mise en œuvre de l'action qu'elles soient politiques, administratives ou économiques. La recherche de financements, mais aussi de soutiens politiques externes est aujourd'hui vitale (Voir la fiche 5 « Gérer les partenariats »).



« Splendeurs et misères du métier d'animateur/trice »

Pensée stratégique et vision prospective sont importantes dans le métier d'animateur/trice :

être capable d'élaborer individuellement ou collectivement une analyse stratégique du type SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un atout. Plus encore, dessiner des scénarii à court et moyen termes, envisager différentes perspectives financières sont essentiels. Il est important pour l'animateur/trice de prendre conscience de cette nécessité mais aussi des difficultés pour réaliser ce SWOT et dessiner ces perspectives. Il faut savoir associer confiance en soi et humilité mais ne pas hésiter à s'appuyer sur des compétences extérieures, à tisser des liens avec des réseaux d'animateurs/trices.

L'absence de garanties de financement de certains postes en particulier dans les associations mais aussi de plus en plus les collectivités et les chambres d'agriculture entraîne :

- des difficultés importantes à assurer une continuité dans l'action, ce qui est en contradiction avec les projets de développement local qui demandent souvent plusieurs années de l'idée à la mise en œuvre ;
- le besoin de disposer de capacités managériales et de gestion de projet affûtées pour tenir les calendriers fixés et respecter les budgets ;
- un temps de plus en plus long consacré à la recherche de fonds (et donc moins de temps dédié à la gestion et à l'animation de projet).

Dans la pratique l'animateur/trice doit faire preuve de polyvalence. On attend souvent de lui/elle qu'il/elle endosse une multiplicité de casquettes. Ces missions se démultiplient, au détriment de la gestion du temps de travail. L'employeur en demande souvent de plus en plus sans forcément se soucier beaucoup du temps et de l'énergie nécessaires.

Un rôle qui doit-être légitimé : pour mener à bien ses missions, l'animateur/trice doit être légitime et reconnu(e) par son groupe d'acteurs. Dans la réalité, un(e) animateur/trice peut être amené(e) à travailler sur un projet associant plusieurs structures. Il/elle peut devenir l'animateur/trice de fait, sans que cela ait fait l'objet d'une

décision claire et collective. Dans ce cas, la mission est difficile à mener et le projet peut être mal vécu. La place de l'animateur/trice doit donc être claire et validée par tous les acteurs participants.

Des moments de satisfaction intenses qui font la passion du métier : quand le projet apporte des résultats visibles et reconnus, quand les acteurs expriment leur soutien, leur satisfaction, une vraie montée en compétences sur différents champs (technique, managérial...).



Focus sur la rupture et le transfert dans l'animation

Le départ temporaire ou permanent de l'animateur/trice peut avoir des effets importants sur les résultats du projet et sur la dynamique d'acteurs. Les ruptures dans l'animation sont liées à plusieurs raisons. Raisons économiques tout d'abord, par manque de financement pour le poste d'animateur/trice par exemple. Elles peuvent être liées également à un congé maternité/paternité, à un congé maladie ou à un départ pour un autre poste. Dans la pratique ces situations sont très fréquentes et aujourd'hui les animateurs/trices ne font plus carrière sur un même poste. Ils/elles bougent souvent, changent de poste dans une structure, changent d'employeur ou d'orientation dans leur vie, etc. Un projet qui dure 3 à 5 ans connaît souvent 2 ou 3 animateurs/trices successifs. Nous avons souhaité faire un focus sur cette situation de rupture afin d'apporter des clés, des outils pour faciliter la tâche de l'animateur/trice dans ces situations.

Idées de questions à se poser :

1/ La phase amont ; comment ANTICIPER au mieux le risque de rupture pour mieux l'éviter.

- **Multiportage** : le projet doit pouvoir être porté par plusieurs personnes afin que si l'animateur/trice est amené(e) à arrêter sa mission, le projet puisse être facilement repris par d'autres personnes (administrateurs, collègues...);
- **Créer une « armoire technique par projet »** : C'est un dossier avec 6 documents clés pour prendre le projet en main en moins de 30 min :
 - 1 convention de partenariat,
 - 2 plaquette de présentation du projet,
 - 3 liste des partenaires et contacts mise à jour,
 - 4 budget prévisionnel,
 - 5 budget interne (réel, réalisé avec temps de travail, charges),
 - 6 historique du projet, relevés de décisions ;

- **Soigner le classement des dossiers** pour qu'une nouvelle personne retrouve rapidement les éléments dont elle aurait besoin ;
- **Privilégier les classements mutualisés** : serveur commun, intranet, base de données mutualisée ;
- **Installer un rythme de rencontres/réunions sur le projet**. Ainsi, les acteurs du projet anticipent les temps de travail collectif. Pour le repreneur potentiel, l'agenda du projet sera plus facile à gérer et la dynamique collective bien établie sera plus facile à conserver ;
- **Enregistrer son temps de travail** : Cela permet d'évaluer le temps à passer sur les différentes actions, avec un suivi régulier du temps de travail à faire en équipe ;
- **Rédiger des comptes-rendus pour chaque étape de travail**, même synthétiques. Partager ces documents, cela permet à chaque acteur de mieux suivre les actions ;
- **Enfin avoir une stratégie de financement** s'appuyant sur une vision à court, moyen et long termes. L'enjeu est à la fois d'avoir une certaine sécurité financière par exemple en diversifiant les sources de financements (*Voir fiche-outil 8 « Le modèle économique »*).

2/ Comment gérer la rupture

- **Prévoir un tuilage** entre la personne qui part et son remplaçant pour assurer la continuité du projet et rassurer les partenaires. Ne pas laisser une nouvelle personne sans interlocuteur.
- **Organiser la transmission** via un intermédiaire (président, administrateur) assure que celle-ci se passe bien.
- **Vivre positivement la rupture**. Personne n'est irremplaçable, le changement d'animateur/trice peut être une source de renouvellement, de réorganisation du projet. C'est parfois un nouveau souffle. C'est l'occasion de réunir le groupe, de faire un comité de pilotage pour redéfinir où on en est tous ensemble.

Focus sur la rupture et le transfert dans l'animation (suite)

3/ Comment reprendre un projet suite à une rupture d'animation

- Reprendre l'historique
- Rencontrer les acteurs impliqués
- Redéfinir les objectifs (il peut y avoir une évolution par rapport aux objectifs initiaux)

Les situations de départ d'un animateur/trice accompagnées d'un remplacement sont délicates à gérer mais comme nous l'avons expliqué, anticiper permet de passer ce cap sans difficulté et même parfois de rebondir.

Une rupture d'animation sans remplacement suppose que quelqu'un, un élu, un administrateur bénévole d'une structure prenne le relais. Cela est difficile par manque de temps mais aussi par manque de compétence ou par manque de légitimité et de confiance des autres membres du groupe parfois. Pour autant si le groupe est bienveillant et également disponible pour s'engager, cela peut très bien fonctionner, au moins un temps, quelques mois, voire un an ou deux. Sur le long terme l'absence d'animateur/trice signifie bien souvent la fin d'un projet.



Rédaction : Stéphanie Tutin, Laurence Espagnacq, Philippe Fleury, Céline Cresson.

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prieux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : <http://projet-abile.blogspot.com/>

**Editions ITAB/ISARA-Lyon -
Date de publication : mai 2017.**

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 2, « S'appropriier le métier d'animateur/trice », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Édition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjivanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).

Crédits photos : C. Cresson, ITAB et J. Portier, FNAB.

Contacts

Céline Cresson, ITAB - celine.cresson@itab.asso.fr

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - pfleury@isara.fr



Avec la contribution financière de l'État et du Département de la Haute-Savoie

