

Synthèse des échanges - plan d'actions 2015-2018 - missions associatives - axes stratégiques 2015-2020

Objectif des journées: Affiner notre besoin en terme d'accompagnement en vue de déposer un dossier de financement auprès du FRIO (Fond de Renforcement Institutionnel et Organisationnel)

Deux options possibles :

- Définition d'un nouveau projet associatif et de ses axes stratégiques + plan d'action à 3 ans
- Plan d'action à 3 ans avec un appui + spécifique sur l'un des points suivants : la création d'un pôle France - le développement d'activités commerciales – la mise en place de nouvelles stratégies de collecte

Présents :

Franck/Cédric/Françoise/Caro/Alice/Fred/Clément/Jeremy/Tanguy/Valo/Carinette/Manu/Véro/Elodie/Carine

1 / Bilan du plan d'actions 2015-2018

Le plan d'actions 2015-2018, avait pour objectif principal d'**améliorer la capacité humaine, technique et financière de Terre & Humanisme à développer de nouveaux projets.**

Résultat 1 : Une meilleure organisation permet la diminution de la fatigue professionnelle et de l'épuisement humain

Même si l'organisation d'aujourd'hui est encore perfectible, les progrès dans ce domaine sont unanimement soulignés par les salariés et administrateurs présents.

Vigilance : continuer à travailler et à progresser au niveau de la communication interne. Veiller à améliorer nos outils (réseau internet, BDD, communication à distance). Niveau CA, un fonctionnement encore trop concentré sur certaines personnes (Présidente - Secrétaires). On note encore un essoufflement des salariés sur le long terme dont le travail quotidien est en lien avec l'accueil du public.

Résultat 2 : Les relations au travail sont fluidifiées et les tensions sont apaisées

Là aussi, on note une nette amélioration sur les 3-4 dernières années. Les outils mis en place - Réunion mensuelle /GRH/Jardin intérieur - fonctionnent plutôt bien. S'il reste encore parfois des tensions, elles peuvent s'exprimer librement et être traités. Le dialogue Administrateurs/Salariés est au vert.

Résultat 3 : Les définitions des priorités, les choix et les prises de décision relèvent d'un fonctionnement plus serein

Si aujourd'hui le fonctionnement est serein, il n'est cependant pas encore efficace à 100%. Il y a encore un besoin de clarifier les responsabilités, les process ne sont pas toujours respectés, et dans

Synthèse des échanges - plan d'actions 2015-2018 - missions associatives - axes stratégiques 2015-2020

Le cas des décisions transversales, on a tendance à manquer d'agilité / de réactivité. La recherche de consensus freine parfois notre capacité à innover.

Points à améliorer : décroïsonner les pôles, en particulier les activités France, besoin de mieux clarifier la prise de décision, ou de se faire plus confiance sans toujours rechercher l'accord de tous, savoir mieux travailler avec les personnes à distance.

Résultat 4 : Des sources d'autofinancement sont développées à travers une diversification des propositions

L'objectif de la diversification des ressources est atteint mais les résultats sont à consolider. Le marché de la formation a évolué et pour l'instant T&H a des difficultés à s'y adapter. La boutique a renouvelé récemment son offre de livres mais le chiffre d'affaires reste timide. Le pôle expertise commence tout juste à se structurer.

Par contre, mécénats et subventions sont au vert pour la SI et le montage de nouveaux partenariats en France permet aussi de voir arriver les premières subventions.

Difficulté : La collecte de dons connaît une grosse inversion de tendance, avec une chute de plus de 35% par rapport à 2017.

Résultat 5: La diffusion de l'Agroécologie est renforcée

Au niveau national et international sur ces 5 derniers années, l'AE a clairement gagné en notoriété (quelle part revient à T&H ?) L'augmentation des RH a permis la construction et le développement de plus de partenariats. Le réseau des AAE en France et à l'international a continué de grandir.

Vigilance : Avec le développement de formation AE et Perma, par une multitude de nouveaux acteurs, T&H perd de la visibilité. Il existe toujours par ailleurs un déficit de notoriété/crédibilité au niveau du milieu paysan (en France). On note aussi une faible présence médiatique et T&H peine à se faire entendre.

Conclusion : *L'objectif de renforcer la capacité humaine et technique de T&H est atteint mais la capacité financière reste fragile malgré une diversification des ressources réussie.*

Le prochain plan d'actions devra se libérer des questions RH et organisationnelles pour se concentrer plus sur l'action & la diffusion de l'AE.

2 / Les missions du Projet Associatif : Suite à plusieurs travaux collectifs (2012/2013 - 2014 - 2015), quatre missions principales ont été identifiées :

Vivre l'AE – Affirmer l'AE – Transmettre l'AE – Accompagner les acteurs de l'AE

Si les échanges ont confirmé la pertinence de ces missions (avec un besoin d'actualiser les missions sous-jacentes), des questionnements sont aussi apparus:

Synthèse des échanges - plan d'actions 2015-2018 - missions associatives - axes stratégiques 2015-2020

L'objet social de TH: *L'association a pour objectif de contribuer, tant en France que dans le reste du monde, à la diffusion de la connaissance scientifique qu'elle développe en matière de techniques de culture agroécologique (...)*

On se questionne sur le terme scientifique ? T&H n'a historiquement jamais eu comme objectif la diffusion de connaissance dites « scientifiques ». Françoise et Carine rappellent que l'objet social a été écrit à partir de recommandations juridiques pour justifier de l'intérêt général et du rescrit fiscal. Cependant, le nouveau partenariat avec des instituts de recherche sur le projet LFF pourrait amorcer une nouvelle dynamique de capitalisation scientifique, à partir d'expérimentation paysanne.

La plateforme de marque : Ne serait-il pas pertinent de revisiter/ mettre à jour notre projet associatif sous l'angle de la nouvelle plateforme de marque élaboré en Janvier 2019 avec Econovia?

1. **L'Humanisme :** Présent de manière transversale dans toutes les missions de l'association, ne devrait-il pas, aujourd'hui être une mission à part entière dans le but de valoriser le travail fait par T&H sur cet enjeu, d'en souligner sa spécificité au sein de l'association?

Conclusion : *un travail de réflexion plus long serait nécessaire pour creuser ces pistes et mettre à jour le Projet Associatif.*

3 / Les axes stratégiques

En 2015, l'association a défini pour 2016-2020, les 4 axes stratégiques suivants:

1. Faire rayonner notre vision de l'AE
2. Animer notre réseau social et technique, valoriser notre expertise en AE
3. Devenir une plateforme multi-acteurs de l'AE
4. Développer les soutiens humains et financiers en faveur de l'AE

Les axes 1 & 4 semblent toujours pertinents, bien que soit nécessaire une reformulation de leur titre et de leurs objectifs pour être plus en adéquation avec les enjeux d'aujourd'hui.

L'axe 2 dans son objet principal, n'est pas remis en cause mais l'ensemble des sous-axes, très tournés sur la consolidation des RH, n'est plus d'actualité. Il y aurait besoin de déterminer des objectifs nouveaux beaucoup plus axés sur l'action.

L'axe 3 est jugé soit obsolète soit mal défini. Devenir une plateforme multi-acteurs ou constituer une force de plaidoyer multi acteurs semble être des objectifs bien trop ambitieux au regard des

Synthèse des échanges - plan d'actions 2015-2018 - missions associatives - axes stratégiques 2015-2020

capacités de T&H. A noter tout de même que l'objectif « renforcer notre légitimité en nouant des partenariats techniques » est plutôt en adéquation avec le développement actuel de T&H.

Enfin, la question est posée sur des axes stratégiques nouveaux :

L'humanisme : mission associative ou axe stratégique ?

Le monde paysan en France : quel positionnement pour T&H ? Ne doit-on pas en faire un axe stratégique fort pour réussir la transition ?

Le développement territorial, les collectivités ? : ne sont-ils pas les enjeux de demain plutôt que la formation des particuliers ?

Conclusion : un temps d'échange trop court pour aller au bout des réflexions. Ce qui montre la nécessité de remettre de l'énergie à cet endroit-là. Il est important que les axes stratégiques soient collectivement bien définis et bien partagés.

4/ A partir de ces constats, quelles propositions ?

La majorité des participants soulignent la nécessité de retravailler un plan d'actions global, avec en filigrane la création d'un pôle France plus transversal. Il semble donc que l'accompagnement du FRIO serait judicieux à cet endroit. En terme de calendrier entre le dépôt du dossier, l'acceptation et le recrutement du consultant, ce travail pourrait commencer au plutôt début mars.

Cependant, au vu des contraintes saisonnières pesant sur l'équipe, il sera difficile de libérer les jours de travail nécessaires, sur le 2ème et 3ème trimestres. Ce qui reporterait la fin de la mission et le livrable du consultant au 4ème trimestre 2020.

Une autre option serait de financer nous-même la prestation d'un consultant externe, ciblé par exemple sur ;

- La redéfinition de nos axes stratégiques globaux (2j)
- La construction d'un plan d'actions France (3j)
- La mise en place d'une organisation efficace permettant une meilleure coordination des activités France (2j)

Cela permettrait de lancer dès cet automne une dynamique de fonctionnement plus transversal des activités en France avec un plan d'action prêt pour 2020. Coût : 6 à 8 K€ sur fonds propres (réserve projet associatif).

Concernant le FRIO, nous pourrions demander une autre expertise qui ne nécessite pas l'implication de toute l'équipe et par conséquent qui serait moins tributaire de l'activité saisonnière : exemple « stratégie innovante de collecte » qui répondrait aussi à un enjeu capital pour l'association.

Vigilance : Il semble important que les questions soulevées lors de l'atelier « Missions associatives » soient traitées en amont. En effet, pour les axes stratégiques s'appuyant sur les missions associatives, il est important de partir sur une base claire et partagé par tous.