



Terre de Liens

Foncière agréée ESUS et titulaire d'un mandat SIEG

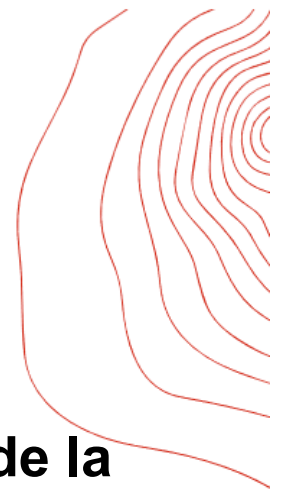
Fondation reconnue d'utilité publique

Fédération reconnue d'intérêt général sans but lucratif

25, quai André Reynier – 26400 Crest

T. 09 70 20 31 00

[www.terredeliens.org](http://www.terredeliens.org)



## ***Termes de référence***

# **Accompagnement de la conception de la stratégie pluriannuelle du mouvement Terre de Liens**

Le mouvement Terre de Liens recherche un.e ou des consultant.es pour l'appuyer dans sa démarche de co-construction de sa stratégie pluriannuelle 2027-2032.

## **Présentation de Terre de Liens:**

Enrayer la disparition des terres agricoles, faciliter le parcours des agriculteurs et agricultrices qui cherchent à s'installer et développer l'agriculture biologique et paysanne : voici les engagements qui mobilisent le mouvement Terre de Liens ([www.terredeliens.org](http://www.terredeliens.org)) depuis près de 20 ans. Notre initiative d'éducation populaire s'appuie sur une dynamique associative et citoyenne pour préserver le foncier et agir concrètement pour en faire un bien commun.

Depuis 2003, avec le soutien de 50 000 citoyens, dont des bénévoles impliqués au sein de plus de 100 groupes locaux, Terre de Liens a ainsi accompagné l'installation ou la consolidation de l'activité de plus de 700 personnes au travers de 400 fermes acquises représentant plus de 11 000 ha de terres protégées par un Bail Rural Environnemental grâce à l'utilisation de 155 millions d'euros d'épargne solidaire. C'est la preuve que des citoyens solidaires peuvent contribuer à la création d'emplois agricoles de proximité.

Terre de Liens jouit à présent d'une reconnaissance institutionnelle et d'une notoriété importante dans son domaine. Les sollicitations, du local au national, dépassent de loin la réalité de nos moyens. Par ailleurs, l'action de Terre de Liens – acheter du foncier, intervenir et modifier la gouvernance foncière en faveur de l'implication des citoyens des élus et des entreprises dans une gestion soutenable et participative des territoires... – rencontre de nombreuses résistances de la part du secteur agro-industriel conventionnel qui détient la majorité du foncier en France, qui a accompagné la désertification des campagnes et favorisé la concentration financière.

Le mouvement Terre de Liens est composé de différentes entités:

- La fédération Terre de Liens, association nationale
- La foncière Terre de Liens, ESUS sous forme de société en commandite par actions
- La fondation Terre de Liens, reconnue d'utilité publique
- un réseau de 19 associations territoriales.

Enfin, depuis 2012, la fédération Terre de Liens anime et participe à un réseau européen, (<https://www.accesstoland.eu>), autour des problématiques foncières à cette échelle.

*Chaque structure a un régime juridique, un modèle économique et une fonction propre dans le mouvement qui encadre chaque gouvernance dans la construction de leur projet annuel et pluriannuel.*

# Description de la mission

## Contexte:

### Externe:

Chaque année des événements climatiques anormaux témoignent du dérèglement à l'oeuvre. L'urgence de préserver nos écosystèmes et nos ressources ne peut être ignorée.

Pourtant, en France, tous les ans ce sont 55 000 hectares de terres agricoles qui sont artificialisées, détruisant les écosystèmes qu'elles abritaient et favorisant le gaspillage de l'eau (imperméabilité des sols, évaporation au niveau des îlots de chaleur...). Une autre partie est abandonnée et se boise naturellement. Au final, la France métropolitaine perd plus de 100 000 ha de terres agricoles chaque année alors même que sa population continue de croître. Cela a aussi des conséquences directes sur la souveraineté alimentaire de nos territoires : chaque année, c'est la capacité à nourrir une ville moyenne comme Le Havre qui est perdue (en 2023 c'est de quoi nourrir 400 000 personnes avec 200 000 habitants de plus).

Par ailleurs, la profession agricole est en déclin : depuis 20 ans, 320 000 emplois agricoles en équivalents temps plein ont été détruits. Or cette dynamique est contradictoire avec la projection de notre convertisseur alimentaire Parcel ([parcel-app.org](http://parcel-app.org)) qui indique que, si tout le monde mangeait bio et local, nous devrions avoir 900 000 emplois agricoles de plus.

D'ici à 2030, ce sont encore 100 000 agriculteurs qui partiront à la retraite, annonçant un changement de main de 5 millions d'hectares des terres agricoles, correspondant à environ 20% de la surface agricole utile. Un défi à ne pas manquer. En parallèle, la proportion de candidats à l'installation non issus du milieu agricole (dont les parents ne sont pas agriculteurs) augmente mais les freins à l'installation, particulièrement importants pour ces personnes n'ayant pas d'attache agricole, vont parfois jusqu'à les faire renoncer.

L'artificialisation a également une conséquence indirecte sur notre souveraineté alimentaire: la spéculation dans un espoir de plus-value par artificialisation de la terre freine l'installation agricole en réduisant les opportunités foncières. De même que le renchérissement des terres observé depuis plusieurs années qui nécessite des capitaux de plus en plus importants pour s'installer.

On constate aussi une crise de l'agriculture biologique depuis 2023, dont les débouchés se tarissent avec l'inflation, la concurrence de labels comme "Haute valeur environnementale" ou "produit sans pesticides" qui induisent en erreur les consommateurs. Apparaissent de plus en plus de cas de "déconversion" de fermes qui étaient en bio (posant de réelles questions sur la durabilité de l'impact de l'argent public investi), avec pour effet et pour la première fois une réduction des surfaces en bio en 2023

(-0,6%).

Des controverses complexes se font également jour sur ce qui participe ou non à la transition agroécologique (part et rôle de l'élevage, effort concernant l'implantation et maintien d'infrastructures agro-écologiques) ainsi que sur son articulation avec les autres transitions notamment énergétique (rôle et impact des énergies renouvelables sur le marché foncier, etc.).

Ces mutations économiques, sociales et environnementales doivent être prises en compte dans l'action de Terre de Liens.

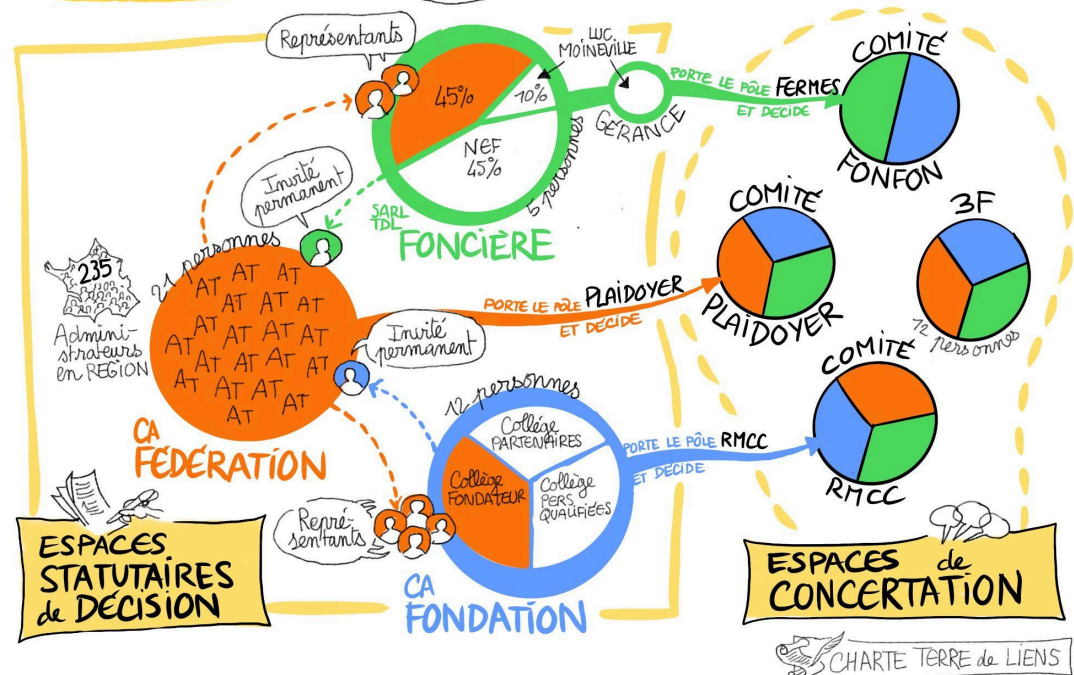
#### Interne:

D'un point de vue de la gouvernance, voici quelques rapides informations statutaires pour mieux comprendre l'existant:

- Les associations territoriales (AT) composent le conseil d'administration de la fédération,
- La fédération possède 45% des parts de la SARL Terre de Liens gestion qui est la société commanditée qui nomme le gérant de la foncière Terre de Liens,
- La fédération est fondatrice de la fondation et à ce titre dispose de 4 voix sur 12 dans son conseil d'administration.

A noter que s'il n'y a pas d'espace décisionnaire supra (et le "3F", la réunion des gouvernances des 3 structures nationales ne se réunit plus depuis juillet 2023), les 3 structures nationales dialoguent au sein de plusieurs espaces de concertation thématique. Il existe des réunions mensuelles entre les directions des entités nationales traitant d'aspects opérationnels.

# GOUVERNANCE TERRE de LIENS



RMCC = relation membres, communication et collecte

De 2014 à 2020, Terre de Liens disposait d'un projet stratégique à l'échelle du mouvement mais celui-ci ne disposait pas de processus et outils de suivi ou de mesure. En 2021, les 3 structures nationales ont établi la raison d'être suivante : *Préserver les terres agricoles sur le long terme et les partager par des installations agroécologiques avec la participation des citoyens et citoyennes.*

Ensuite, le mouvement connaissant des conflits de gouvernance et des tensions organisationnelles, chaque entité nationale s'est dotée de sa propre stratégie à 2026 sans se doter d'une vision d'ensemble.

Projet de la fédération: [W A6.1 Chantiers nationaux 2021-2026.docx](#)

Projet de la foncière: vision 2026 [à voir ici](#)

Projet de la fondation: [Note Stratégique 2022-2026.pdf](#)

Ensuite, chaque entité nationale décline sa stratégie par une feuille de route annuelle.

Au niveau régional, peu d'associations territoriales disposent d'une stratégie pluriannuelle, voire même d'une feuille de route annuelle. Les situations y sont hétérogènes en termes de moyens (de 1 à 8 salariés) et d'activités menées (par exemple, certaines associations travaillent peu avec les collectivités locales alors que c'est au centre de l'action pour d'autres).

Pour mieux comprendre certains des défis internes de Terre de Liens, consulter ce document: [Le changement d'échelle dans le réseau associatif Terre de Liens - Centre de](#)

## Ressources

Des données sont disponibles pour mesurer l'activité de Terre de Liens:

- base de données concernant les fermes et les membres (adhérents, donateurs et actionnaires)
- indicateurs collectés via une enquête annuelle
- démarche d'évaluation d'utilité sociale en cours sur les trajectoires d'installation.

La fédération et la fondation ont conduit au 1er semestre 2024 une évaluation à mi-parcours de leur stratégie pluriannuelle.

## Objectifs et livrables de la mission:

**L'objectif principal est d'être en capacité de prioriser ensemble les chantiers stratégiques de la période 2027-2032 sur la base d'une vision commune, via une articulation cohérente des moyens au sein du mouvement.**

Les livrables attendus à l'issue de la mission d'accompagnement:

- un document de stratégie nationale pluriannuelle, partagé et co-construit avec l'ensemble des entités du mouvement Terre de Liens et de manière ascendante
- une méthode de déclinaison de la stratégie en feuilles de route annuelle par entité
- un dispositif de suivi-évaluation, intégrant le besoin de mesure de l'utilité sociale de Terre de Liens.
- Avoir un angle sur les process internes dans le pilotage de cette future stratégie (ex. comité de suivi, comité d'audit, comité des risques...).

## Pilotage de la mission:

Un comité de pilotage se met en place.

- Composition:
  - 1 administrateur et 1 directeur de la fédération
  - 1 administrateur et 1 directrice de la foncière
  - 1 administrateur et 1 directeur de la fondation
  - 2 personnes d'associations territoriales
- Rôle:
  - Cadrer la démarche (objectifs attendus de la stratégie mouvement)
  - Sélectionner l'accompagnateur consultant
  - Valider la méthodologie et le calendrier
  - Suivre la mise en oeuvre des différentes étapes

## Moyens humains associés:

Les gouvernances des entités nationales s'impliqueront dans les différents espaces qui se réuniront. Les directions et leurs équipes s'impliqueront dans la rédaction des documents.

# Calendrier prévisionnel

Une méthode fait consensus pour la première étapes: il s'agit de la cartographie des concepts en groupe (cf. ci-après). Il sera donc attendu du consultant de pouvoir s'approprier cette démarche afin d'être en mesure d'utiliser ses résultats pour la phase de priorisation.

- Octobre 2024: adoption de la démarche globale par les entités nationales et choix du consultant
- Janvier-septembre 2025: recueil d'idées auprès des administrateurs et salariés du mouvement et peut-être des bénévoles (cf. ci-après « cartographie des concepts en groupe »)
- Octobre 2025-Juillet 2026: priorisation collective
- Septembre 2026-avril 2027: rédaction d'une stratégie et des feuilles de route 2027
- Juin 2027: adoption formelle de la stratégie lors de journées nationales du mouvement

## ***Focus sur la cartographie des concepts en groupe***

La Cartographie des Concepts en Groupe (CCG) est une méthode participative et ascendante qui aboutit à une représentation partagée et partageable des grands thèmes d'action d'un écosystème (ici Terre de Liens). La méthodologie, éprouvée scientifiquement, associe intelligence collective et robustesse de calcul. Les résultats produits offrent un ensemble de visuels (par exemple : cartes conceptuelles, schémas des correspondances, zones d'actions stratégiques) propices à stimuler la collaboration et la co-construction de sens collectif de manière structurée.

Martin Cloutier, professeur-chercheur canadien de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), détient des certifications avancées en CCG depuis 15 ans, et a conduit une quarantaine de projets dont une vaste part à l'international. Ainsi, il conduira une démarche de CCG afin d'accompagner le comité de pilotage dans la production et l'appropriation des résultats de la démarche.

Cette méthode limite un grand nombre de biais comparativement à une animation classique: biais purement liés à la conduite de l'animation en intelligence collective par manque de temps, par prise de parole intempestive ou effet de leadership, par manque de recul des options souvent irréversibles pouvant être prises quand on procède à l'agrégation des idées.

Il est envisagé d'interroger un grand nombre de personnes (plusieurs centaines) et d'avoir une lecture différenciée par profil (par exemple : contribution des bénévoles vs. contribution des salariés, par régions, etc.)

Lire une [présentation des étapes de la méthode](#) et [article de revue](#)

Dans le contexte de la démarche envisagée, dont les questions sont à définir sur la base d'un consensus établi avec le comité de pilotage, les répondants seront invités à formuler des propositions. Celles-ci seront consolidées selon la pratique de la CCG (les doublons sont éliminés, etc.) et subséquemment étudiées et consolidées avec le comité

de pilotage qui identifiera les grands concepts reflétant les perspectives du plus grand nombre. La liste des propositions sera ensuite soumise aux répondants qui vont les classer par concept, d'une part, et évaluer sur des échelles de mesure leur importance et leur faisabilité, d'autre part. Avec ces données, une cartographie des concepts sera ensuite produite et les résultats serviront de base pour la priorisation de la stratégie.

## Rôle attendu du consultant:

Il est attendu du ou de la consultante:

- Animer le comité de pilotage, des convocations aux comptes rendus
- Faciliter le processus, et notamment:
  - poser et garantir un cadre de travail propice à des échanges constructifs
  - aider à la définition de la ou des questions en début de méthode de la cartographie des concepts en groupes
  - organiser et animer la phase de priorisation une fois la cartographie obtenue
  - aboutir à une cartographie des missions de chaque entité pour avoir une base claire pour l'exécution de la stratégie commune
  - suivre la phase de rédaction des documents: stratégie et feuilles de route
  - appuyer la construction d'un dispositif de suivi-évaluation de la stratégie, sur la base de l'existant et en intégrant la mesure d'utilité sociale

Le consultant veillera à ce que la priorisation soit le fruit d'une co-construction, notamment en impliquant les associations territoriales de manière équilibrée avec leur temps disponible.

Il est demandé aux consultant.es de faire, dans leur offre de service, des propositions argumentées en ce qui concerne la méthodologie (étapes de la mission, réunions et restitutions, techniques d'animation, outils utilisés...), en tenant compte des éléments ci-dessus.

En cas de réponse collective, les consultant.es proposeront également, dans leur offre, la répartition des rôles et du nombre de jours de travail entre eux.

## Moyens de la mission:

### Expertise recherchée:

- Expérience confirmée d'accompagnement de têtes de réseau nationales dans leur stratégie
- Collaborations avec une diversité de structures de l'ESS (pas uniquement des associations)
- Capacité à impliquer les acteurs de terrain dans les réflexions stratégiques

- La connaissance des problématiques agricoles et rurales est un atout.
- Avoir un numéro de formateur ou disposer d'un OF labellisé Qualiopi est un plus.

## Budget disponible:

15 K€ TTC pour un minimum de 20 jours prestés entre novembre 2024 et juin 2027.

**Date limite de réponse: 06/10/2024**

A envoyer à [b.duriez@terredeliens.org](mailto:b.duriez@terredeliens.org), [l.sourice@terredeliens.org](mailto:l.sourice@terredeliens.org) et à [h.arnaud@terredeliens.org](mailto:h.arnaud@terredeliens.org)