BILAN DU CYCLE 2013-2020

MISSION D'UTILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (MUSE)

Terre de Liens

Sommaire

Préambule 04

Première partie
Définition et contexte d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale à Terre de Liens 05
1. ÉVALUER L'UTILITÉ SOCIALE, DE QUOI PARLE-T-ON ? 06
2. ÉVALUER TERRE DE LIENS, UN BESOIN NOUVEAU DANS UN MOUVEMENT EN MUTATIONS 07
3. DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES EN COHÉRENCE AVEC LES VALEURS DE TERRE DE LIENS 08

Deuxième partie
Retour sur la démarche et les principales réalisations de la MUSE 09
1. DÉMARCHE ET PÉRIMÈTRES DE RECHERCHE 10
Une première définition de l'utilité sociale de Terre de Liens
La MUSE en quelques chiffres 11
Périmètres de recherche et livrables
2. UN PEU DE RECUL SUR LES TRAVAUX DE LA MUSE 13
Les principales réussites
Quelques effets indirects de la MUSE 14
Obstacles et difficultés rencontrées 15

Perspectives pour un nouveau cycle d'auto-évaluation 17

En guise de conclusion 19

La Mission d'Utilité Sociale et Environnementale (MUSE) de Terre de Liens est une dynamique auto-évaluative interne, mise en place en 2013. Elle s'est développée dans une triple perspective : expliquer nos intentions, montrer nos résultats et accompagner l'analyse de nos pratiques et leur amélioration. Cette démarche doit également permettre de positionner Terre de Liens dans le débat, en montrant des expériences - comme autant de solutions potentielles - et en donnant la parole à des scientifiques, des chercheurs, des acteurs extérieurs et des personnes impliquées dans le mouvement.

La MUSE a été, de par son objet, au cœur de la complexité de la vie du mouvement. Dès lors, il est difficile de distinguer ce qui relève de la MUSE stricto sensu des effets issus d'autres lieux ou problématiques qui ont pu rejaillir sur cette mission.

Il en est de même pour ce qui est de la difficulté de dissocier l'histoire des personnes qui la mènent et l'incarnent, des exigences et enjeux qu'elle porte. Car l'exigence intrinsèque à toute démarche sérieuse d'évaluation amène par le simple fait de (se) poser des questions à identifier et pointer ce qui ne fonctionne pas ou plutôt ce qui ne fonctionne pas comme on l'entend, comme on le perçoit.

Par conséquent, dresser un bilan de la MUSE sans que l'on ne puisse y associer son instigatrice historique, Emmanuelle Petitdidier, est un exercice périlleux. Nous tenterons tout de même de nous y plier pour que les intentions et l'histoire de cette mission puissent transparaître dans ce document qui vise à en dresser des éléments de bilan. Nous tenons à remercier Emmanuelle Petitdidier pour avoir initié et porté la MUSE et ses productions de 2013 à 2018.

Terre de Liens a opéré dans le cadre de cette mission des choix forts, comme autant de paris difficiles à tenir et que nous spécifierons dans une première partie de cette note.
Nous poursuivrons par une analyse succincte de ses résultats et productions qui sera complétée par une observation de ces contributions au mouvement. Enfin, nous tirerons quelques conclusions et recommandations pour le futur dispositif d'évaluation qui pourrait se faire jour.

Définition et contexte d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale à Terre de Liens

1. ÉVALUER L'UTILITÉ SOCIALE, DE QUOI PARLE-T-ON ?[1]

La notion d'utilité sociale est d'abord apparue dans les textes législatifs, en particulier ceux qui ont validé les exonérations fiscales dont bénéficie le secteur associatif au titre de ses activités *"répondant à un besoin peu ou mal pris en compte"*. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire se sont réappropriés cette notion dans l'objectif d'affirmer les spécificités de leur secteur et de construire des outils d'évaluation visant à prouver leur "efficacité", au-delà des indicateurs traditionnels de résultat (nombre d'emplois créés, chiffre d'affaires, etc.).

Les travaux les plus aboutis sur l'utilité sociale sont sans doute ceux de Jean Gadrey qui, dans un rapport publié en 2003, en propose la définition suivante : *"Est d'utilité sociale toute activité d'une organisation de l'économie sociale et solidaire qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite […] de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (internationale, nationale ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie)."*

Pour Florence Jany-Catrice[2], évaluer l'utilité sociale d'un projet, c'est *"avant tout reconnaître que l'utilité sociale est une convention socio-politique, une démarche non standard, à chaque fois réinventée, et dans laquelle s'inscrivent les acteurs de l'organisation, voire une partie plus large encore de leurs parties prenantes".*[3]

> "L'utilité sociale se réfère à un autre système de valeurs où sont mises en avant des notions comme le lien social, la citoyenneté… L'évaluation propose les bases d'un autre modèle de société à travers l'élaboration de critères et indicateurs référant à des valeurs sociales et solidaires"[4]
>
> Florence Jany-Catrice

Évaluer, c'est donc affecter une valeur, attribuer de l'importance. Et *"s'interroger sur ce qui compte est l'occasion de mettre au cœur de l'organisation une dose supplémentaire de débat démocratique"*[5]. Se focaliser sur l'évaluation de l'utilité sociale et environnementale, c'est dépasser le strict argument économique qui mesure la création de valeur ajoutée économique.

L'utilité sociale se confond parfois avec les finalités de l'activité : à quoi pense-t-on que l'on sert en tant qu'organisation ? *"Maîtriser son projet collectif, c'est donc aussi délibérer avec les partenaires (bénévoles, salariés, acteurs indirects du projet) sur le projet qui est porté, sur les finalités des actions"* conclut Florence Jany-Catrice.

[1] Issu de *Arpenter 1, Mesurer l'utilité sociale et environnementale*, juin 2016.
[2] Économiste, elle travaille sur la performance et les qualités de l'emploi dans les activités de services, de production et sur l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire.
Professeure à l'Université de Lille 1.
[3] *"Connais toi toi-même" : l'utilité sociale, un travail sur soi,* à retrouver dans Arpenter 1.
[4] AVISE, *Évaluer l'utilité sociale de son activité*, 2007.
[5] Ibid.

Le processus d'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation compte idéalement au moins trois phases :

- **Qualification :** pour définir ce qui compte, mettre en mots les valeurs créées par la structure et comment cela se produit. Cette phase plus qualitative est d'autant plus importante pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour *"étudier la complexité du processus de création des valeurs du secteur"*[6].
- **Quantification :** pour mesurer ce qui compte, construire des indicateurs chiffrés qui estiment les valeurs créées par la structure.
- **Délibération :** pour "*construire un point de vue partagé à partir des données qualitatives et quantitatives, communiquer les résultats aux parties prenantes et en tirer des enseignements et apprentissages"*[7].

Enfin, il apparaît, dans les différents guides méthodologiques consacrés à l'évaluation de l'utilité sociale, que cette démarche doit :

- Être menée en association avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.
- Croiser des savoirs de terrain et des savoirs plus académiques.
- Se baser sur des méthodes co-construites[8].

2. ÉVALUER TERRE DE LIENS, UN BESOIN NOUVEAU DANS UN MOUVEMENT EN MUTATION

Dès 2012, émergent en divers lieux du mouvement des réflexions et travaux sur l'utilité sociale de Terre de Liens[9]. En Normandie, un outil multidimensionnel d'analyse des fermes est expérimenté. Ailleurs, notamment en Massif central, une grille de lecture de l'action de Terre de Liens sur les territoires est développée. **C'est l'expression d'un besoin commun après une croissance rapide : celui de mieux parler de Terre de Liens, de mieux rendre compte de nos actions et de développer des argumentaires en prise avec la réalité de ces actions et de leurs résultats.**

La recherche de moyens par la Fédération[10], et la formalisation d'une mission de coordination nationale assumée par Emmanuelle Petitdidier, permet en 2013 de donner corps au groupe de travail « Utilité sociale et environnementale de Terre de Liens », qui deviendra rapidement « la MUSE ». L'objectif ? Rassembler ces initiatives, les fédérer et aboutir à une vision et des outils communs pour l'évaluation de l'utilité sociale et environnementale de Terre de Liens.

La mise en place de cette démarche arrive dans une période où l'organisation de Terre de Liens est questionnée. La fonction de coordination du mouvement Terre de Liens par l'Association Nationale l'est particulièrement, tout comme la notion "d'outils" mobilisée parfois pour décrire le rôle de la Foncière Terre de Liens et de la Fondation Terre de Liens: cela traduit une volonté implicite d'engager le mouvement vers une gouvernance polycéphale. La MUSE se formalise donc au moment où Terre de Liens se cherche un nouvel équilibre (ce qui est encore décrit comme une crise de croissance) et où les missions des structures nationales sont réorganisées (organisation en pôles, intégration de la communication et de la relation membre au sein de la Fondation, absence d'animation du mouvement tant qu'une structure n'est pas légitimée dans cette fonction). Sans vouloir décrypter ici la crise traversée par Terre de Liens, il est important de relever le contexte institutionnel dans lequel s'est inséré cette mission d'auto-évaluation et ce que cela induit pour la bonne réalisation de cette mission, notamment quand il s'agit de définir ce qui compte et d'avoir un cadre serein pour les délibérations collectives.

[6] Institut Catholique de Paris et UCPA, *Évaluer l'utilité sociale*, mars 2018.
[7] Ibid.
[8] Ibid.
[9] Un premier dossier de subvention est constitué en 2012 auprès de l'AVISE au nom des trois structures nationales.
[10] Alors encore Association Nationale.

3. DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES EN COHÉRENCE AVEC LES VALEURS DE TERRE DE LIENS

En 2013, lorsque Terre de Liens s'engage dans l'analyse de son utilité sociale et environnementale, il est dès le départ question d'évaluer la pertinence des actions menées au regard du projet politique et des fondamentaux de Terre de Liens, d'en questionner les finalités et d'en analyser sincèrement les résultats.
Après la constitution d'un groupe de travail, composé des différentes parties prenantes de Terre de Liens (fermiers, associations territoriales, Fondation, Foncière, Fédération), vient l'étape du choix de la méthodologie à adopter. Avec l'appui de Florence Jany-Cattrice, économiste spécialisée notamment sur l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire mais aussi avec le regard du réseau des CREFAD, plusieurs choix sont opérés.

C'est la **méthode inductive** qui est retenue, c'est-à-dire partir des dires des acteurs et de l'existant pour définir les axes de l'analyse et proposer une hypothèse à vérifier dans un second temps. Dit autrement, c'est le choix d'une **approche ascendante** mobilisant les bénévoles, élus, salariés qui est adopté.
L'évaluation ne doit pas reposer exclusivement sur des **expertises scientifiques**, mais doit trouver un équilibre avec des **délibérations collectives**[11]. La méthode d'analyse est donc itérative.
L'analyse doit être aussi bien **quantitative** que **qualitative**, pour ne pas décrire et analyser Terre de Liens uniquement à travers des données chiffrées. **C'est acter que l'utilité sociale de Terre de Liens est notamment éclairée par les récits mais aussi les pratiques des personnes impliquées en son sein**.

Au regard de ces intentions, le choix se porte donc sur une **auto-évaluation** de notre utilité sociale, pour se doter d'indicateurs et d'outils qui nous correspondent, plutôt que d'avoir le risque de se confronter à des indicateurs standardisés ou monétarisant l'utilité sociale[12]. C'est un choix fort que de réaliser sa propre évaluation. Cela est néanmoins perçu comme une opportunité de coller aux visées émancipatrices d'un mouvement comme Terre de Liens. Car pouvoir dire personnellement ce que sont les finalités de l'activité et produire une vision qui soit partagée de ce qu'est notre utilité sociale permet de définir ce qui constitue notre identité commune et les spécificités de nos organisations.

Enfin, c'est la voie de la discussion qui est choisie : les délibérations collectives sont donc une partie importante du processus et de la démarche. Dès le départ, il est bien identifié que cette méthode peut-être à la fois *"plus coûteuse en temps"* et amener *"à remettre régulièrement en débat les indicateurs choisis"*[13].

[11] *Arpenter 1, Mesurer l'utilité sociale et environnementale*, juin 2016.
[12] Ibid.
[13] Ibid.

Deuxième partie

Retour sur la démarche et les principales réalisations de la MUSE

1. DÉMARCHE ET PÉRIMÈTRES DE RECHERCHE

Une première définition de l'utilité sociale de Terre de Liens

La définition de l'utilité sociale n'existant pas *a priori*, la première étape du groupe de travail a donc été de construire collectivement ce qui caractérise l'utilité sociale propre à Terre de Liens, pour définir et prioriser les champs d'analyse de la MUSE afin de *« braquer le projecteur sur ce qui compte »*[14].

Créer des espaces de réflexion et d'innovation collectives	Questionner la notion / le réflexe de propriété	Préserver les terres agricoles
« Terre, bien commun », faire résonner le concept et la réalité	Participer à la mobilisation citoyenne sur les enjeux agri-ruraux	Contribuer à la proximité et à l'implication des citoyens et des acteurs territoriaux
Renforcer le lien social	Relocaliser des activités agri-rurales	Amener le grand public à s'intéresser aux questions agricoles
Permettre l'émergence de fermes à « haute cohérence ajoutée » et y concentrer du sens	Apporter de la vie dans les territoires et du lien entre les habitants	Expérimenter des pratiques agricoles et environnementales sur les fermes

Cette grille a constitué la première « convention partagée » de l'utilité sociale et environnementale de Terre de Liens en 2014. Restait à la vérifier, la confronter avec la réalité du terrain.

De 2015 à 2018, des outils ont été élaborés pour lancer le processus de recueil de données quantitatives et qualitatives : questionnaires d'enquête, grilles d'entretiens, formulaires en ligne, outil de diagnostic des sols, cartographie des impacts escomptés, etc. En plus de ces outils et travaux au tropisme évaluatif, la MUSE s'est appuyée sur des données quantitatives et qualitatives d'origines diverses : documents institutionnels, études menées par les associations territoriales visant à comprendre les contextes fonciers régionaux et les enjeux qui en découlent, fiches expériences, thèses, ateliers collectifs d'analyse de la pratique, etc.

Pour en partager la méthodologie et les résultats, une collection de cahiers est mise sur pied : il s'agit de la collection Arpenter.

« Au-delà du modèle conceptuel, c'est bien la construction sociale dotée d'une capacité collective à agir qu'il faut parvenir à saisir et à expliciter. C'est par le récit de nos coopérations, de nos interactions, de nos intérêts mutuels et de notre humanité que cet éclairage pourra être apporté. Autour d'un défi, d'une quête, d'une résistance, un nombre infini de récits propres à Terre de Liens restent à raconter. ***Qualifier les fondamentaux, mettre en lumière les dynamiques et les mouvements sociaux sous-jacents, en associant toutes les composantes de Terre de Liens, est un chantier enthousiasmant. »***

Emmanuelle Petitdidier, **Arpenter 1**

La MUSE en quelques chiffres

- 10 stages encadrés pour l'auto-évaluation et la constitution d'outils
- 6 enquêtes nationales réalisées
- Plus de 150 entretiens réalisés
- 15 contributions de chercheuses et chercheurs
- 5 Arpenter publiés et plus de 5 000 exemplaires diffusés
- 15 diagnostics HUMUS d'analyse des sols réalisés ; 5 formations organisées

Après une première phase exploratoire entre 2013 et 2015, les objectifs affichés de la MUSE sont :

- de comprendre, de quantifier et de qualifier notre action
- d'analyser et d'améliorer nos pratiques
- de mettre en valeur nos réalisations et de les partager
- d'écouter et de dialoguer avec ceux qui font le mouvement
- de créer des espaces de délibération et de remise en question

Périmètres de recherche et livrables

À partir de la première définition partagée de l'utilité sociale et environnementale de Terre de Liens en se basant systématiquement sur la charte et les fondements de Terre de Liens, les principaux thèmes explorés par la MUSE se concentrent autour des quatre orientations du projet stratégique[15], à savoir :

- Préserver les terres et soutenir l'installation, le maintien de paysans et la transmission de fermes par l'action collective
- Permettre aux citoyens de se mobiliser sur la question de la terre
- Interpeller les citoyens et les décideurs pour orienter les politiques publiques
- Sensibiliser et accompagner les collectivités à une gestion responsable du foncier

THÉMATIQUE DE RECHERCHE	ANGLES ET OBJETS D'ANALYSE	PRINCIPALES RÉALISATIONS	CHERCHEURS ASSOCIÉS
Fermes et accompagnement des porteurs de projet	Analyse socio-économique des fermes	80 fermes interrogées *Arpenter 2 – Accompagner l'accès à la terre* Fiches mémo sur les fermes et fermier-es et sur l'accompagnement des porteurs de projet	› Claude Compagnonne, chercheur en sociologie des organisations et de l'innovation à Agrosup Dijon › Elsa Pibou, et sa thèse « Paysans de passage, les fermiers du mouvement Terre de Liens », Université de Toulouse-Jean Jaurès
	Portraits de fermes	13 monographies réalisées 2 formations à la réalisation de monographies	› Léo Coutellec, chercheur en épistémologie et éthique des sciences contemporaines à l'Université Paris Sud
	Analyse des conditions de réalisation des projets de ferme	2 projets d'acquisition étudiés	
	Analyse des sols	1 outil de diagnostic participatif des sols développé 15 diagnostics réalisés	› Sophie Raous, Coordinatrice de la société savante « Association Française pour l'Étude du Sol » › Catherine Sirguey, docteur en sciences agronomiques, enseignante à l'ENSAIA de Nancy › Pierre Leglize, chercheur en chimie et biochimie des sols, enseignant à l'ENSAIA de Nancy

[14] *Arpenter 1, Mesurer l'utilité sociale et environnementale*, juin 2016.
[15] Projet stratégique 2014-2020 validé en avril 2014.

THÉMATIQUE DE RECHERCHE	ANGLES ET OBJETS D'ANALYSE	PRINCIPALES RÉALISATIONS	CHERCHEURS ASSOCIÉS
Bénévolat et éducation populaire	Parcours d'engagements	7 portraits de bénévoles 2 enquêtes sur le bénévolat réalisées (2013, 2016) 2 formations sur la mobilisation citoyenne *Arpenter 3 - Être bénévole pour préserver la terre agricole*	› Anne Bory, sociologue à l'université de Lille 1 › Marie-Anne Lenain, docteur en géographie sociale, Université Clermont II › Brigitte Biche, sociologue
	Contribution de Terre de Liens à l'émergence d'une expertise citoyenne		
	Les groupes locaux	État des lieux des groupes locaux	
Territoires et collectivités	Contribution de Terre de Liens à la sensibilisation des élus locaux		› Marielle Berriet-Solliec, professeure d'économie rurale à AgroSupDijon / UMR CESAER, › Nicolas Chochoy, docteur en sciences économiques, chercheur au CRIISEA et directeur de l'institut Godin
	Pratiques du dialogue territorial à Terre de Liens	*Arpenter 4 - Cultiver le dialogue territorial* 6 portraits de territoires	› Pierre Alary, économiste, chercheur au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE), Université de Lille-1 › Pascal Lombard, et sa thèse « De la société civile au mouvement social (…), le cas du mouvement Terre de Liens », 2020, dans le cadre de l'École doctorale Temps, Espaces, Sociétés, Cultures (Toulouse 2)
Terre de Liens / bien commun	Analyse des actionnaires	2 études des actionnaires personnes morales et physiques	
	Histoire de la propriété de la terre	*Arpenter Hors-série - Essai sur l'histoire de la propriété de la terre* *Arpenter 4*, chapitre sur "À qui appartient la terre agricole en France ?"	› Alain Guéringer, docteur en géographie et chercheur à l'IRSTEA › Pierre Alary (cf. supra)

2. UN PEU DE RECUL SUR LES TRAVAUX DE LA MUSE

Les principales réussites

A travers la collection Arpenter, la MUSE a mis en mots les différentes modalités d'actions de Terre de Liens pour mettre en œuvre son projet politique ; c'est peu ou prou la formalisation d'une doctrine ou tout du moins une proposition de discours sur nos pratiques.

QUELQUES IDÉES FORTES :

⁙ Les fermes de Terre de Liens sont porteuses d'un autre modèle agricole, social, environnemental. Il en ressort que Terre de Liens permet l'émergence de fermes « à haute cohérence ajoutée »[16], notamment au regard de l'environnement, des sols, de l'impact territorial, du lien à la société civile, etc.

⁙ Terre de Liens, ce sont des modalités d'actions qui dépassent largement l'acquisition de fermes, et qui peuvent différer d'une région à l'autre selon les contextes agricoles et fonciers. Néanmoins, les fermes accompagnées par Terre de Liens sont remarquables, dans le sens où elles sont à la fois *"source et issue de la mobilisation citoyenne", "source de mobilisation et d'inspiration"*[17] et sont une vitrine indispensable pour le plaidoyer de Terre de Liens, comme expérimentation sociale d'une gestion citoyenne du foncier.

⁙ *"Terre de Liens contribue à l'ouverture d'une brèche dans le domaine agricole, favorisant l'intégration d'un ensemble d'acteurs inédits au système décisionnel et technique habituellement constitué et permet l'élargissement des parties prenantes légitimes à intervenir. On assiste ainsi à une ré-appropriation des questions agricoles par les citoyens, l'enjeu agricole devenant enjeu de société"*[18]. C'est une rupture dans le monde agricole, même comparativement à des partenaires InPACT[19] qui restent dans un rôle de porte-voix de la profession. Terre de Liens fait émerger une expertise citoyenne sur les questions foncières et agricoles.

⁙ Pour repenser l'usage de la terre et la préserver, Terre de Liens entend prendre une place dans la gouvernance du foncier, à travers la défense d'un dialogue nourri entre acteurs et institutions d'un territoire. Le projet de Terre de Liens vit "pour et par le dialogue"et celui-ci est là encore protéiforme[20].

⁙ Terre de Liens est à un virage de croissance, en phase d'institutionnalisation. C'est un gage de reconnaissance et de réussite pour Terre de Liens. C'est aussi un risque de veiller prioritairement à *"la survie (ou l'auto-perpétuation) de l'organisation plus qu'à la réalisation de l'aspiration sociale fondatrice de Terre de Liens"*[21]. Avec ces changements institutionnels, des coordinations sont à construire autant que possible entre les différentes parties prenantes de Terre de Liens. Cela est d'autant plus complexe dans un contexte où des tensions de légitimités et d'objets se font jour, avec une gouvernance mouvement en reconstruction.

Pour les délibérations collectives, la MUSE a trouvé une caisse de résonance de ses travaux à travers la dynamique inter-associative de Terre de Liens en Massif central (rassemblant les six Associations Territoriales de ce territoire[22]). Ce fut le lieu privilégié de réalisation des études et d'accueil des stagiaires, de mise en questionnements des résultats obtenus lors des différents séminaires d'échanges de pratiques. La coordination de la MUSE couplée à la coordination de la dynamique Massif central par Emmanuelle Petitdidier a ainsi été une clé importante concernant la solidité des résultats obtenus.

[16] *Arpenter 1, Mesurer l'utilité sociale et environnementale*, juin 2016.
[17] *Arpenter 2, Accompagner l'accès à la terre*, février 2017.
[18] *Arpenter 3, Être bénévole pour préserver la terre agricole*, janvier 2018.
[19] Le pôle « Initiatives Pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale » est une plateforme associative issue du rapprochement de réseaux associatifs agricoles : l'InterAFOCG, la FADEAR, le Réseau CIVAM , Accueil Paysan, le MRJC, Terre de Liens, L'Atelier Paysan, Nature et Progrès, le MIRAMAP Solidarité Paysans, et Nature et Progrès. Son but est de promouvoir une agriculture plus durable et de proposer des alternatives concrètes aux agriculteurs sur leur exploitation.
[20] *Arpenter 4, Cultiver le dialogue territorial*, octobre 2018.
[21] Brigitte Biche in *Arpenter 3, Être bénévole pour l'accès à la terre*, janvier 2018
[22] Auvergne, Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Limousin.

La MUSE répond à un besoin, exprimé en interne, d'amélioration de nos pratiques, d'avoir conscience et de pouvoir « *montrer l'envers du décors* »[23] pour ne pas enjoliver l'existant. La question « *est-ce que l'on fait bien ce que l'on dit faire ?* »[24] permet une prise de recul constante. En externe, et notamment auprès des partenaires publics, cette évaluation apparaît comme un gage de sérieux et d'honnêteté et est également pointée comme remarquable. La collection Arpenter a ainsi constitué une réponse évaluative au principal financeur de la Fédération : le programme de développement agricole et rural. En cela, la MUSE a dépassé le cadre interne de Terre de Liens et a permis d'augmenter sa légitimité.

La MUSE a développé un outil de diagnostic des sols, HUMUS[25], qui est à la fois scientifique[26], mais aussi participatif pour prendre la photo d'un sol à un instant donné et accompagner la montée en compétences des citoyens sur la connaissance et l'évaluation des sols. Plus de 15 diagnostics ont été réalisés, et 5 formations à destination du réseau associatif ont été dispensées. À l'instar du diagnostic HUMUS, la MUSE a permis d'expérimenter des collaborations avec le monde de la recherche. Si cela s'est généralement limité à l'encadrement de stagiaires ou à la production d'un "texte expert" pour Arpenter, cela a constitué une première amorce nécessaire pour envisager des collaborations et des projets de long terme avec le monde de la recherche. Un lien particulier s'est par ailleurs tissé avec Florence Jany-Catrice pour la formalisation de la démarche et sa méthodologie. Les travaux ont par ailleurs pu être réutilisés pour la rédaction d'articles scientifiques (thèses, projet de recherche RURALIZATION, etc.)

Enfin, la MUSE c'est également l'acquisition de savoirs-faire pour la production de ressources, à travers la collection Arpenter. L'adoption d'une démarche éditoriale[27] et une conception graphique importante ont permis une qualité de l'objet et de sa forme qui ont été à plusieurs reprises saluées. Ces compétences sont aujourd'hui réinvesties au sein du Centre de ressources, que la MUSE a participé à faire émerger, et ces résultats formels sont à rattacher aux intentions initiales et exigences permanentes portées par la MUSE.

Quelques effets indirects de la MUSE

Au sein de Terre de Liens, le processus d'évaluation et les résultats obtenus par la MUSE ont participé par ricochet à des évolutions dans les pratiques, dans l'organisation des métiers ainsi que dans la gouvernance :

- La formalisation d'un reporting, notamment sur l'accompagnement des porteurs de projet ; que ce soit à travers l'évolution du recto-verso des chiffres ou l'expérimentation d'un outil en Massif central, partiellement repris aujourd'hui dans Objectif Terres ;
- La mise en lumière, à travers les enquêtes sur le bénévolat et les séminaires en Massif central, de la nécessité d'un poste national dédié à la mobilisation citoyenne et au bénévolat, formalisé en 2019 avec l'arrivée de Claire Mangenot ;
- L'identification d'un commun à repenser au niveau du réseau associatif, compte-tenu des mutations et enjeux du mouvement Terre de Liens : cela s'est notamment traduit par l'évolution de l'Association Nationale en une Fédération des Associations Territoriales de Terre de Liens.

[23]Véronique Guislain, compte-rendu de la RIR évaluation et recherche, décembre 2020.
[24]*Arpenter 1, Mesurer l'utilité sociale et environnementale,* juin 2016.
[25]https://ressources.terredeliens.org/les-ressources/notice-d-utilisation-du-diagnostic-humus-2
[26]Outil développé avec l'ENSAIA de Nancy, avec notamment Pierre Leglize et Catherine Sirguey.
[27]La coordination éditoriale a été assumée par Valérie Vandeputte.

Obstacles et difficultés rencontrées

- Un manque de consensus sur les intentions d'une démarche d'évaluation (pourquoi et quoi évaluer) et sur la manière de procéder à cette évaluation (comment) ?

Dans le groupe de travail formalisé au début, apparaît rapidement une incompréhension sur la dimension communicationnelle ou non d'une telle mission. Pour les uns, une analyse d'impacts quantitatifs doit être privilégiée pour mieux exprimer en chiffres l'action de Terre de Liens. Pour les autres, la MUSE n'est pas un outil de communication, où la collection Arpenter vient consolider l'argumentaire en interne, affiner la manière de parler de Terre de Liens. Ce décalage et cette tension entre approche qualitative et quantitative est source de difficultés : il devient dès lors d'autant plus complexe d'aborder ce qui est source de questionnements au sein de Terre de Liens. Cela amène également à définir le périmètre d'analyse légitime de la MUSE, et ce qui est en dehors, ou à la frontière, comme les fermes et les actionnaires.
Le choix méthodologique opéré au départ de la mission, à savoir opter pour la voie de la discussion et mettre au centre de la démarche les délibérations collectives, a constitué un pari risqué qu'il a été difficile de gagner dans un moment où le service communication passait de l'Association Nationale à la Fondation Terre de Liens.

Ainsi, la parution et la diffusion des deux premiers Arpenter a connu quelques difficultés internes quand dans le même temps, la qualité des travaux était reconnue par les partenaires institutionnels du mouvement tel que le Réseau Rural Français.

L'auto-évaluation vient cristalliser les tensions internes, potentiellement au moment où une prise de conscience apparaît : en fonction d'où l'on se place et se situe dans Terre de Liens, la lecture du projet politique et sa mise en œuvre peut être interprétée différemment.
Dès lors, maintenir cette démarche en l'état est intenable. À partir de 2016, le groupe de travail de la MUSE est mis en suspens ; un groupe dédié à la production des cahiers Arpenter est mis sur pied, pour garantir le cadre de sécurité nécessaire à la conduite de cette auto-évaluation. Cette démarche est tout autant indispensable pour finir ce cycle, que préjudiciable, dans la mesure où elle amorce un repli de la MUSE autour de l'Association Nationale et de son bureau. Par conséquent, l'objectif d'accueillir de nouveaux bénévoles, fermiers, administrateurs et salariés au sein de ce groupe de travail devient de plus en plus difficile à remplir.
Ce chemin a néanmoins permis à la MUSE d'aboutir à ce premier cycle et à la production de 5 cahiers Arpenter.

L'auto-évaluation est effectivement un exercice à risque, qui nécessite un accord collectif sur le cahier des charges. Pour une nouvelle démarche de ce type, il convient de partager plus largement ce contrat d'objectifs et d'en clarifier les règles.

Une difficile appropriation de la démarche

Plusieurs hypothèses peuvent être émises quant à la difficulté à mobiliser au sein de Terre de Liens sur cette démarche auto-évaluative :

- Les enjeux de l'évaluation n'ont pas été suffisamment définis ou partagés en amont : parle-t-on de valorisation ou recentrage du projet associatif ? D'un meilleur suivi des activités ? D'un besoin de mieux communiquer sur Terre de Liens et ses actions ? Il semblerait que ce soit bien ces différents objectifs qui ont été poursuivis, mais où chaque partie prenante n'en partageait pas forcément la globalité des objectifs, ou les mêmes besoins.
- Une démarche d'évaluation peut être perçue comme éloignée du travail opérationnel de Terre de Liens, et donc non prioritaire pour une majorité de personnes engagées au sein de Terre de Liens. À cela s'ajoute le fait qu'une démarche d'évaluation s'inscrit sur un temps long, et que plusieurs années ont été nécessaires avant d'en restituer et publier les premiers résultats.
- L'auto-évaluation doit fournir des informations, « *mais également permettre l'expression et la confrontation des différents points de vue* »[28]. Cette mise en débat est particulièrement difficile à mettre en œuvre dans Terre de Liens avec des objets, des registres et des cultures différentes, mais aussi dans une période où la place de l'Association Nationale en tant que coordinatrice du mouvement est remise en cause et la gouvernance de Terre de Liens remise à plat. En cela, une démarche d'auto-évaluation peut cristalliser les dissensions.
- L'auto-évaluation peut être perçue comme un contrôle des actions de Terre de Liens, difficilement recevable dans la mesure où chaque structure de Terre de Liens est une entité juridique indépendante, avec ses propres enjeux économiques, politiques, partenariaux, etc. ; la MUSE est de son côté portée par l'Association Nationale et son analyse comporte naturellement un certain tropisme.
- Une démarche auto-évaluative reste une démarche innovante et conceptuelle, qui peut s'avérer absconse. C'est à la fois une force, dans la mesure où les personnes mobilisées sur les travaux de la MUSE y ont trouvé un écho intellectuel stimulant ; c'est aussi le constat de "*deux mondes qui se côtoient au sein de Terre de Liens, qui peut-être s'ignorent*"[29], avec notamment une difficile rencontre entre le local et le national. Toutefois, il faut noter qu'Arpenter n°3, sur les questions de bénévolat et d'implication citoyenne, a permis un transfert plus important de la recherche-action menée par la MUSE vers les territoires.
- Une démarche inductive, itérative permet de donner du corps aux résultats, mais cela nécessite qu'il y ait suffisamment de personnes impliquées dans cette démarche, au risque de s'user.

[28] AVISE, *Évaluer l'utilité sociale de son activité*, 2007.
[29] Anne-Marie Piolet, compte-rendu de la RIR évaluation et recherche, décembre 2020.

Si la poursuite d'une démarche d'évaluation fait consensus et que la volonté de lancer un nouveau cycle de la MUSE semble se dessiner[30], elle ne peut avoir lieu qu'à la réunion de certaines conditions et soumises à diverses attentions.

Pour un nouveau cycle évaluatif à Terre de Liens, un certain nombre de conditions et attentions doivent être respectées :

- **L'évaluation doit porter sur Terre de Liens dans sa globalité**. La matière et les sujets de recherche sont infinis. Pour exploiter cette matière, **un accord et une compréhension commune sont nécessaires pour avancer ensemble.** Les objectifs de l'auto-évaluation doivent également être posés à nouveau et validés collectivement.
- Une diversité de parties prenantes doit constituer le nouveau groupe de travail, avec une attention particulière pour **que les bénévoles puissent être partie prenante, mais aussi les fermier·e·s**. Cela implique d'avoir des forces vives des associations territoriales.
- **Avoir des moyens humains pour l'animation de la mission, au niveau national** (à minima 1 ETP), **mais aussi dans les AT** pour le suivi et l'animation des travaux.
- Avoir un **cadre politique** qui permet de sécuriser la mission pour la personne salariée à la coordination de cette mission ; avoir un.e référent.e élu.e au bureau ou au CA de la Fédération Terre de Liens.
- Avoir un **tiers accompagnateur** d'un réseau de l'économie sociale et solidaire pour la mise en œuvre de la démarche[31]. Ce tiers peut également permettre d'asseoir une telle démarche auto-évaluative et son processus au sein de Terre de Liens.

[30] Compte-rendu de la RIR évaluation et recherche, décembre 2020.
[31] *"Il faut également bien souligner le caractère nécessairement "assisté" de la démarche. Il paraît en effet essentiel qu'un tiers joue le rôle d'observateur extérieur et vienne apporter une expertise méthodologique, voire intervienne plus directement sur certains aspects (par exemple, la construction du référentiel)"* - AVISE, *Évaluer l'utilité sociale de son activité*, 2007.

À partir du premier cycle évaluatif de la MUSE (2013-2020), des enseignements peuvent en être tirés pour améliorer ou faciliter cette démarche :

- S'appuyer dans un premier temps sur les espaces de Terre de Liens où il y a déjà des citoyens chercheurs impliqués en tant que bénévoles.
- Intégrer une personne du Pôle plaidoyer dans le groupe de travail pour insister plus fortement sur la dimension « contribution au plaidoyer », et inversement.
- Organiser des controverses scientifiques avec le Centre de ressources, à partir des travaux de la MUSE mais aussi de ceux de chercheurs indépendants en s'appuyant par exemple sur les travaux qui mobilisent Terre de Liens comme objet de recherche (cf. thèse de Pascal Lombard) ou qui peuvent éclairer l'une des facettes de Terre de Liens.
- Présenter et diffuser les travaux de la MUSE au-delà d'une diffusion interne, auprès d'un public cible de chercheurs.
- S'articuler au groupe de travail d'InPACT « Évaluer autrement".
- Interroger les financeurs sur la plus-value d'une démarche auto-évaluative (un Arpenter) par rapport à une démarche d'évaluation classique (des chiffres).

Vers un nouveau cycle évaluatif et un Arpenter 5 ?

Lors du premier cycle évaluatif, deux sujets restant à explorer se sont distingués :

- "Les Associations Territoriales de Terre de Liens : histoire, fonctionnement, sociologie" en lien avec le travail en cours réalisé par la commission mobilisation citoyenne et bénévolat avec la réalisation de portraits d'AT et les temps animés lors des journées nationales des bénévoles en 2020.

- "Terre de Liens et la gestion de la terre comme un bien commun"
  - Analyser Terre de Liens à partir des travaux d'Elinor Ostrom et du stage de Marie Allagnat, qui analyse l'action de Terre de Liens à travers les huit principes de fonctionnement qui permettent au changement institutionnel de se déployer dans une situation de ressource commune ; en quoi Terre de Liens fait donc de la terre un commun préservé et partagé ?
  - Interroger la question du changement d'échelle pour une organisation comme Terre de Liens et le risque d'isomorphisme institutionnel que cela implique au regard de l'aspiration sociale de faire de la terre un commun ;
  - Interroger l'émergence de foncières régionales et de nouvelles formules de portage du foncier en dehors de Terre de Liens, et la question du partenariat, du lien entre ces différentes initiatives.
  - Pour ce faire, les chercheurs suivants pourraient être mobilisés : Nicolas Chochoy, Alain Guéringer, Sarah Vanuxem, Etienne le Roy, Léo Coutellec, etc.

Pour clore ce bilan, nous redonnons la parole à Emmanuelle Petitdidier qui a coordonné ce projet : « *la MUSE, c'est le choix d'une évaluation dynamique reposant sur une démarche interactive confrontant les points de vue internes et les mettant en débat avec les personnes concernées. Les questions, hypothèses et réponses formulées ont vocation à refléter les points de convergence et ceux sur lesquels il reste des consensus à trouver* »[32].

Le mouvement Terre de Liens est vivant, il bouge continuellement ; il est crucial de pouvoir discuter des tensions et définir des modalités de délibération qui font consensus afin de s'assurer que les différentes manières de construire des réponses à la question de la terre en commun s'allient.

La Mission d'Utilité Sociale et Environnementale de Terre de Liens a donné jour à de très nombreuses réalisations : des publications, (la collection Arpenter, des fiches mémo, des monographies, des portraits), un diagnostic participatif des sols, des formations etc. Ces productions se sont appuyées sur les récits des acteurs à travers 150 entretiens et des enquêtes à l'échelle du réseau, a mêlé délibération collective et expertise scientifique - avec plus de 15 collaborations avec des chercheurs - et a associé données qualitatives et quantitatives pour ne pas caractériser Terre de Liens et ses actions qu'à travers de seules données chiffrées.

Mais au-delà des réalisations concrètes, la MUSE a également infusé et instillé des changements de pratiques, des réflexions sur la gouvernance du mouvement, a été l'un des catalyseurs pour l'émergence du Centre de ressources et du Pôle plaidoyer, et a également servi d'appui à la structuration des relations avec le monde de la recherche. Cette démarche itérative et ces récits continuent d'enrichir le regard porté sur le projet.

À suivre… pour continuer d'agir en bénéficiant d'espaces réflexifs sur nos pratiques ; pour confronter, raffiner, conceptualiser, qualifier les réalités en cours et continuer à mettre en discours l'innovation qui a lieu sur les territoires !

[32] *Arpenter 3, Être bénévole pour préserver la terre agricole*, janvier 2018.

Les couvertures de la collection *Arpenter.*

Rédaction : **Thibaud Rochette**, **Damien Roumet** et **Flora Barré**, salariés de la Fédération Terre de Liens

Merci aux membres du groupe de production de la MUSE qui ont été mobilisés pour l'édition de ce bilan : Frédérique Lorenzi, Thomas Schamasch, Vincent Jannot, Véronique Guislain-Muret, Jean-Marc Chabosseau, François Bacot et Brigitte Rozoy.

Conception graphique : **Martin Sztajman - RISOME**

La reproduction et la diffusion totale ou partielle des données, des textes, des photographies et des schémas sont possibles pour toute utilisation non commerciale, en l'état et sans modification, et soumises à autorisation auprès du centre de ressources : ressources@terredeliens.org. Dans tous les cas, les contenus reproduits devront être crédités et porter la mention suivante : ©Bilan de la MUSE-TDL, 2022.

Fédération Terre de Liens
1 Rue Joseph Richard - 26400 Crest
www.terredeliens.org
Dépôt légal : mars 2023

La Mission d'Utilité Sociale et Environnementale (MUSE) de Terre de Liens est une dynamique auto-évaluative interne, mise en place en 2013. Elle s'est développée dans une triple perspective : expliquer nos intentions, montrer nos résultats et accompagner l'analyse de nos pratiques et leur amélioration. Cette démarche a également permis de positionner Terre de Liens dans le débat, en montrant des expériences - comme autant de solutions potentielles - et en donnant la parole à des scientifiques, des chercheurs, des acteurs extérieurs et des personnes impliquées dans le mouvement.
La MUSE a donné jour à de très nombreuses réalisations : des publications, un diagnostic participatif des sols, des formations etc. Mais au-delà des réalisations concrètes, la MUSE a également infusé et instillé des changements de pratiques, des réflexions sur la gouvernance du mouvement, a été catalyseur de projets majeurs pour Terre de Liens, et a servi d'appui à la structuration des relations avec le monde de la recherche. En voici un bilan pour la période 2013 - 2020.

Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural CASDAR

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Cofinancé par l'Union européenne