

Documents préparatoires au 3^{ème} Conseil Scientifique du projet Tera

26 - 28 février 2020



Avec le soutien de

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Énergie



Fondation
de
France



Table des matières

Membres et animateurs du conseil scientifique

Introduction Générale

Document 1 : *Modèle Economique de TERA : Du prescrit au réel ...*

Document 2 : *Habiter le territoire dans une perspective de développement durable : état des lieux sur les avancées et questionnements*

Document 3 : *La construction d'un écosystème coopératif autour du Bien s'alimenter : l'émergence de la dynamique servicielle et des questions de travail et de revenus.*

Document 4 : *Le collectif Tera : de quoi s'agit-il ? Entre engagement au service d'un projet et projet d'une vie « respectueuse des humains et de la nature »*

Contact :

Marie-Hélène Muller

Association TERA

Rue de la Citadelle

47370 Tournon d'Agenais

contact@tera.coop / www.tera.coop /

Membres Participants au 3^{ème} Conseil Scientifique de Tera

Dominique Bourg : Philosophe, Professeur honoraire à la faculté des géosciences et de l'environnement de l'université de Lausanne.

Sébastien Chekroun : Psychologue clinicien, collaborant avec l'institut de Psychodynamique Du Travail.

Gabriel Colletis : Professeur d'économie Université de Toulouse Capitole 1. Laboratoire d'Etude et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux (LEREPS).

Maryse Colletis-Salles : Maître de Conférence Émérite de l'Université Toulouse 1 Capitole / Institut de Recherche en Informatique de Toulouse (IRIT).

Nathalie Corade : Maître de conférence en Economie à Bordeaux Science Agro, et membre de l'équipe d'animation de la chaire CRISALIDH¹. Coordinatrice d'un programme de recherche sur les circuits courts et de proximité alimentaires.

Frédérique Debout : Maître de conférences en psychopathologie et psychodynamique du travail. Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

Nicolas Dendoncker : Géographe, Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Développement Rural, Université de Namur (Belgique), créateur et responsable d'un master de smart rurality.

Christian du Tertre : Professeur d'économie à l'université Paris Diderot. Co-fondateur et Directeur scientifique du laboratoire ATEMIS². Président de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

Dominique Fourtune : Chargé de mission Recherche et Innovation à l'ADEME, Direction Régionale Nouvelle-Aquitaine. - Absent cette année

Didier Hilar : Architecte et designer industriel, co-président du Réseau Français de la Construction Paille, participant à la dynamique « Habiter » du projet Tera. - Absent cette année

Yannick Lung : Professeur émérite d'économie à l'Université de Bordeaux et membre du GREThA (Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée). Co-responsable de la chaire CRISALIDH, Coordonnateur d'une étude sur les Monnaies Locales Complémentaires en Nouvelle Aquitaine.

Claire Pinet : Référente économie de la fonctionnalité et de la coopération au siège de l'ADEME - Absente cette année

Organisateurs & Animateurs

Nadia Benque : Intervenante-Chercheuse associée du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

Frédéric Bosqué : Initiateur du projet Tera, référent sur le modèle économique, membre de Tera

Charline Collard : Doctorante au laboratoire Toulouse School of Management Research à l'Université Toulouse Capitole 1, animatrice du conseil scientifique, membre de Tera. Sa recherche se focalise sur la micro-RSE (Responsabilité Sociale des Entreprise) et l'expérience vécue de la transition écologique.

Simon Decock : Référent de la dimension Bien s'Alimenter, maraîcher, membre de Tera

Marie-Hélène Muller : Référente du conseil scientifique au sein de Tera, membre de Tera

Patrice Vuidel : Consultant associé du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

¹ Centre de ressources pour l'innovation sociale par l'action locale et ses initiatives pour le développement humain

² Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services

Introduction générale

Comme l’an passé, ...

... le projet TERA – qui signifie « Tous Ensemble vers un Revenu d’Autonomie » – se définit, entre autres, comme un **projet expérimental de développement territorial et de cohésion sociale** (figure 1). Il aspire à déployer un écosystème coopératif dans une zone de revitalisation rurale, afin de relocaliser une production vitale à ses habitants, en minimisant son impact sur l’environnement, et en garantissant à chacun un revenu d’autonomie d’au moins un euro supérieur au seuil de pauvreté et versé à 85% en monnaie citoyenne locale. Il aspire également à évaluer, formaliser et transmettre son expérience à d’autres porteurs de projet, en s’appuyant notamment sur un conseil scientifique et sur l’accueil et la formation.

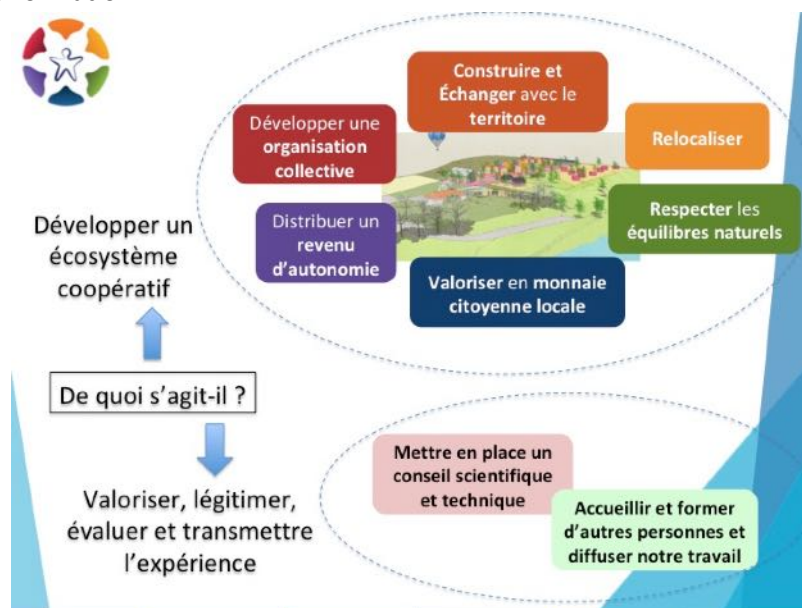


Figure 1 : les grandes lignes du projet Tera

Il a fait le choix pour soutenir sa démarche, de s’appuyer sur le référentiel de **l’Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération** (EFC), avec l’accompagnement du laboratoire d’intervention-recherche ATEMIS¹. En peu de mots, la démarche de l’EFC invite à repenser les modèles économiques des entreprises et les modèles de développement des territoires pour y intégrer les défis écologiques, sociétaux et de gouvernance. Le terme « Fonctionnalité » renvoie à l’idée de penser à partir des usages (quels sont les effets utiles des activités), et le terme « Coopération » renvoie à l’organisation du travail dans une entreprise et entre parties prenantes d’un territoire (comment, dans les choix à faire, prendre en compte les enjeux et contraintes des autres tout en prenant en compte les siens).

¹ ATEMIS Analyse du Travail et des Mutations dans l’Industrie et les Services. <http://www.atemis-lir.fr/>

Cette démarche s'inscrit depuis 2018 dans le cadre d'un programme de recherche-action, **PRELE** (Projet de Recherches pour une Economie Locale Ecosystémique), soutenu principalement par l'ADEME, et cofinancé par la Région Nouvelle Aquitaine, le laboratoire ATEMIS, la Fondation de France et la Fondation Zoein. Son objectif est d'accompagner à la mise en œuvre des principes de Tera à travers la construction de deux écosystèmes coopératifs autour de 2 sphères fonctionnelles: Bien s'alimenter et Habiter, tout en soutenant d'autres dimensions du projet, comme son conseil scientifique.

Une complexification croissante

En 2014, lors des débuts de l'association TERA, tout était simple : quelques humains, des vélos électriques, un van, et une circulation à travers le territoire français pour visiter des lieux existants, discuter avec des porteurs de projet et collecter les idées de citoyens sur l'écohomeau dans lequel ils « aimeraient finir leurs jours en paix ». A partir de 2015, l'association, représentée alors par une poignée de rescapés de cette phase itinérante, s'installe dans le Lot-et-Garonne, dans un domaine de 12ha, mis à disposition par un contributeur. Progressivement, de nouvelles personnes s'installent, des activités démarrent, des liens se nouent avec des habitants et parties prenantes du territoire, l'implantation géographique s'élargit. Des aléas et des tremblements traversent l'association, dont certains la mettent même en danger.

A l'heure actuelle, Tera c'est 380 adhérents sur toute la France et même à l'étranger, **50 nouveaux habitants** sur le territoire, 20 à 30 personnes contribuant quotidiennement sur ses différentes activités, des **micro-entreprises** créées ou en cours de création, des dizaines de volontaires venant séjourner sur place, des participants et **partenaires locaux**, un budget qui s'élève en 2018 à 164 000€ (+ 100 000€ en valorisant le bénévolat), des soutiens financiers diversifiés (Région Nouvelle Aquitaine, ADEME, Europe, Fondation Zoein, Fondation Salvia, Fondation Crédit Coopératif, Fondation de France)

Le projet se déploie maintenant sur **3 lieux** :

- Le Domaine du Tilleul, à Masquières, ferme dont les activités sont centrées sur la fonction « s'alimenter » (maraîchage, compost, forêt-jardin...), et lieu d'accueil et de visites ;
- Tournon d'Agenais, où a été installé le siège social, lieu du travail administratif, des réunions, du pilotage de l'expérimentation, et aussi lieu de vie de nombreux Terians ;
- Le hameau de Lustrac, à Trentels, où est en train de se concrétiser un projet de quartier rural expérimental en partenariat avec la commune.



Figure 2 : Localisation des 3 sites où se déploie le projet Tera

Comme dans un écosystème naturel, le réel du projet devient de plus en plus foisonnant et complexe, avec plusieurs dynamiques économiques, matérielles, humaines, sociales, écologiques ... qui s'entrecroisent. Et avec les années, au-delà des chiffres listés ci-dessous, il devient de plus en plus difficile d'en rendre compte, ... et parfois difficile pour ses acteurs mêmes, de le comprendre. C'est une des raisons pour laquelle nous avons besoin de regards extérieurs : pour nous aider à penser ce que nous vivons, à ajuster, à rectifier, à enrichir. C'est la principale raison pour laquelle nous avons décidé de nous placer sous l'œil bienveillant et vigilant d'un **conseil scientifique**.

L'an dernier, ce conseil scientifique nous a bien bousculés², avec en particulier la révélation d'un point aveugle : la **dimension du travail**. Ce que nous faisons est un vrai travail, avec ses confrontations au réel, les réponses à trouver à ce qui résiste, un engagement subjectif fort de ses acteurs, un besoin de reconnaissance, un risque d'épuisement et de démotivation.... Cette révélation a, petit à petit, fait émerger des espaces où l'on parle de ce travail, et où l'on prend conscience des besoins de coopération, d'engagement, de régulations.

Cette année, ce fut aussi le test des premiers revenus d'autonomie en monnaie citoyenne locale, la création des premières micro-entreprises, le début de la production et de la vente, l'introduction d'une dynamique servicielle, la concrétisation du partenariat avec la commune de Trentels pour la construction d'un quartier rural... avec toujours pour les Terians, le grand écart entre la création d'activité, la participation au commun du projet, la recherche d'une vie équilibrée, ... entre les mains dans la terre et les réunions de décorticage du modèle économique.



Réunion de Retour d'Expérience (REX)



Repas convivial après une journée « Habiter »

² Compte-rendu du conseil scientifique 2019 : <https://agora.tera.coop/cloud/index.php/s/rZR8kB5dJmK8Qae>



Plantation à la forêt-jardin



Des pierres pour la porte de la grangette

De quoi allons-nous parler cette année ?

Comme un éléphant, que l'on peut commencer à décrire à travers sa grande oreille plate, sa trompe et ses grosses pattes, nous avons choisi de rentrer par 4 portes dans notre écosystème géant... ou, autrement dit, de tirer 4 fils différents dépassant de la pelote, fils qui sont loin d'être déconnectés les uns des autres. Ces fils sont plus ou moins les mêmes que l'an passé :

- La dimension du modèle économique que Tera cherche à construire sur son territoire en articulant une production locale, des réseaux de distribution, une monnaie citoyenne locale, la distribution de revenus d'autonomie et une gouvernance permettant de définir ensemble l'utilité commune.
- La fonction « Habiter », incarnée par le projet de quartier rural en cours sur la commune de Trentels
- La fonction « S'alimenter » qui s'organise autour des activités du Domaine du Tilleul en incluant progressivement des producteurs, habitants et parties prenantes locales
- Le collectif de Tera et ce qui se joue entre ces 50 personnes venues habiter le territoire pour se rapprocher du projet. Comment s'organise-t-il ? Comment s'articulent la vie et le travail ? Quelles interrogations le traversent ?

Bonne lecture !

Modèle Economique de TERA : Du prescrit au réel ...

INTRODUCTION	6
I. CE QUE NOUS CROYIONS IL Y A UN AN	6
II. CE QU'IL S'EST PASSE	8
A. LE FINANCEMENT DES REVENUS D'AUTONOMIE	8
B. DES COMPLEXITES TECHNIQUES	9
C. CE QU'ONT DONNE LES PREMIERES ACTIVITES FINANCEES	9
D. LE COUT DES « PRESTATIONS ECOSYSTEMIQUES » ET LA SOLVABILITE DE LA DEMANDE	10
E. UNE VISION ECOSYSTEMIQUE DE LA COMPTABILITE A CONSTRUIRE	11
F. UNE RECONNAISSANCE MEILLEURE MAIS INCOMPLETE PAR LES ACTEURS DU TERRITOIRE	11
III. CE QUE L'ON A APPRIS	12
A. NOUS AVONS BESOIN D'ENGAGEMENTS RECIPROQUES	12
B. NOUS AVONS BESOIN DE MIEUX COMPRENDRE LES ENJEUX DES UNS ET DES AUTRES	14
IV. QUELLES CONSEQUENCES	14
A. REVOIR LE MODE DE DISTRIBUTION DES REVENUS D'AUTONOMIE	15
B. PROFESSIONNALISER LES FONCTIONS D'APPUI	15
C. PRENDRE PLUS DE TEMPS POUR SE COMPRENDRE ET DONC TROUVER LE FINANCEMENT QUI VA AVEC	15
D. CLARIFIER LES ENJEUX DE CHACUN POUR ACCROITRE LA COOPERATION ET L'ENGAGEMENT AU SEIN DU PROJET.	15
E. REVOIR LE PROCESSUS D'INTEGRATION DE TOUS LES ACTEURS	16
V. CE QUI RESTE EN DEBAT	16
A. ACCROITRE LE NIVEAU D'ENGAGEMENT	16
B. PARTAGER LE METIER D'ENTRE LES METIERS	16
C. FINANCER L'IMMATERIEL ET LES PRESTATIONS ECOSYSTEMIQUES	16
D. MIEUX PARTAGER LE MODELE DE TERA AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX	16
E. INVENTER L'ENTREPRISE A BUT COMMUNAL	16

Introduction

Mettre au monde un écosystème coopératif, c'est accepter l'idée que nous devons pouvoir le faire naître avec tous ses organes, et non pas les faire apparaître les uns après les autres. Comme un enfant, il doit naître avec un petit système respiratoire, un petit système cardio-vasculaire, un petit système nerveux, un petit système osseux et musculaire, un petit système digestif. Notre écosystème devra, lui, naître avec un petit système de production durable, de distribution en circuit court, des moyens d'échange à forte valeur ajoutée sociale et environnementale, des revenus garantis et une gouvernance partagée, ce afin de pouvoir se développer en impactant positivement les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies¹.

Comme un bébé, en attendant la formation de tous ses organes, ce petit système coopératif doit être porté dans le ventre de sa mère qui va le nourrir, puis une fois mis au monde, le soigner, le chérir, lui donner confiance, l'éduquer, jusqu'à ce qu'il puisse par lui-même devenir adulte et peut être un jour engendrer de nouveaux écosystèmes coopératifs. C'est le rôle que joue l'association TERA depuis le 21 juin 2014.

Cette année a été pour nous la phase de l'accouchement ; un peu comme une mère éléphante, il nous a fallu presque deux ans pour le mettre au monde. Le travail de l'accouchement a été merveilleux mais pas de tout repos. Cela a été même douloureux ...

C'est de ce travail, c'est-à-dire ce que nous avons mis en œuvre pour tenir ensemble le prescrit (ce que nous avons prévu) avec le réel (ce qui a eu lieu, et dont il a fallu s'occuper) que je vais vous rendre compte. Je terminerai par ce que nous avons appris de cette période, ce dont nous pourrons nous servir pour cette nouvelle année et enfin, ce qui reste en débat, dans une demie obscurité, et que vos lumières pourront j'espère nous éclairer sur le sens à y donner.

I. Ce que nous croyions il y a un an

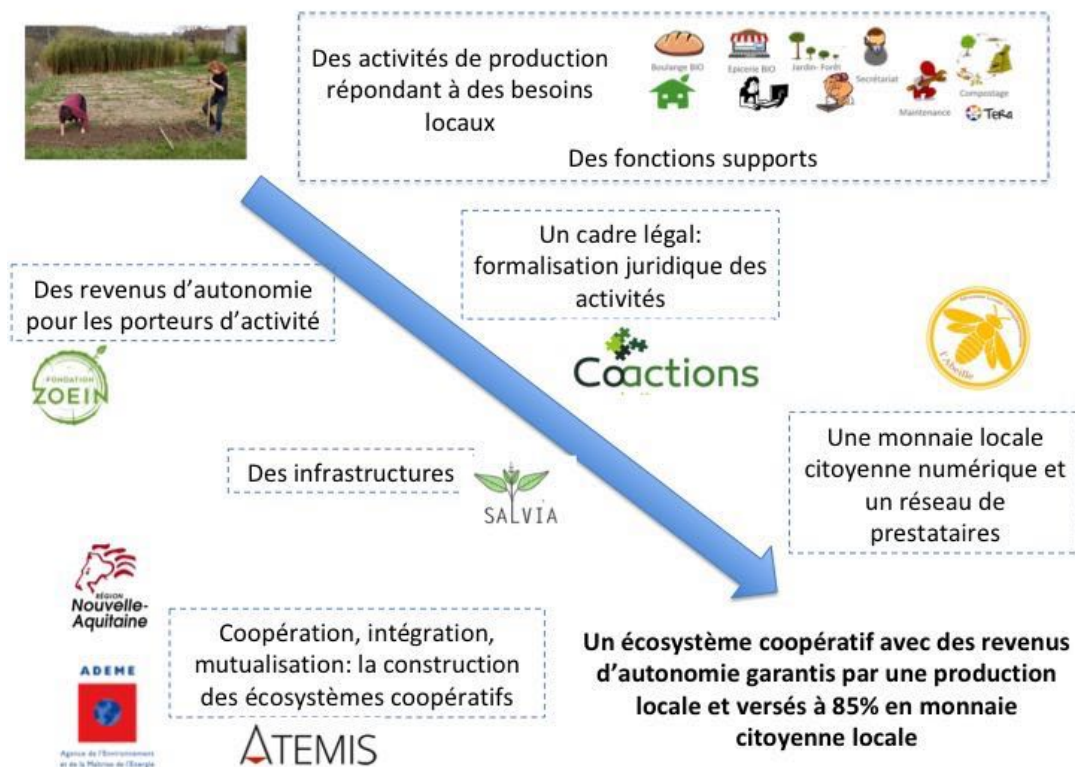
Nous avons imaginé cette naissance avec toutes les garanties possible pour que ces premières années soient des années où la production de valeurs d'usage soit la plus abondante possible :

1. Nous avons ensemble décidé de prioriser les communs que nous souhaitons produire en priorité pour notre territoire. Soit 11 activités principales dont : Alimentation saine, Ecoconstruction, Réseau de distribution en circuit court, Restauration & Hébergement, Compostage de nos déchets, et toutes leurs fonctions d'appuis : secrétariat, gestion, maintenance, informatique.
2. Nous avons prévu de financer ces 11 activités pendant les trois premières années, comme on le ferait pour la naissance d'une entreprise, l'idée étant de financer des revenus pendant une phase d'amorçage afin que chacun puisse se consacrer totalement à son métier.
3. Nous avons prévu un financement conséquent pour investir dans l'appareil de production afin de donner à nos entrepreneurs de quoi produire suffisamment et durablement

¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

4. Nous avons prévu de lancer notre monnaie locale numérique, l’Abeille, en partenariat avec l’association Agir pour le Vivant, pour affecter notre force économique aux acteurs prioritairement locaux qui impactent positivement les 17 ODD des Nations Unies
5. Nous avons commencé par dessiner le cadre juridique, social et fiscal de ces activités. Un partenariat avec la Coopérative d’Activités et d’Entrepreneurs Co-Actions permettait à des jeunes entrepreneurs de rentrer dans la logique économique, voire à terme de créer leur propre structure s’ils le voulaient
6. Nous avons même grâce à l’ADEME et à la Région Nouvelle Aquitaine financé le conseil scientifique pour nous aider non seulement à y voir plus clair dans ce qui allait se passer mais aussi pour investir dans le capital humain en nous formant à l’Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).
7. Enfin, nous avons imaginé faire croître notre production pour atteindre à minima en un an une employabilité de 25% c’est-à-dire que notre production assure 25% de nos besoins contre 75% de financement extérieur. L’idée étant que sur trois ans nous inversions cette tendance.

Voici un résumé de ce que nous avons imaginé :



Mais tout comme l’explique l’EFC, entre le prescrit et le réel, il y a le travail ! Ce travail que l’on ne voit pas et pour lequel personne n’est vraiment rémunéré. « Le travail c’est quand cela résiste » ... s’est évertué à nous expliquer Nadia du laboratoire ATEMIS... Et bien je peux vous dire que nous avons toutes et tous beaucoup travaillé !

Ce que nous avons à faire était complexe. Bien plus complexe que nous l'avions imaginé. D'autant plus complexe que rien de ce que l'on voulait faire n'existait vraiment. Quand cela existait, il a fallu transférer notre vision à ceux qui nous ont rejoints. Il a fallu aussi les connecter au reste de l'écosystème coopératif car, bien sûr dans cette société tout est séparé : les personnes physiques des personnes morales, les structures publiques des structures privées, les organisations à but lucratif de celles qui sont censées ne pas l'être.

Et en plus, il a fallu le faire avec des bénévoles, des professionnels, certains trop motivés au bord du burn-out, et d'autres à la limite de la dépression, certains qui avaient compris le modèle et certains qui en avait peur, certains qui voyaient le monde s'effondrer et d'autres qui en voyaient un autre naître, certains qui voulaient y aller en marchant et d'autres en s'y téléportant !

Un coach que j'aime bien dit souvent : « Comment fait-on un long voyage ? Pas après pas. ». C'est un peu ce qui nous a amené du dernier conseil scientifique à celui-ci : pas après pas.

II. Ce qu'il s'est passé

A. Le financement des revenus d'autonomie

Quoique le financement des revenus ne s'est pas trop mal passé, nous n'avons pu financer que 5 des 11 activités que nous voulions financer sur trois ans et parmi ces cinq activités, seulement 2 ont été financées sur 3 ans les trois autres l'ont été sur un an seulement. 27% donc de l'objectif a été atteint.

Si la fondation Zoëin, que nous remercions, nous a financé deux revenus sur trois ans, si plus de 450 contributeurs en ont financé 3 sur un an, un problème de compréhension du modèle économique dans une seconde fondation ne nous a pas permis de financer 3 revenus d'autonomie sur trois ans : Ne pas avoir pu parler anglais lors d'une présentation, le fait que la seule personne du conseil d'administration qui n'avait pas compris avait un droit de véto, et le manque de temps des autres administrateurs pour lui donner les explications nécessaires, nous ont fait perdre un financement de 100 000 € sur trois ans.

De plus, une troisième fondation qui devait en prendre charge deux n'a pas donné suite malgré les contacts prometteurs que nous avons établis grâce à l'un de nos ambassadeurs, cadre de cette fondation.

Les conséquences sont importantes, car il n'est pas possible de se donner à fond dans la création de son activité quand on doit aller faire des ménages ou des travaux communs qui n'ont rien à voir avec ce que nous souhaitons créer. Ce problème n'est pas spécifique à la création d'activités au sein de TERA mais un problème majeur pour toute création d'activité.

*/!\ Le problème d'un financement global dans la durée est d'autant plus important à TERA que nous essayons de construire des solutions intégrées et donc que les activités dépendent les unes des autres. Une difficulté majeure est que ne financent ce projet que les personnes physiques et morales **qui le comprennent**. Cette expérience nous montre bien qu'un écosystème coopératif, doit financer aussi des valeurs immatérielles comme la compréhension des enjeux, qui favorise la coopération et donc la création de valeur.*

B. Des complexités techniques

Un autre exemple qui pointe les difficultés entre le prescrit et le réel, c'est la complexité de ce que nous avons élaboré pour payer nos revenus d'autonomie en Abeille numérique (monnaie citoyenne locale). Plus d'un an pour mettre en place la plateforme technique car nous voulions qu'elle soit accessible à d'autres monnaies locales pour permettre à terme un paiement dans plusieurs monnaies locales et non pas créer une monnaie « bocal ». Si aujourd'hui la plateforme fonctionne et si nous pouvons enfin payer en monnaie citoyenne locale, verser des revenus d'autonomie en monnaie citoyenne nous a aussi pris plus d'un an.

Il a fallu modéliser l'ensemble des coûts liés au versement d'un revenu d'autonomie en monnaie citoyenne, puis expliquer cette modélisation à notre partenaire Co-Actions, puis implémenter une procédure comptable pour différencier le paiement des prestations de services classiques comme un repas, ou le travail du composteur, des prestations écosystémiques, c'est-à-dire le fait de garantir à ces mêmes personnes un revenu complémentaire pour qu'il ne soit jamais au-dessous du seuil de pauvreté.

Du coup, nous avons versé avec presque un an de retard les revenus d'autonomie en Abeille ce qui a créé des stocks d'Abeille pour les porteurs de revenus d'autonomie, stocks qui ont du mal à entrer en circulation au regard des prestations en monnaie citoyenne trop peu nombreuses encore.

*/!\ Nous voyons encore cette idée d'écosystème coopératif qui ne peut s'enraciner dans le territoire et se développer si nous n'assurons pas **la totalité de ses fonctions**, ici par exemple, la fonction financière (financement des revenus), la fonction monétaire (plateforme technique), la fonction de distribution (réseau de prestataires acceptant la monnaie locale) et la fonction de production.*

C. Ce qu'ont donné les premières activités financées

A ce propos, qu'ont donné les cinq premières activités financées par les cinq premiers revenus d'autonomie :

- Le gîte (repas) a couvert 65% de ses dépenses de revenus ce qui est une très bonne nouvelle.
- Le maraîchage a démarré sa production mais n'a couvert qu'à 33% les revenus qu'il a perçus de l'écosystème.
- Le compostage a démarré très tard dans l'année et moins de 30% de ces revenus ont été couverts par ses prestations de service de compostage sur le domaine.

Les revenus des autres activités de production, n'ont pas été financés et celles-ci n'ont pas encore démarré. L'activité boulange, n'a pas pu démarrer dans l'attente de la livraison de la grangette et de son four. Son activité cependant commencera début 2020. L'Ecoconstruction elle, commencera en 2020 avec la construction du Centre d'Ecoconstruction de Ressources et de Formation (CERF) sur Trentels. Enfin nous avons prévu le financement de deux activités d'appui, la gestion et le secrétariat, qui ont été financées sur un an et qui bien sûr ne peuvent pas se financer elles-mêmes.

/!\ 29% donc en moyenne du financement de ces 5 activités ont été financés par l'écosystème. C'est ce que nous avons prévu. Objectif cette année : monter à 50% pour atteindre au moins 100% d'ici deux ans.

Les investissements productifs prévus ont été financés. 100 000 € de la fondation Salvia nous ont permis d'équiper le maraîchage et la forêt-jardin, rénover la grangette pour en faire un fournil aux normes, investir dans la cuisine pour en faire une cuisine professionnelle. De plus, nous avons levé les fonds nécessaires à l'achat du terrain de Trentels, 220 000 €, pour y construire le Quartier Rural Autonome de Lustrac qui démarrera en 2020 par son centre de formation dont le financement est en cours.

/!\ Il est intéressant de noter aussi que financer l'aspect matériel, sans être facile, est beaucoup moins difficile que financer les ressources immatérielles de notre projet : revenus d'autonomie, formation, coopération, réflexivité dans le travail, ... Là aussi nous avons à travailler pour mieux expliquer le projet et la valeur qu'il peut produire par un investissement plus conséquent sur nos ressources immatérielles.

D. Le coût des « prestations écosystémiques » et la solvabilité de la demande

Autre élément d'importance : l'importance de la solvabilité de la demande. Prenons l'exemple du gîte ; le repas à TERA est affiché à 4.5 €, mais si on intègre le travail de Damien et l'amortissement, nous passons à 7/8 €. Nos écotouristes, nos volontaires qui viennent à Lartel, seront-ils prêts à payer ce même prix ? Aujourd'hui ce qui permet l'équilibre reste le financement participatif des contributeurs de TERA. Mais quid d'une activité économique autonome ? Comment garantir cette demande solvable face à une offre de service qui pourtant est bien réelle ?

Un autre exemple pour illustrer l'importance de la solvabilité de la demande. Prenons l'exemple du Maraichage : Le temps passé par Simon directement à produire des légumes n'est pas le même que celui que passe un autre agriculteur. Pourquoi ? Simon fait de la formation, de l'animation de territoire, soutient le développement du réseau de distribution, explique aux partenaires ce que nous faisons.

Cette activité de coopération, qui la paye ? En partie l'ADEME, plusieurs fondations comme la Fondation de France. Mais comment faire pour financer ce travail nécessaire au développement de l'écosystème ? Qui est prêt à payer 10, 20, 30% de plus pour assurer cette prestation écosystémique ?

Un dernier exemple est le coût généré par la complexité du nouveau modèle économique : élargissement du réseau de prestataires de la monnaie citoyenne locale pour qu'il permette de satisfaire les besoins de base, suivi de deux monnaies, suivi des flux entre les acteurs de l'écosystème, comptabilisation des impacts sur les 17 ODD, gestion des externalités positives et négatives. L'association « Coop du Tilleul », qui gère la distribution des produits des premières activités économiques (maraîchage, repas...), va réaliser une perte cette année de 33% due essentiellement à son manque de chiffre d'affaires, ce qui est normal sur une première année, mais surtout par ses charges fixes (secrétariat et gestion) trop élevées pour sa taille.

Mais si nous supprimons ce temps de gestion et de secrétariat, plus possible de suivre l'écosystème et à nouveau nous retombons dans cette question : comment finance-t-on les prestations écosystémiques ? Comment prendre en compte le financement des ressources immatérielles ? Qui est prêt aujourd'hui à payer 10, 20, 30 % de plus un produit parce que le producteur assure des prestations écosystémiques telles

que : la coopération, la confiance, le traitement des externalités négatives, la valorisation des externalités positives.

/!\ C'est tout l'enjeu de ces trois ans d'expérimentation : Montrer qu'un revenu d'autonomie, en monnaie citoyenne, versé à chaque habitant du territoire, permet d'augmenter la solvabilité de la demande et a ainsi des répercussions sur le prix consenti par le consommateur.

E. Une vision écosystémique de la comptabilité à construire

Nous n'avons pas eu assez de temps, ni les moyens techniques pour travailler sur les aspects comptables, fiscaux, sociaux du modèle économique de TERA. Cela nous a manqué. Nous avons fait un énorme travail de formalisation des flux monétaires en euro et en Abeille, avons finalisé la formalisation de la saisie comptable des pièces de l'écosystème avec derrière une comptabilité analytique à venir, mais nous n'avons pu matériellement exploiter ces données cette année.

L'arrivée de notre nouvel Expert-comptable, dont le siège est sur notre département, sensible à une vision écosystémique de notre modèle, et acceptant la monnaie locale, sera un atout majeur en 2020 pour construire cette vision écosystémique de notre comptabilité. Un financement de l'ADEME nous permettra ce travail très important pour anticiper, ajuster et réduire ou renforcer les flux en fonction de leurs impacts sur le territoire et les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Une des faiblesses de ce modèle, c'est sa complexité au démarrage. Il nous faut faire grandir ensemble plusieurs fonctions essentielles, ce qui demande une vision globale du projet même quand on ne participe qu'à l'une de ses fonctions. « L'usine à Gaz » que nous mettons en place comme l'appellent amicalement certains des nôtres, ne peut se comprendre si on ne regarde ce que l'on fait que du point de vue de « construire ma maison » ou « produire ce que je veux manger » ou encore « payer moins cher ce qui est vital pour moi ».

Même si cette vision est légitime au niveau d'une personne, elle ne peut se vivre au niveau d'un territoire de vie qui a besoin de penser des solutions intégrées pour des fonctions telles que « HABITER » ou « S'ALIMENTER »

F. Une reconnaissance meilleure mais incomplète par les acteurs du territoire

Et sur ce plan, nous voyons bien que le projet n'a pas encore été totalement reconnu par les acteurs de notre territoire. Nous avons fait cette année un gros travail de « réconciliation ». Que ce soit au niveau micro avec notre réconciliation avec notre voisin, travail acharné qui a pris plus d'un an à nos amis Simon (maraîcher) et Gregor (réfèrent de la forêt-jardin), réconciliation avec la sous-préfecture et la communauté de communes, entreprise avec l'aide du maire de Trentels et d'un élu communautaire, qui aujourd'hui soutiennent le projet.

Cependant, il ne nous a pas été encore possible, même si une réunion a été réalisée avec les services sociaux du département, de bien leur faire comprendre notre modèle de développement et surtout la prise en

compte de la durée nécessaire pour obtenir des résultats concrets. Que dire quand la seule possibilité donnée à une personne qui crée son activité en milieu rural, qui lui prendra entre deux et trois ans de travail : « Avant tout, Inscrivez-vous sur Job47 » ou bien « une entreprise ça se crée en moins d'un an » ... Oui, nous avons encore à bien expliquer ce que nous faisons.

/!\ Là encore, nous voyons que là où cela « résiste », là où nous avons du travail, c'est d'une part mieux expliquer notre modèle, sans le dégrader par une vision « simpliste » et aussi dans un travail de conversion de nos partenaires pour passer d'une vision locale et court-terme à une vision plus globale et long terme. Il ne s'agit pas d'abandonner une vision simple, ni d'abandonner une vision court-terme centrée sur des objectifs quantitatifs mais de leur ajouter une vision prospective et une évaluation qualitative de ce que nous voulons faire... pour dans 10 ans

III. Ce que l'on a appris

Avant de parler de ce que nous avons appris de cette année, je rappelle ici la finalité de notre projet :

« Revitaliser une zone de revitalisation rurale (Z.R.R.) en relocalisant 85% de la production vitale à ses habitants, valorisée en monnaie citoyenne locale pour garantir à chacun d'eux un revenu d'autonomie suffisant au moins supérieur d'un euro au seuil de pauvreté contre garantie par cette production à l'impact positif sur les 17 ODD des Nations Unies. »

Au moins deux prises de conscience dans ce qu'il s'est passé me semblent fondamentales pour la suite du projet et le déploiement du modèle économique de TERA :

- 1- L'engagement des acteurs du projet est proportionnel à leur compréhension de nos enjeux et nous des leurs.
- 2- Comprendre les enjeux des uns et des autres, obtenir leur engagement, prend du temps et du formalisme

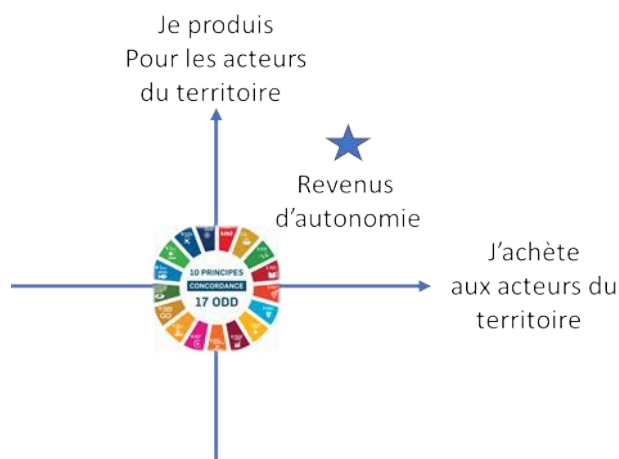
A. Nous avons besoin d'engagements réciproques

La participation libre et consciente² ne peut pas seule garantir l'équilibre du modèle économique. Encore cette année la Participation Libre et Consciente n'a pas couvert les coûts des repas préparés et des frais de fonctionnement du siège. 30% sont donc à la charge de l'association TERA qui, d'un point de vue politique ne finance que des projets. La question d'un prix fixe, commence à apparaître ou à tout le moins un engagement de ceux qui viennent à financer une part plus importante de nos coûts à les recevoir.

Les revenus d'autonomie ne peuvent pas être versés sans une convention claire entre le projet et leur bénéficiaire, tant que nos excédents ne nous permettent pas de les financer par nos productions de façon

² Mode de paiement par lequel il n'y a pas de prix fixe, mais une indication d'un montant indicatif et une invitation à chacun de régler le montant qu'il souhaite en conscience de ce qu'il peut donner et de ce qu'il a reçu.

inconditionnelle. Dans cette phase de notre projet, où la production locale ne permet pas de satisfaire la demande solvable en monnaie citoyenne locale, nous devons prioriser le financement des porteurs de projet, pas seulement sur la dimension de leur utilité sociale mais aussi sur la dimension de leurs dépenses locales. Ce qui donne le schéma suivant :



En termes de fonctions d'appui (gestion, secrétariat) nous avons besoin d'exigence de réciprocité. Nous ne pouvons pas nous organiser sur la base d'une participation « volontaire » de ce secteur d'appui. Etablissement des situations comptables, des prévisionnels, des budgets et du suivi de la trésorerie du projet sont des missions cardinales qui demandent des compétences, mais aussi de la régularité dans ses missions quotidiennes. Nous envisageons l'embauche de deux salariés à mi-temps sur ces fonctions avec des missions plus claires et donc des redevabilités mieux définies.

Nous sommes encore trop peu nombreux à être capables de porter ce qui est le « métier d'entre les métiers » et qui leur permet d'exister et nous sommes trop peu nombreux encore à comprendre le modèle économique dans sa globalité et donc peu engagés, au-delà de nos activités choisies, à le porter dans la durée.

Les Retours d'Expérience (REX)³ ont permis de mettre plus en lumière ce « métier d'entre les métiers » qui prend en gros toutes les tâches que les autres ne peuvent ou ne veulent pas prendre. L'année prochaine sera l'année de la formalisation de ces tâches. Là aussi, un financement ADEME/Fondation Zoein va permettre de mieux professionnaliser ces fonctions essentielles au développement de l'écosystème.

*/!\ En synthèse, nous avons besoin soit **de réduire la taille du projet** au niveau d'engagement des acteurs, soit **d'augmenter l'engagement** des acteurs par une meilleure compréhension de leurs enjeux et une plus grande formalisation de leur coopération, soit de **faire entrer de nouveaux acteurs** propices à comprendre nos enjeux et nous les leurs afin de mieux coopérer. Un mix des trois semble la solution plus adaptée.*

³ Le retour d'expérience (REX) est un moment visant à réunir les membres du projet autour d'une personne qui évoque ses activités et ce qu'elle vit au quotidien dans son travail (voir document 3 pour une présentation).

B. Nous avons besoin de mieux comprendre les enjeux des uns et des autres

Traduire nos enjeux pour que nos partenaires les comprennent (Salvia, ADEME, Zoein) a été le gros apprentissage de cette année. Quand nous nous sommes bien compris (Zoein, ADEME, Mairie de Trentels, ...) la coopération a augmenté, les partenariats ont été signés et les financements bouclés. Dans le cas contraire (Salvia, Fondation Croix Rouge), des partenariats ont été amputés d'une partie de leur financement voire abandonnés avant même leur signature.

Si nous formons de nombreux visiteurs à notre jeu du modèle économique, il semble que dans la durée trop peu de nos volontaires et de nos partenaires arrivent à expliquer ce que nous cherchons à faire. Dans tous les cas, ceux qui l'expliquent y arrivent quand ils ont « pratiqué » avec nous sur une durée plus longue les concepts que nous cherchons à incarner.

Cela nous amène à réfléchir à comment nous pouvons faire pour être encore plus pédagogiques pour que nos partenaires comprennent plus vite ce que nous faisons. Nous envisageons de créer des modules de formation « Economie, finance, entreprise » pour donner à nos volontaires et nos partenaires une culture minimale sur les plans économique et financier.

D'autre part, ceux qui ont échoué de nombreuses fois à « changer le modèle dominant » que ce soit dans leur métiers respectifs ou dans leurs engagements sociaux semblent plus préparés à comprendre le modèle économique que nous cherchons à expérimenter. Cela est dû à l'expérience qu'ils ont acquise aux contacts des mêmes enjeux que ceux auxquels nous tentons de répondre :

- Relocaliser une production vitale aux habitants d'une territoire rural
- Valoriser les valeurs d'usage plutôt que les biens
- Co-construire des solutions intégrées avec les acteurs locaux
- Garantir une demande solvable et l'affecter aux producteurs locaux
- Organiser une gouvernance partagée
- ...

/!\ En synthèse, je dirais que nous n'avons pas assez formalisé nos propres enjeux et ceux de nos partenaires dans un langage simple qui suscite la confiance et la coopération. Cela maintient ensemble des acteurs qui n'ont pas forcément la même vision du projet commun et cela est source de conflits voire d'éloignement du projet. Que ce soit pour les habitants, les acteurs locaux, les partenaires, les volontaires, les fondateurs du projet TERA, nous avons besoin de plus de clarté pour nous engager dans la durée et donc de plus de limites. Si les enjeux réciproques ne sont pas clairs et partagés on ne peut pas coopérer dans la durée et donc s'engager.

IV. Quelles conséquences

De ce qui précède nous pouvons déduire 5 axes d'amélioration pour l'année prochaine, qui donneraient à notre modèle économique plus de clarté dans son déploiement.

A. Revoir le mode de distribution des revenus d'autonomie

Les revenus d'autonomie sont aujourd'hui distribués seulement en priorisant « la production d'utilité territoriale » de chacun des volontaires. Il s'agira d'y ajouter une dimension de « dépense d'utilité territoriale ». Car distribuer 1000 Abeille par mois quand on ne peut en dépenser que 300 dans le territoire n'a pas de sens sur le plan du développement territorial. Est-ce à dire qu'il faut caler plus de revenus d'autonomie à 300 Abeille ? ou inverser la proportion du revenu d'autonomie en monnaie citoyenne locale, c'est-à-dire verser 85% de ce revenu en euro et le solde en Abeille. Un grand débat est ouvert au cœur duquel se trouve la problématique de la « fuite » de nos dons, ou de nos subventions en dehors du territoire.

B. Professionnaliser les fonctions d'appui

Le niveau des dépenses et des recettes de l'écosystème, la complexité croissante des flux et des stocks nous obligent à avoir un suivi quotidien de nos dépenses et de nos recettes, une formalisation écosystémique de nos prévisionnels, de nos budgets, de notre trésorerie, de nos situations comptables. Cela nous demande aussi une modélisation plus technique de notre écosystème ce qui nous oblige sur 2020 à l'embauche de salariés avec des missions, des redevabilités et une régularité plus exigeantes. La contractualisation avec un comptable plus proche de nous, acceptant la monnaie locale et investi au quotidien dans notre projet, est aussi la condition pour une gestion plus réactive de l'expérimentation sur les plans économique, financier, social et fiscal.

C. Prendre plus de temps pour se comprendre et donc trouver le financement qui va avec

Nous nous sommes fortement engagés dans cette expérimentation sur un mode « militant » jusqu'à nous mettre en danger sur le plan personnel et financier. La formalisation de nos missions, l'équilibre des tâches entre nous, le financement d'au moins une partie de nos missions va aider à mieux « normaliser » l'expérimentation pour qu'elle soit plus durable et donc plus accessible au plus grand nombre. Le soutien du laboratoire ATEMIS, en particulier dans son aspect « mutation du travail » doit pouvoir nous aider à changer notre rapport au travail et à la coopération entre nous et nos partenaires.

D. Clarifier les enjeux de chacun pour accroître la coopération et l'engagement au sein du projet.

Clarifier nos enjeux pour accroître la coopération et l'engagement dans la durée de nous-mêmes et de nos partenaires, est je crois le plus important travail de cette année. Formaliser ces enjeux, les expliquer, les partager. Décrire la façon dont les acteurs du projet vont coopérer pour y parvenir et donc à terme observer un niveau supérieur d'engagement de tous les acteurs passera peut-être aussi par une réduction de ceux-ci ou par l'apparition de nouveaux acteurs qui seront alors plus clairs dans les engagements avec nous. L'idée étant que chacun puisse trouver une place dans laquelle il se sent bien et en accord ses engagements.

E. Revoir le processus d'intégration de tous les acteurs

Enfin de ce qui vient être dit, nous allons devoir revoir en profondeur notre processus d'intégration que ce soit des visiteurs qui viennent nous voir, ou des volontaires et des partenaires qui s'engagent avec nous afin de mieux cerner dès le départ pour quoi et pourquoi nous allons coopérer dans la durée. C'est à ce prix que nous pourrions changer d'étape et nous mettre en ordre de marche pour produire ce dont nous avons besoin pour vivre ensemble sur ce territoire.

V. Ce qui reste en débat

A. Accroître le niveau d'engagement

Comment augmenter le niveau d'engagement des acteurs ? Leur nombre, leur intensité, leur durée et leur régularité ? Qu'est ce qui l'empêche ? Doit-on chercher des profils complémentaires ?

B. Partager le métier d'entre les métiers

Comment prendre en charge les fonctions transversales du projet en prenant en compte la résistance des acteurs aux activités administratives ? Qu'est-ce qui se passerait si les acteurs avaient un vrai revenu de base ? Est-ce qu'ils auraient plus d'énergie pour s'occuper de ces fonctions ?

C. Financer l'immatériel et les prestations écosystémiques

Comment on finance-t-on l'immatériel (formation, confiance, temps de réflexivité...) et les prestations écosystémiques (animation territoriale, déploiement de la monnaie citoyenne locale...), pas seulement par des partenariats institutionnels mais en réintégrant sa valorisation dans les prix ? Comment la monnaie citoyenne locale peut elle compléter l'euro pour financer cette valorisation ?

D. Mieux partager le modèle de TERA avec les partenaires sociaux

Comment améliorer la compréhension de notre modèle de développement territorial et de cohésion sociale auprès des services sociaux ?

E. Inventer l'entreprise à but communal

Comment passer d'un réseau complexe de particuliers, d'associations, de collectivités, d'entreprises, de partenaires financiers et de chercheurs à une nouvelle entreprise simple à but communal, qui ne soit plus seulement une société à but lucratif, sans but lucratif ou publique mais les trois à la fois ?

Habiter le territoire dans une perspective de développement durable : état des lieux sur les avancées et questionnements

INTRODUCTION	18
LES AVANCEES DE L'ANNEE ET LES APPORTS DU REFERENTIEL EFC	18
I. LE PROJET DE QUARTIER RURAL ET LES ETAPES FRANCHIES EN 2019	18
A. RAPPEL DES DIFFERENTS ELEMENTS ET GRANDS PRINCIPES	18
B. LES AVANCEES DE L'ANNEE	19
II. LES APPORTS DE L'INTRODUCTION DU REFERENTIEL EFC	22
A. L'IDENTIFICATION DES ENJEUX DU PROJET	22
B. RASSEMBLEMENT ET STRUCTURATION DU SYSTEME D'ACTEURS	22
C. LE TRANSFERT DU REFERENTIEL EFC	23
D. DRESSER LES PREMIERS BESOINS DE L'EVALUATION (ASPECT ENVIRONNEMENTAL)	23
TROIS DIMENSIONS POUR LESQUELS IL Y A EU DES AVANCEES/DU DEBAT/DES DIFFICULTES... DU TRAVAIL	24
I. VERS LA STRUCTURATION DU SYSTEME D'ACTEURS : LES ENJEUX LIES A LA COPRODUCTION	24
A. FIN 2018 : UNE COMMISSION HABITER MAL DEFINIE ET DES PROFESSIONNELS EN QUETE D'USAGERS	24
B. LES ETAPES DE LA DIFFERENCIATION	25
C. LE NOUVEAU PAYSAGE DE LA COOPERATION	27
D. BILAN : MONTEE EN COMPETENCES, TRAVAIL, ENGAGEMENT, PROFESSIONNALISATION.	27
II. LE DIALOGUE AVEC LE TERRITOIRE / L'INSERTION DANS LE TERRITOIRE	28
A. UN TRAVAIL REGULIER AVEC LE CONSEIL MUNICIPAL	28
B. VERS LE TERRITOIRE	28
C. LES NOUVELLES PERSPECTIVES POUR L'ANNEE A VENIR	29
III. LA CONSTRUCTION DU PROGRAMME IMMOBILIER / LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS – LA DIMENSION MONETAIRE	30
CONCLUSIONS : LES ENJEUX DE L'ANNEE A VENIR	31

Contributeurs: Frédéric Bosqué, Marie-Hélène Muller & Patrice Vuidel

Introduction

Dans ce cadre de son intention globale (voir le document introductif), le projet Tera ambitionne de penser et mettre en place une façon d'**habiter** un territoire rural qui soit favorable à son développement (revitalisation) et à sa cohésion sociale, tout en prenant en compte un certain nombre d'enjeux autour des modes de vie et du respect de l'environnement. Ceci nécessite de penser la construction non seulement d'habitats, mais d'un quartier qui soit connecté à son territoire, de penser le développement de liens avec les acteurs locaux, ainsi que les activités marchandes ou non des habitants de ce quartier.

Face à cette ambition, de nouvelles pratiques de conception / construction / habitation plus favorables à la prise en compte de l'ensemble de ces enjeux doivent émerger. Pour ce faire, Tera mobilise le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), référentiel identifié par l'ADEME comme porteur de réponses à « haute valeur environnementale et sociale ».

Cette note fait le point sur le projet de quartier rural expérimental du hameau de Lustrac, avec deux grandes parties :

- Un état d'avancement sur l'année écoulée, avancements factuels sur les éléments constitutifs du projet, et apports particuliers de l'introduction du référentiel de l'EFC
- Un zoom sur 3 thématiques particulières et sur les défis qu'elles soulèvent :
 - o la question du travail et des dynamiques de coopération au sein du groupe porteur, avec et entre les professionnels.
 - o Les enjeux du dialogue et de l'insertion dans le territoire
 - o la dimension monétaire, concrétisée cette année à travers la construction d'un programme immobilier et les recherches de financements

Les avancées de l'année et les apports du référentiel EFC

I. Le projet de quartier rural et les étapes franchies en 2019

A. Rappel des différents éléments et grands principes

Le quartier rural sera construit sur une parcelle de 4 hectares, située au bord du Lot, sur la commune de Trentels, en bordure du hameau de Lustrac, et placée sous l'égide des Bâtiments de France (Château et moulin du XIII-XIVème siècle à moins de 500 mètres). Cette parcelle jouxte également une maison des loisirs communale, lieu d'activités associatives. Sur la parcelle seront installés progressivement:

- un **Centre d'Ecoconstruction de Ressources et de Formation** (le CERF), pour les particuliers comme les professionnels
- une **zone d'habitats légers de loisirs**: ces habitats écologiques seront construits grâce au CERF, et pourront accueillir des stagiaires, et par la suite des écotouristes

- une **zone d'habitation**, pour une trentaine de personnes (une quinzaine d'habitations avec des espaces communs)
- des **activités de production** (production agricole, énergie, mobilité partagée et divers services/commerces à définir en fonction de leur utilité pour le voisinage et la commune)

Au programme également, une **maison de la transition**, lieu de démonstration et catalogue de ressources sur les techniques d'écoconstruction, et lieu d'animation autour de la transition écologique: celle-ci sera construite sur la parcelle de la maison des loisirs, et deviendra ensuite propriété de la commune.

Le projet est parfaitement adapté au PLUI (Plan Local d'Urbanisme Intercommunal), puisque le terrain comporte trois zones différentes: une zone constructible en habitats légers de loisirs, une zone constructible classique et une zone agricole.



Figure 1 : Vision d'ensemble du site du quartier rural selon les premières esquisses réalisées par l'architecte Didier Hilar.

Ce n'est donc pas qu'un simple projet d'habitat, mais un véritable quartier, inscrit dans sa commune, ouvert, bénéficiant de ses services et en offrant de nouveaux. Ce sera aussi un quartier rural expérimental, pleinement inscrit dans le projet Tera, puisqu'il s'agira de développer un modèle économique pérenne reposant sur la relocalisation d'une production soutenable, l'utilisation d'une monnaie citoyenne locale, la distribution de revenus d'autonomie aux habitants, et la coopération avec le territoire

B. Les avancées de l'année

- **Le groupe porteur** : Il y a un an, le projet était porté au sein de l'association Tera par une commission Habiter à dimension variable, commission qui incluait quelques professionnels. En cours d'année a été formalisée l'association *les Amis de Lustrac*, accompagnée maintenant par Frédéric Jozon, assistant en maîtrise d'ouvrage de la Société Coopérative HAB-FAB¹. Les Amis de Lustrac se structurent en interne pour porter les différentes actions nécessaires au développement du quartier, et pour coopérer avec les professionnels. Ce groupe inclut non seulement des futurs habitants, mais aussi des personnes se positionnant pour contribuer au projet même s'ils ne souhaitent pas vivre dans le quartier.

¹ <https://www.hab-fab.com/>



Figure 2 : l'organisation en commissions de l'association *Les Amis de Lustrac*

➤ **Une co-construction avec la mairie de Trentels**

Des interactions régulières ont eu lieu toute l'année avec la mairie de Trentels, et en particulier avec un petit groupe de travail du conseil municipal. Une nouvelle délibération du conseil municipal a été adoptée en mars 2019, portant sur la vente du terrain, et sur l'investissement par la commune de 20% du prix de la vente dans la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) qui pilotera le développement du quartier rural.

➤ **La dimension « constructive » : Le permis de construire du CERF et la coopération avec les professionnels.**

Le modèle du CERF a été conçu par notre architecte Didier Hilar en accord avec les Bâtiments de France, en s'inspirant de l'architecture des séchoirs à tabac. Le permis de construire a été déposé et est maintenant purgé de tout recours. Un architecte local, Bernard Boulangeot, a été identifié pour la mise en œuvre, et les premiers professionnels prêts à passer à l'action ont été rassemblés en janvier 2020.



Figure 3 : extrait de la notice paysagère du permis de construire du CERF, montrant le bâtiment dans son environnement.

➤ **La construction d'un programme immobilier et la recherche d'investisseurs**

Le quartier rural a son modèle économique : investissements, recettes, excédent, développement d'activités : ce modèle économique a été formalisé en 2019, et complété par un programme immobilier permettant de rechercher des investisseurs, avec pour premier focus le financement de l'achat du terrain. Bilan : le prix du terrain (220 000€) et les frais de notaire ont été financés grâce à des investisseurs particuliers, et grâce à un partenariat avec la Coopérative Oasis², coopérative de financement montée à l'initiative du mouvement des Colibris. Certains investisseurs apportent directement à la SCI Le Tilleul qui est la structure acheteuse (voir Figure 4), et d'autres souscrivent des parts de la Coopérative Oasis, qui elle-même apporte un part significative du montant.

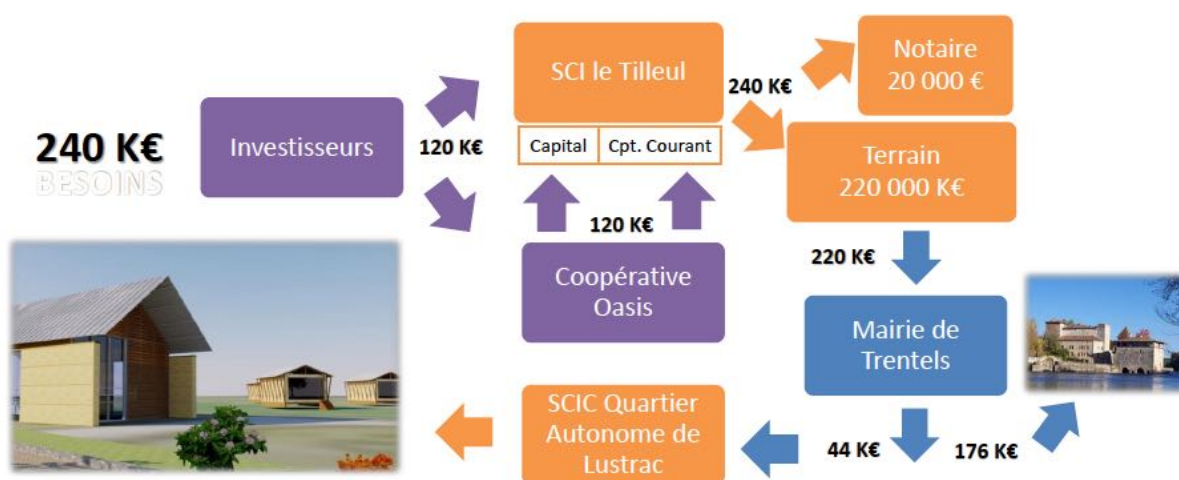


Figure 4 : Montage juridique et flux financiers liés à la vente du terrain du hameau de Lustrac

➤ **Le processus d'achat du terrain et son montage juridique.** La structure acheteuse est la SCI (Société Civile Immobilière) Le Tilleul déjà propriétaire du Domaine du Tilleul à Masquières³ (Figure 4). A l'heure actuelle, le processus est bien enclenché puisque :

- La promesse de vente a été signée le 5 février 2020, avec une vente qui sera signée en mars 2020.
- Les statuts de la SCI sont en cours de réécriture pour permettre aux usagers de prendre les décisions de gestion et aux investisseurs de percevoir leur intérêt ; l'augmentation de capital devrait avoir lieu début mars, grâce aux promesses d'investissement collectées
- La SCIC du Quartier Autonome de Lustrac est en cours de création. La commune en deviendra associée au moment de l'achat, en y versant 20% du prix de celui-ci (44 000€).

² <https://cooperative-oasis.org/>

³ Domaine mise à disposition de l'association Tera en octobre 2015 et actuellement lieu de développement d'activités autour de l'Alimenter (voir document introductif)

II. Les apports de l'introduction du référentiel EFC

Patrice Vuidel (ATEMIS) a accompagné la démarche, au travers d'un ensemble d'échanges sur place et à distance, à la fois avec les promoteurs / pilotes du projet de quartier rural autonome, avec les futurs habitants ainsi qu'un ensemble de partenaires et acteurs du territoire. Cet accompagnement s'est mené dans le cadre d'une convention avec l'ADEME portant jusqu'à l'été 2019⁴. Depuis décembre 2018, six temps de réunion collective ont été organisés sur place (à Tournon ou sur le site du futur quartier). Les principaux apports de la démarche peuvent se regrouper en 4 grandes thématiques.

A. L'identification des enjeux du projet

Un travail en réunion collective en décembre 2018 autour de la notion d'habiter a permis de mettre en mots le passage d'un référentiel Habitat vers l'Habiter. Cela a abouti au schéma suivant qui résume tous les enjeux sur lesquels le projet se positionne, et qui peut servir de référentiel partagé pour l'inclusion de nouveaux acteurs, ainsi que pour l'évaluation.

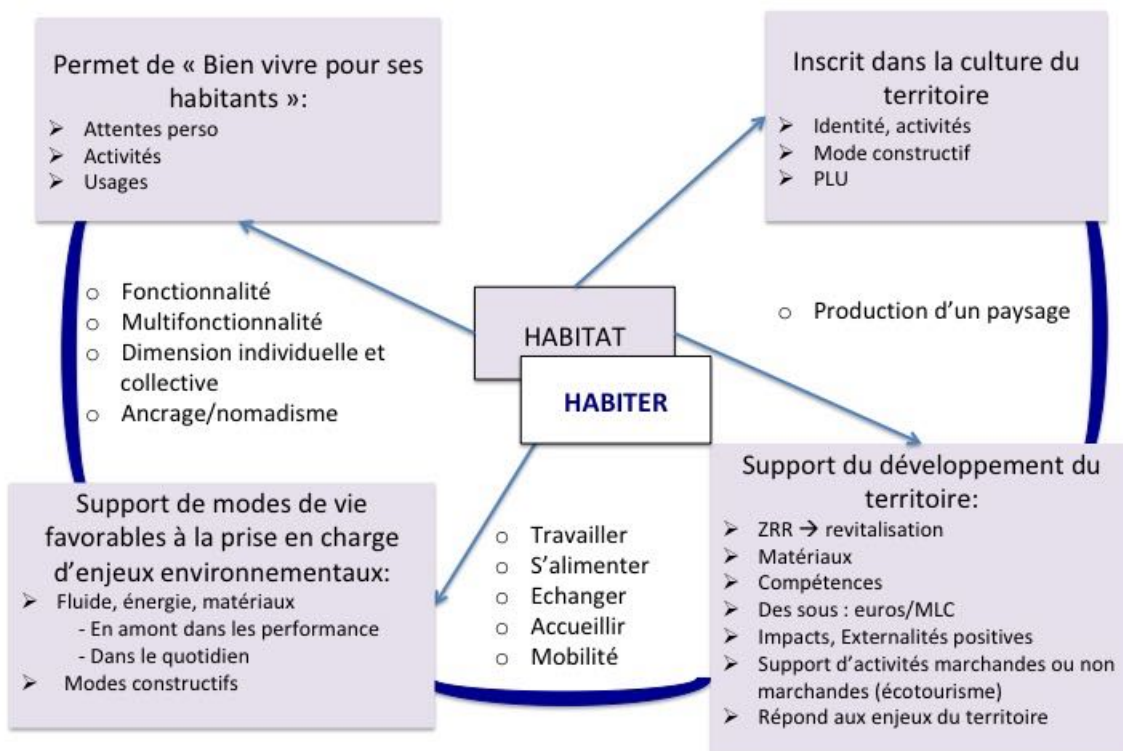


Figure 5 : schématisation des différents enjeux que le quartier rural ambitionne de prendre en charge

B. Rassemblement et structuration du système d'acteurs

Les journées collectives organisées depuis décembre 2018 ont initié le rassemblement des acteurs et leur structuration, alors qu'ils fonctionnaient dans des groupes disjoints (technique, habitants,

⁴ Une nouvelle convention a pris la suite à partir de début 2020, pour une période de 2 ans.

finances, relations avec le territoire, etc.) et/ou mal définis. Elles ont permis des temps de réflexivité, de connaissance mutuelle, qui ont abouti au collectif tel qu'il est maintenant. Cela a influé sur 3 dynamiques qui seront détaillées dans la seconde partie.

- dynamique de réflexivité au sein du groupe porteur
- dynamique de coopération avec les professionnels
- dynamique d'implantation dans le territoire

C. Le transfert du référentiel EFC

Ce transfert s'est fait au groupe porteur au cours de l'année 2019 (intervention, échange autour de la lecture de documents de présentation), et en janvier 2020 à un premier ensemble de professionnels.

Quel que soit le collectif, l'appropriation passe par une attention à la façon dont l'exposé des **limites du modèle** dans lequel se trouvent les acteurs (les habitants, occupants de logements, les professionnels de la conception, construction, gestion de logement et offreurs de services, les acteurs publics locaux) fait écho à la réalité de chacun. Une fois ce lien fait, le second temps consiste à partager sur ce que serait une approche qui permettrait de dépasser les limites exposées initialement. Ce faisant, le référentiel devient peu à peu un point d'appui mobilisé dans les échanges / temps collectifs autour du projet de quartier rural autonome.

D. Dresser les premiers besoins de l'évaluation (aspect environnemental)

Un premier temps a été organisé en février 2019 pour lister rapidement un ensemble de dimensions environnementales liées au fait de créer un quartier sur un terrain à ce jour non aménagé. En mai le sujet a été repris et approfondi. La réflexion s'est menée à partir des dimensions suivantes :

- Le site lui même
- Les matériaux, la méthode de construction
- La gestion de l'énergie et des fluides
- La gestion de l'eau
- Les modes de vie

Les dimensions structurantes du projet, en termes d'impact environnemental, semblent être :

- La gestion de l'énergie
- La surface utile par habitant
- Les possibilités d'espaces partagés : qu'est-ce que j'accepte de mutualiser en termes d'espaces intérieurs, extérieurs ?

Ce premier travail pourra servir pour dialoguer avec des professionnels de l'évaluation environnementale afin de préciser le périmètre des dimensions environnementales à prendre en compte dans une évaluation.

Trois dimensions pour lesquels il y a eu des avancées/du débat/des difficultés... du travail

I. Vers la structuration du système d'acteurs : les enjeux liés à la coproduction

La « production » d'un quartier est généralement l'affaire d'un côté d'acteurs publics (élus et techniciens des services), de l'autre de professionnels qui interviennent de façon successive aux différentes étapes de la définition, formalisation, construction, gestion du quartier. Ici, nous sommes dans une situation atypique puisque c'est un collectif de potentiels futurs habitants qui se saisit de l'ambition de construire un quartier rural. Ce, dans une perspective de soutenir à la fois des modes de vie et l'organisation d'un ensemble d'activités marchandes et non marchandes, souhaités par le collectif, génératrices de développement sur un territoire rural à revitaliser, tout en étant soutenables du point de vue environnemental.

Les échanges avec les premiers professionnels ayant accepté de s'engager, avec la collectivité locale, la mobilisation du référentiel EFC, ont permis d'avancer dans ce que signifie « coproduire » un tel quartier. Avec derrière cette ambition, 2 enjeux complémentaires qui se sont révélés :

- d'une part un enjeu de **professionnalisation des futurs habitants**, futurs habitants devenant de facto dans un premier temps non seulement des « maîtres d'usage » mais bien des maîtres d'ouvrage.
- D'autre part un enjeu de **penser la coopération entre les différents acteurs engagés** (sortir de relations de prestation, être en capacité de porter ensemble le projet). Coopération entre futurs habitants et professionnels, mais aussi coopération des professionnels entre eux.

A. Fin 2018 : une commission Habiter mal définie et des professionnels en quête d'usagers

Fin 2018, le projet s'était conçu dans des cercles plus ou moins identifiés et disjoints : une commission Habiter de l'association Tera rassemblait des acteurs de la construction, des potentiels habitants, des membres de l'association souhaitant contribuer au développement du projet, et/ou participer à sa conception, des curieux. A part quelques membres présents dans la durée, les participants pouvaient largement varier d'une réunion à l'autre et il n'y avait pas de rôles définis. Les professionnels travaillaient ensemble dans un pôle technique.

C'est dans ce cadre que les grandes lignes du projet ont été précisées. Mais une fois celles-ci établies le collectif s'est retrouvé dans une impasse : les professionnels sentaient l'absence des « usagers » / des habitants ; les Terians ne savaient pas comment contribuer au-delà d'une prise d'information dans les réunions.

Or, comme rappelé, l'objectif de Tera est de mettre les futurs habitants du lieu comme des co-concepteurs / producteurs des futurs habitats et, au delà, du quartier. Est apparue la nécessité dans un premier temps, et pour chacun, **d'identifier/de reconnaître qui sont les acteurs de ce projet**. Être acteur nécessite ensuite un vrai travail, une montée en compétence, une capacité à dialoguer avec les professionnels. Cette prise de conscience et sa mise en acte s'est étendue sur toute l'année 2019.

B. Les étapes de la différenciation

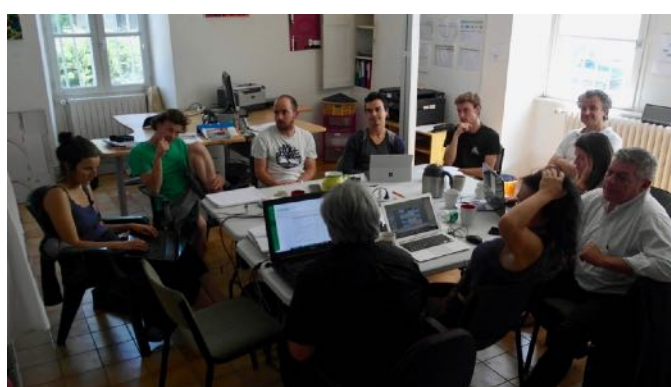
LE RASSEMBLEMENT (décembre – février)

- La première journée autour de l’Habiter en décembre 2018 a été un point fort de départ de la construction d’un collectif, dans le sens où l’on a pour la première fois rassemblé « tout le monde ». L’un des professionnels s’en est réjoui : « on va commencer à pouvoir travailler ensemble ».
- Puis des sorties sur le terrain (marches sur le lieu) ont été organisées : elles ont attiré beaucoup de membres de Tera pas nécessairement membres de la commission Habiter et ont permis une connexion plus « sensible » entre chacun (balade, échanges de ressentis).

A ce stade déjà, les conditions de **la coopération** ont été interrogées, avec comme hypothèse que coopérer passe par la connaissance réciproque des enjeux de chacun. Or, si l’architecte est normalement en mesure d’apprécier les enjeux des futurs habitants avec/pour lesquels il travaille, ces derniers n’ont pas forcément la connaissance de ce que recouvre l’activité d’architecte. Un échange a donc été réalisé pour permettre de recueillir les idées reçues sur ce métier et de permettre en retour à Didier Hilar d’expliquer ce qu’il recouvre.



Février 2019 : Partage de ressentis autour de l’architecte après une marche aux abords du terrain du quartier rural



Juin 2019 : Réunion de travail - montée en compétences sur les différents intervenants d’un programme immobilier.

LE RESSERREMENT PROGRESSIF, LES TENTATIVES DE STRUCTURATION ET LA MONTEE EN COMPETENCES (mars – juin)

Au fur et à mesure, les réunions attirent moins de monde, ou plutôt un public plus ciblé

- Les réunions sont un lieu de transfert du référentiel : tentative de définition d’un groupe pilote, lecture collective de documents de présentation l’EFC. Elles sont également l’occasion pour le groupe de Terians qui pilote le projet de revenir sur l’organisation, les questions liées à l’engagement, la façon dont leur implication dans la démarche les affecte.
- Les temps collectifs sont aussi un lieu de montée en compétences sur le domaine de la construction : permis de construire, d’aménager, acteurs de la construction, etc... La dimension du groupe reste variable, mais avec de plus en plus de constance dans les participants.
- Des « sous-groupes » se structurent mais ne tiennent pas dans la durée ou peinent à se délimiter, à se réunir : le groupe d’habitants potentiels se réunit mais ne fait presque que

discuter informellement, un groupe de coordination commence à se réunir pour avoir une vision d'ensemble des tâches liées au projet, mais « se noie » dans le caractère vertigineux de celui-ci.

Pendant cette période apparaissent des **difficultés de coopération** avec les professionnels et en particulier l'architecte, même si un temps a été organisé pour mieux comprendre quel est son travail et quels sont ses enjeux : attentes de l'architecte non satisfaites, difficulté de compréhension, décalage de plannings ... Certains individus mettent beaucoup d'énergie pour maintenir le lien afin de faire aboutir les actions en cours.

Pendant cette période grandit également la prise de conscience autour des besoins d'organisation, d'engagement, de structure, mais sans méthode ni compréhension vraiment de ce qui se joue.

VERS LA CREATION D'UN VRAI COLLECTIF

Face à cette impuissance, le groupe a décidé de se faire accompagner par Frédéric Jozon, assistant en maîtrise d'ouvrage, de la SCIC HAB-FAB. La première réunion, en juillet, a permis de parcourir TOUT ce qu'il y avait à penser lorsqu'un groupe de citoyens, non professionnels, se lance dans un projet de construction. Le groupe est sorti « sonné » de ce week-end, mais heureux d'avoir enfin une méthode, un fil directeur pour s'organiser. Conclusion du week-end par Frédéric Jozon : « **vous passez de personnes qui rêvent à des maîtres d'ouvrage qui se professionnalisent** »

Ont suivis :

- La mise en place d'une organisation, formalisée au moment de la relance d'une association porteuse, *les Amis de Lustrac* : les membres se positionnent comme membres actifs et s'inscrivent dans des commissions définies pour prendre en charge les différentes dimensions.
- L'écriture de règles de fonctionnement, l'établissement d'un cadre de réunion.
- Le démarrage de l'écriture d'un processus d'intégration et d'exclusion.

La montée en compétence se poursuit, avec une présentation du schéma classique de la maîtrise d'ouvrage et une initiation à la permaculture qui permet un premier design du terrain en octobre.



Juillet 2019 : Premier week-end de travail avec Frédéric Jozon. Diagnostic



Octobre 2019 : Initiation à la permaculture et premier design de la parcelle.

Signe que la motivation est revenue de part et d'autre, un petit groupe des Amis de Lustrac se réunit en décembre 2020 autour de Didier Hilar qui constate « qu'il sent un son », qui émane du groupe.

C. Le nouveau paysage de la coopération

En connexion avec ce groupe qui représente maintenant la maîtrise d'ouvrage et d'usage, peut alors émerger un groupe de professionnels.

En janvier 2020, une intervention de Patrice Vuidel a été réalisée en présence d'un premier ensemble de professionnels associés / en cours d'association au projet. Ont été mis avant les limites du modèle économique actuel dans le champ de la construction / gestion d'habitats, ainsi que la façon dont le référentiel de l'EFC proposait de dépasser ces limites. Cet exposé avait pour ambition de permettre ensuite un échange entre les professionnels, destiné à préciser les modalités de mise en œuvre de l'intention générale portée par Tera : la création d'un écosystème coopératif territorialisé permettant de prendre en charge les enjeux d'habitat / habiter sur le territoire.

Ce premier groupe de professionnels a confirmé **son intérêt à travailler ensemble** dans une logique de co-conception / production / gestion des lieux, basée sur une dynamique de cooptation et de coopération. Pour ce faire, les prochaines étapes imaginées sont :

- La rédaction d'une Charte permettant d'aller à la rencontre de professionnels dans une logique de cooptation ;
- une réflexion sur la possibilité de créer une entité qui assume la fonction de « promoteur / constructeur » ;
- Une explicitation des critères suivant lesquels les différents acteurs sont ou vont être choisis
- une explicitation par chacun des participants des effets utiles attendus de son engagement dans la dynamique de coopération. Ce, afin de vérifier l'hypothèse d'un co-développement et de permettre à chacun de poser les modalités de son investissement dans le projet, au vu des effets utiles qu'il en attend.

Ces éléments sont un point d'appui pour créer les conditions de l'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé, et non pas seulement d'un ensemble de relations de prestation dans une logique de coordination entre professionnels.

Des réunions ont été planifiées, pilotées par la commission « Programmation Architecture » des Amis de Lustrac, afin de reprendre la programmation détaillée du CERF.

D. Bilan : montée en compétences, travail, engagement, professionnalisation.

- Le projet demande un fort investissement des porteurs : comment peut-on financer cet investissement, non seulement en terme de formation mais aussi en terme de temps investi. On est ici face à « plus » qu'un projet d'habitat participatif, qui demande déjà beaucoup de travail, de montée en compétence et d'engagement.

- Le projet pose la question du recrutement et de l'engagement : besoin que les personnes se positionnent clairement, besoin de nouvelles personnes mobilisées, et avec un profil particulier, pas des simples habitants, mais des personnes motivées par le projet global et prêtes à s'investir significativement (on passe de l'enthousiasme/du rêve, à des vraies questions de travail).

II. le dialogue avec le territoire / l'insertion dans le territoire

Constat initial :

- un projet relativement « hors-sol » : Aucun des acteurs du projet n'habite Trentels, ni ne connaît le terrain
- une insertion dans le territoire qui a été historiquement problématique dans ses premières phases avec notamment des situations conflictuelles autour du Domaine du Tilleul à Masquières (voisinage, communauté de communes)

Deux démarches ont été menées en parallèle

A. Un travail régulier avec le conseil municipal

Le contact avec le conseil municipal a été repris en février 2019 pour leur présenter le projet global. S'en sont suivies des réunions tous les 15 jours avec un groupe de travail de 4-5 personnes, puis toutes les 3-4 semaines à partir de l'été. Les comptes-rendus étaient ensuite diffusés au reste du conseil municipal. Le contenu de ces réunions a évolué en cours d'année :

- Les premières réunions étaient surtout centrées sur une forme négociation qui a permis de s'entendre sur une feuille de route partagée sur la vente du terrain : délimitation finale du terrain, accord pour la prise de participation de la commune à la SCIC, conditions suspensives de la vente, qui ont abouti à une nouvelle délibération du conseil municipal en mars ;
- Les réunions suivantes se concentraient beaucoup sur du partage d'information : présentation des constructions juridiques, invitation à des journées collectives, etc...
- Progressivement, on est passé à de la co-construction d'actions et de la réflexion collective : avis sur notre communication, invitation à une rencontre avec les associations de la commune, relectures de documents, planification d'une réunion publique...

Bilan de cette année : construction de la **confiance** et **transparence** avec l'ensemble du conseil municipal qui est informé en temps réel sur les différentes étapes du projet, et meilleure connaissance du territoire.

Un élément d'évaluation de cette évolution est le type d'échanges qui se tiennent au sein de ce collectif de travail. Nous sommes passés en quelques mois d'un cadre de relations relativement formel, à des échanges beaucoup plus conviviaux (digressions, rigolades), qui montrent la proximité qui s'est construite et la confiance qui se partage.

B. Vers le territoire

La connexion avec le territoire a été lancée par deux marches sur et autour du terrain sur lequel le futur quartier doit se développer. Ces deux temps ont permis à chacun de s'imprégner de la

topographie, de la géographie, de repérer les formes d'habitat déjà présentes, de partager sur son ressenti en tant que potentiel futur habitant du hameau.

Les échanges suivant ces marches ont permis de tracer des pistes pour construire la relation avec le territoire d'implantation :

- Observations de ce que l'on voit et identification de points de curiosité à satisfaire (qui habite ici ? qui construit des maisons ici ? y fait-il bon vivre ?)
- Ebauches de stratégie pour aller à la rencontre du territoire, dans une intention de faire connaissance : associations, randonnées, habitants, collectivités, etc... Faute de temps, peu a été fait concrètement (rencontre avec les associations, randonnées, etc...). Un nettoyage des berges du Lot, action fondatrice pensée depuis longtemps, a été réalisé début février 2020.

Ce qui a été réalisé

- Rencontre/reconnexion avec les parties prenantes du territoire : député, sous-préfète (venue sur le terrain avec la responsable de la DDT), président de la communauté de communes et son responsable du développement économique, élue départementale. A chaque fois le projet est bien accueilli, y compris par les collectivités avec lesquelles le contact avait été délicat aux débuts de l'implantation sur le territoire
 - Le projet de constitution d'un comité territorial de dialogue qui serait :
 - o Un espace pour dialoguer avec les porteurs des politiques publiques
 - o Un espace pour dialoguer avec la société locale
 - o Un espace de partage autour de l'évaluation

Ce projet est resté en suspens, faute de ressources, et aussi sans doute parce que ce n'était pas le moment : il y avait le besoin de sécuriser certaines étapes du projet (notamment la vente du terrain et la collecte des premiers financements), ainsi que de construire le groupe porteur.

C. Les nouvelles perspectives pour l'année à venir

Maintenant que certaines étapes sont franchies, d'autres se profilent

- **Habiter sur place** : Depuis plusieurs mois, certains habitants potentiels projettent de prendre un logement dans la commune de Trentels. Ce déménagement permettra un réel contact humain avec la commune. Ils questionnent cependant certains des membres en raison du risque induit sur la cohésion avec le reste de l'association Tera.
- Mettre en place le **comité territorial de dialogue** : il requiert des ressources notamment pour financer le travail d'animation territoriale, qui pourrait être mutualisé avec le travail nécessaire pour le développement de la monnaie citoyenne locale. Il s'agit encore et toujours d'associer dimensions économique et partenariale

III. La construction du programme immobilier / la recherche de financements – la dimension monétaire

Le projet de quartier rural est un projet de développement territorial et de cohésion sociale qui s'inscrit dans les ambitions du projet Tera. En terme de financement et de modèle d'économie, nous avons identifié les besoins suivants

- **Faire venir** du capital qui **reste** sur le territoire, capital dont une partie sera transformée et circulera en **monnaie citoyenne locale**
- Utiliser le capital pour développer ce que nous appelons un « **Patrimoine des Communs Productifs** » (PCP), c'est-à-dire investir dans :
 - Un patrimoine naturel : le terrain qui accueillera le quartier rural et son environnement
 - Un patrimoine humain au service de l'exploitation : former à toutes les compétences nécessaires pour développer et faire vivre le quartier rural (écoconstruction, agriculture, économie, etc...)
 - Un patrimoine productif : du matériel, des bâtiments, ...
- **Phaser le projet** de façon à produire de la valeur au fur et à mesure qu'on développe le « PCP » : en effet, le quartier rural dépend non seulement d'infrastructures matérielles, mais aussi d'investissements immatériels (montée en compétence, construction de la confiance avec le territoire, etc...), cela prend du temps : commencer à rentrer en exploitation sans attendre que tout soit en place est nécessaire pour générer des recettes et devenir de moins en moins dépendant du capital que l'on introduit.
- **Financer des « prestations écosystémiques »**, c'est-à-dire des missions qui actuellement ne sont pas ou peu financés/pas rentables d'un point de vue économique et qui servent l'écosystème : animation du dialogue avec les artisans, animation d'un comité territorial de dialogue...

L'idée est que progressivement, la quantité de monnaie citoyenne en circulation s'ajuste pour, à la fois garantir durablement une **demande locale solvable** et en même temps assurer un **investissement productif suffisant** pour produire ce dont les habitants ont besoin. D'autre part, il faut que cette quantité de monnaie en circulation puisse être suffisante pour valoriser/financer localement au moins en partie les prestations écosystémiques.

Pour cela concrètement, en un an :

- des investisseurs ont été recherchés, investisseurs qui placent leur capital soit directement dans la SCI Le Tilleul, soit dans la Coopérative Oasis. La Coopérative Oasis a accepté de placer de l'argent dans la SCI et de ne commencer à récupérer son capital qu'après 5 ans, ce qui est déjà un progrès par rapport aux banques classiques. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à faire accepter qu'elle ne reprenne pas son capital.
- Un modèle d'affaires a été formalisé sous forme d'un programme immobilier pour la SCI le Tilleul
- Le modèle financier a été formalisé par phases à commencer par 1) l'achat du terrain puis 2) la construction du CERF et le lancement des premiers habitats légers de loisirs et

de la formation qui va permettre de les construire. Il s'agit d'investir dans un premier temps dans ce qui va produire le plus de valeur, c'est-à-dire le CERF comme support à la fois de formations, et ressources pour la construction. Le CERF peut être considéré comme une solution intégrée : atelier, lieu d'apprentissage, centre de ressources.

Les investissements par phase du programme

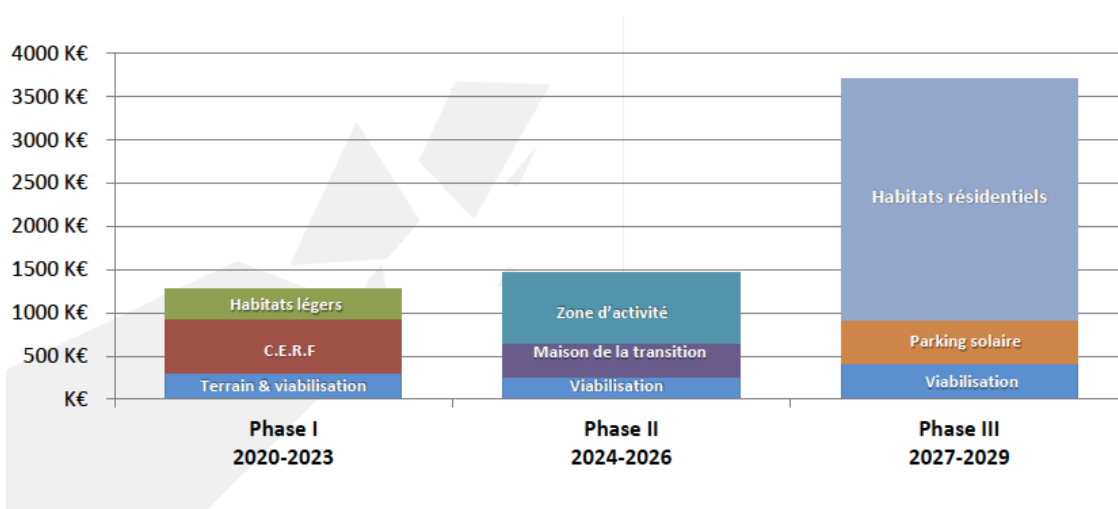


Figure 6 : la structure par phase des différents investissements du programme immobilier

Nos défis pour la suite sont de

- Convaincre des investisseurs d'investir durablement dans l'écosystème, sans demander de récupérer leur capital. Ceci n'est pas évident car notre modèle est plein d'incertitudes, ce qui est inhabituel pour des financiers qui demandent des garanties
- Convaincre des financeurs de financer des prestations écosystémiques qui n'ont pas immédiatement de retours économiques mais qui vont générer un contexte favorable au développement des activités économiques (animation territoriale, ...) : les cibles pour cela sont des fondations, des structures de l'état, des particuliers, ...
- Faire grandir la conscience/compréhension des personnes financées afin qu'elles remettent une partie de leur résultat dans l'écosystème pour assurer son financement durable (forme d'impôt volontaire).

Conclusions : les enjeux de l'année à venir

Le projet est vertigineux et foisonnant. On a eu de belles avancées dans l'année, plein de choses sont en voie de concrétisation. Mais des enjeux conséquents se présente pour l'année à venir, enjeux que l'on peut résumer ici

- Le projet, qui pose une ambition forte en termes de coproduction plaçant les futurs habitants au cœur du pilotage, est très **demandeur en terme d'investissement immatériel**, en montée en compétences, en construction du groupe : nous manquons de ressources « humaines », et de compétences. Une priorité de l'année sera de formaliser un processus d'accueil/d'intégration et de sortie, et de faire grandir le groupe porteur.

Ceci pose la question du recrutement, de principes d'engagement, de la formation / de la dimension du travail et de la coopération : Grâce à la démarche EFC, aux questionnements sur le travail, nous nous équipons progressivement pour cela. Mais cela prend du temps, et les personnes engagées se confrontent rapidement à des problèmes financiers – elles ne sont pas rémunérées pour tout cela. Comment peuvent-elles s'engager dans la durée ? Une partie de la réponse réside dans la recherche de financeurs prêts à financer des « prestations écosystémiques » (animateurs de réseau, évaluation...), comme l'ADEME ou la Fondation de France pour le moment.

- Le **rapport au territoire** reste à poursuivre : devenir habitants, connaître, se faire connaître et aussi comprendre : le projet est complexe, pas évident à vulgariser. Au delà de la question de l'acceptation du projet et de son intégration, se joue la capacité à valider les hypothèses en termes de modèle de développement (le CERF et les habitats légers comme support d'un premier ensemble d'activités générant des recettes, permettant de construire les habitats et de développer un ensemble d'activités complémentaires)
- La difficulté de construire un modèle économique innovant qui comporte des incertitudes et demande du temps (faire démarrer un écosystème est plus long que faire démarrer une entreprise) et ses conséquences en terme de recherche de financements
- Les grandes lignes de l'évaluation ont été abordées (enjeux du projet, référentiel pour l'évaluation environnementale). Il s'agit maintenant de la concrétiser, notamment en lien avec des professionnels de l'évaluation environnementale.

La construction d'un écosystème coopératif autour du bien s'alimenter : l'émergence de la dynamique servicielle et des questions de travail et de revenus.

INTRODUCTION	34
I. L'EVOLUTION DU SYSTEME D'ACTEURS AUTOUR DU BIEN S'ALIMENTER A TERA	34
II. L'EVOLUTION DES ACTIVITES... DE LA PRODUCTION VERS LE SERVICE DE DISTRIBUTION...	36
A. UNE ANNEE CONSACREE DANS UN PREMIER TEMPS A LA FORMALISATION/STRUCTURATION DES ACTIVITES INDIVIDUELLES	36
B. LES ACTIVITES TENDENT PEU A PEU VERS UNE DYNAMIQUE PLUS SERVICIELLE ET COLLECTIVE	36
1. PREHISTOIRE, HISTOIRE ET ACTUALITE D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION EN CIRCUIT COURT	36
2. L'ORGANISATION DU COLLECTIF A LARTEL, L'EMERGENCE D'ACTIVITES COLLECTIVES	39
3. LA SUITE...	39
III. LA QUESTION DU TRAVAIL ET DE LA COOPERATION	40
A. BESOIN DE REINVENTER DES FORMES DE TRAVAIL QUI CONTRIBUENT A UNE MEILLEURE ARTICULATION DES TEMPS DE VIE	40
B. POSER UN AUTRE REGARD SUR LE TRAVAIL	41
L'ORGANISATION DE REX (RETOURS D'EXPERIENCE)	41
IV. LA QUESTION DU REVENU D'AUTONOMIE ET COMMENT IL SE CONSTRUIT EN LIEN AVEC UNE MONNAIE LOCALE.	42
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	43

Contributeurs : Nadia Benque, Simon Decock & Marie-Hélène Muller

Introduction

La question du bien s'alimenter a été actée lors du premier conseil scientifique de Tera, qui s'est tenu en février 2018. Constituer un écosystème coopératif autour de cet enjeu est une des ambitions du projet PRELE (cf. document introductif).

L'activité de plusieurs membres de Tera configure l'enjeu du bien s'alimenter avec des activités de production agricole (maraîchage, forêt-jardin), de transformation (boulange, et en préparation transformation des produits de la ferme, bière, tisanes), de compostage (compost alimentaire et de toilettes-sèches), de distribution et communication (réseau de distribution/groupement d'achats), de restauration (gîte de Lartel), avec des moyens d'échange (monnaie locale citoyenne, l'Abeille), et l'association Tera qui met en réseau et recherche des soutiens financiers.

L'année 1, l'accompagnement du laboratoire ATEMIS a consisté essentiellement à transférer le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) aux membres de Tera engagés dans le bien s'alimenter et à commencer à structurer et solvabiliser leurs activités économiques, construire la relation au territoire, et plus précisément la relation aux producteurs locaux externes à Tera.

I. L'évolution du système d'acteurs autour du bien s'alimenter à Tera

On peut distinguer un périmètre d'acteurs porteurs d'activités économiques qui émergent à partir des actions de l'association Tera et un périmètre élargi incluant des acteurs du territoire avec lesquels des liens se construisent.

Dans le premier cercle :

- Des **porteurs d'activités** structurés individuellement, de façon professionnelle ou en voie de structuration : les activités de maraîchage, de maître-composteur, de formation permaculture, de forêt-jardin, de traiteur à domicile. Ils ont un statut juridique (via la coopérative d'activités Co-Actions ou en microentreprises). Ils commencent à vendre des produits, des services, en leur nom. De nouvelles activités sont en création : la boulange, la transformation de produits alimentaires, la production de tisanes, la production de spiruline.
- **Le groupe Lartel**, créé à l'automne 2019 : il regroupe les porteurs d'activité du Domaine du Tilleul (9 personnes actuellement), activités liées pour la plupart au bien s'alimenter (maraîchage, compost, boulange...). Ce groupe n'a pas encore de statut juridique mais il est la première émergence d'un travail structuré et régulier et d'accords explicites entre les porteurs d'activités. Extrait de sa charte : *« Le groupe Lartel a pour vocation de prendre soin de la ferme de Lartel, dans le lieu, les activités et les personnes qui y sont impliquées. Il a pour but de faire de Lartel une ferme d'activité vivrière, activité agricole économique, restauration, formation, transformation, animation en coopération. Il a une vocation de partage mutuel des savoir-être et des savoir-faire. Sa responsabilité est d'amener la ferme à un équilibre financier et de contribuer aux besoins du territoire notamment à travers l'écosystème TERA ».*
- **L'association Coop du Tilleul** créée en 2017 pour porter le développement des activités économiques du Domaine du Tilleul (assurer les investissements, recevoir les subventions européennes, ...), et porter le développement d'un réseau de distribution en circuit court. Elle centralise aussi un certain nombre de flux économiques autour de l'accueil et de la restauration sur le domaine du Tilleul, et de la gestion du lieu (loyers, charges). A l'heure

actuelle, elle est aussi le support d'une activité encore informelle appelée « garde-manger » (voir plus loin).

- Les **fonctions supports** - assistant de gestion, secrétaire - intégrées à l'association Tera ou à la Coop du Tilleul comme prestataires (bénéficiaires de revenus d'autonomie)
- **L'association Tera** elle-même, avec des porteurs d'activités émergentes (brasserie, champignons), et aussi ses membres bénévoles qui viennent en soutien aux activités (maraîchage par exemple), les pilotes du projet PRELE (autour de l'Alimenter, mais aussi autour du modèle économique et de la fonction Habiter), et les personnes impliquées dans le développement de la monnaie citoyenne locale, l'Abeille.

Dans le second cercle, on trouve

- Des **producteurs locaux**, avec lesquels des liens ont été tissés (producteurs de produits céréaliers, légumes, fruits, lait, fromages,...bio, ...). Ces producteurs participent à des événements organisés par Tera ou des marchés, ils sont inclus dans les ébauches de réseau de distribution, les échanges de connaissances techniques, de pratiques. Au delà de la distribution des produits, la relation avec les producteurs permet aussi de penser mutualisation, et de s'organiser sur les marchés afin de ne pas se faire de concurrence.
- Une association de **protection de la nature**, le CENA (Conservatoire des Espaces Naturels d'Aquitaine) pour une meilleure connaissance du milieu et des pratiques adaptées à ce milieu. Cette coopération pourra servir l'évaluation sur les effets de l'activité de Tera sur la biodiversité (bilan tangible de l'état du milieu naturel : certains éléments seront suffisamment révélés par l'appréciation du CENA et d'autres nécessiteront des indicateurs plus précis)
- **Agir pour le Vivant**, l'association porteuse de la monnaie citoyenne locale l'Abeille, qui a développé une forme numérique de cette monnaie. Les porteurs d'activités de l'écosystème Tera, et de plus en plus de producteurs partenaires ont été agréés comme prestataires de l'Abeille. Actuellement 110 prestataires acceptent l'Abeille.

Un troisième cercle d'acteurs institutionnels intéressés, sensibilisés à l'EFC :

- La CABS0, Coopérative de 50 Agriculteurs Bio du Sud Ouest, a organisé un temps de sensibilisation à l'EFC, et dans cette perspective, un appui à la réflexion sur la stratégie de service pour les adhérents à la coopérative.
- La Coopérative d'Activités Co-Actions, qui a lancé la création d'un établissement Agricole¹. Une première réunion a rassemblé une vingtaine de porteurs de projet autour d'une présentation de l'EFC. Des coopérations entre Co-actions, et les membres de Tera utilisant ses services sont à construire pour dépasser la logique de prestation.
- La CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) et l'ADI (Agence de Développement et d'Innovation) Nouvelle Aquitaine, qui ont assisté au conseil scientifique de 2019, lancent eux aussi une dynamique EFC. Une journée de sensibilisation à l'EFC (février 2020) a regroupé une soixantaine de structures de l'ESS et un travail est en cours pour organiser les suites de cette journée.

¹ <https://co-actions.coop/blog/2019/04/04/creation-dun-etablissement-agricole/>

II. L'évolution des activités... de la production vers le service de distribution...

A. Une année consacrée dans un premier temps à la formalisation/structuration des activités individuelles

Le groupe autour du *bien s'alimenter* a démarré sans aucune activité formalisée – les activités existaient alors sous une forme informelle au sein de l'association Tera. Aujourd'hui, les projets économiques se structurent, avec une tension pour que l'activité se développe et garantisse un revenu.

- Les porteurs ont passé beaucoup de temps à déchiffrer les avantages de tel ou tel statut juridique, comprendre les responsabilités et les contraintes de la création d'activité,... Arbitrer pour un statut, celui d'auto-entrepreneur, l'adhésion à la coopérative d'activités et d'emploi Co-actions, ou le statut de cotisant solidaire à la MSA (Mutualité Sociale Agricole). La complexité des démarches administratives a considérablement augmenté le temps prévu à cette activité de démarrage. De plus, les aléas autour des activités boulangerie et maraîchage (organisation des chantiers, dépassement de budget, question juridiques, etc... / l'obtention du statut d'exploitant agricole qui est un préalable à l'installation d'une grande serre,...) ont confronté les uns et les autres à un réel qui résiste et à des incontournables qui n'étaient pas prévus.
- Les activités individuelles ont continué à se mettre en place, pendant que le projet PRELE était suspendu (8 mois), en attente de la suite du financement. Ainsi, la dynamique collective autour de l'Alimenter a été un peu perdue et la reprise de ce travail d'innovation sociale s'est faite début 2020.

B. Les activités tendent peu à peu vers une dynamique plus servicielle et collective

Des activités se mettent en place avec des niveaux d'avancement différents. Deux exemples l'illustrent : les différentes expériences de mise en place d'un réseau de distribution, et la refonte de l'accueil au sein du collectif qui gère la ferme de Lartel.

1. Préhistorie, histoire et actualité d'un réseau de distribution en circuit court

L'intention de développer un **réseau de distribution en circuit court**, non seulement de produits agricoles, mais aussi, pourquoi pas de produits artisanaux, ou de services à domicile, a été pensée dès l'installation de l'association Tera à Masquières : il s'agissait alors de ne pas se contenter de produire, mais de prendre en charge aussi la distribution des produits, en coopération avec une diversité de producteurs locaux déjà installés.

En septembre 2016, une première réunion avait rassemblé des producteurs bio voisins, pour discuter de leurs besoins en terme de distribution : cette idée de développer un réseau de distribution a émergé et sa forme restait à définir. Des pistes avaient été évoquées, et l'accord s'est fait surtout sur le principe d'un réseau local ne s'appuyant pas sur des dispositifs préexistants tels que *La Ruche qui dit Oui*.

S'en sont suivis :

- l'organisation de **marchés gourmands de producteurs bio**, sur une idée de certains producteurs qui nous ont appris que ce type de manifestation était très populaire dans la Région. Ces marchés se sont tenus tous les 3 mois environ, entre septembre 2016 et l'été 2019, avec un ralentissement sur la

fin. Ils ont permis non seulement de nouer des relations dans l'action avec les producteurs bio, mais aussi de faire connaître l'association Tera. C'était aussi un fort moment de mobilisation des membres de l'association pour la préparation et l'animation. Ces marchés étaient organisés l'hiver dans les salles des fêtes de Masquières et Tournon d'Agenais et l'été sur la place de Masquières. Ils se sont progressivement essoufflés, notamment avec le départ de la principale organisatrice, sans que quelqu'un ne reprenne le pilotage sur la durée. A l'heure actuelle, ils sont mis en pause, le temps de rediscuter de leurs effets utiles (comment sortir de la logique de la vente en volume), de leur modèle économique (quelle rémunération pour Tera) et de l'engagement de tous les acteurs bénéficiaires.

- la préparation d'un **système de commande et de distribution de paniers** : un logiciel a été mis à jour, incluant notamment la possibilité de payer en Abeille numérique, les premiers produits ont été saisis, l'association Coop du Tilleul a été restructurée pour porter ce dispositif, deux premiers producteurs voisins ont commencé à s'y préparer. Faute de porteurs sur le long terme, ce projet est lui aussi en pause.

En parallèle, du fait de **l'activité de restauration** qui se tenait sur le domaine du Tilleul, des produits alimentaires (épicerie, légumes bio achetés ou issus du maraîcher) étaient à disposition. Les membres de l'association Tera avaient pris l'habitude de profiter de ce qui était une forme de « groupement d'achats » en venant se servir, voire en faisant des commandes spécifiques, et en réglant leurs achats à l'association. Progressivement, les activités de la majorité des Terians se décalant sur Tournon d'Agenais, ceux-ci venaient moins régulièrement, allaient à la BioCoop et les légumes du maraîchage s'écoulaient plus difficilement.

L'été 2019, suite à une discussion avec une productrice, puis avec la mairie de Tournon d'Agenais, Tera et la Coop du Tilleul ont été présents sur le **petit marché estival de Tournon d'Agenais**, tous les dimanches matins. Le stand associatif proposait : tisanes, produits transformés et produits du maraîchage. Ce petit marché s'est beaucoup appuyé sur une mobilisation de membres de Tera, et a permis de fournir des produits aux tournonnais, de rendre visible Tera en tant que producteur, et de créer du lien avec les quelques producteurs présents. Beaucoup de personnes étaient mobilisées en début d'été sur l'organisation de ces marchés, puis l'enthousiasme s'est essoufflé.



Marché gourmand organisé à l'Abescat, salle des fêtes de Tournon d'Agenais – décembre 2018



Stand Tera/Coop du Tilleul. Marché bio estival de Tournon d'Agenais – été 2019

A la fin de l'été 2019, à la suite du constat du manque de fréquentation de la ferme de Lartel et donc à la difficulté d'écoulement des produits du maraîchage, Simon (maraîcher) a testé un espace de convivialité avec vente de légumes, à Tournon, dans un jardin privé, qui s'est transformé en une

forme d'épicerie, nommée « garde-manger », incluant d'autres approvisionnements (producteurs locaux, plate-forme Sud-Ouest Bio). Ce garde-manger n'est ouvert qu'aux adhérents de la Coop du Tilleul. Là les personnes viennent, à pied. La vente de légumes, devient support pour une création de valeur plus immatérielle :

- Cela offre un service à la fois aux usagers (l'affluence le démontre) et aux producteurs (pas forcément en terme de volume de vente mais de sens par la participation à la création d'un modèle innovant). Les chiffres de vente évoluent, dans cette phase de démarrage mais le manque de recul (2 mois et demi) ne donne pas assez de précision sur les marges.
- C'est l'occasion de se rencontrer, d'échanger sur les modes de production, ...
- C'est un temps convivial, qui crée du lien, du bien vivre ensemble entre les membres de Tera,
- C'est un espace régulier qui crée les conditions pour, peu à peu, acquérir une meilleure connaissance des attentes des bénéficiaires, de leur mode de consommation, et alimenter la réflexion sur à la fois: en quoi c'est utile pour les bénéficiaires, et aussi repérer des besoins et donc des activités nouvelles à proposer,...
- C'est un espace pour tester des initiatives qui s'inscrivent dans les intentions du projet Tera. En test: l'utilisation de différents niveaux de marges en fonction de l'origine des produits, défini lors de la préparation du premier réseau de distribution : 10% pour les productions de Tera, 15% pour les produits de producteurs locaux, 25% pour les produits hors du périmètre ayant un impact carbone (bananes, citrons,..), le calcul de l'impact carbone des déplacements, etc..



Espace de vente de légumes Tournon d'Agenais septembre 2010



Garde-manger « privé » Tournon d'Agenais – décembre 2019

Ce garde-manger crée une dynamique très « positive », dans le sens où il a mobilisé des personnes qui avaient envie de contribuer et pouvaient peiner à trouver leur place dans la phase actuelle du projet Tera. Et par par ailleurs, il répond à un besoin d'accès à des produits locaux et bio.

C'est la troisième tentative d'organiser une activité de distribution après les marchés gourmands de producteurs bio, et le quasi lancement du groupement d'achat porté par la Coop du Tilleul. A la différence de la Coop du Tilleul pensée en amont, le garde-manger s'est organisé à partir des besoins et des ressources mobilisables et se développe petit à petit, à partir des intuitions de Simon, qui sont testées au fur et à mesure.

Mais comme les expériences précédentes, se pose maintenant la question de **l'inscription dans la durée** : organiser le travail, professionnaliser le service et assurer du revenu financier.

On peut imaginer dans le futur, un développement qui pourrait inclure et valoriser tout ce qui a été mis en place dans les expériences précédentes : utiliser la plate-forme pour faire des commandes, se retrouver sur un marché régulièrement. Mais ce qui est à l'ordre du jour est de ne pas multiplier les projets, et de commencer par **consolider** celui-ci.

2. L'organisation du collectif à Lartel, l'émergence d'activités collectives

Depuis septembre 2019 s'organise petit à petit un collectif autour de la ferme de Lartel. Il inclut maintenant les porteurs des activités de maraichage, forêt-jardin, compost, boulange, tisanes, formation à la permaculture, spiruline, transformation de produits maraichers en surplus. Les premiers temps ont été passés à « délimiter » le groupe en officialisant ses membres (9 personnes à l'heure actuelle), travailler sur une charte, une raison d'être et un règlement intérieur de la ferme, créer une routine d'organisation de réunions, être reconnu en tant que tel par l'association Tera. Le groupe peut maintenant se concentrer, entre autres, sur la création d'activités collectives, s'appuyant sur les activités individuelles.

Le travail n'en est qu'à ses débuts. Un des premiers chantiers a été de **refonder l'accueil** sur le lieu. L'accueil de volontaires est depuis début 2016 une dimension importante du projet Tera : il vise non seulement à bénéficier de la force de travail et de réflexion de personnes motivées à contribuer, mais aussi à faciliter l'intégration de nouveaux acteurs, ainsi qu'à commencer déjà à inspirer/transmettre à d'autres l'expérience du projet. C'est en même temps une activité très mobilisatrice : discussions, réponses aux questions, temps de transmission ... qui par certains aspects détournait les porteurs d'activité de ce qui était le cœur de leur travail, et empiétait sur le temps qui aurait pu être consacré à la construction de coopérations entre porteurs. De plus, les demandes d'accueil se font de plus en plus nombreuses (jusqu'à 2 messages par jour récemment), mobilisant du temps de réponse et de sélection des demandes.

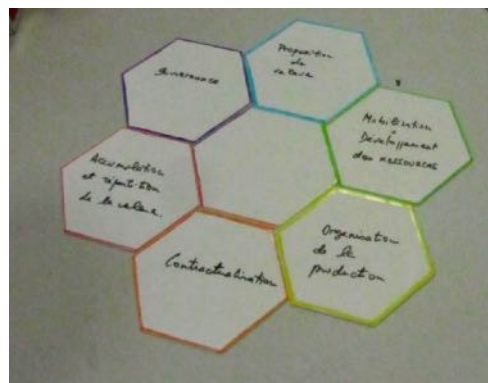
Pendant la création du groupe Lartel, l'accueil a été suspendu et des propositions ont été faites pour proposer différents types d'accueil, en réfléchissant aussi bien à comment cela fait ressource en terme de forces de travail, de valeur immatérielle et aussi à comment cela peut soutenir l'équilibre financier de la ferme : une combinaison de formes d'accueil, avec des valorisations monétaires différentes, est maintenant proposée : immersion, chantiers participatifs, visites groupées, stages thématiques, stages autonomie. Les stages autonomie, par exemple, visent notamment à offrir aux participants une initiation aux différentes activités de la ferme et aussi à des éléments de gouvernance, et au modèle économique de Tera. Il reste à les tester et les ajuster concrètement en cours d'année, ainsi qu'à travailler leur modèle économique.

3. La suite...

Avec la reprise de l'accompagnement ATEMIS, le focus est mis sur la solvabilité des activités du bien s'alimenter, en se dégageant de la logique de volume pour aller vers une logique plus servicielle. En d'autres termes, il s'agit dans un premier temps pour chacun des porteurs d'activités d'identifier à quoi servent les produits ou services proposés ? Quels sont les effets utiles de la proposition de valeur, pas uniquement en terme de valeur monétaire mais surtout de valeur immatérielle (effets de santé, de lien social, d'engagement,...) pour les bénéficiaires directs et indirects. Préalable à la réflexion sur l'organisation de la production, l'accumulation et la répartition de la valeur, à la contractualisation,... et aussi à la coopération entre activités.



Séance de travail sur la mise en place des activités selon une logique servicielle – février 2020



Les différentes dimensions du modèle économique à explorer.

III. La question du travail et de la coopération

Pendant l'année 2019, la question du travail s'est posée comme une évidence à traiter : on passe de « *faire si je veux, quand je veux* », des activités « *où on s'amuse* », où on explore, à un réel « *qui résiste* » dans l'élaboration et la planification de statuts à rédiger, de normes à intégrer, de marges à construire..., une nécessité de produire quelque chose qui va servir au commun, qui va générer du résultat et dont l'utilité va être validée. L'ambition du projet Tera, des activités qui le composent devient vite très consommateur de temps, et génère fatigue et désengagements.

A. Besoin de réinventer des formes de travail qui contribuent à une meilleure articulation des temps de vie

L'enjeu est de trouver d'autres formes d'organisation du travail, pour éviter de faire des semaines de 80-100 heures comme les producteurs locaux alors que la reconnaissance financière et du travail n'est pas au niveau des efforts fournis. Or pour créer de la valeur sociale, environnementale, économique pour les personnes et le territoire, les membres de Tera sont amenés à :

- Gérer toutes les sollicitations des différents groupes de travail, réunions de l'association, activités organisées par des partenaires externes, et donc éviter l'éparpillement alors que « *tout est intéressant* »...
- Organiser la montée en compétence, se former : La plupart des membres du bien s'alimenter de Tera sont en reconversion professionnelle et se sont formés pour développer des activités qui nourrissent le patrimoine immatériel de Tera : formations qualifiantes et diplômantes au métier de payculteur, de maître composteur, cuisine végétarienne et bio, permaculture, CAP boulanger, normes et réglementation pour transformer des produits alimentaires... Une fois les compétences techniques acquises, les arbitrages sur le statut fait, tout reste à faire pour développer la solvabilité économique, créer de la valeur sociale, environnementale, économique.

Les membres de l'alimenter à Tera sont mis à l'épreuve du réel et ce qui met en évidence :

- le manque de repères professionnels collectifs en terme d'organisation, de commercialisation, de coopération...
- La confrontation du rêve, de l'ambition de « *refaire société* » au réel qui résiste à généré, fatigue, désillusion, ... et une difficulté à gérer cet écart.

Un constat unanime est posé sur le fait que les personnes développent actuellement seules leurs activités... Même s'il y a de l'entraide, de la solidarité, des coups de main, les conditions de la

coopération ne sont pas posées dans la durée. Les effets sur la santé et les résultats se font sentir, et remettent en cause la façon de construire ensemble qui exige de penser autrement le modèle économique des activités, mais aussi interpelle individuellement sur un changement de regard face au travail.

B. Poser un autre regard sur le travail

Au fur et à mesure du développement du projet et des activités de chacun, se révèlent :

- les limites posées par l'absence de cadre (initialement revendiqué parce que « *les contraintes altèrent ma santé* »)
- le besoin d'accomplissement : « *je trouve du sens dans ce que je fais, ça me construit, (possibilité d'émancipation) et ça vaut le coup que je me pose des règles en fonction de ça* ».
- le besoin de clarifier ses engagements et le besoin de réciprocité pour co-construire avec des personnes qui s'engagent.

L'organisation de REX (retours d'expérience)

Cette question a commencé à être traitée dans le groupe bien s'alimenter. Dans la foulée, lors du conseil scientifique 2019, l'intervention de Frédérique Debout sur le travail, est venue renforcer cet enjeu et donner des éléments de compréhension nouveaux sur le travail.

Ces réflexions ont donné lieu à la création d'espaces de retour d'expérience sur le travail réel (REX), une façon de créer les conditions pour à la fois :

- Parler de son travail réel, de ses difficultés à faire, à faire seul, énoncer la façon dont on pense son activité, les actions menées, comment on perçoit ce que ça produit,...
- Comprendre le travail des autres, voir où ils peuvent être ressource, commencer à installer des micro coopérations.
- Créer des temps forts de reconnaissance du travail, des efforts faits par chacun, en donnant accès au réel du travail, à ce qui ne se voit pas toujours. Si on voit quelqu'un dans les champs on ne voit pas tout ce qui se passe dans sa tête en terme de réflexions, questionnements, arbitrages faits, ni les risques et engagements opérés dans les prises de décision.

Cette dynamique de REX est un signal fort du changement de regard sur le travail. Plusieurs REX ont été réalisés cette année, certains ont débordé le périmètre du « bien s'alimenter », signe que leur utilité est apparue à beaucoup d'acteurs de Tera : Damien (cuisine), Simon (maraîchage), Grégor (permaculture), Olivier (assistant de gestion), Frédéric (Modèle économique et financement), Marie-Hélène (coordination et conseil scientifique).

Cette dynamique positive autour des REX révèle des questions à traiter et des ressources à développer :

- La plupart des réunions à Tera concernaient des enjeux de gouvernance. Avec les REX se créent des espaces de délibération sur le travail, plus proches de l'activité réelle. Ce qui fait émerger des questions sur comment se passe la coopération, la place stratégique des ressources immatérielles (compétences, santé, confiance,...). En d'autres termes il s'agit de compléter le travail sur la gouvernance, en organisant la production, la coopération, la mobilisation et le développement des ressources immatérielles, pour générer des revenus et de la valeur sociétale.
- On peut se risquer aussi à dire que les formes de pensée sur le travail évoluent : un déplacement s'opère du travail associé à des dynamiques de souffrance, vers le travail comme espace d'émancipation et de construction d'une identité professionnelle, sociale, personnelle dans une perspective d'épanouissement.

- La question de la professionnalisation qui est prise en compte via les formations techniques, mais dont il reste à co-construire collectivement des repères professionnels, un socle de concepts opérationnels utiles et pertinents pour Tera.
- Si la coopération fait partie du projet politique de Tera, sa mise en œuvre demande de créer des espaces et des modes d'organisation qui restent encore à construire.

IV. La question du revenu d'autonomie et comment il se construit en lien avec une monnaie locale.

- Le revenu d'autonomie est un élément fort du projet Tera : verser pendant 3 ans des revenus aux porteurs d'activités identifiées comme prioritaires pour le projet, afin de leur permettre de démarrer leur activité et ainsi de produire la valeur nécessaire au « décollage » de l'écosystème : il s'agit d'un soutien à une contribution pour produire des biens et des services utiles à tous.
- Ces revenus d'autonomie sont versés à 85% en Monnaie Citoyenne Locale et garantissent un revenu au moins égal au seuil de pauvreté plus un euro. Le versement en monnaie citoyenne locale permet d'irriguer le territoire d'un flux monétaire, et d'éviter sa sortie. Tera s'appuie sur l'Abeille, monnaie citoyenne locale créée à Villeneuve-sur-Lot en 2010 et qui possède déjà un réseau d'une centaine de structures acceptant ce mode de paiement. L'arrivée de Tera dans le réseau de l'Abeille contribue à développer de façon significative son usage : une forme électronique a été développée par un partenariat entre Tera et Agir pour le Vivant, et le réseau de prestataires s'élargit.
- Cinq revenus ont pu être versés : au maraîcher, au cuisiner, au maître composteur (Bien s'alimenter au sens strict) et assistant de gestion et secrétaire (fonctions supports de l'association Tera et de la Coop du Tilleul).
- Ces revenus sont censés être financièrement assurés au bout de trois ans par les résultats des activités (à l'échelle de l'écosystème),

Au bout d'un an de cette expérimentation, le bilan de ce dispositif a été fait (il est traité dans le document 1 sur le modèle économique). Concernant le bien s'alimenter, on peut noter que les **attentes implicites** des membres du projet à l'égard de ceux qui reçoivent un revenu, et aussi la **pression** que le bénéficiaire se met à lui-même pour produire, questionnent. En effet, les revenus de base ne sont pas « conventionnés » : il y a un revenu de base « maraîchage » ou « compost », mais sans définition explicite des effets utiles attendus. Par exemple, Simon, bénéficiaire du revenu d'autonomie « maraîchage » gère concrètement d'autres missions liées au Bien s'Alimenter (dont l'impulsion de services de distribution), mais aussi des missions communes de l'écosystème (membre du conseil d'administration, référent Bien s'Alimenter pour le projet PRELE). Cela a des effets utiles pour le collectif, mais impacte concrètement sa capacité à fournir une production de légumes au niveau attendu, ce qui génère de l'incompréhension des membres de Tera au regard de l'insuffisance des productions. Cela peut générer de l'épuisement (tentative de gérer un trop grand nombre d'activités pour répondre aux besoins émergents), et aussi de l'incompréhension des membres de Tera au regard de l'insuffisance des productions face aux attentes.

Au regard de cette expérience, il est actuellement projeté de conventionner plus précisément ces revenus d'autonomie, pour sécuriser les porteurs d'activités comme le projet. Ce chantier n'a pas encore été ouvert.

Conclusion et perspectives

Ce projet qui peut paraître vertigineux par endroits, connaît, actuellement, une période « charnière », avec l'émergence de différents enjeux à traiter : organiser la production, professionnaliser les acteurs, pour que, au-delà des résultats de solvabilité, de revenus qui garantissent une pérennité économique porteuse de sens, il s'agisse aussi d'obtenir des effets de santé et de réelles avancées sociétales. Traiter aussi des questions de conventionnements pour institutionnaliser des pratiques, sortir de l'accord implicite et installer des nouvelles façons de faire, tout cela constitue un faisceau de réalités nouvelles pour les acteurs du bien s'alimenter.

Plus précisément, à ce stade, quelques dimensions prioritaires sont à mettre au travail, pour répondre :

A des enjeux de professionnalisation, de santé :

- **Instaurer un dispositif d'évaluation.** Notre analyse révèle, la nécessité de lancer une dynamique d'évaluation comme support à l'action et à l'accompagnement, pour
 - révéler, ce qui se joue pour les personnes, les collectifs, le territoire,
 - comprendre ce qui fait évoluer l'organisation du travail, les effets sur les ressources immatérielles, matérielles.
 - identifier ce qui est produit en terme de valeur, pas uniquement monétaire ; mais quels sont les effets utiles produits par l'activité autour de l'alimenter et pour qui ?
 - apprécier en quoi l'EFC fait ressource pour le projet Tera

- **Accompagner la professionnalisation** qui est déjà en marche, à partir des activités réelles du bien s'alimenter.
 - Continuer à parler travail dans le cadre des REX pour maintenir, développer l'engagement. Si les effets réflexifs des espaces de REX ont fait preuve de leur utilité pour reconnaître le travail réel, les efforts accomplis, les effets obtenus, il reste à construire la suite du dispositif, « *le faire autrement* » : ce sur quoi on s'accorde en terme de repères professionnels (ce qui fait qualité, la place de la santé, une organisation qui facilite les effets de réflexivité, la coopération,...).

A des enjeux de revenus :

- **Faire évoluer les activités vers des dynamiques plus servicielles et collectives** qui transforment la relation aux bénéficiaires, la construction de la qualité, la façon de développer la productivité, le poids des ressources immatérielles,.... Il s'agit aussi d'expérimenter des nouvelles formes de création de valeur et de rémunération, compensation, contributions qui dépassent la logique de prix.

A des enjeux institutionnels :

- **Construire les intégrations et l'organisation juridique**
 - Travailler à l'intégration progressive des activités du groupe Lartel, de la Coop du Tilleul, des marchés gourmands, du garde-manger dans une même logique juridique d'écosystème coopératif.
 - Quel statut ? En quoi le statut de SCIC peut faciliter la construction de l'écosystème et apporter des réponses à des questions précises, comme, par exemple, les questions juridiques liées au fait de faire travailler des bénévoles au jardin.

Le collectif Tera : de quoi s'agit-il ? Entre engagement au service d'un projet et projet d'une vie « respectueuse des humains et de la nature ».

INTRODUCTION	45
<u>I. QU'EST-CE QUE LE COLLECTIF TERA ET COMMENT S'EST-IL CONSTITUE JUSQU'À MAINTENANT ?</u>	45
A. DESCRIPTION RAPIDE	46
B. L'HISTOIRE DU COLLECTIF, DE L'INDIFFERENCIATION A LA STRUCTURATION.	46
1. LES DEBUTS : L'INDIFFERENCIATION	46
2. LE PROCESSUS DE DIFFERENCIATION... ET LA CREATION D'UN DECALAGE AVEC LES MODES D'ORGANISATION	47
AFFICHES	47
3. VERS LA FORMALISATION DE LA DIFFERENCIATION	49
<u>II. LES DEFIS ET POINTS DE TENSION QUI TRAVERSENT LE COLLECTIF</u>	50
A. L'IDENTIFICATION ET LA RECONNAISSANCE DES DIFFERENTES FORMES DE CONTRIBUTION	50
1. VERS UNE RECONNAISSANCE DU TRAVAIL	50
2. COMMENT FAIRE TRAVAILLER ENSEMBLE/COOPERER DES PERSONNES AVEC DIFFERENTES FORMES DE CONTRIBUTION	51
B. SOCIETE INCLUSIVE ET SOLIDAIRE ET/OU ENTREPRISES PRIVEES ?	52
CONCLUSION	53

Introduction

Ce document se veut un témoignage, une analyse par quelques uns de ses acteurs de la dynamique « humaine » de leur projet, en prenant du recul par rapport aux sujets du modèle économique et de la construction des écosystèmes coopératifs autour de l’Habiter et du Bien s’alimenter. Il se situe dans la continuité du chapitre rédigé pour le conseil scientifique de 2019, avec pour angle d’attaque initial : « le travail à Tera, que se passe-t-il ? », angle qui s’est rapidement élargi pour inclure aussi ce qui faisait « collectif », « communauté », « commun » et finalement « appartenance » pour les personnes qui ont choisi de « rejoindre le projet Tera ».

Il a été rédigé suite à une première discussion entre les 4 membres du comité d’organisation du conseil scientifique 2020, membres qui ont des types d’engagement différents : Charline, Paulin, Frédéric V., Marie-Hélène. Cet échange a été très animé car les termes « travail », « engagement », « communauté de vie », « reconnaissance », « contribution », avaient pour chacun des sens différents, ce qui matérialisait non seulement des divergences entre eux, mais aussi des tensions qui traversent le projet depuis ses débuts. A force d’essayer de nous comprendre, nous avons fini par élaborer un fil directeur qui retrace ce que nous percevons de la dynamique de construction du « collectif Tera ». Marie-Hélène a enrichi ce fil directeur par de nombreuses discussions informelles dans différents contextes ... avec le risque de s’emmêler complètement car ces questions de collectif venaient toucher autant des problématiques de travail assez factuelles que des ressentis émotionnels forts.

L’objectif du document est donc de donner à sentir ce qui se passe dans ce quelque chose qu’on appelle « le collectif Tera », ou bien « Les Terians »... et comment cela peut affecter la façon dont se construit/développe le projet Tera tel qu’il est défini dans l’introduction. Dans l’idéal, ce document aurait fait l’objet d’un débat en interne, afin de l’enrichir et qu’il corresponde à un regard aussi partagé que possible entre les Terians. Faute de temps, cela n’a pas eu lieu, d’où le fait que même s’il a essayé de s’inspirer de regards aussi diversifiés que possible, il pourrait clairement être source de débat entre Terians.

I. Qu’est-ce que le collectif Tera et comment s’est-il constitué jusqu’à maintenant ?



Préambule et anecdote préhistorique : Déjà en 2015, lors de l’étape du tour en vélo à l’abbaye d’En Calcat, on nous avait posé cette question : “que signifie « rejoindre le projet Tera » ?”

A. Description rapide

Qu'appelons-nous le « collectif Tera » - ou « les Terians » : un ensemble de personnes, au contour flou, mais que l'on peut décrire comme des personnes qui se sont installées petit à petit depuis octobre 2015 à Tournon d'Agenais et ses environs pour se rapprocher du projet Tera, avec des intentions variées mais ayant pour point commun celle d'y participer. A ce jour, 50 personnes, dont 4 enfants, sont présentes – il y a eu des départs. Leurs participations concrètes au projet Tera sont très variables, certains n'étant plus investis, sans pour autant avoir déménagé. A ces 50 personnes s'ajoute une poignée d'autres, qui étaient déjà habitants avant l'arrivée de Tera, et qui sont des soutiens ponctuels ou prennent des fonctions importantes (2 personnes dans ce cas)¹. Au total, avec un critère flou de « participation aux activités de Tera », on peut dénombrer 37 personnes du territoire qui sont investies à divers titres.

De plus, d'autres activités émergent, rassemblant des membres du collectif et intégrant des voisins, telle une chorale qui a fait un premier concert à la salle des fêtes de Tournon d'Agenais au mois de mai 2019.

B. L'histoire du collectif, de l'indifférenciation à la structuration.

1. Les débuts : l'indifférenciation

L'association Tera s'est installée en octobre 2015 à Masquières, au Domaine du Tilleul. Début 2016, c'étaient 5-6 personnes qui étaient présentes quotidiennement. Les modes de participation étaient relativement indifférenciés, le groupe se retrouvait le matin pour se répartir dans différentes activités. Un principe fort était celui « d'option de choix » reformulé ensuite en « **participation libre et consciente** », pour indiquer que rien n'était obligatoire et que c'était à chacun de déterminer librement la façon dont il contribuait, mais en conscience des besoins du projet et de l'impact que cela pouvait avoir sur les autres.

La gouvernance installée se basait sur les principes formulés par Frédéric Laloux dans son livre « Reinventing Organizations »² : autogouvernance (personne n'a de pouvoir sur personne), complétude (créer les conditions de l'authenticité) et raison d'être évolutive (alignement sur l'intention du projet avec la possibilité pour celle-ci de s'ajuster au fil du temps). **Le cadre était très léger**, aucune règle n'était contraignante à part la demande de respecter la loi dans les locaux, et les seuls rôles officiels étaient ceux de trésoriers et présidents, désignés par l'assemblée générale.

Malgré un enthousiasme partagé pour le projet et ses activités, et des temps de partage et de compréhension mutuelle, des tensions parcouraient le groupe : désaccords sur le fait de nommer ou non des référents, frottements sur les attentes en terme de rythme/présence ou participation à certaines activités (notamment les tâches « domestiques »). Des discussions sur ce sujet ont permis de faire émerger une charte officiellement nommée « charte Arc-en-Ciel »³ reflétant cette diversité.

¹ Rq : ces personnes même si elles s'investissent de façon significative, se distinguent cependant des nouveaux arrivants en ce qu'elles avaient déjà un cercle amical/familial et professionnel sur leur territoire de vie.

² Voir une présentation résumée dans cette vidéo: <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE> (en français)

³ Accessible ici : <https://agora.tera.coop:443/cloud/index.php/s/bD6GDHekJCsXoSo>



Mars 2016 : premier noyau au travail, ou en discussion dans la grande salle de la maison commune



Mars 2018 : premières initiatives au jardin

2. Le processus de différenciation... et la création d'un décalage avec les modes d'organisation affichés

Début 2017, au cours d'un accompagnement par des facilitateurs extérieurs, se crée le statut de « **permanent** », qui regroupe les 15 personnes alors installées et actives sur les lieux. Ce statut délimite le groupe de personnes qui ont pouvoir de décision au quotidien et qui peuvent prendre des responsabilités. Un processus d'intégration est également défini.

Dans les faits, ce processus d'intégration n'a été complètement réalisé que pour une personne, adoubée en septembre 2017. Faute de temps/de ressources pour l'accompagner, le processus n'a ensuite été suivi que de façon allégée pour les nouveaux installés: concrètement, à force de traîner pour accomplir le processus, les nouveaux venus devenaient actifs et en quelque sorte permanents « de fait », leur intégration pouvant quasiment s'assimiler à une régularisation (le terme de « régularisation massive » a même été utilisé en janvier 2019 pour une intégration officielle de 6 personnes d'un coup).

Dans le même temps, une **différenciation** des types d'investissements se met en place, qui correspond à une spécialisation de chacun sur des missions/activités. Certains investissements sont très formalisés :

- Certains créent leur activité professionnelle qu'ils exercent sur le Domaine du Tilleul ou au siège social à Tournon d'Agenais (maraîcher, cuisinier, assistant de gestion, etc...).
- Certains sont désignés par l'assemblée générale pour porter des responsabilités au sein de l'association : bureau (4 personnes en 2018), conseil d'administration (12 personnes en 2019).
- Certains sont désignés comme bénéficiaires d'un revenu d'autonomie, avec un processus de désignation qui s'est étalé d'avril à décembre 2018 (validation officielle en réunion de 5 premiers bénéficiaires). Même si aucune convention ne précise des redevabilités derrière ces revenus, il y a eu une légitimation officielle.

D'autres se mettent en place plutôt de façon informelle, dans le sens où il n'y a pas d'officialisation et/ou de validation collective :

- Des référents au sein de l'association, par exemple la commission accueil qui gère l'accueil, la responsabilité de l'organisation du conseil scientifique, les personnes qui s'occupent de la communication extérieure, etc...
- Le lieu d'activité privilégié: Le Domaine du Tilleul à Masquières, le siège social à Tournon d'Agenais (fonctions transversales), le projet de quartier rural à Trentels

Cette spécialisation est positive et nécessaire dans le sens où elle permet l'accomplissement de certaines fonctions qui pour être réalisées ont besoin de montée en compétences, de professionnalisation, de concentration. Elle entraîne cependant un décalage par rapport au mode de fonctionnement initial du projet et par rapport à un certain idéal d'inclusion et d'horizontalité – tous les permanents sont censés être équivalents. Elle entraîne aussi une distance de fait entre les membres puisque les occasions de rencontres/de discussions/de concertation se réduisent.

Des tensions et interrogations apparaissent :

- sur le choix de rémunérer certains membres du projet sur des missions ponctuelles nécessitant des compétences particulières. Ces tensions ont émergé en particulier parce que la décision avait été prise de façon non visible et dans l'urgence : par exemple, rémunérer quelqu'un pour faire avancer l'aménagement du fournil, une personne qui avait les compétences pour le faire et qui sans cela aurait été chercher du travail à l'extérieur.
- sur la légitimité à prendre des décisions/des initiatives : implicitement, même au sein du statut de permanent, l'avis ou la participation de chacun n'était pas considéré de la même façon : par exemple, si le bureau sollicite l'avis du groupe sur une stratégie de dépense, il écouterait spontanément moins les avis de personnes qu'il juge moins investies, moins au courant et ne prendra pas nécessairement le temps de leur expliquer. L'idée émerge qu'un niveau d'engagement « supérieur » devrait être nécessaire pour participer à certaines décisions.



Avril 2018 : Réunion de priorisation des activités qui a conduit au choix des bénéficiaires des revenus d'autonomie



Avril 2019 : débat mouvant sur la gouvernance de Tera. Avec des sujets comme « Il y a trop de liberté à Tera » ou « Des décisions sont prises de façon insatisfaisantes »

Une grille de lecture nous a été apportée par le conseil scientifique de 2019 à travers la question du **travail** : la prise de conscience que beaucoup s'étaient engagés dans une logique de travail, qui

devait impliquer des règles, de l'engagement explicite, et demandait une forme de reconnaissance de ce travail. Un membre du conseil scientifique avait même dit que dans un certain cadre : « celui qui ne travaille pas, il ne parle pas ». Des points d'achoppement apparaissent sur ces termes : travail, reconnaissance, légitimité, appartenance, engagement.

A ce stade, il semblait que des différenciations avaient besoin d'être clarifiées, officialisées, reconnues. Pouvait-on distinguer un domaine du travail (où ont droit à la parole ceux qui sont engagés dans le travail), et un domaine de la démocratie du projet Tera où tous ont droit à la parole et à contribuer aux décisions ?

3. Vers la formalisation de la différenciation

En septembre 2019, débute un cycle de réunions pour remettre en question le statut de permanent. Celui-ci concerne alors 30 personnes. **Ce statut a été dissous** lors de la dernière réunion du cycle, le 6 décembre 2019, suite au constat de sa perte de sens partagé entre ses membres, perte de sens liée notamment à la diversité quantitative et qualitative des positionnements dans le projet

- diversité de temps « d'investissement » (de journalier à occasionnel)
- diversité de lieu « d'investissement » principal (3 sites géographiques)
- diversité de mode d'investissement (professionnalisation ou redevabilité identifiée, vs. volontariat informel).

Cette dernière réunion a également exprimé que de nouveaux statuts devaient être définis: ils sont au nombre de trois :

- adhérent à jour de sa cotisation
- membre actif du territoire (cotisation, plus participation à des activités et signature d'une constitution) : il s'agirait de personnes habilitées à être bénévoles sur le territoire et à participer aux réunions ou diverses commissions.
- « troisième échelon », dont le nom et le contenu n'est pas encore déterminé, mais qui servirait à identifier les personnes ayant un investissement plus conséquent notamment dans les fonctions communes, investissement qui justifieraient leur participation à certaines décisions (capacité à influencer le projet et ses décisions stratégiques)

Un travail est en cours pour finaliser les parcours d'intégration et définir le contenu du 3^{ème} échelon. Dans l'attente, le seul organe de décision « officiel » devient le conseil d'administration désigné à l'assemblée générale de 2019 (12 personnes)

En parallèle, des groupes se structurent avec des demandes d'engagement/positionnement clair et des règles d'accès :

- Les Amis de Lustrac, association pilotant le développement du quartier rural de Trentels, où un statut de membre actif doit être formalisé et donnerait le droit à la participation aux décisions.
- Le groupe Lartel, qui se positionne pour gérer le Domaine du Tilleul : il a rédigé une charte, et est le premier au sein de l'association Tera à s'autoriser à accepter ou non des membres à leurs réunions et dans leur groupe.

On assiste donc à un début de formalisation avec des groupes qui se donnent le droit de ne pas accepter « tout le monde », inclusion qui était considérée implicitement comme une valeur pour le projet Tera. Ce processus est aussi source de tensions, avec notamment des incompréhensions autour du principe de « participation libre et consciente » qui était un principe fort du projet et qui semble remis en question par la demande d'engagement, et autour de la fermeture de certains groupes. Et aussi un besoin de reconnaissance des différentes formes de participation. Cela sera abordé dans la seconde partie...



Une réunion de synchronisation hebdomadaire, ouverte à tout adhérent du territoire



Une réunion du groupe Lartel, restreinte aux membres de ce groupe

II. Les défis et points de tension qui traversent le collectif

Il s'agit ici de poser les questions qui nous traversent / les défis que nous sentons, les choses plus ou moins difficiles à vivre et pour lesquelles nous sommes curieux d'un regard extérieur. Deux sont mises en avant, d'autres restent encore emmêlés dans la pelote...

A. L'identification et la reconnaissance des différentes formes de contribution

1. Vers une reconnaissance du travail

Le conseil scientifique, les discussions autour de l'enjeu de l'alimenter ainsi que d'autres situations (départs, réorientations...) ont **mis au premier plan la question du travail** et de son organisation, de la professionnalisation, de l'engagement, de la coopération, avec les besoins de définir un cadre, des processus de reconnaissance du travail réel, des redevabilités. Ceci a déjà été abordé dans les autres documents :

- Mise en place d'espaces où l'on parle du travail réel et notamment les REX (Retour d'Expérience) : ce sont des réunions où une personne est invitée à parler de son travail à partir de situations concrètes, de ses difficultés, des solutions qu'elle met en place, de ses besoins de coopération. Ces réunions ont beaucoup de succès, elles permettent de se connecter à ce que vit réellement une personne dans ses activités quotidiennes, et ouvre des perspectives de soutien et de coopération.

- Le début de formalisation dans certaines commissions ou groupes d'attentes/de redevabilités envers ses membres, en terme de présences aux réunions, de participation aux activités.

Ce processus est seulement en cours, et les demandes et prises de conscience en terme d'engagement, de redevabilités, de réciprocité, de travail en équipe diffusent progressivement.

2. Comment faire travailler ensemble/coopérer des personnes avec différentes formes de contribution

Dans le même temps ces discussions sur le travail et l'émergence de ces formes d'engagement « formalisé » ont soulevé/généré un positionnement symétrique, voire une réaction, de ceux qui ne souhaitent ou ne peuvent pas se positionner de cette façon : par exemple, des personnes qui travaillent à côté et contribuent de façon bénévole sur certaines tâches, ou participent à des réunions/réflexions, ou apportent un soutien matériel. [Ce qui n'exclue pas une certaine forme d'engagement dans le sens d'un positionnement clair sur des activités.]

Ces personnes soulignent qu'elles sont elles aussi « engagées » : elles ont changé de lieu de vie, de relations voire de profession pour venir contribuer à leur mesure au projet Tera. Cette forme de contribution n'est pas à écarter sous prétexte qu'elles n'en feraient pas un projet professionnel où qu'elles ne souhaiteraient pas porter de responsabilité au sein du projet.

Cette coexistence est à la fois source de richesse car les personnes qui se professionnalisent peuvent bénéficier d'un soutien bénévole non négligeable dans leur activité (exemple du projet du maraîchage), ainsi que d'un regard extérieur vigilant et bienveillant. Mais cela pose aussi un certain nombre de défis :

- le besoin de la reconnaissance de ces différentes formes de contribution
- les difficultés de coopération entre des personnes ayant des niveaux de présence/connaissance différentes du projet : comment équilibrer le temps de transfert d'informations vs. le temps d'activité réel ?
- Les difficultés pour les personnes moins présentes à rester informées, comprendre ce qui se joue⁴
- L'accueil de regards extérieurs vs. la difficulté à écouter des avis de personnes « qui ne sont pas au courant et ne comprennent pas notre réalité »

L'enjeu est donc double :

- Continuer à créer des conditions de travail et de coopération qui soutiennent l'engagement des acteurs de Tera : REX, systèmes de soutien individuels et collectifs, etc...

⁴ A l'heure actuelle, une grande part de l'information passe par des outils informatiques en ligne (forum, wiki, calendrier), assez difficiles à décrypter vu la multiplicité des sujets qui y sont abordés, mais aussi par beaucoup de réunions et de discussions informelles dont les codes et la logique sont souvent perçus comme déstabilisants par les nouveaux venus. L'intention de transparence est là, mais le projet est protéiforme, et le système d'information, une barrière difficile à franchir.

- Travailler sur les conditions dans lesquelles une coexistence / une coopération serait possible entre différentes formes de contribution ? Conditions juridiques (travail bénévole dans un cadre professionnel), et organisation et reconnaissance du travail (comment on coopère, on fait passer des besoins, on aide, alors qu'on ne peut/veut pas être au courant de tout...)

B. Société inclusive et solidaire et/ou entreprises privées ?

Au début du projet Tera, il y avait l'idée de faire avec **toutes** les bonnes volontés, tous ceux qui souhaitaient rejoindre le projet et y apporter leur pierre. Il y a eu très peu de cas de refus d'accueil, ils étaient liés à des tensions arrivées très vite ou à un décalage observé très rapidement entre les attentes de la personne et les réalités du projet. Les tensions/conflits étaient vus comme des défis à dépasser pour construire un projet avec un maximum de diversité, ce qui a été indubitablement une richesse, malgré l'inconfort que cela pouvait procurer pour chacun.

Des outils ont été mis en place pour faciliter cette inclusion et cette compréhension mutuelle :

- des cercles de la paix (temps de partage qui permettent à chacun de mieux comprendre ce que vit l'autre, d'exprimer des joies et des frustrations, et souvent de désamorcer des conflits).
- Un processus d'accompagnement des conflits, les cercles restauratifs, dont l'intention est de restaurer les relations entre deux personnes en conflit, ainsi qu'avec la communauté dans laquelle le conflit a émergé et qui en est affecté. Le postulat est que les conflits peuvent révéler des problèmes dans l'organisation et être source d'évolutions constructives.
- Des formations à la Communication NonViolente pour ceux qui le souhaitent, des réunions collectives permettant de partager les aspirations de chacun.

Ainsi, en parallèle avec la réalisation des objectifs du projet Tera, le soin aux relations interpersonnelles et l'inclusion faisaient partie des « passages obligés » du projet Tera (voir la charte de l'association Tera⁵).

Mais au fur et à mesure que les personnes se sont spécialisées, ont pris en charge des fonctions/activités, elles ont eu besoin de travailler avec des personnes sur lesquelles elles peuvent compter professionnellement (compétences, positionnement clair, compréhension du projet, notamment), et aussi humainement (appréciation subjective, qui peut s'expliquer par des comportements/modes de communication qui donnent confiance et font que l'interaction est fluide). Assez tôt est arrivé la question : « suis-je obligé de coopérer avec toute personne qui le demande ? Comment je fais si quelqu'un veut participer à l'activité dans laquelle je suis et que cela ne se passe pas bien ? », sans qu'elle soit abordée ouvertement/officiellement.

Plus récemment, comme mentionné plus haut, des groupes ont décidé de se structurer et d'acter officiellement qui étaient leurs membres. Cette officialisation va de pair avec le fait que le groupe

⁵ Accessible ici : <https://agora.tera.coop/cloud/index.php/s/CWUi6MbOW0aCP8Q>

n'est plus « en accès libre », et qu'il peut y avoir symétriquement un refus d'intégrer quelqu'un et un processus de sortie/d'exclusion.

S'ils ne remettent pas en question l'intention de prendre soin des relations, et s'ils n'ont pas fait l'objet de débat/prises de position collectives, ces choix et ces questionnements bousculent le collectif avec des sensibilités différentes qui dialoguent de façon informelle :

- Quel degré d'ouverture doivent avoir les groupes qui se formalisent : jusqu'à où doivent-elles faire l'effort d'accepter toute bonne volonté à l'intérieur de Tera ? Est-il juste/conforme aux valeurs que l'on défend d'exclure ou de refuser d'inclure ? Réciproquement, le temps que l'on consacre à chercher à coopérer à tout prix n'est-il pas susceptible de freiner significativement, voire d'empêcher la réussite du projet ?
- Avec des structures et de la professionnalisation, comment maintenir dans la durée la cohésion du projet, ainsi que la culture d'écoute, d'attention aux relations qui s'est développé au fil des années ? Et réciproquement, est-il raisonnablement possible de prendre soin des relations, et de se concerter aussi bien lorsqu'on est 50 que lorsque l'on est 10 ?

Pour l'instant, les réponses se trouvent toutes seules mais ne sont pas assumées aisément (générant également des conflits internes aux personnes). Réciproquement, des récents événements à l'intérieur du collectif, et notamment des difficultés personnelles rencontrées par l'un ou l'autre, ont montré qu'au-delà des situations conflictuelles, il y avait spontanément de l'entraide, du soin, de la loyauté, et le partage en interne d'informations personnelles. La question se pose de la façon d'inscrire dans la durée cette cohésion et cette solidarité, tout en grandissant et développant des projets très exigeants en temps et en investissement personnel ?

On pourrait presque oser la comparaison avec un prototype de vie en société avec des vies privées, publiques, professionnelles, des associations libres, des entreprises privées, et une gestion collective par certaines personnes qui s'engagent au niveau de la commune par exemple. On ne partage pas tout avec tout le monde, mais cela ne nous empêche pas d'être bienveillants et solidaires.

Conclusion

Ce document avait pour ambition de décrire ce qu'est le collectif Tera et de dégager quelques problématiques qui le traversent, sans prétendre les parcourir toutes...

Comme dans toute société, des tensions nous animent régulièrement, ainsi que des moments de célébration collective. Le projet est vertigineux et exigeant, bouscule des cadres, combine rigueur, émergence et ajustement. Il place ses acteurs devant des situations où ils ont à faire face à un nouveau contexte géographique, relationnel, professionnel et organisationnel, avec des lignes qui bougent constamment (nouveaux arrivants, nouveaux projets, nouvelle organisation...). Et ceux-ci, malgré leur enthousiasme, leur engagement, leur motivation, et malgré une certaine solidarité / fraternité dans le collectif, peuvent avoir du mal à faire face : fatigue, remises en question, problèmes financiers, conflits, etc..., ce qui fragilise le projet. De plus, avec la professionnalisation et

l'élargissement du collectif, les espaces de partage et de cohésion qui existaient auparavant sont désertés ou abandonnés.

Des réponses se trouvent au cas par cas et beaucoup de discussions ont lieu de façon informelle. Serait-il possible de travailler collectivement sur ces questions ? Quel besoin de supervision/soutien par des personnes extérieures ? Comment réguler les émergences pour éviter la multiplication des chantiers et l'essoufflement ? Quels systèmes de soutien/ de partage peuvent être créés en interne pour entretenir la cohésion ? ...

... Chaque jour amène de nouvelles discussions, de nouvelles idées ... A suivre donc.