



FILABIOM. Comment accompagner un porteur de projet ?

Hélène Preudhomme, Graziella Haudry, Loïc Sauvée, Miravo Rakotovao, Laurent Bleuze, Cyril Flamin, Julie Wohlfahrt, Guillaume Rautureau, Romain Six, Xavier Teterel, et al.

► To cite this version:

Hélène Preudhomme, Graziella Haudry, Loïc Sauvée, Miravo Rakotovao, Laurent Bleuze, et al.. FILABIOM. Comment accompagner un porteur de projet ?. Agro-Transfert Ressources et Territoires. 2020. hal-04490659

HAL Id: hal-04490659

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04490659>

Submitted on 5 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Comment accompagner un porteur de projet ?

Sommaire

La démarche FILABIOM	3
Thème 1 : Apprendre à connaître le porteur de projet	5
🔑 Organiser la première réunion de travail	6
🔑 Apprendre à connaître son interlocuteur	8
🔑 Bien comprendre la demande du porteur de projet	13
○ Quel est l'état d'avancement du projet et où intervenez-vous ?	13
○ Qu'est-ce qui vous est concrètement demandé ?	13
Thème 2 : Interagir avec le porteur de projet dans la durée	14
🔑 Echanger avec le porteur de projet dans la durée.....	14
🔑 Favoriser les interactions dans un projet multi-partenarial	14
Thème 3 : Parler biomasse avec un porteur de projet	14
🔑 Parler simplement de « biomasse ».....	14
🔑 Idées reçues sur la biomasse agricole.....	14
🔑 Bibliographie	14

La démarche FILABIOM

La mise en place d'une filière d'approvisionnement d'une unité de valorisation en biomasse agricole passe, à la fois, par le développement concret de la chaîne de valeur (conception d'un approvisionnement, organisation de la production, contractualisation...) et par l'ancrage du projet dans son territoire.

La démarche FILABIOM (Figure 1) a vocation à aider à la mise en place de ces filières territoriales. Elle vous propose des clés de réussite basées sur des connaissances théoriques, des retours d'expérience et des références acquises via l'expérimentation et le suivi de projets.

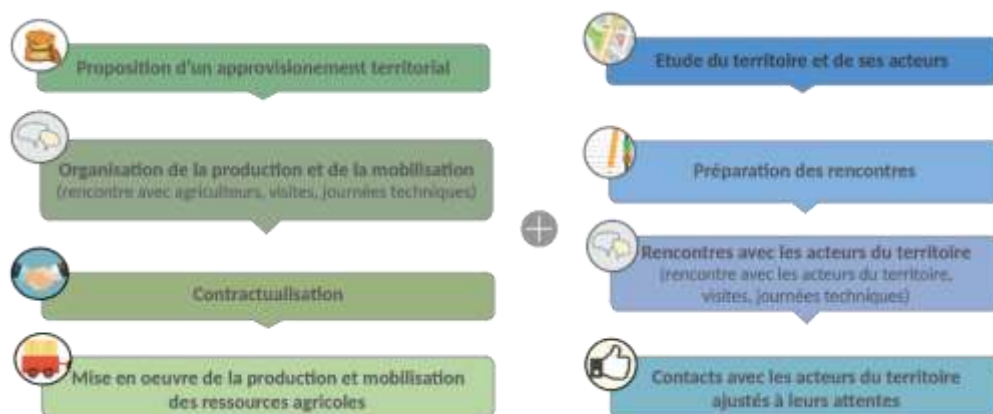


Figure 1 : La démarche FILABIOM

Le guide *Comment accompagner un porteur de projet ?* s'adresse aux structures accompagnant des porteurs de projet envisageant la valorisation de biomasse. Il porte sur la façon d'interagir avec le porteur de projet accompagné et plus particulièrement sur la construction d'une relation de travail et de confiance avec lui, nécessaire à l'avancement du projet et à la création d'une dynamique externe autour du projet.

Vous avez dit « *porteur de projet* » ?

Dans ce guide, il s'agit d'un organisme ayant un projet de valorisation de biomasse agricole et cherchant à construire et mettre en place sa filière d'approvisionnement.

Exemples : industriel dans le domaine des agromatériaux, de la chimie ou de l'énergie, collectivité territoriale, agriculteur...

Vous avez dit « *territoire* » ?

« Le territoire est défini comme un espace d'implantation dans lequel se matérialise un tissu relationnel entre différents acteurs relativement proches géographiquement, parmi lesquels se trouve l'essentiel des parties prenantes identifiées. Les territoires peuvent être multiples pour l'entreprise » (OREE, 2017).

Vous avez dit « *ancrage territorial* » ?

« L'ancrage local désigne l'implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire. Les ressources communes peuvent être humaines, économiques, techniques et technologiques, environnementales, sanitaires et culturelles ; elles incluent également la qualité des relations entre les acteurs du territoire » (OREE, 2017).

A qui s'adresse ce guide ?

Aux structures accompagnant un porteur de projet dans la mise en place de la filière d'approvisionnement en biomasse agricole de son unité de valorisation

Exemples : chambres d'agriculture, coopératives, bureaux d'études, collectivités territoriales ...



Ce guide vous propose :

- ① des clés de réussite (🔑),
- ① des connaissances théoriques,
- ① des retours d'expériences,

qui pourront vous aider à répondre aux questions que vous vous posez sur la façon d'interagir avec le ou les porteurs de projet que vous accompagnez.

Il est organisé autour de trois thèmes :

Thème 1

Apprendre à connaître
le porteur de projet

- ① Organiser la première réunion de travail
- ① Apprendre à connaître son interlocuteur
- ① Bien comprendre la demande du porteur de projet

Thème 2

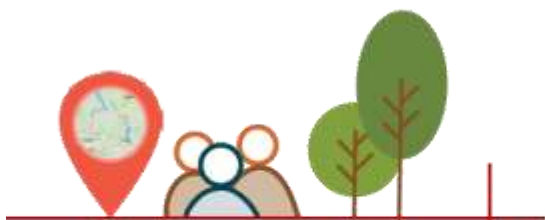
Interagir avec le porteur
de projet dans la durée

- ① Echanger avec le porteur de projet dans la durée
- ① Favoriser les interactions dans un projet multi-partenarial

Thème 3

Parler biomasse avec
un porteur de projet

- ① Parler simplement de « biomasse »
- ① Idées reçues sur la biomasse agricole



Thème 1: Apprendre à connaître le porteur de projet

Organiser la première réunion de travail

Organiser un entretien avec le porteur de projet que vous accompagnez dès le début de vos interactions vous permettra d'acquérir des informations utiles au suivi technique du projet. C'est également l'occasion d'apprendre à vous connaître et de spécifier avec lui ses attentes vis-à-vis de votre accompagnement et la façon de procéder conjointement.

Cet entretien est une première étape dans la construction de votre relation de travail. Il vous permet de disposer des informations nécessaires pour comprendre et questionner les choix et les objectifs du porteur de projet.

Afin de préparer le premier entretien avec le porteur de projet, vous pouvez construire une trame d'entretien composée de cinq étapes. Chacune d'entre elles vous permettra de mieux comprendre, successivement, le contexte dans lequel évolue le porteur de projet, son activité, son projet et ses attentes en termes d'accompagnement (Tableau 1).

POUR ALLER PLUS LOIN

Une trame d'entretien est disponible pour les personnes ayant suivi une formation à la démarche FILABIOM. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site internet.

www.agro-transfert-rt.org/filabiom/

«

RETOUR D'EXPERIENCE DE MARIE

»

Dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, trois projets ont été suivis. Pour chacun, un entretien entre le porteur de projet et le partenaire en charge de l'accompagnement du projet a été organisé.

Marie Loyaux (Pôle IAR), ayant réalisé cet entretien pour l'un des projets, indique :

« Réaliser un entretien avec le porteur de projet est une étape essentielle à l'accompagnement du projet car elle permet de comprendre le projet et de fixer ensemble les hypothèses de travail, nécessaires pour accompagner et être force de proposition. Disposer d'une trame étoffée permet d'avoir une vision assez fine du projet. De plus, la rédaction d'un compte rendu à l'issue de la rencontre et sa validation par le porteur de projet sont importantes car permettent de s'assurer de la bonne compréhension des informations relatives au projet. »

Tableau 1 : Un entretien en cinq étapes

Description de l'entreprise et compréhension de son activité et projet	Comprendre dans sa globalité l'activité de l'entreprise et ses motivations à construire une filière de valorisation territoriale de biomasse agricole
Détermination du territoire sur lequel porte le projet de filière	Faire préciser au porteur de projet les contraintes et préférences relatives à la délimitation de son territoire d'approvisionnement en biomasse agricole
Description de la filière et du projet	Caractériser la filière actuellement en place (acteurs, flux, débouchés, perspectives) et recueillir des informations sur le projet d'approvisionnement en biomasse agricole : matières entrantes envisagées, modalités de stockage, cahier des charges, logistique et contractualisation
Liens du porteur de projet avec les acteurs du territoire	Identifier les liens reliant le porteur de projet aux acteurs de la filière et du territoire
Définition des attentes du porteur de projet en termes d'accompagnement	Faire exprimer au porteur de projet la façon dont il souhaite travailler avec vous (confidentialité, reporting, ...) et convenir des modalités d'échanges afin d'en assurer la fluidité.

« RETOUR D'EXPERIENCE DE LUCILE »

Lors des entretiens avec les porteurs de projet suivis dans le projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR*, demander en fin d'entretien l'attente du porteur de projet en termes d'accompagnement et de fonctionnement a été très constructif.

Par exemple, sur le territoire pilote avec un projet de méthanisation, le porteur de projet a clairement explicité qu'il avait :

- ① Une attente sur le fond, non identifiée au préalable, à savoir que la question de la fertilité du sol dans le cas d'un échange paille – digestat entre l'unité de méthanisation et les agriculteurs fasse l'objet d'une évaluation agronomique,
- ② Une attente sur le fonctionnement, à savoir passer par lui lorsque l'accompagnateur souhaitera prendre contact avec les agriculteurs du territoire.

A l'inverse, le porteur de projet visant à valoriser de la biomasse agricole sur le marché bois – énergie a, lui, indiqué son souhait d'être aiguillé dans la conduite du projet et que ce soit l'accompagnateur qui prenne contact directement avec les acteurs agricoles du territoire.

Dans les deux cas, disposer de ces éléments dès le début des interactions avec le porteur de projet a permis de mieux comprendre le positionnement de celui-ci vis-à-vis de l'accompagnement et d'en tenir compte par la suite.

✚ Rédiger un compte rendu à l'issue de la réunion et le faire valider par le porteur de projet

La rédaction d'un compte rendu permet de s'assurer de la bonne compréhension des informations transmises par le porteur de projet. De plus, ce document vous servira de référence pour la suite de l'accompagnement du projet et lors du déploiement de la démarche FILABIOM.

✚ Synthétiser les données acquises sous la forme d'un schéma de filière

Organiser l'ensemble des données acquises lors de l'entretien sous la forme de schémas de la filière en situation sans projet et en situation avec projet vous permettra de synthétiser les données et de pouvoir, par comparaison des schémas, mettre en évidence ce que vient modifier le projet dans l'organisation actuelle de la filière.

✚ Privilégier des rencontres individuelles pour la réalisation de l'entretien proposé

L'organisation de rencontres individuelles permet une parole plus libre. Cela contribue également à comprendre les jeux d'acteurs et d'en tenir compte dans votre façon d'accompagner les porteurs de projet par la suite.

Accompagner un projet regroupant plusieurs porteurs de projet

✚ Rédiger un compte rendu confidentiel à l'issue de chacune des rencontres

La rédaction de ce document permet de valider avec chaque porteur de projet les éléments pouvant être portés à connaissance de l'autre porteur de projet.



✚ Organiser dans un second temps une rencontre commune au cours de laquelle vous présenterez les conclusions partageables.



POUR ALLER PLUS LOIN

Des exemples de schémas, réalisés suite à des entretiens avec des porteurs de projet, sont disponibles sur le site internet de la démarche FILABIOM. <http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/outs/accompagnement/porteur-projet/>

Apprendre à connaître son interlocuteur

Bien comprendre la fonction de la personne avec laquelle vous allez principalement interagir vous permettra d'adapter votre façon de travailler avec elle : manière de faire passer les informations, processus de prise de décision, façon de la mobiliser, etc.

Afin de conduire son projet, le porteur de projet y dédie des ressources humaines. Votre rôle d'accompagnateur consiste alors à appuyer ces personnes dans leur travail et, par-là, à contribuer à l'avancement du projet et à sa réussite. Prendre en compte le facteur humain dans votre façon d'interagir avec la structure que vous accompagnez est primordial.

Plus particulièrement, lors des premières rencontres avec le porteur de projet, il vous est conseillé de chercher à comprendre qui est votre principal interlocuteur et comment vous allez être amené à interagir avec lui. Cela vous permettra d'adapter votre façon de travailler avec lui : manière de faire passer les informations, processus de prise de décision, façon de la mobiliser, etc.

« **RETOUR D'EXPERIENCE DE CHARLES** »

Charles Thémistocle accompagne la CALIRA, coopérative linière, dans ses projets de R&D sur les agromatériaux. Il a contribué à construire la démarche FILABIOM.

« L'accompagnateur doit réaliser un « audit interne » sur la capacité du porteur de projet à conduire son projet et cela passe notamment par l'étude des moyens humains qui y sont dédiés. La typologie proposée dans FILABIOM peut permettre de mettre en évidence un point de blocage potentiel. Il conviendra alors à l'accompagnateur d'en discuter avec le porteur de projet afin de le lever. »

Concrètement, il vous est proposé de chercher à répondre aux questions ci-dessous puis en fonction des réponses, de positionner votre interlocuteur dans la typologie schématisée ci-contre (Figure 2)

- ❶ Auprès de qui vais-je être amené à interagir, travailler ?
- ❷ Cette personne est-elle chargée du suivi technique du projet ?
- ❸ Combien de temps a-t-elle à accorder au projet ? En quoi est-ce important pour elle ?
- ❹ Prend-elle les décisions relatives au projet étudié ? Si non, qui prend ces décisions au sein de la structure ? Quels sont les canaux relatifs à la prise de décision au sein de la structure ?

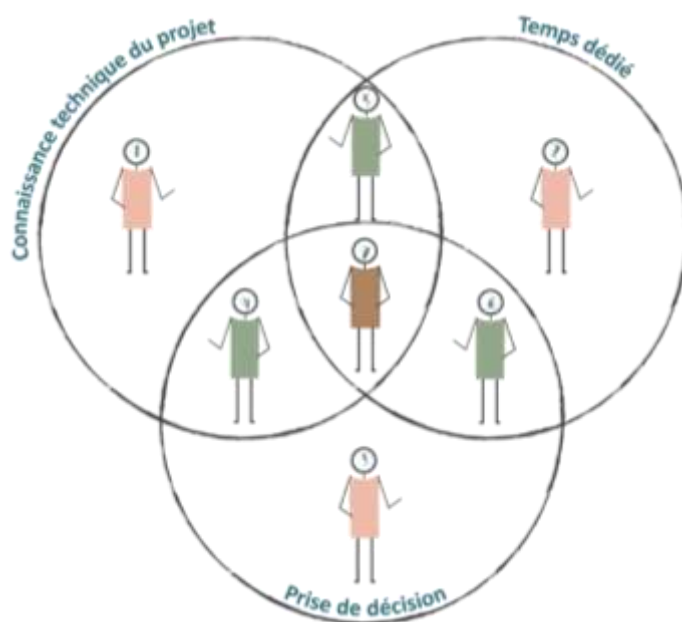


Figure 2 : Positionner votre interlocuteur

Pour chacun des sept profils d'interlocuteurs identifiés, des avantages, points de vigilance et clés de réussite sont proposés afin de vous aider à mieux anticiper la nature de vos interactions avec lui.

« **RETOUR D'EXPERIENCE
DE ROMAIN ET GUILLAUME** »

Le profil d'un interlocuteur peut évoluer dans le temps. Il faut donc **voir la dimension dynamique de la typologie** proposée.

Par exemple, un agriculteur ayant un projet de méthanisation se caractérise au début de l'accompagnement par son pouvoir décisionnel et le temps qu'il peut consacrer au projet. Cependant, il ne dispose initialement pas de connaissances techniques sur la méthanisation (⑥). Grâce à son conseiller, il va acquérir ces connaissances au fur et à mesure et ainsi changer de profil (⑦).



Comment la typologie a-t-elle été construite ?

Les profils et leurs caractéristiques ont été proposés en se basant sur les retours d'expériences issus du suivi des trois territoires pilotes du projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR*.

La description des profils d'interlocuteurs est non exhaustive et les profils sont perméables entre eux. Cette typologie est à considérer comme une aide pour votre réflexion et compréhension des enjeux relatifs à l'accompagnement du projet.

1

Votre interlocuteur principal suit techniquement le projet mais ne prend pas directement les décisions. De plus, il a peu de temps à consacrer au projet que porte sa structure.

Il est donc probable qu'il attende de vous un véritable appui dans la réflexion et mise en place de l'approvisionnement en biomasse agricole territoriale de son unité de valorisation.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
① Dispose des informations dont vous avez besoin pour réaliser les études et faire des propositions (<i>connaît et suit le projet</i>)	① Délais d'obtention des données (<i>peu de temps</i>) ① Délais dans la prise de décision (<i>ne prend pas les décisions</i>) ① Capacité à être présent sur le terrain lors des phases de rencontre des acteurs de la filière et du territoire (<i>peu de temps</i>)	① Faire des notes de synthèse pour lui permettre de suivre le projet et de transmettre facilement en interne les éléments à propos desquels des décisions doivent être prises ① Anticiper les demandes de données afin de ne pas être bloqué dans la réalisation des études et prévoir du temps de relance

2

Votre interlocuteur principal a du temps à consacrer au projet. En revanche, il dispose de peu, voire d'aucune, connaissances techniques sur le sujet et il ne prend pas les décisions relatives au projet.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
Montée en compétence potentiellement rapide (<i>dispose de temps à consacrer au sujet</i>) → <i>peut devenir le profil ⑤</i>	- Délais d'obtention des informations dont vous avez besoin pour réaliser les études et faire des propositions car nécessité de passer par un tiers afin de recueillir les données techniques - Délais dans la prise de décision (<i>ne prend pas les décisions</i>) - Potentielle remise en cause du porteur de projet par les acteurs du territoire et du monde agricole lors des rencontres, visites, ... (<i>ne connaît pas le sujet et n'a pas de pouvoir décisionnel</i>)	- Faire des notes de synthèse pour lui permettre de suivre le projet et de transmettre facilement en interne les éléments à propos desquels des décisions doivent être prises - Anticiper les demandes de données afin de ne pas être bloqué dans la réalisation des études

3

Votre interlocuteur principal est en capacité à prendre les décisions relatives au projet. En revanche, il suit de loin les aspects techniques du projet et a peu de temps à y consacrer. C'est, par exemple, le profil d'un directeur.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
Comme vous interagissez directement avec la personne prenant les décisions et grâce à une adaptation de la proposition au fur et à mesure de la discussion, vous pouvez arriver à une prise de décision rapide	Délais d'obtention des informations dont vous avez besoin pour réaliser les études et faire des propositions car nécessité de passer par un tiers afin de recueillir les données techniques	- Faire des notes de synthèse pour lui permettre de suivre le projet malgré le peu de temps qu'il a à y consacrer - Anticiper les demandes de données afin de ne pas être bloqué dans la réalisation des études et prévoir du temps de relance - Préciser par écrit vos demandes de données afin qu'il puisse les transférer à la personne suivant techniquement le projet. Si nécessaire, se renseigner sur la possibilité de rentrer en contact avec cette personne afin de disposer plus facilement des informations

Vous

avez dit « *Etre présent sur le terrain* » ?

Dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, UniLaSalle a réalisé une étude portant sur les motivations des agriculteurs à s'investir dans les filières de la bioéconomie. Parmi les clés de réussite ressortant de cette étude, il apparaît que la présence du porteur de projet auprès des agriculteurs et acteurs de la filière est à favoriser car elle permet de construire une dynamique de coopération, contribuant à la réussite et pérennité du projet.

<http://www.agro-transfert-rt.org/wp-content/uploads/2019/03/Bioeconomie-dans-les-territoires-Processus-decision-agricole.pdf>



4

Votre interlocuteur principal est en capacité à prendre les décisions qui se rattachent au projet et connaît techniquement le sujet. Néanmoins, il a peu de temps à consacrer au projet.

Il est donc probable qu'il attende de vous un véritable appui dans la réflexion et mise en exécution du projet.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
- Dispose des informations dont vous avez besoin pour réaliser les études et faire des propositions (<i>connaît et suit le projet</i>) - Comme vous interagissez directement avec la personne prenant les décisions et grâce à une adaptation de la proposition au fur et à mesure de la discussion, vous pouvez arriver à une prise de décision rapide	- Délais d'obtention des données (<i>peu de temps</i>) - Capacité à être présent sur le terrain lors des phases de rencontre des acteurs de la filière et du territoire (<i>peu de temps</i>)	- Faire des notes de synthèse pour lui permettre de suivre le projet malgré le peu de temps qu'il a à y consacrer - Anticiper les demandes de données afin de ne pas être bloqué dans la réalisation des études et prévoir du temps de relance

5

Votre interlocuteur principal a du temps à consacrer au projet et connaît techniquement le sujet. En revanche, ce n'est pas lui qui prend les décisions.

Il est donc probable qu'il attende de vous une expertise spécifique sur la mise en place de la filière sur les aspects agricoles et/ou territoriaux.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
- Dispose des informations dont vous avez besoin pour réaliser les études et faire des propositions - Est susceptible de vous transmettre rapidement les informations dont vous avez besoin - Pourra être présent sur le terrain lors des phases de rencontre des acteurs de la filière et du territoire	- Délais dans la prise de décision (<i>ne prend pas les décisions</i>) - Bien définir le rôle de chacun	Faire des notes de synthèse pour lui permettre de suivre le projet et de transmettre facilement en interne les éléments à propos desquels des décisions doivent être prises

6

Votre interlocuteur principal a du temps à consacrer au projet et prend les décisions qui s'y rattachent. En revanche, il n'a pas de connaissances techniques spécifiques sur le sujet.

Il est donc probable qu'il attende de vous un accompagnement technique lui permettant d'acquérir progressivement les connaissances nécessaires à la réussite de son projet.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
- Est susceptible de vous transmettre rapidement les informations dont vous avez besoin - Pourra être présent sur le terrain lors des phases de rencontre des acteurs de la filière et du territoire - Comme vous interagissez directement avec la personne prenant les décisions et grâce à une adaptation de la proposition au fur et à mesure de la discussion, vous pouvez arriver à une prise de décision rapide	Avis ou connaissances erronés sur les aspects techniques du projet	Prendre le temps de discuter avec lui des aspects techniques du projet afin de lui faire comprendre les tenants et les aboutissants des possibilités s'offrant à lui

7

Votre interlocuteur principal a du temps à consacrer au projet, est en capacité à prendre les décisions qui s'y rattachent et connaît techniquement le sujet.

Il est donc probable qu'il attende de vous une expertise sur la mise en place de la filière pour les aspects agricoles et/ou territoriaux.



Avantages	Points de vigilance	Clés de réussite 
❶ Dispose des informations dont vous avez besoin pour réaliser les études et faire des propositions ❶ Est susceptible de vous transmettre rapidement les informations dont vous avez besoin ❶ Pourra être présent sur le terrain lors des phases de rencontre des acteurs de la filière et du territoire ❶ Comme vous interagissez directement avec la personne prenant les décisions et grâce à une adaptation de la proposition au fur et à mesure de la discussion, vous pouvez arriver à une prise de décision rapide	❶ Bien définir le rôle de chacun	❶ Définir précisément avec lui la mission qui vous incombe afin de vous assurer que vous l'appuyez dans son travail sans faire ce qu'il a prévu de réaliser lui-même. ❶ Echanger régulièrement avec lui afin de, mutuellement, vous tenir au courant de vos avancées et éviter les malentendus.



Bien comprendre la demande du porteur de projet

Lors de la première réunion de travail avec le porteur de projet et suite à celle-ci, vous pouvez vous poser quelques questions qui vous permettront de mieux positionner votre accompagnement dans le projet global. Elles vous aideront également à définir le contenu de votre mission d'accompagnement.

QUEL EST L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET ET OU INTERVENEZ-VOUS ?



- ❶ Quels sont les éléments du projet sur lesquels le porteur de projet a déjà pris une décision ? En quoi cela impacte la partie production et mobilisation de la biomasse agricole ? Est-il possible de revenir sur certains aspects suite aux travaux que vous réaliserez ?
- ❷ Quels sont les éléments du projet sur lesquels le porteur de projet est encore en phase de réflexion ?
- ❸ Sur la partie production et mobilisation de la biomasse agricole, quelles sont les questions que se posent le porteur de projet ? Où en est-il dans sa réflexion (connaissance des ressources, ressources choisies, demande mise en production, ...) ? Sur quels aspects souhaite-t-il être accompagné ?
- ❹ Sur la partie ancrage territorial, quelles sont les questions que se posent le porteur de projet ? Où en est-il ? Sur quels aspects souhaite-t-il être accompagné ?

QU'EST-CE QUI VOUS EST CONCRETEMENT DEMANDE ?

La demande d'accompagnement qui vous est faite peut être très variable selon le domaine de compétences de la structure portant le projet et le profil de votre interlocuteur (Figure 2).

Afin de vous aider à clarifier ce qui vous est concrètement demandé, deux panneaux d'orientation vous sont proposés. Le premier porte sur l'accompagnement du porteur de projet dans la mise en place effective de la filière d'approvisionnement en biomasse (Figure 3) tandis que le second a trait à l'ancrage du projet au sein du territoire (Figure 4).



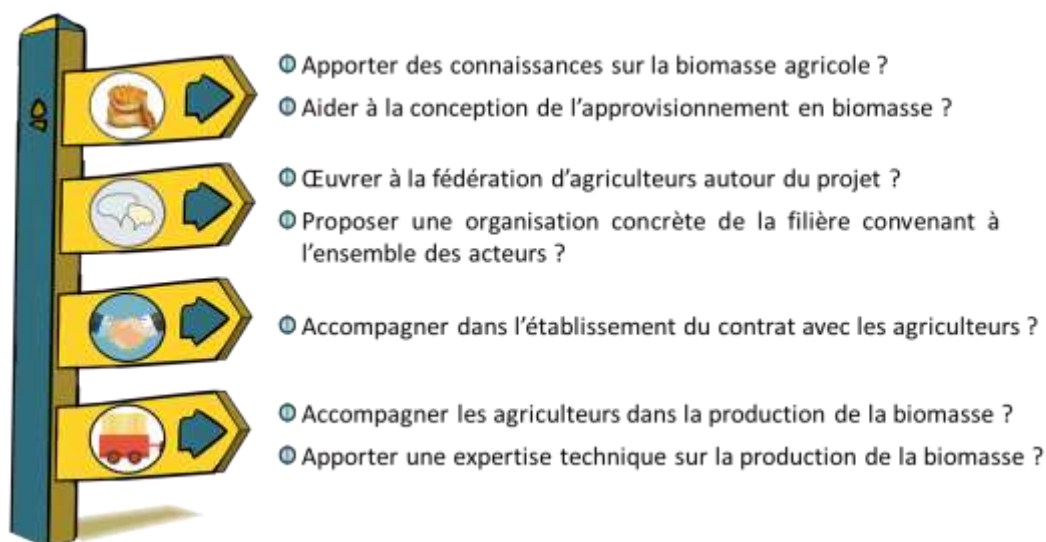


Figure 3 : Panneau d'orientation pour la mise en place effective de la filière d'approvisionnement

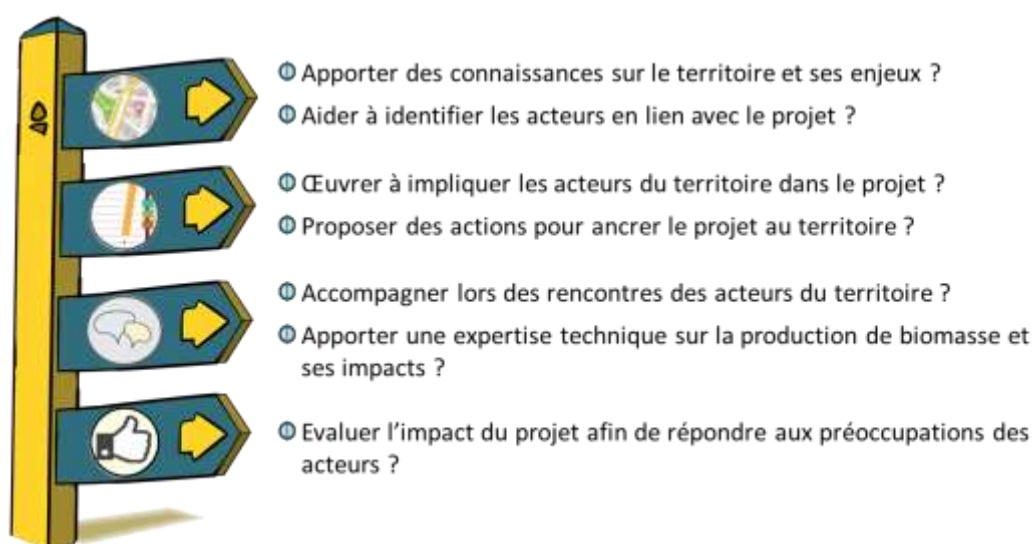


Figure 4 : Panneau d'orientation pour l'ancrage du projet au sein du territoire

POUR ALLER PLUS LOIN

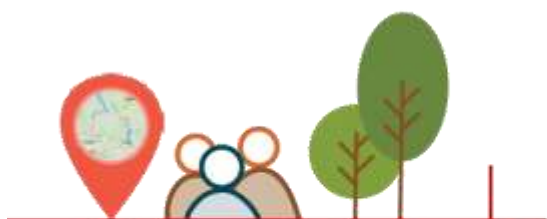
En fonction de ce que vous aurez identifié comme étant votre mission, vous pourrez consulter les autres outils de la démarche FILABIOM et y trouver des références, clés de réussite ou encore des retours d'expérience pouvant vous aider dans l'accomplissement de votre travail.

<http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/outils/>

« RETOUR D'EXPERIENCE DE ROMAIN ET GUILLAUME »

Romain Six et Guillaume Rautureau accompagnent des projets territoriaux de valorisation non-alimentaire de biomasse agricole. Ils travaillent respectivement pour la chambre d'agriculture de la Somme et de l'Aisne. Ils ont contribué à construire la démarche FILABIOM.

« L'accompagnateur ne vient pas se substituer au porteur de projet. Il n'a pas pour vocation de faire le projet à sa place. Il importe donc de bien préciser la demande qui lui est faite et également qu'il soit vigilant aux ressources humaines que le porteur de projet dédie à la conduite du projet pour que celui-ci avance et réussisse. »



Thème 2 : Interagir avec le porteur de projet dans la durée

Echanger avec le porteur de projet dans la durée

La manière dont vous interagissez avec le porteur de projet est à déterminer conjointement avec ce dernier. Elle doit prendre en compte les évolutions liées à l'avancement du projet : elle est dynamique !

Des clés de réussites vous sont proposées afin de vous aider à construire une relation de travail fonctionnelle et efficace.

Favoriser la rédaction de comptes rendus suite à vos échanges avec le porteur de projet

Pouvant aller du simple mail récapitulatif à un document spécifique, la rédaction de comptes rendus vous permettra d'éviter de potentiels malentendus et de disposer de récapitulatifs de l'avancement et des décisions prises. Ces éléments peuvent être utiles plus en avant dans le projet pour revenir sur des éléments discutés et retracer la réflexion menée.

Tenir au courant, c'est anticiper les blocages

La connaissance par le porteur de projet de l'avancement de la réflexion que vous menez, au moins dans les grandes lignes, lui permet de vous soutenir si nécessaire et également de ne pas mécomprendre des demandes ou propositions que vous pourriez lui faire. Ainsi, il vous est conseillé de provoquer des échanges, même courts avec le porteur de projet afin de vous assurer que celui-ci est au fait de l'avancement du travail réalisé. Les modalités et la fréquence de ces échanges sont à déterminer au cas par cas.

Associer le porteur de projet à la réflexion pour l'y faire adhérer

Organiser des rencontres avec le porteur de projet permet de l'associer à la réflexion, en particulier dans les cas où il vous est demandé de réaliser certaines étapes du projet dans leur intégralité. Cela contribuera à le faire adhérer à vos propositions et lui permettra de faire sien le message à transmettre aux acteurs de la filière. Cela accroîtra également sa capacité à construire une dynamique de coopération avec ceux-ci et à être légitime vis-à-vis d'eux.

Solliciter l'avis du porteur de projet sur des points concrets de réflexion

Dans le cas où il vous est demandé de réaliser certaines étapes du projet dans leurs intégralités, discuter de votre travail et de vos questionnements avec le porteur de projet est important. En effet, sa vision de l'ensemble du projet pourra mettre en perspective certains éléments, voire même leur donner une importance insoupçonnée par vous. Ainsi, aborder des éléments concrets, lors de séances de travail par exemple, est une clé de réussite pour la bonne intégration de vos travaux dans le projet global.



Adaptez-vous à l'évolution du projet global du porteur de projet

Les étapes pour lesquelles il vous est demandé d'intervenir s'intègrent dans un projet plus global. Ainsi, il est important que vos interactions avec le porteur de projet tiennent compte de l'évolution globale de son projet et de ses enjeux. Cela nécessite de concevoir votre relation de travail d'une façon dynamique.

Favoriser les interactions dans un projet multi-partenarial

Le projet que vous accompagnez peut être porté par plusieurs acteurs. Il convient alors de favoriser les interactions entre les acteurs pour construire une relation de travail dynamique et fonctionnelle. Afin de vous aider dans cette tâche, quelques clés de réussite et retours d'expérience vous sont proposées.

🔑 Être vigilant aux questions de confidentialité

Dans le cas où les acteurs que vous accompagnez sont liés par des relations commerciales, il vous est conseillé d'être vigilant à la question de la confidentialité. S'il est, en effet, important de s'assurer que les acteurs communiquent entre eux et interagissent avec transparence, éléments nécessaires à l'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs, il faut également s'assurer que cette transparence se fait en respectant les intérêts économiques de chacun et non au détriment de la pérennité du projet. Un juste milieu devra être trouvé dans chaque cas accompagné.

Concrètement, vous pourrez :

- ❶ Valider auprès de chacun des acteurs les informations qu'ils considèrent communicables,
- ❶ Faire valider les comptes rendus avant diffusion voire ne diffuser que les conclusions publiques de vos séances de travail.

🔑 Convenir avec les porteurs de projet du fonctionnement du groupe

Lors des premières rencontres avec chacun des porteurs de projet, vous leur aurez demandé la façon dont ils souhaitent fonctionner et interagir ensemble. A partir de ces éléments, vous pouvez lors d'une rencontre commune prévoir un temps de discussion pour que le groupe propose un mode de fonctionnement et convienne du rôle de chacun. Etablir un fonctionnement, qu'il soit formel ou informel, convenant à chaque partie prenante, contribuera à l'établissement d'une dynamique de groupe et d'une relation de travail pérenne.

🔑 Prendre en compte la réputation et l'aura des porteurs de projet

La réputation des acteurs est un élément pouvant interférer dans le jeu des acteurs que vous accompagnez, ou plus généralement sur l'accueil du projet par la profession ou le territoire. Par exemple, la mauvaise réputation d'un acteur peut être un frein à la création d'une dynamique de projet : non transparence, mauvais payeur, ...

De plus, dans l'accompagnement d'un projet, il est primordial de considérer le facteur « porteur de projet » et pas uniquement les aspects techniques du projet. En effet, l'aura de la ou des personnes qui portent le projet influe sur l'adhésion des acteurs publics et des acteurs du monde agricole au projet : Qui est-il ? Quel est son parcours ? Comment se comporte-t-il ? ... (Agro-Transfert Ressources et Territoires, 2017; UniLaSalle, Agro-Transfert Ressources et Territoires, Chambre d'Agriculture Hauts-de-France, & IAR, 2018).



DISCUTER DU FONCTIONNEMENT DU GROUPE LORS D'UNE SÉANCE DE TRAVAIL

Dans le guide *Connaître le territoire pour faciliter l'ancrage d'une filière de la bioéconomie*, il vous est proposé d'organiser un groupe de travail mobilisant les acteurs impliqués dans la conduite du projet afin d'identifier et positionner les acteurs du territoire par rapport au projet (pages 44 à 50). Vous pouvez, par exemple, prévoir de coupler cette réunion avec la réunion au cours de laquelle vous discuterez du fonctionnement du groupe.



«

RETOUR D'EXPERIENCE DE VINCENT, CHARLES ET EMMANUEL

»

Dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, un des territoires pilotes suivis était composé de deux acteurs industriels, la CALIRA et Plastitek, souhaitant travailler ensemble à l'intégration d'anas de lin dans des produits plastiques, en substitution aux ressources minérales habituellement utilisées (craie, talc).

La relation de travail entre la CALIRA et Plastitek s'est établie très rapidement et a véritablement permis aux deux acteurs d'avancer efficacement sur le projet. Les porteurs de projet expliquent cette réussite par différents facteurs :

La proximité géographique des acteurs

Les deux entreprises sont distantes d'une dizaine de kilomètre. D'après les acteurs, cette proximité facilite les échanges et en améliore la qualité.

Une connaissance des acteurs antérieure au projet

Le fait de se connaître d'avant le projet, sans pour autant avoir travaillé ensemble, est un facteur facilitateur. Cela permet de commencer à travailler ensemble en bénéficiant déjà d'une relation de confiance établie.

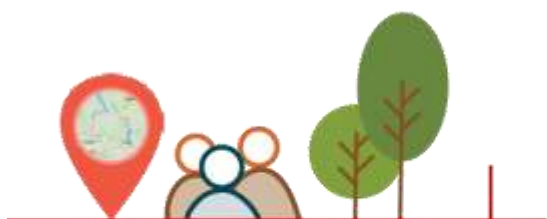
Cette remarque souligne l'importance de participer à la vie du territoire, d'en rencontrer ses acteurs. Sur le court terme, l'intérêt est peut-être faible, en revanche, sur le long terme, l'ancrage territorial des entreprises peut être source d'opportunités.

Le partage d'une finalité commune et la vision d'un marché porteur

Chacune des deux entreprises voit des opportunités de développement au travers du projet. Cela contribue à partager une finalité commune et ainsi à être motivé par le projet et la réalisation d'un travail conjoint.

La rencontre et la complémentarité des savoir-faire

Dans ce projet, les compétences et savoir-faire des deux entreprises se complètent. Cela a permis d'avancer avec les savoir-faire de chacun et ainsi de rester compétitif, en particulier en gagnant du temps car il ne fut pas nécessaire de faire appel à des aides extérieures alors que le projet était encore flou. Ensemble et en mobilisant leurs savoir-faire, ils ont pu suffisamment avancer pour voir si le projet valait la peine d'être poursuivi.



Thème 3 : Parler biomasse avec un porteur de projet

Parler simplement de « biomasse »

Bien que souhaitant valoriser de la biomasse agricole, il se peut que le porteur de projet que vous accompagnez dispose de connaissances partielles en ce qui concerne ce domaine. Il est alors nécessaire de lui apporter les connaissances qui vous permettront de partager une vision commune des enjeux et des questions à se poser pour mettre en place la filière d'approvisionnement.

Afin de vous aider à apporter au porteur de projet les connaissances relatives à la biomasse agricole qu'il compte valoriser, une liste des informations que vous pouvez aller chercher vous est proposée. Les différents outils de la démarche FILABIOM pourront vous permettre de recueillir les informations souhaitées.

- ① Les techniques de production (itinéraire technique)
- ① Le contexte pédoclimatique nécessaire pour produire la culture
- ① Les enjeux liés à la production et la mobilisation de la culture (fertilité, adventices, eau, ...)
- ① Les modifications induites dans les systèmes de culture pour produire la culture
- ① Les services écosystémiques rendus par la production de la culture
- ① Les coûts de production et de mobilisation de la biomasse étudiée
- ① Les modalités de stockage de la biomasse étudiée
- ① La variabilité de la qualité de la biomasse étudiée
- ① La période de disponibilité de la biomasse étudiée dans l'année
- ① L'usage actuel de la biomasse étudiée



« RETOUR D'EXPERIENCE DE LUCILE »

Dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, une des entreprises suivies avait pour projet de valoriser des anas de lin dans du béton et cherchait à construire une relation de travail avec la CALIRA, coopérative linière implantée à proximité et susceptible de lui fournir cette biomasse.

Lors des premiers échanges avec les acteurs, il est apparu que le porteur de projet n'était pas en capacité de définir son attente vis-à-vis des anas de lin car ne connaissait pas les différentes possibilités relatives à ce type de produit (granulométrie, taux de poussière, ...). Face à cela, le porteur de projet et la CALIRA, avec l'appui de leur accompagnateur, ont décidé de commencer par travailler ensemble à l'établissement d'un cahier des charges *Anas de Lin*. Cela a permis aux deux acteurs industriels de partager une vision commune des enjeux relatifs à la biomasse étudiée et ainsi d'avancer dans le projet.

Cette expérience a mis en avant l'importance d'être vigilant au niveau de connaissances du porteur de projet en ce qui concernent la biomasse agricole et aux termes employés.

POUR ALLER PLUS LOIN

Afin de disposer d'informations sur la production et la mobilisation de biomasses agricoles, vous pouvez vous référer aux outils FILABIOM ainsi qu'aux livrables du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR. L'ensemble de ces documents sont disponibles sur :

<http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/outils/>

Idées reçues sur la biomasse agricole

Lors de vos premières rencontres avec le porteur de projet, vous pourrez également faire face aux idées reçues de celui-ci à propos de la biomasse agricole.

Une liste d'idées reçues fréquemment rencontrées a été établie et des éléments de réponses vous sont proposés.

« Un coproduit est un déchet du processus de production, donc cette ressource n'est pas chère »



Un coproduit est une matière créée au cours du même processus que le produit principal et qui, selon l'ADEME, « dispose d'un marché et d'une cotation ». L'ADEME précise que « le producteur de coproduits tire bénéfice de leur vente » (ADEME & IDELE, 2000, p. 11). Le coproduit se distingue donc du déchet, qui se définit comme « un matériau, substance ou produit qui a été jeté ou abandonné car il n'a plus d'utilisation précise » et pour lequel le « producteur cherche avant tout à se débarrasser ou qu'il souhaite éliminer » (ADEME, 2017; ADEME & IDELE, 2000, p. 11).

Ainsi, si le coproduit n'est certes pas le produit principal, il est néanmoins l'un des produits du processus et son producteur cherchera à le valoriser au meilleur prix car il présente des caractéristiques recherchées sur certains marchés. Par conséquent, rien n'indique que le producteur cherche à s'en débarrasser ou à le vendre à bas prix !

« La paille laissée au sol est perdue. Cela ne change rien de l'exporter pour que je la valorise. »

La paille est un coproduit pouvant être exporté afin d'être valorisé, par exemple en alimentation et litière animale, ou encore laissée au sol et enfouie après broyage par la moissonneuse batteuse (Coop de France, Chambre d'agriculture de Bourgogne, & Réseau Rural Français, 2012).

Le fait de laisser la paille au sol contribue au maintien de la fertilité du sol et donc à préserver les propriétés physiques de celui-ci (structure, résistance à la battance et à l'érosion, etc.) ainsi que sa fertilité chimique et ses qualités biologiques. Ainsi, la paille laissée au sol a une utilité. Elle n'est pas perdue. Il est donc primordial de réfléchir l'exportation des pailles afin de préserver la fertilité du sol. Pour cela, il convient de prendre en compte le type de sol, le mode de conduite des cultures et le système de culture, autant de facteurs jouant sur le maintien des stocks de matières organiques des sols (Agro-Transfert Ressources et Territoires, Arvalis, INRA, LDAR, & Chambres d'Agriculture de Picardie, 2008, p. 3).



SIMULER L'EFFET DE CHANGEMENTS DE PRATIQUES SUR LA FERTILITE ORGANIQUE DU SOL

L'outil de simulation SIMEOS – AMG peut vous permettre d'évaluer simplement l'effet de changements de pratiques agricoles (méthanisation, agriculture de conservation, rotation, travail du sol...) sur les teneurs et stocks de carbone et de matière organique des sols.

<http://www.agro-transfert-rt.org/2019/03/21/outil-de-simulation-de-levolution-de-letat-organique-des-sols/>



« Cette culture permet à l'agriculteur de passer moins de temps sur la parcelle.
Cela va l'intéresser. »



Une culture pérenne telle que le miscanthus ou les taillis à (très) courtes rotations (T(t)CR) de saules et peupliers peuvent, par exemple, permettre à l'agriculteur de passer moins de temps sur sa parcelle que s'il y cultivait des cultures annuelles. Or, diminuer le temps passé à la parcelle peut intéresser un agriculteur selon les caractéristiques de son exploitation agricole et ses enjeux. Il pourra, par exemple, être intéressé de passer moins de temps sur une parcelle lors des périodes relatives à des pics de travail et s'il y a un enjeu de disponibilité en main d'œuvre au sein de l'exploitation.

En revanche, si la culture nécessite que l'agriculteur soit présent lors de ces pics, bien que nécessitant moins de temps le reste de l'année, cela ne l'intéressera pas nécessairement. De plus, les motivations d'un agriculteur à adhérer à un projet peuvent varier selon le profil de l'agriculteur et son intérêt pour les aspects économique, agronomique, la diversification de ses activités, le travail collectif, le développement du territoire,... (UniLaSalle et al., 2018, p. 31). Ainsi, il apparaît que le facteur « temps de travail » est, à lui seul, insuffisant pour juger *a priori* de l'intérêt potentiel d'un agriculteur pour une culture.

« RETOUR D'EXPERIENCE DE CYRIL ET XAVIER »

Dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR, Cyril FLAMIN (Coopénergie) et Xavier TETEREL (Chambre d'agriculture de l'Oise) ont contacté des agriculteurs afin d'envisager avec eux la possibilité d'implanter des parcelles de TtCR de saules pour une valorisation des plaquettes par l'UCAC sur le marché du bois-énergie.

L'étude faite *a priori* pour concevoir l'approvisionnement prévoyait que l'agriculteur intervienne sur la parcelle une année sur trois. Cet argument, en faveur d'une réduction du temps de travail, a été donné aux agriculteurs rencontrés.

Sur la 15^{aine} rencontrée, seuls quatre agriculteurs ont indiqué que c'était l'un des intérêts du projet. Les autres n'ont pas retenu cette caractéristique comme une des motivations pouvant les pousser à adhérer au projet.

Concernant la proposition d'un contrat sur 19 ans, deux des agriculteurs rencontrés ont posé la question de la pérennité de l'UCAC, quatre ont explicitement indiqué qu'un engagement sur 19 ans était trop long et cinq autres ont précisé que les projets portés par les futurs repreneurs de l'exploitation n'étaient pas compatibles avec cette proposition.

« Les agriculteurs sont intéressés par un contrat sur plusieurs années. »

Proposer un contrat sur plusieurs années, dans le cas notamment d'un projet de production et valorisation de cultures pérennes, permet au porteur de projet de sécuriser son approvisionnement et à l'agriculteur de s'assurer d'un débouché, dans la durée, de la culture implantée d'autant que le coût d'implantation est important et que le retour sur investissement peut être assez long.



Cependant, proposer un tel contrat peut également être un frein à l'adhésion des agriculteurs au projet. En effet, un contrat sur plusieurs années, lié à un investissement initial fort, interroge sur le devenir de la production dans le cas où le porteur de projet vient à disparaître. De plus, cela peut être un frein pour les agriculteurs allant dans les prochaines années transmettre leur exploitation. En effet, ils peuvent ne pas vouloir s'engager afin de ne pas faire peser, par la suite, le contrat sur le repreneur.

POUR ALLER PLUS LOIN

Selon les idées reçues du porteur de projet, il peut apparaître nécessaire de réaliser une étude plus approfondie sur la proposition d'un approvisionnement territorial en biomasse afin de permettre au porteur de projet de mieux connaître la biomasse pressentie, d'envisager de nouvelles sources de biomasse et de comparer ces différentes possibilités entre elles. Pour cela, vous pouvez vous référer à l'étape « Proposition d'un approvisionnement territorial » de la démarche **FILABIOM**.

<http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/etapes/approvisionner/>

L'ensemble des documents cités dans ce document sont accessibles depuis le site internet
de la démarche **FILABIOM**

www.agro-transfert-rt.org/filabiom/

Bibliographie

- ADEME. (2017). *GARANTIES DE PERFORMANCE DANS LES CONTRATS DE MÉTHANISATION AGRICOLE*. France. Retrieved from https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/garanties_performances_metha_agricole_201707_rapport.pdf
- ADEME, & IDELE. (2000). *Les coproduits d'origine végétale des industries agroalimentaires*. France. Retrieved from <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/coproduits-origine-vegetale-industrie-agro-2895.pdf>
- Agro-Transfert Ressources et Territoires. (2017). *Processus de décision des acteurs publics et bioéconomie territoriale*. France.
- Agro-Transfert Ressources et Territoires, Arvalis, INRA, LDAR, & Chambres d'Agriculture de Picardie. (2008). *Exporter des pailles sans risque pour l'état organique des sols*. France. Retrieved from http://www.coopenergie.com/fichescoop/Plaquette_12_pages.pdf
- Coop de France, Chambre d'agriculture de Bourgogne, & Réseau Rural Français. (2012). *Paille et sous produits des grandes cultures*. France. Retrieved from https://www.biomasse-territoire.info/wp-content/uploads/2018/02/Fiche_paille_finale.pdf
- OREE. (2017). *S'ancrer dans les territoires dans pour gagner en performance*. France.
- UniLaSalle, Agro-Transfert Ressources et Territoires, Chambre d'Agriculture Hauts-de-France, & IAR, P. (2018). *Processus de décision des acteurs privés agricoles et gouvernance des projets pilotes : étude de cas du territoire pilote de la Centrale Biométhane en Vermandois (CBVER)*. France.



Ressources graphiques utilisés : Undraw (<https://undraw.co/>)

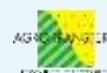
Conception graphique du document : Carine Czeryba – Agro-Transfert RT

Ce document a été réalisé dans le cadre du projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR*.

Ce projet vise à faciliter la mise en place des projets de la bioéconomie, ancrés sur les territoires, durables et pérennes dans les Hauts-de-France.

Réalisation et rédaction de l'ouvrage

Lucile GODARD
Agro-Transfert Ressources et Territoires
<http://www.agro-transfert-rt.org/> - 03 22 97 89 28



Avec l'appui de l'ensemble des partenaires du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR et en particulier de

Hélène PREUDHOMME
Agro-Transfert Ressources et Territoires

Guillaume RAUTUREAU
Chambre d'agriculture de l'Aisne

Graziella HAUDRY
Chambre d'agriculture des Hauts-de-France

Romain SIX
Chambre d'agriculture de la Somme

Loïc SAUVEE
Miravo RAKOTOVAO
UniLaSalle – Unité Interact

Xavier TETEREL
Benoît COUSIN
Chambre d'agriculture de l'Oise

Laurent BLEUZE
Cyril FLAMIN
La Coopération agricole – Hauts-de-France

Carole LEVERRIER
Marie LOYAUX
IAR – Pôle de la bioéconomie

Julie WOHLFAHRT
INRAE – SAD

Charles THEMISTOCLE
CALIRA

Publication mars 2020

Projet soutenu financièrement de 2015 à 2020 par le FEDER, le FNADT au titre de l'initiative « territoire catalyseurs d'innovation » et la région Hauts-de-France



Projet coordonné par Agro-Transfert Ressources et Territoires avec comme partenaires :

