



Rapport Mission « Repérage d'innovations de terrain » :

Pistes de réflexion pour organiser le repérage d'innovations de terrain dans le réseau Cuma

Auteur.es: Chloé Salembier (FNCuma-INRAE), Hervé Bossuat (FNCuma), Jean-Marc Meynard (INRAE), Julie Labatut (INRAE), Agnès Le Foulgoc (FNCuma), Quentin Dupetit (FNCuma).

Décembre 2021

Avant-propos

Ce rapport est le fruit d'un travail réalisé par la FNCuma, en relation avec la commission Innovation nationale. Son contenu provient de l'analyse d'observations et d'entretiens réalisés avec des membres du réseau fédératif, par Chloé Salembier (FNCuma-INRAE), entre Février et Septembre 2021 (voir l'annexe 1 pour plus de détails sur la méthode). Les pistes de réflexion présentées dans la section 5 s'appuient sur des propositions/suggestions faites par les membres du réseau au cours des entretiens, certaines sont le fruit d'échanges avec les membres du conseil d'administration de la FNCuma (discussion le 24/11/2021), de la commission innovation nationale (16/11/2021) et de réunions avec des salarié.es du réseau Cuma.

Objectif du rapport : Fournir des pistes de réflexion pour avancer dans l'organisation des activités de « repérage de l'innovation de terrain », aux différents niveaux fédératifs du réseau Cuma.

Cibles : Tous les salariées et salariés, et tous les élus et élues du réseau Cuma.

Sommaire

1. Repérer des innovations de terrain, une activité au cœur d'un nombre croissant de réseaux de R&D	4
2. Pourquoi repérer des innovations de terrain dans le réseau Cuma ?	4
3. Dans le réseau Cuma : que repère-t-on ?	5
4. Dans le réseau Cuma : Comment sont repérées des innovations de terrain ?	7
4.1. Repérage organisé et ciblé sur des innovations précises	8
4.2. Repérage organisé et ouvert	11
4.3. Repérage fortuit et ouvert	12
5. Pistes de réflexion pour organiser le repérage d'innovations de terrain à l'échelle du réseau	14
5.1. Coordonner les orientations stratégiques du repérage d'innovations à différents niveaux du réseau fédératif	14
5.2. Structurer, capitaliser et enrichir les traces écrites pour accroître les opportunités et l'efficacité du repérage	15
5.3. Faire du repérage d'innovations de terrain une mission à part entière du réseau Cuma	16
6. Conclusion - ouverture	19

1. Repérer des innovations de terrain, une activité au cœur d'un nombre croissant de réseaux de R&D

Repérer des innovations de terrain est l'une des activités motrices de transitions dans de nombreux secteurs professionnels, et cette activité est mise en œuvre pour des finalités variées.

Par exemple, dans le domaine médical, dans l'optique de valoriser des expériences de terrain en recherche, un nombre croissant d'initiatives s'appuie sur le repérage de patients et patientes capables de décrire leurs symptômes, les solutions originales qu'ils/elles ont testé, et de porter un jugement sur leur efficacité¹ (souvent dans le cas de maladies dites orphelines). Dans le domaine industriel, différentes démarches ont été mises au point dans l'optique de repérer des « usagers et usagères pionniers », ayant imaginé et développé des produits ou services qui pourraient ensuite être repris et commercialisés à grande échelle par des entreprises². Dans le secteur agricole, on observe également une multiplication des initiatives dans lesquelles des acteurs de la R&D, publique ou privée, souhaitent repérer des innovations de terrain pour stimuler l'innovation dans d'autres fermes, ou dans leurs propres organisations³.

Le développement de ces activités de repérage repose sur le constat d'une inventivité « sur le terrain », « dans l'usage », chez les agriculteurs et agricultrices. Autrement-dit, l'activité de repérage, quelle que soit l'organisation qui la déploie, repose sur la volonté de reconnaître et de valoriser l'innovation de terrain, pour stimuler des activités de recherche, développement et d'innovation.

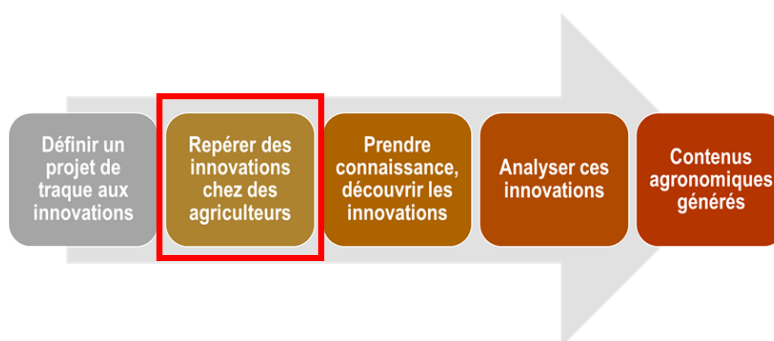


Figure 1. Démarche de traque aux innovations de terrain – le repérage n'est qu'une étape (encadrée en rouge) – figure extraite de Salembier et al. (2021).

Comment définir cette activité ? Le repérage n'est souvent qu'une étape d'un processus plus large, qui peut être précédé de la formulation d'un problème à résoudre, ou suivi de la mise en œuvre d'un projet d'innovation, avec les agriculteurs / agricultrices repérés (ex. le repérage n'est qu'une étape de la démarche de traque aux innovations, Figure 1). Pour ce rapport, nous proposons de définir que cette activité consiste à **repérer, au sein d'une population, des pratiques atypiques, méconnues/inconnues et aux caractéristiques désirables** pour l'avenir de l'agriculture (i.e. des pratiques « qui donnent envie », « qui sont souhaitées » par ceux et celles qui les repèrent).

2. Pourquoi repérer des innovations de terrain dans le réseau Cuma ?

L'enjeu, pour la FNCuma, d'avancer dans la structuration des activités de repérage de l'innovation s'inscrit dans l'ambition, affichée dans son projet politique (2017) « [d'] *encourager l'innovation collective sur les territoires, condition nécessaire au dynamisme du réseau* ». Cette structuration permettrait d'ancrer explicitement la stratégie du réseau sur l'innovation de terrain. Aussi, les 12 000 Cuma réparties sur l'ensemble du territoire français constituent un important vivier d'innovation, et, le réseau,

¹ Rabeharisoa & Callon (2002)

² Von Hippel (2005) ; Churchill, Von Hippel & Sonnack (2009)

³ Salembier et al. (2016; 2021); Perinelle et al. (2021) ; Atelier Paysan (2017)

décliné en fédérations de proximité (FP), régionales (FR) et nationale (FN), est un dispositif propice à l'organisation d'activités de repérage de l'innovation de terrain.

Déjà pratiquée par les membres du réseau– tous métiers confondus - l'activité de repérage des innovations de terrain est à ce jour souvent implicite⁴, et encore peu formalisée. Les démarches à l'œuvre restent souvent méconnues et peu coordonnées aux différents niveaux du réseau fédératif.

Pourquoi repérer des innovations de terrain ? Cette activité est aujourd'hui déployée au service :

- De **l'appui au développement et à l'innovation** dans les Cuma (ex. des cumistes sollicitent une animatrice pour développer un projet inédit, et cette dernière repère, dans le réseau, d'autres Cuma qui ont déjà déployé un tel projet),
- Des **activités de plaidoyer, de défense des intérêts et d'acquisition de financements** destinés aux Cuma (ex. un directeur de FR repère des Cuma ayant innové sur une thématique qu'il souhaite mettre en avant auprès de financeurs),
- De l'organisation d'évènements, dans le cadre de **l'animation du réseau** (ex. une chargée de mission repère des Cuma qui ont innové en relation avec la thématique d'une journée organisée dans un département),
- Des activités de **production de connaissances et de communication**, pour connaître et faire connaître les Cuma qui innovent, dans et hors du réseau (ex. un chargé de mission repère des Cuma qui ont innové sur une thématique, pour étudier ce qu'elles ont fait, et produire des références ; une chargée de mission repère des innovations de terrain susceptibles de contribuer à un projet en cours de montage),
- Du travail sur le **renouvellement des orientations stratégiques du réseau**, notamment en termes d'innovation (ex. les salarié/es et élu/es s'appuient sur les innovations de terrain repérées au sein du réseau pour discuter des orientations stratégiques sur lesquelles déployer de nouveaux moyens).

Plusieurs initiatives, dans le réseau fédératif, témoignent d'une volonté de structurer les activités de repérage de l'innovation (ex. axe de travail central de la commission innovation nationale, méthodes de repérage mises au point dans certaines FR). Ce rapport a pour ambition de contribuer à cette dynamique, en fournissant quelques pistes de réflexion pour organiser ces activités afin de gagner en efficacité dans leur mise en œuvre, et d'aider à les instituer comme une mission à part entière et comme l'un des fondements du fonctionnement du réseau fédératif.

3. Dans le réseau Cuma : que repère-t-on ?

S'intéresser à ce qui est repéré dans les Cuma revient à s'intéresser à « ce sur quoi on innove » en Cuma et dans quelles directions. A la différence d'autres réseaux agricoles comme celui de l'Atelier Paysan ou du réseau des semences paysannes, qui œuvrent sur des domaines circonscrits⁵, le réseau Cuma porte sur des domaines d'innovation très variés, pour au moins trois raisons :

- La première est que **l'objet même de l'innovation est multi-dimensionnel et systémique – il s'agit d'une « Cuma »** - au sein de laquelle il est possible d'innover sur différentes dimensions, au cœur de son identité : le matériel utilisé et l'activité réalisée en commun dans le groupe (ex. le désherbage mécanique, le compostage), les pratiques de chaque adhérent, l'organisation collective du travail (ex. l'emploi partagé d'un salarié), le cadre juridique (ex. couplage d'un statut Cuma et SAS), l'insertion de la Cuma dans son territoire (ex.

⁴ Extrait d'entretien avec une chargée de mission « *Si tu me dis comme repérage vous faites quoi, tout de suite je vais te parler du stage, parce qu'on l'a dit comme ça : on a voulu repérer les initiatives pour avoir un listing. Je pourrais te dire c'est tout, je n'ai pas moi, de mon fait, fait une démarche de repérage... Mais en fait quand je fais du GIEE et que je vais chercher des groupes, je fais du repérage ; quand on fait des démonstrations et qu'on va chercher des retours d'expérience sur des innovations en fait tu fais un repérage... En fait les animateurs connaissent bien leurs Cuma, leur territoire et ils savent qui fait quoi, et après ils me disent, tiens, j'ai entendu untel... parfois je passe par les constructeurs aussi (...) quand par email aussi tu as une question sur le bois énergie par exemple, l'animateur va repérer qui a déjà rencontré ça via notre groupe de mail, et moi derrière je vois aussi - tiens, il y a cela ! ».*

⁵ Domaines d'innovation explorés dans ces deux structures : « des outils agricoles auto-construits pour une agriculture biologique et paysanne » pour l'Atelier Paysan, « de nouveaux systèmes semenciers, source de biodiversité cultivée et d'autonomie, face au monopole de l'industrie sur les semences et à ses OGM brevetés », pour le Réseau Semences Paysannes.

développement de collaborations au sein d'un Projet Alimentaire Territorial), son modèle économique (ex. financement d'activités de la Cuma par une collectivité locale), son modèle de gouvernance, sa logique de gestion des risques ou encore sa dynamique de transition⁶,

- La seconde est que le réseau fédératif, comme l'indique le projet politique du réseau (2017), repose sur les principes « **de respect de (...) la pluralité des modes de production et la liberté de pensée des individus** », ce qui multiplie les orientations possibles en termes d'innovation au sein du réseau,
- Enfin, ce qui peut être qualifié « d'innovant », « d'hors-norme », « d'atypique »... est **une question de point de vue**⁷, autrement-dit ceux/celles qui qualifient une innovation le font en relation avec le contexte sociotechnique et le territoire dans lequel ils/elles se trouvent, et en relation avec ce qu'ils/elles jugent avoir de la valeur pour l'avenir de l'agriculture à un instant T (i.e. ce qui est désirable).

		Dimensions d'une Cuma sur laquelle innover						
		/	Matériel / activité en commun	Pratiques des adhérents	Organisation du travail	Gouvernance	Modèle économique	(...)
Des orientations en termes d'innovation	/		(i) Des semoirs pour sur-semis de prairies, (ii) usage d'une broyeuse déchiqueteuse pour faire des paillages litière, (iii) un système d'irrigation partagé pour maintenir la production d'asperges		(iv) un groupement d'employeur territorial			
	Des Cuma « en mouvement »		(v) Des Cuma en transition vers de nouvelles pratiques					
	Agroécologie	(vi) des Cuma motrices de l'agroécologie	(vii) Le désherbage mécanique pour réduire l'usage de pesticides					
	Renouvellement des générations	(viii) Utiliser la Cuma pour favoriser l'installation de NIMA en maraichage			(ix) Des modèles de gouvernance et d'organisation du travail favorables au renouvellement des générations			
	Autonomie fourragère		(x) Une filière betterave fourragère en Cuma					
	(...)							

Tableau 1. Exemples d'innovations recherchées par des membres du réseau Cuma. En colonne, les dimensions d'une Cuma sur lesquelles ont été focalisées la recherche, et les lignes se rapportent à des orientations en termes d'innovation. Le cœur du tableau présente des exemples de « ce qui a été recherché » croisant ces deux caractéristiques. Les « ... » soulignent que les dimensions ou orientations évoquées ne sont pas exhaustives.

Une grande diversité d'innovations peut être repérée en Cuma (Tableau 1) : identifier « quoi repérer » implique de faire plusieurs choix :

1. **Définir une ou des dimensions d'une Cuma** sur laquelle porte l'innovation recherchée, comme par exemple (colonnes Tableau 1): des matériels aux caractéristiques particulières (ex. semoir pour sur-semis de prairies, matériel pour le tri de semences, toasteur à protéagineux), des activités originales (ex. des modalités de gestion collective des déchets plastiques, le séchage collectif de foin), ou encore des modalités d'organisation du travail (ex. passer d'une gestion individuelle à une gestion collective de l'entretien des prairies). Du fait d'un cœur de métier historique sur les agroéquipements dans le réseau, le repérage est aujourd'hui plus avancé et bien organisé sur cette dimension,
2. **Définir une orientation-direction en terme d'innovation**, i.e. les valeurs auxquelles se réfère l'innovation (ex. des Cuma motrices de l'agroécologie, du renouvellement des générations ou favorisant l'autonomie protéique des exploitations des adhérent(es),

⁶ Différentes dimensions d'une Cuma sont évoquées dans les articles suivants : Lucas et al. (2015, 2018) ; Capitaine (2005) ; Allaire & Assens (2002) ; Jannot & Vaquié (1999).

⁷ Extrait entretien avec une chargée de mission « on essaye de se dire que c'est innovant mais hyper subjectif, pour une région ça peut être innovant mais pas pour une autre ».

3. **Définir si on s'intéresse à des pratiques de Cumistes, ou à l'échelle d'une Cuma et à quel niveau de maturité doit être l'innovation à repérer** (ex. cumistes qui ont déjà éprouvé des innovations, d'autres au stade de projet, d'idée, de signal d'un potentiel de changement, ou encore des cumistes motivés pour s'engager dans un projet).

Il est donc possible de repérer des innovations très variées dans le réseau Cuma. Coordonner les activités de repérage implique donc, d'abord, de se coordonner sur « ce que l'on veut repérer » à différents niveaux du réseau fédératif. Certaines FP ou FR ont formalisé, dans leurs projets politiques, des orientations en termes de repérage (ex. repérer des Cuma potentielles GIEE, repérer des Cuma favorables à l'agroécologie), mais ces initiatives restent marginales à l'échelle du réseau, et peu coordonnées avec les autres niveaux du réseau fédératif.

4. Dans le réseau Cuma : Comment sont repérées des innovations de terrain ?

Il n'existe pas UNE bonne manière de repérer des innovations de terrain dans le réseau, mais une diversité de façons de faire, adaptées aux différentes situations de leur mise en œuvre. On peut citer trois grandes tendances (Tableau 2), qui se discriminent sur plusieurs dimensions : les situations dans lesquelles est déployé le repérage, les modalités d'organisation du repérage (ex. est-ce anticipé ? Qui participe ? Comment ?), ce qui est recherché et trouvé, et les voies empruntées et les raisonnements mobilisés pour repérer.

	Organisation	Ce qui est recherché et trouvé	Voies de repérage empruntées	Situations de mise en œuvre du repérage
1. Repérage organisé et ciblé sur des innovations précises	Démarche organisée, choix des innovations repérées centralisé (i.e. ceux qui pilotent la démarche choisissent les innovations à repérer)	Recherche d'innovations ciblées sur une thématique, et identification de gammes / options d'innovations d'un même type (ex. gamme de matériel pour le désherbage mécanique en vigne)	Screening dans des bases de données / repérage de proche en proche / exploration de traces écrites	Programme de R&D, soutien à des activités de plaidoyer, organisation d'événements, au cours de l'appui au développement des Cuma, pour faire vivre un projet stratégique, pour produire des connaissances / références
2. Repérage organisé et ouvert	Démarche organisée, il s'agit de permettre les remontées d'innovations par « le terrain » (i.e. les membres du réseau décident de ce qu'ils souhaitent partager avec d'autres dans le réseau)	Recherche exploratoire / tous azimuts d'innovations et identification d'innovations très variées	Lancement d'un appel à contribution / tours de table	Evénements ou concours / réunions / lancements d'appels à projets
3. Repérage fortuit et ouvert	Démarche fortuite, le repérage n'est pas anticipé, ce sont les membres du réseau qui partagent des innovations de terrain	La recherche et ce qui est trouvé, sont orientés par les remontées imprévues du terrain	Détection au jour le jour, au cours de l'exercice de son métier	Découverte surprenante d'innovations dans différentes situations

Tableau 2. Principales caractéristiques des trois types de démarche de repérage.

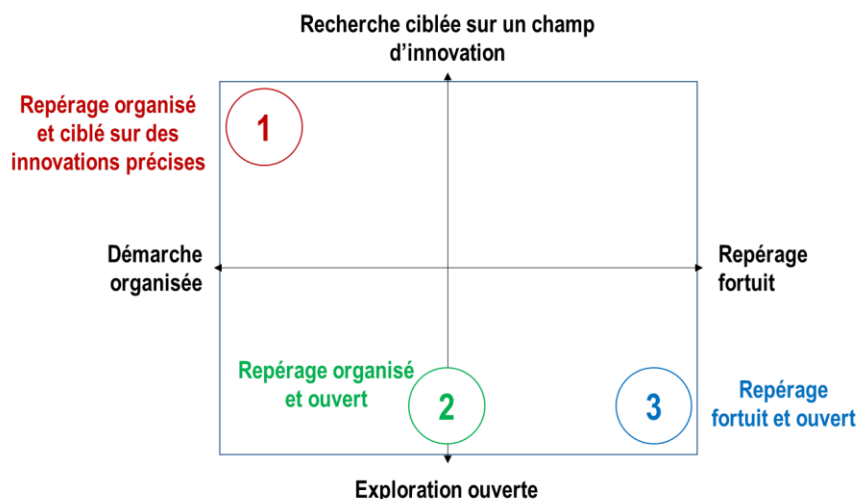


Figure 2. Les trois types de démarches, discriminées sur deux axes : en abscisse, ce sont les modalités d'organisation du processus qui les distinguent ; en ordonnée, les démarches se distinguent en fonction de l'orientation du repérage (ciblé / ouvert).

4.1. Repérage organisé et ciblé sur des innovations précises

>> Description de la démarche

Ces démarches ont pour objectif de repérer des innovations de terrain dans un domaine précis et l'ensemble de ce qui est repéré gravite donc toujours autour de la cible, formulée au départ (ex. détection d'un panorama de matériels pour le désherbage mécanique du sol en vigne). Ces démarches sont déployées au service d'activités très variées (voir les illustrations ci-dessous): au lancement ou au cours d'un programme de R&D (ex. projet Catalyseur : repérage, par des chargés/chargées de mission et animateurs/animatrices, de Cuma motrices des circuits courts à destination des personnes en situation de précarité), en soutien à des activités de plaidoyer (ex. repérage par une directrice de FR, d'une Cuma qui illustre, auprès de financeurs, la prise en compte des enjeux « agroécologie » et « renouvellement des générations »), lors de l'organisation d'évènements (ex. repérage, par une chargée de mission, de Cuma pouvant présenter leur usage collectif de semoirs de semis-direct), au cours de l'appui à l'innovation dans une Cuma (ex. repérage, par une animatrice, d'une Cuma souhaitant développer une activité de point de vente collectif), pour consolider et/ou faire vivre le projet stratégique d'une fédération (ex. repérage par des animateurs et animatrices de Cuma en transition, ou de Cuma impliquant des NIMA⁸ en maraichage) ou encore pour produire des connaissances / références sur des innovations particulières (ex. une animatrice a repéré des Cuma qui pratiquent le compostage collectif).

Ces démarches sont anticipées et organisées. Il s'agit, pour ceux/celles qui les pilotent de trouver des Cuma ou des cumistes qui ont déjà éprouvé des propositions innovantes, ou qui souhaitent le faire en relation avec le domaine d'innovation qui les intéresse.

Pour trouver ces innovations, ceux/celles qui les repèrent empruntent trois voies principales, souvent en complémentarité:

- Ils/elles explorent des bases de données et font ce qu'on peut appeler du « **screening** » (i.e. filtrage d'innovations au sein de bases de données),
- Ils/elles explorent des **traces écrites existantes**, présentant ce que font des Cuma : articles dans Entraid' (journaux papier ou site internet de la revue), rapports de Dina⁹, dossiers PCAE

⁸ Non Issus du Milieu Agricole

⁹ Dispositif national d'accompagnement stratégique des projets et initiatives en Cuma.

ou HCCA, ou des traces qu'ils/elles ont constituées (ex. saisie de ce qui est observé au jour le jour, archives de compte rendus de réunions)¹⁰,

- De **proche en proche**, ils/elles repèrent des innovations au sein du réseau en contactant parfois des connaissances, parfois des experts sur le sujet qui les intéresse, ou en informant leurs collègues de leurs recherches au cours de réunions, de discussions informelles ou via des outils de communications partagés (ex. groupes Whatsapp, fils de discussions sur Hang'Out).

L'efficacité de l'exploration par ces trois voies implique, pour ceux qui s'y engagent, de savoir : comment s'orienter dans les bases de données, les traces écrites ? Comment formuler ce qu'ils/elles cherchent auprès des personnes contactées ? Pour ce faire, plusieurs procédés ont été mis au point dans le réseau, ils sont détaillés dans l'annexe 2.

>> Illustration de 4 cas-types dans lesquels sont déployées des démarches de repérage organisées et ciblées :

CAS-TYPES 1 – Repérer des innovations dans le cadre d'un programme de recherche et développement, pour produire des connaissances sur des pratiques innovantes en Cuma. Le moteur du repérage, dans ces situations, est la volonté de trouver des Cuma qui ont déjà innové en lien avec la thématique d'un programme de R&D¹¹, afin d'étudier ce qu'elles ont fait, ou de trouver des Cumistes qui pourraient être motivés pour faire évoluer leurs pratiques. Dans les deux cas, ils/elles travaillent à mettre en relation la thématique de l'appel à projet avec ce qu'ils/elles pourraient trouver « en pratique » ou accompagner dans les Cuma (ex. lors d'un repérage sur « des Cuma qui pratiquent la fenaison », des réunions avec des salariés/salariées du réseau ont permis de faire état de la diversité des pratiques associées à cette activité, et de cadrer le travail de repérage). Lorsqu'il s'est agi de repérer des cumistes motivés pour s'engager dans une dynamique de changement, les critères de repérage ne portaient pas uniquement sur la thématique du projet, mais incluaient des dimensions organisationnelles et de dynamisme du collectif (ex. présence de « leaders », moteurs du projet de changement dans la Cuma, volonté du collectif de s'engager sur le temps long). Notons que la définition des critères de repérage des Cuma est d'autant plus complexe que le nombre de partenaires dans le projet augmente (ex. projet Catalyseur, initié par la FNCuma, impliquant entre autres des agriculteurs et agricultrices, des acteurs sociaux, des collectivités).

CAS-TYPES 2 – Repérer des innovations pour consolider et faire vivre un projet stratégique au niveau d'une fédération. Dans plusieurs fédérations de proximité ou régionales, le repérage d'innovations de terrain a permis de consolider ou faire vivre un projet stratégique local. Par exemple, la FR Grand Est¹² s'est donné pour ambition de soutenir des transitions dans les pratiques de toutes les Cuma de son territoire, quels que soient leurs projets. Dans cette optique, la région s'est doté d'une « typologie de Cuma », co-construite avec les salariés/salariées, permettant à ces derniers de catégoriser les Cuma qu'ils/elles rencontrent, en fonction de leur degré d'avancement dans des dynamiques de transition. La catégorisation est mobilisée par les animateurs et animatrices, qui y positionnent les Cuma qu'ils/elles accompagnent, ce qui les aide à se fixer chaque année des objectifs (ex. nombre de Cuma à accompagner d'une catégorie à l'autre). Pour la direction et les chargées de mission innovation, cette catégorisation sert aussi à identifier de potentielles Cuma GIEE et à savoir « où en est » le panel de Cuma suivi par le réseau. Un autre exemple concerne le FR Occitanie. Après avoir défini l'agroécologie comme axe stratégique de travail pour la FR, des salariés/salariées ont engagé un travail de repérage d'innovations de terrain, pour mettre en visibilité des pratiques existantes associées à l'agroécologie et asseoir l'importance de cette orientation pour leur réseau. Le travail de repérage a été réalisé par une stagiaire, et a consisté, dans un premier temps, à explorer la littérature et à solliciter des expertises pour identifier et choisir des processus et des pratiques que la fédération souhaitait associer au projet « agroécologie » (ex. désherbage mécanique, semis direct, vente directe, réduction de l'usage des produits phytosanitaires). Ces pratiques et processus ont ensuite été mobilisés

¹⁰ Extrait d'un entretien avec un directeur de FR « [pour repérer une innovation] on interroge Entraid', la FNCuma, une personne dédiée 't'as pas repéré quelque chose comme ci comme ça...' (...) on explore les réseaux informels, animateurs thématiques, on envoi des e-mails, on utilise le réseau interpersonnel, conseillers machinismes, GT nationaux etc. ».

¹¹ Exemples de projets : Patur'Innov (FP Tarn), Catalyseur (FNCuma), Luz'Co (FR Ouest), Co'Agil (FR Aura).

¹² Pour plus de détails sur ces exemples, voir les mémoires de fin d'études de Rachel Laurent (2020) et Flora Valette (2020).

pour repérer des Cuma à la fois via du screening dans des bases de données (ex. exploration de l'InfoCentre sur les matériels en Cuma dans la région), pour explorer d'autres traces écrites existantes (ex. articles de journaux, sites internet de FP), au cours d'entretiens avec les directrices et directeurs de FP, et pour, de proche en proche, repérer des Cuma motrices de l'agroécologie dans leurs territoires. Au total une quinzaine de Cuma ont été repérées puis enquêtées, en Occitanie, sur cette thématique.

CAS-TYPE 3 – Repérer des innovations éprouvées par des collectifs, pour accompagner des transitions dans d'autres Cuma. Il s'agit de situations au cours desquelles des animateur.rices et/ou des chargé.es de mission sont sollicités par des cumistes pour les aider à initier ou à enrichir de nouvelles pratiques en Cuma. Lorsque le sujet est nouveau pour les animatrices et animateurs concernés, ils ou elles décident d'explorer ce qu'ont déjà fait d'autres Cuma, pour acquérir des connaissances sur la démarche qu'elles ont empruntée (ce qui a été fait, pourquoi...) et, souvent, pour mettre en relation le groupe demandeur et la Cuma repérée. Comme l'indique une animatrice « *on ne cherche pas la Cuma pareille, mais qui ressemble à 75% : cela rassure, cela donne des idées...* ». Quand l'exploration porte sur un matériel connu ailleurs dans le réseau (ex. usage d'une tonne à lisier), ils/elles recherchent généralement une Cuma qui utiliserait ce matériel via la base de données de l'InfoCentre, à l'aide des références (type d'outil, marque) et codes nationaux¹³ ; quand il s'agit d'un matériel inédit¹⁴ ou peu répandu, ou d'une innovation sur d'autres dimensions de la Cuma (ex. gouvernance, emploi), ils/elles recherchent de proche en proche et explorent des traces écrites sur les Cuma. Un préalable à ces repérages est la clarification, avec le groupe d'agricultrices et agriculteurs, de ce qu'ils/elles souhaitent développer¹⁵. Lorsque ce qui doit être repéré est méconnu dans le réseau, les animateurs/animatrices explorent d'autres réseaux (ex. réseau Civam) ou procèdent par « décomposition » de leur recherche (ex. une animatrice cherchait des abattoirs mobiles pour volailles, équipement inédit dans le réseau, et elle a décomposé sa recherche en des « abattoirs mobiles » en Cuma et des « abattoirs pour volailles »).

CAS-TYPE 4 – Repérer des innovations pour faire connaître et reconnaître des activités en Cuma. Ces activités de repérage sont initiées par des membres du réseau dont l'une des missions est de faire reconnaître les activités en Cuma, au cours d'évènements ouverts à un large public, ou pour orienter des financements qui leur soient dédiés (ex. financements du conseil régional). S'agissant de l'acquisition de financement, ils/elles organisent des « visites de Cuma » pour que les financeurs prennent connaissance de ce qui se fait concrètement dans les territoires¹⁶. Le repérage consiste donc à trouver des Cuma dont les pratiques se rapportent à ce qu'ils/elles souhaitent défendre (ex. des Cuma motrices de l'agroécologie et favorisant le renouvellement des générations). Le repérage est souvent réalisé de proche en proche, en sollicitant des animatrices/animateurs de terrain, des chargés/chargées de mission ou les journalistes d'Entraid'. Une difficulté, mise en avant par les personnes qui réalisent ce repérage, est de trouver des Cuma qui « soient exemplaires », sur tous les plans, pour présenter leurs activités auprès de financeurs (ex. bilan comptable positif, fonctionnement collectif vertueux, gouvernance claire). Concernant l'organisation d'évènements, le repérage est ciblé en relation avec la

¹³ Extrait d'un entretien avec une animatrice : « *je le mets dans le moteur de recherche et je peux dire quelle Cuma en France a ce matériel, ça m'est déjà arrivé d'appeler des Cuma dans le sud-ouest, pour chercher un matériel, on a cette force-là, on est un réseau national !* ».

¹⁴ Extrait entretien avec une animatrice FR « *Un président de Cuma qui m'a contactée pour savoir s'il existait des presses à déchets, pour compacter les emballages plastique, pour que ce soit plus maniable et pour les amener au recyclage plastique, et là j'ai contacté une animatrice à l'autre bout de la France pour avoir de l'info dessus, et j'ai communiqué des infos au président* ».

¹⁵ Réalisation d'un diagnostic, organisation de séances de travail sur le projet du groupe, pour cadrer l'exploration – s'agissant d'un emploi – est-ce plutôt un emploi saisonnier ? Salarié temps plein ? Quelles tâches souhaitent-ils faire faire sur leurs exploitations ? etc.).

¹⁶ Extrait d'un entretien avec une directrice de FR : « *On est en pleine période d'élections régionales, de renouvellement de la PAC, on est en période de renégociation des crédits casdar, et c'est géré par la DRAAF en région, et on est en période d'évaluation des DiNa. Donc l'idée c'était de leur montrer [à la DRAAF et la région] très concrètement 'le collectif' et comment ça marche, sur les leviers qui leur tiennent à cœur et qui nous tiennent à cœur, sur lesquels on veut être financé, l'installation et l'agroécologie (...) que ceux qui sont financeurs voient concrètement, humainement ce que c'est qu'un collectif. Et quand tu es dans un hangar et que tu as face à toi du matos tout neuf, qui coûte 300 000 euros et les agriculteurs qui disent en réglant la barre de coupe à 6cm on a gagné ça et ça... derrière tu n'as pas mieux pour aller dire « sur la ligne machin, on a besoin d'argent ». (...) Les amener sur des Cuma, c'est un fort levier* ».

thématique de la journée (ex. le co-compostage, le semis direct), et les Cuma sont repérées « de proche en proche » parce qu'elles ont déjà mis en œuvre ces pratiques et seraient d'accord pour témoigner de leurs expériences.

4.2. Repérage organisé et ouvert

>> Description de la démarche

Ces démarches ont pour objectif de susciter des remontées de terrain par des membres du réseau (cumistes, animatrices/animateurs, chargées/chargés de mission, etc.), lors d'événements ou de concours organisés ou relayés par le réseau (ex. Assemblées générales, sessions posters lors des biennales agroéquipement, concours Mutualia Terres d'idées), lors de réunions (groupes de travail, réunions de secteur, etc.) ou de lancements d'appels à projet (ex. ouverture des appels à projets GIEE).

L'orientation du repérage est plus exploratoire que dans la démarche précédente, dans le sens où un type d'innovation précis n'est pas recherché a priori. Au contraire, ceux qui engagent la démarche souhaitent soit être surpris (découvrir ce qui se fait dans le réseau), soit pouvoir cartographier et permettre à d'autres de découvrir des innovations, éprouvées ou émergentes, dans le réseau. Autrement-dit, dans ces démarches, certains membres du réseau initient et organisent le repérage, et d'autres y prennent part et décident de partager certaines innovations qu'ils/elles connaissent ou ont développé. Les remontées de terrain peuvent être organisées de différentes façons :

- En lançant et en relayant des appels au travers de différents médias, adaptés aux publics cibles, au niveau national, régional ou départemental : via la revue *Entraid'*, les newsletters locales, en adressant des mails à des collectifs de collègues (ex. groupe de travail national sur l'agroéquipement),
- En suscitant des « tours de table » au cours de réunions (commissions, groupes de travail, réunions d'équipe hebdomadaires ou mensuelles, etc.).

Ces explorations ouvertes suscitent des remontées de terrain souvent très diverses, en fonction de ce que souhaitent partager celles et ceux qui y prennent part.

>> Illustration de 4 cas-types dans lesquels sont déployées des démarches de repérage organisées et ouvertes :

CAS-TYPE 1 – Susciter les remontées de terrain au cours de réunions. De nombreux groupes de travail, commissions, réunions de cumistes ou d'équipes, assemblées générales, etc. sont organisés à tous les niveaux du réseau fédératif. Ces temps collectifs sont valorisés, par certain.es, pour susciter des remontées de terrain, en organisant des « tours de table » permettant à tout un chacun.e de partager des projets ou innovations éprouvées à l'œuvre dans sa Cuma ou son territoire. Un enjeu, pour ceux/celles qui les organisent, consiste à garder trace de ce qui a été évoqué lors de ces échanges. Certain.es invitent les participants, en amont des réunions, à formaliser par écrit sur des documents partagés ce qu'ils/elles envisagent de mettre en commun avec le groupe, d'autres reportent l'état des discussions dans des comptes rendus ou résumés oralement, à la fin des partages, les grandes pistes ou idées surprenantes qui, de leur point de vue, ont été évoquées.

CAS-TYPE 2 – Organiser ou relayer des concours d'innovation. Il s'agit de situations dans lesquelles les remontées de terrain sont provoquées par l'organisation de concours, à différents niveaux du réseau fédératif (ex. Trophées des Cuma, relai de concours organisés par Mutualia ou des conseils régionaux). Dans les cas où le concours est organisé par le réseau Cuma, la rédaction et la diffusion de l'appel à candidatures constituent deux étapes clés pour à la fois i) aider les Cuma candidates à savoir si ce qu'elles font sur le terrain entre dans le champ du cahier des charges, ii) pour leur donner envie de participer (de quoi bénéficient-elles en retour ?), et iii) pour s'assurer que les responsables des Cuma aient accès à l'information à temps pour répondre.

CAS-TYPE 3 – Organiser des remontées de terrain lors d'évènements organisés par le réseau.

Divers évènements sont utilisés pour favoriser des remontées de terrain. Par exemple, certaines FP profitent des réunions de secteur ou des AG pour demander aux cumistes de partager leurs projets et/ou les innovations qu'ils/elles ont développé, auprès d'un large public. Plusieurs FP cherchent notamment, par ces évènements, à identifier des potentiels d'inter-Cuma¹⁷. Dans cette optique, certain.es suscitent des prises de parole en assemblée (ex. tour de table), d'autres font témoigner des cumistes qu'ils/elles ont préalablement repérés pour être dynamiques, et demandent à l'assemblée des auditeurs s'ils/elles ont ou souhaitent développer des projets similaires, ou se posent les mêmes questions. Autre exemple, les « biennales agroéquipement » : au cours des sessions « posters » des animatrices/animateurs présentent des découvertes qu'ils/elles ont observé ou accompagné dans leurs territoires respectifs. Ces sessions permettent à l'ensemble des participants de prendre connaissance de projets originaux, développés France et de faire des liens entre projets similaires.

CAS-TYPE 4 – Organiser des remontées de terrain lors de formations. Certains profitent de sessions de formation, dispensées par le réseau, pour découvrir des cumistes et garder trace de leurs pratiques et projets. Par exemple, des formulaires distribués en début ou fin de formation permettent de recueillir des informations sur les pratiques des participant.es, et sur ce qu'ils/elles envisagent de faire. Cette modalité permet de conserver des traces écrites, et implique un travail de dépouillement pour détecter des tendances et des pratiques surprenantes.

4.3. Repérage fortuit et ouvert

>> Description de la démarche

Dans beaucoup de cas, le repérage d'innovations de terrain est fortuit, i.e. que la découverte des innovations, quel que soit leur stade de développement, arrive de manière surprenante, au-jour-le jour¹⁸, sans avoir été planifiée a priori. Cette démarche repose sur la capacité et la volonté des membres du réseau, cumistes et salariés/salariées, de porter à la connaissance des autres des innovations qu'ils/elles ont observées ou mises en œuvre. Plusieurs voies sont empruntées pour mettre en circulation des connaissances sur ces innovations :

- Les supports écrits (revue Entraid', newsletters, etc.), les vidéos ou les sites internet de fédérations,
- Des Cumistes partagent ce qu'ils/elles ont fait ou souhaitent faire, avec des animatrices et animateurs qui les suivent au jour le jour,
- Des salarié(e)s du réseau, au quotidien, détectent et partagent des innovations ou projets en émergence dans les Cuma (ex. discussions informelles, lecture de newsletters).

Ce repérage aboutit à la découverte « tous azimuts » d'innovations très variées, parfois au stade de potentiel de changement, de projets, d'idées, mais aussi souvent d'innovations déjà éprouvées. Parfois, certains filtrent ce qu'ils/elles découvrent au jour le jour, au regard des priorités stratégiques du réseau (ex. priorité mise sur les pratiques agroécologiques).

>> Illustration de 3 cas-types dans lesquels sont déployées des démarches de repérage fortuit et ouvert :

¹⁷ Le terme inter-Cuma désigne le fait qu'un Cuma met à disposition d'une autre Cuma du matériel.

¹⁸ Extrait d'un entretien avec une animatrice FR : « pour moi, l'activité de veille et de repérage se fait un peu tout le temps, c'est-à-dire que mes interlocuteurs principaux, c'est le CA ; la Cuma en entier, je la vois seulement au moment de l'AG, ou alors si on fait un diagnostic un peu plus poussé, et c'est plus à moi d'être à l'écoute, à chaque fois que je rencontre un président, ou que je l'ai au téléphone, je demande toujours où ils en sont dans leurs travaux agricoles, et si j'entends quelque chose qui m'interpelle, par exemple 'ah on a pu semer au semoir direct ça' et du coup, je demande et vous avez semé quoi, et comment (...) ce qui m'interpelle ou qu'on a pas l'habitude d'entendre on va dire, ces pratiques agricoles qui sortent des sentiers battus. on a pas vraiment de ligne directrice de ce sur quoi on doit être à l'écoute, à la fédération des Cuma on travaille avec toutes les formes d'agriculture (...) le déclenchement pour moi c'est l'investissement, une Cuma quand elle investit dans du matériel, c'est que c'est une Cuma dynamique, qui a des projets ».

CAS-TYPE 1 – Repérer des innovations au cours du suivi et de l'accompagnement des Cuma au jour le jour. Le repérage fortuit est au cœur du métier d'animation. Au quotidien, ils/elles repèrent des innovations de terrain, déjà éprouvées ou au stade de projet/idée. Trois voies permettent de détecter ces innovations de terrain : i) dans le suivi au jour le jour de la Cuma, l'animateur ou l'animatrice détecte des signes qui présagent de l'émergence d'un projet au sein de la Cuma (ex. lors d'un repas post-assemblée générale avec des cumistes, une animatrice identifie que les adhérents s'intéressent à des pratiques viticoles plus vertueuses au plan environnemental ; au cours d'une AG, un adhérent souligne qu'il souhaiterait remplacer les dents par des disques sur le semoir, pour implanter le sorgho et tester l'affouragement en vert, et un autre indique qu'il serait aussi intéressé), ii) parfois, ce sont les cumistes qui contactent directement l'animateur ou l'animatrice, pour les accompagner dans le développement d'un projet qu'ils/elles ont déjà clarifié et qu'ils/elles souhaitent mettre en œuvre (ex. un collectif contacte une animatrice pour développer un magasin de producteurs), iii) enfin, dans certains cas, les cumistes partagent avec les animateurs et animatrices des envies, des idées, dans l'objectif de se faire accompagner dans l'explicitation de leur projet. Pour les animatrices et animateurs, plusieurs conditions clés permettent ce type de repérage, à savoir : « *la confiance, l'interconnaissance (...) savoir détecter des signaux faibles, des choses qui signalent l'émergence d'un projet nouveau, d'une dynamique* ». Certains animateurs insistent sur l'importance de faire connaître la diversité de leurs missions, notamment leur accompagnement des dynamiques d'innovations¹⁹. Enfin, le « temps » est un facteur-clé, évoqué par l'ensemble des animatrices et animateurs : à la fois le temps disponible pour connaître l'ensemble des Cuma qu'ils/elles suivent, et le temps de construire une relation de confiance, qui passe notamment par le partage de moments informels²⁰.

CAS-TYPE 2 – Repérer des innovations de terrain au fil de lectures, réunions, discussions informelles. La circulation d'information sur les Cuma, dans le réseau, favorise le repérage fortuit. Des membres du réseau, tous métiers confondus, expriment avoir découvert des innovations en Cuma soit, au fil de lecture des lettres d'information (de FP, FR, FN), d'articles de la revue *Entraid'*, en participant à des réunions au cours desquelles étaient organisés des tours de table « innovation » ou des témoignages de cumistes, ou encore au travers d'échanges informels entre collègues et avec des cumistes. La multiplication des voies d'échange d'information est, selon certains, une condition favorable au repérage fortuit.

CAS-TYPE 3 – Découvrir des innovations de terrain lors de formations / évènements organisés par le réseau. Les formations et les évènements organisés par le réseau apparaissent comme des espaces-clés pour rencontrer des agricultrices et agriculteurs (en Cuma ou non), prendre connaissance de ce qu'ils/elles font et de leurs projets. Par exemple, certains profitent de l'organisation d'évènements techniques pour repérer des agriculteurs ou cumistes intéressés par la thématique de la journée, et qui, au fil des échanges en collectif, partagent leurs idées et envies (ex. sur l'agriculture de conservation). Au cours de ces évènements, certains systématisent le repérage, notamment en demandant à un ou une salarié/e de traquer, au fil de la journée, les idées, projets, intérêts évoqués par les participants/participantes. Comme pour le repérage organisé, les formations offrent des opportunités pour découvrir, au fil des échanges, des pratiques innovantes ou projets dans le réseau.

¹⁹ Extrait d'un entretien avec une animatrice : « *on n'est pas identifiés comme organismes porteurs d'innovation (...) il y a une Cuma j'y suis allée, et après, à l'apéro, ils m'ont demandé : et vous faites quoi quand vous faites pas d'assemblée générale ? (...) c'est problématique de ne pas être identifié comme autre chose que comme gratte papier (...) si je voulais être dynamique avec toutes les Cuma, 86 Cuma à suivre ça fait beaucoup* ».

²⁰ Extrait d'un entretien avec une animatrice : « *[les cumistes] échangent énormément, 2-3 heures, puis ensuite dégustation de vins encore 2-3 heures en 'off', en fait, je reste toujours à ces moment-là, ils ont 1000 idées à la minute* ».

5. Pistes de réflexion pour organiser le repérage d'innovations de terrain à l'échelle du réseau

En nous appuyant sur les éléments présentés dans les sections 2, 3 et 4 nous détaillons trois pistes de réflexion pour avancer dans l'organisation du repérage d'innovations de terrain à l'échelle du réseau Cuma.

5.1. Coordonner les orientations stratégiques du repérage d'innovations à différents niveaux du réseau fédératif

Les sections 2 et 3 ont permis de montrer que coordonner le repérage d'innovations de terrain à l'échelle du réseau Cuma implique, à la fois, i) de coordonner la diversité des orientations-directions du repérage (que cherche-t-on ? Comment se coordonner autour de « ce qu'on cherche » à l'échelle du réseau ? etc.), et ii) de s'accorder sur des représentations associées à chaque orientation (quelles pratiques sont associées à l'agroécologie ? Au renouvellement des générations ? Pourquoi ? etc.). Ces deux constats invitent à formuler plusieurs pistes de réflexion :

>> Piste de réflexion 1 - définir et coordonner entre FP, FR et FN, l'évolution des orientations stratégiques pour le repérage

Cordonner les activités de repérage implique de partager des orientations stratégiques entre niveaux du réseau fédératif. Comme l'indique la section 3, chaque fédération définit ses priorités – en termes d'innovation, d'accompagnement, etc. – en fonction du territoire dans lequel elle se trouve et des Cuma qu'elle accompagne (leurs projets, demandes, leurs histoires, etc.). Pour avancer dans la coordination des activités de repérage, au moins trois pistes pourraient être explorées :

- **Recenser les orientations prioritaires** à chaque niveau du réseau fédératif (FR, FP, FN) (ex. agroécologie, développement de l'emploi, du numérique), ou aider les fédérations à formaliser ces orientations si elles ne sont pas clairement définies,
- **Identifier des convergences dans les priorités**, et les formuler à l'aide d'un vocabulaire partagé,
- **Développer des outils** (ex. cartographie, tableau) pour formaliser ces orientations, et permettre de les partager et de les actualiser dans le temps, notamment en relation avec ce qui est découvert sur le terrain.

Ces pistes de travail pourraient être mises en œuvre au sein d'instances de coordination dédiées, existantes ou à développer (ex. commissions innovations régionales, nationale), et reposer sur des « personnes relais » à tous les niveaux du réseau²¹.

>> Piste de réflexion 2 - Développer des ressources partagées pour explorer, grâce au repérage, de nouveaux champs d'innovation

Se coordonner autour d'orientations stratégiques implique d'avoir des représentations partagées de « ce que recouvre chacune des orientations ». Des exemples évoqués dans la section 3 illustrent le travail réalisé par certaines fédérations dans ce sens (ex. définition partagée de pratiques associées à l'agroécologie, définition de typologies pour catégoriser des Cuma d'un territoire). Organiser efficacement des activités de repérage implique de cadrer des orientations, tout en « restant ouvert » à ce qui pourra être découvert sur le terrain. Autrement-dit, il est impossible d'anticiper tout ce qui pourrait être rencontré sur le terrain avant d'engager un travail de repérage, et il s'agit donc de trouver un équilibre entre « définir des orientations et représentations partagées », et laisser la possibilité de se faire surprendre par les pratiques du terrain. Ce constat invite également à considérer que la formulation des orientations doit être évolutive, i.e. qu'il est nécessaire de les enrichir et de les reformuler en relation

²¹ Extrait d'un entretien avec une animatrice : « Je me suis dit, il faut que j'utilise mes référents élus pour m'aider. J'ai fait le point sur les thématiques que j'ai vu qui étaient intéressantes pour les agriculteurs (...) et je vais leur dire, il y a ces 4 thématiques que j'aimerais développer et vous vous positionnez sur une des 4 thématiques qui vous intéressent et pourraient vous intéresser en tant qu'agriculteur, et vous serez 'personnes relais' quand besoin de prendre des décisions, faire de la communication, quand organisation d'événements et qu'il faut trouver des agriculteurs ».

avec ce qui est découvert sur le terrain. Plusieurs pistes de travail peuvent être envisagées dans ce sens :

- **Développer une « culture commune »** autour des orientations prioritaires en termes d'innovation connues à l'échelle du réseau. Cette proposition implique de mettre en partage des connaissances sur les enjeux et les pratiques en Cuma associées à différentes orientations prioritaires (ex. qu'est-ce que l'autonomie fourragère ? Quels enjeux ? Freins et leviers ? Quelles pratiques en Cuma se rapportent à ce champ d'innovation ?),
- **Produire et mettre à disposition des connaissances sur des champs d'innovation nouveaux** pour le réseau Cuma, historiquement focalisé sur l'innovation dans l'agroéquipement, et dans un contexte de diversification des activités en Cuma (ex. la transformation en collectif des produits agricoles, la gestion collective des effluents, le développement de pratiques agricoles, en collectif, pour limiter les pollutions de l'eau).

A l'échelle du réseau, un ou des organes de centralisation de connaissances sur des orientations stratégiques prioritaires et les pratiques en Cuma associées pourrait permettre leur mise en disposition et leur actualisation pour l'ensemble du réseau.

5.2. Structurer, capitaliser et enrichir les traces écrites pour accroître les opportunités et l'efficacité du repérage

La section 4 souligne l'importance, dans les 3 types de démarches de repérage, de la mise en circulation de données et d'informations dans le réseau pour stimuler le repérage. Les échanges bilatéraux, oraux ou écrits (ex. mail, WhatsApp) entre membres du réseau sont très nombreux et évoqués comme « fluides »²². Au-delà de ces échanges, les capacités de repérage reposent aussi sur la mise à disposition de traces écrites permettant i) de faire du screening (i.e. recherche dans des bases de données ou des traces écrites – journaux, sites internet etc. - des informations qui permettent de détecter des Cuma aux pratiques innovantes), ii) de trouver des membres du réseau porteurs et porteuses d'expertises particulières, pour, de proche en proche, détecter des Cuma d'intérêt, iii) de susciter des découvertes fortuites (ex. lectures d'articles, de newsletters). Ces constats permettent de formuler deux pistes de travail pour accroître les opportunités et l'efficacité du repérage, à partir de traces écrites :

>> Piste de réflexion 3 - Structurer, enrichir et faire circuler les données et informations existantes sur les Cuma

Les expériences présentées dans la section 4 illustrent qu'il existe déjà des traces écrites qui rendent compte de pratiques innovantes dans le réseau Cuma. Comment travailler à leur structuration, leur enrichissement et à leur mise en circulation pour stimuler les activités de repérage ?

- Une première piste consiste à **transformer des données brutes existantes en informations utiles pour le repérage**. Par exemple, dans la lignée de travaux engagés par la FN, les données de l'InfoCentre, sur le matériel utilisé en Cuma, pourraient être enrichies d'informations sur les pratiques qu'ils engagent en Cuma, et mise en relation avec des orientations stratégiques en termes d'innovation (ex. la bineuse est généralement utilisée pour le désherbage mécanique, dans l'optique de limiter l'usage des pesticides),
- Une seconde piste est d'avancer dans **la structuration de données existantes au service du repérage sur d'autres dimensions des Cuma que le matériel**. Par exemple, les données issues des compte rendus de Dina et les dossiers GIEE, les règlements intérieurs, les articles Entraid²³ ou encore les dossiers HCCA pourraient être structurés au service d'activités de repérage portant sur de nouveaux modèles de gouvernance, d'organisation du travail ou de

²² Extrait d'entretiens avec une chargée de mission FR et avec une animatrice : « C'est le gros avantage aussi de notre réseau, on travaille très bien ensemble, (...) les échanges sont réguliers, informels », « Moi j'appelle n'importe qui dans le réseau Cuma, même un directeur, on se tutoie et on s'aide. C'est un peu la philosophie du réseau Cuma, on a très facilement des retours en appelant d'autres régions (...) c'est très facile, d'établir un réseau entre nous, il y a vraiment cette notion de famille Cuma, qui facilite beaucoup les échanges ».

²³ Extrait entretien chargée de mission « je l'utilise au quotidien [Entraid'], quand je me pose une question sur quelque chose, quasi au quotidien je vais sur Entraid' ».

nouveaux modèles économiques (ex. gouverner une Cuma en concertation avec des citoyens, organiser des chantiers collectifs à l'aide de l'outil Karnott, des Cuma motrices de projets alimentaires territoriaux).

Ces pistes de travail impliqueraient des animations, à différents niveaux du réseau fédératif, pour tracer, organiser et mettre en circulation ces données.

>> Piste de réflexion 4 - Faire expliciter des innovations de terrain et produire de nouvelles traces écrites

Comme l'illustrent les démarches de type 2 et 3 (section 4), des innovations de terrain sont explicitées et circulent, par voie orale, au travers de réunions, d'échanges entre animateurs et animatrices, et cumistes, etc. Aux dires des parties prenantes, un enjeu consiste à avancer dans l'élaboration de démarches et d'outils pour favoriser l'explicitation et la capitalisation de traces sur ces innovations. Plusieurs pistes pourraient être explorées dans ce sens :

- En s'appuyant sur l'expérience des membres du réseau, **définir des modalités d'animation de tours de table**, favorables à l'explicitation des innovations (ex. quelles questions stimulent l'explicitation des innovations de terrain ? Comment synthétiser les échanges pour identifier des convergences, divergences entre expériences, au cours d'une réunion et d'une réunion sur l'autre ?),
- **Identifier des règles de fonctionnement pour systématiser la production de traces** (ex. en amont, aval des réunions),
- **Proposer des canevas d'informations à renseigner** sur des Cuma pour être en mesure de les partager, de différentes façons, avec d'autres (ex. caractériser l'innovation, comment elle fonctionne, les conditions qui permettent son développement et son efficacité),
- **Organiser des remontées de terrain par les cumistes eux-mêmes** (ex. forum de l'Atelier Paysan, réseau des Agri'Novateurs piloté par la Chambre d'Agriculture du Finistère).

>> Piste de réflexion 5 - Capitaliser et garder la mémoire des connaissances orales des animateurs et animatrices

En accompagnant au quotidien les Cuma, les animateurs et animatrices sont les premiers acteurs du repérage de l'innovation de terrain²⁴. Garder trace de ce qu'ils/elles observent au jour le jour permettrait, selon certains membres du réseau, de gagner en efficacité dans la mise en œuvre du repérage. Deux pistes dans ce sens :

- **Développer des outils de traçabilité** du suivi des Cuma au jour le jour²⁵, qui soient « peu contraignants » (ex. outils de type ERP – Entreprise Ressource Planning, mobilisé par des commerciaux en entreprise ; des fils de conversation avec archives par thématique),
- **Garder la mémoire** lors de départs d'animatrices et animateurs (ex. Organiser des « passages de relais », favoriser le « écrire avant de partir »).

5.3. Faire du repérage d'innovations de terrain une mission à part entière du réseau Cuma

La section 2 montre que le repérage contribue à de nombreuses activités du réseau Cuma (plaidoyer, appui à l'innovation dans les Cuma, production de références, etc.) et les sections 3 et 4 rendent compte d'une diversité d'approches de repérage, qui restent, à ce jour, encore méconnues, et peu coordonnées à l'échelle du réseau fédératif. Pour contribuer à une montée en puissance de cette activité dans le

²⁴ Extrait d'entretiens avec une animatrice et une directrice de FP : « Je dirais on est apporteurs de projets [pour les chargées de mission GIEE], on est sur le terrain, les animateurs généralistes sont à la rencontre des cumas en direct et du coup, c'est à nous de faire émerger des projets qui peuvent devenir plus concrets », « ce sont les animateurs qui connaissent les innovations en Cuma, ils les suivent au jour le jour ».

²⁵ Extrait d'un entretien avec une animatrice : « Je trouve qu'il n'y a pas forcément de traces, on en parle beaucoup (...) cela manque d'organisation formelle, sans que cela rajoute du temps de travail aux animateurs (...) on a pas le temps de remplir des tableaux de bord, mais il faudrait trouver le moyen de garder des traces (...) on va l'entendre, ça reste dans un coin de la tête, puis le jour où une Cuma a une problématique similaire, on se rappelle vaguement que quelqu'un en a parlé, donc on recommence le travail de 'au fait qui a parlé de ça ? » .

réseau, favoriser sa formalisation et son déploiement, plusieurs pistes de travail pourraient être explorées :

>> Piste de réflexion 6 - Dédier des moyens financiers et humains aux activités de repérage

Certaines fédérations reconnaissent et valorisent déjà le repérage d'innovation comme une activité clé du réseau. Plusieurs pistes peuvent être esquissées pour avancer dans ce sens à l'échelle nationale :

- **Inscrire le repérage comme « mission »** à part entière de tous les salariés et salariées du réseau, et développer les capacités de repérage (montée en compétence, temps dédié, taille des portefeuilles de Cuma, etc.),
- **Favoriser l'interconnaissance et la « mise en réseau »** entre salariés et salariées isolés ou n'ayant pas d'évènements dédiés à l'échelle du réseau (ex. évènements animateurs généralistes?),
- **Valoriser « explicitement » les appels à projet** pour financer le repérage d'innovations de terrain.

>> Piste de réflexion 7 - Développer et enrichir les démarches de repérage existantes

- **Organiser une veille** sur l'émergence de nouveaux outils, méthodes... dédiées au repérage dans le réseau Cuma et en dehors (ex. trophées de l'innovation en Cuma en fédération régionale et de proximité, et les modalités de leur adaptation en fonction du contexte local),
- **Entretenir une culture du repérage** de l'innovation à tous les niveaux du réseau et lors des recrutements,
- **Identifier des voies d'articulation entre les activités de repérage et d'autres méthodes** utilisées dans le réseau Cuma (ex. comment les activités de repérage d'innovations alimentent-elles les DiNa, et inversement ?),
- **Développer des règles partagées de gestion de propriété intellectuelle** des innovations de terrain (ex. l'open-source, Licence Creative Commons).

Axes de travail	Pistes d'action	Détail des pistes d'action
Coordonner les orientations stratégiques du repérage d'innovations à différents niveaux du réseau fédératif	Au sein d'instances dédiées, définir et coordonner l'évolution des orientations stratégiques pour le repérage entre FP, FR et FN	Recenser les orientations prioritaires à chaque niveau du réseau fédératif (FR, FP, FN) (ex. agroécologie, développement de l'emploi, du numérique), ou, aider les fédérations à formaliser ces orientations si elles ne sont pas clairement définies
		Identifier des convergences/divergences dans les priorités, et les formuler à l'aide d'un vocabulaire partagé
		Développer des outils (ex. cartographie, tableau) pour formaliser ces orientations, et permettre de les partager et de les faire évoluer dans le temps et en relation avec ce qui est découvert sur le terrain
	Développer des ressources partagées pour explorer, grâce au repérage, de nouveaux champs d'innovation	<p>Développer une « culture commune » autour des orientations prioritaires en termes d'innovation connues à l'échelle du réseau</p> <p>Produire et mettre à disposition des connaissances sur des champs d'innovation nouveaux pour le réseau Cuma</p>
Structurer, capitaliser et enrichir les traces écrites pour accroître les opportunités et l'efficacité du repérage	Structurer, enrichir et faire circuler les données et informations existantes sur les Cuma	Transformer des données brutes existantes en informations utiles pour le repérage
		Structurer des données existantes au service du repérage sur d'autres dimensions des Cuma que le matériel
	Faire expliciter des innovations de terrain et produire de nouvelles traces écrites	Définir des modalités d'animation de tours de table, favorables à l'explicitation des innovations
		Identifier des règles de fonctionnement pour systématiser la production de traces
		Proposer des canevas d'informations à renseigner sur des Cuma pour être en mesure de les partager, de différentes façons, avec d'autres
	Capitaliser et garder la mémoire des connaissances orales des animateurs et animatrices	Organiser des remontées de terrain par les cumistes eux-mêmes
Développer des outils de traçabilité du suivi des Cuma au jour le jour		
Faire du repérage d'innovations de terrain une mission à part entière du réseau Cuma	Dédier des moyens financiers et humains aux activités de repérage	Garder la mémoire lors de départs d'animateurs et animatrices
		Inscrire le repérage comme « mission » à part entière des animateurs et animatrices et des salarié.es du réseau, et développer les capacités de repérage
		Favoriser l'interconnaissance et la « mise en réseau » entre salarié.es isolés ou n'ayant pas d'événements dédiés à l'échelle du réseau
	Développer et enrichir les démarches de repérage existantes	Valoriser « explicitement » les appels à projet pour financer le repérage d'innovations de terrain
		Organiser une veille sur l'émergence de nouveaux outils, méthodes... dédiés au repérage dans le réseau Cuma et en dehors
		Entretenir une culture du repérage de l'innovation à tous les niveaux du réseau et lors des recrutements
		Identifier des voies d'articulation entre les activités de repérage et d'autres méthodes utilisées dans le réseau Cuma
Développer des règles partagées de gestion de propriété intellectuelle des innovations de terrain		

Tableau 3 – Résumé des pistes de réflexion et d'action détaillées dans le rapport.

6. Conclusion - ouverture

Le repérage d'innovations de terrain n'est pas une fin en soi, cette activité est au service et l'un des moteurs de nombreuses autres activités dans le réseau Cuma (accompagnement au changement, recherche de financements, etc.). Ce rapport alimente l'ambition, portée par les fédérations, d'avancer dans la formalisation et l'organisation des démarches de repérage. A partir d'un état des lieux de « ce qui est repéré dans le réseau » et des différentes démarches qui y sont déployées, nous proposons 3 axes de réflexion pour gagner en efficacité dans la mise en œuvre de cette activité, et pour favoriser leur montée en puissance à l'échelle nationale. Cette étude ouvre plusieurs perspectives :

- Au-delà de l'innovation dans les Cuma, des travaux ultérieurs pourraient explorer l'organisation d'activité de repérage d'innovations dans les pratiques des salarié.es du réseau Cuma (ex. repérage de nouvelles modalités d'accompagnement des groupes, de gestion RH, de production de références),
- L'organisation du repérage est appréhendée 'intra' réseau Cuma et une perspective pourrait être d'explorer des modalités de coordination des activités de repérage avec d'autres réseaux du secteur agricole,
- Enfin, l'originalité de la gouvernance du réseau Cuma, fondée sur le repérage et la valorisation d'innovations de terrain, gagnerait à être davantage explicitée et mise en avant, pour la partager au plus grand nombre et inspirer d'autres réseaux, dans le secteur agricole et au-delà.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allaire G., Assens P. (2002) *Coopération et territoire. Le cas des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole*. Colloque « Systèmes Agroalimentaires Localisés : produits, entreprises et dynamiques locales », 16-18 octobre 2002, Montpellier (France).

Atelier Paysan (2017) *Le guide méthodologique des TRIP (Tournées de Recensement d'Innovations Paysannes)*.

Capitaine M. (2005) *Organisation des territoires des exploitations agricoles. Impact du recours à des collectifs d'action : la conduite de chantiers de récolte en CUMA*. Sciences du Vivant, Institut National Polytechnique de Lorraine, 2017 p.

Churchill J., Von Hippel E., Sonnack M. (2009) *Lead User Project Handbook: a practical guide for lead user project teams*.

Jannot P., Vaquie P.F. (1997) *Les conditions d'adoption d'une solution innovante d'équipement : le groupe tracteur*. Ingénieries eau-agriculture-territoires, Lavoisier ; IRSTEA ; CEMAGREF, p. 17 - 26.

Laurent R. (2020) *Développement de l'innovation coopérative au sein des groupes accompagnés par la FRCuma Grand Est*. Mémoire de fin d'études, UniLaSalle Terres et Sciences, 103 p.

Lucas V., Gasselin P., Thomas F., Vaquié P.F. (2014) *Coopération agricole de production : quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité*. Dans *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. Gasselin et XX éditions.

Lucas V. (2018) *L'agriculture en commun : Gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité : Expériences d'agriculteurs français en CUMA à l'ère de l'agroécologie*. Sociologie. Université d'Angers, 536 p.

Perinelle A, Meynard JM, Scopel E (2021) *Combining on-farm innovation tracking and participatory prototyping trials to develop legume-based cropping systems in West Africa*. *Agricultural Systems*, 187, 102978

Rabeharisoa V., Callon M. (2002) *L'engagement des associations de malades dans la recherche*. *Revue Internationale des Sciences Sociales* 171 (1)

Salembier C, Elverdin JH, Meynard JM (2016) *Tracking on-farm innovations to unearth alternatives to the dominant soybean-based system in the Argentinean Pampa*. *Agron Sustain Dev* 36, 1–10.

Salembier C, Segrestin B, Weil B, Jeuffroy MH, Cadoux S, Cros C, Favrelière E, Gimaret M, Lechenet M, Noilhan C, Petit A, Petit MS, Porhiel JY, Reau R, Ronceux A, Meynard JM (2021) *A theoretical framework for tracking farmers' innovations to support farming system design*. *Agr Sust Dev*, 41:61

Valette F. (2020) *L'Agroécologie au coeur des collectifs. Vers une stratégie régionale d'accompagnement des initiatives agroécologiques dans les Coopératives d'utilisation de matériels agricoles (CUMA) d'Occitanie*. Mémoire de fin d'études, Université Toulouse Jean Jaurès, 123 p.

Von Hippel (2005) *Democratizing innovation*. MIT Press.

ANNEXE 1 – Brève description de la méthode de recherche empruntée.

La méthode de recherche consiste en une étude de cas. Notre objectif était de faire un état des lieux de différentes démarches de repérage d'innovations à l'œuvre dans le réseau Cuma, dans l'optique de formuler des pistes de réflexion pour gagner en efficacité dans leur mise en œuvre et contribuer à leur montée en puissance dans le réseau. La méthode comprend quatre grandes étapes :

1/ Choix des personnes à enquêter. De premières réunions (commission innovation nationale, échanges avec des salarié.es de la FNCuma) ont rapidement révélé que l'ensemble des membres du réseau Cuma était engagé, de manière plus ou moins explicite, dans des activités de repérage de l'innovation. Ces premières observations nous ont conduit à envisager de mener des entretiens avec des membres à tous les niveaux du réseau fédératif (animateurs et animatrices, chargé/es de mission, directeurs et directrices, cheffes et chefs de pôles, élu.es au niveaux FP, FR et FN). Nous avons également envisagé des entretiens avec des journalistes d'Enraid, et des salariés des Agences Comptables associées au réseau. Les personnes enquêtées, à tous ces niveaux, ont été choisies car elles avaient explicitement déployé des démarches de repérage connues et originales, ou car elles nous étaient indiquées par d'autres membres comme 'motrices' d'activités liées à l'innovation dans le réseau. Aussi, autant que possible, nous avons cherché à avoir des entretiens avec des membres du réseau dans les différentes régions françaises.

2/ Collecte de données pour caractériser des démarches de repérage d'innovation. Nous avons collecté des données au travers : i) d'entretiens semi-directif individuels, impliquant deux personnes ou en collectif (au total une 30aine) ; ii) d'observation participante (une dizaine de réunions, au cours desquelles ont été évoquées des activités de repérage) et iii) de la collecte de documents/traces écrites sur des démarches de repérage (ex. rapports de stage, fiches techniques).

3/ L'analyse des données collectées s'est déclinée en 3 temps. Nous avons d'abord analysé les données pour rendre compte de la diversité de « ce qui est repéré » dans le réseau Cuma, et nous avons catégorisé cette diversité. Dans un second temps, nous nous sommes appuyés sur des repères issus de la littérature scientifique pour caractériser les démarches de repérage qui avaient été citées par les enquêtées (ex. les situations dans lesquelles étaient déployé le repérage, les modalités d'organisation du repérage, ce qui était recherché et trouvé, les voies empruntées et les raisonnements pour repérer). Enfin, dans un dernier temps, nous avons comparé les différentes démarches pour éclairer leurs convergences et divergences, et nous avons bâti une typologie.

4/ Les entretiens ont également été traités dans l'optique de mettre au jour des pistes de réflexion qui avaient été évoquées par les enquêté.es pour gagner en efficacité dans la mise en œuvre des activités de repérage, et en faire une mission à part entière du réseau. Ces éléments ont ensuite été enrichis au cours d'échanges, avec des membres du réseau, auxquels ont été présentés le contenu du rapport.

ANNEXE 2 – Détail de procédés de repérage mis au point par des salarié.es du réseau dans le cadre de démarches de repérage organisé et ciblé.

Pour trouver des innovations de terrain, plusieurs voies sont empruntées dans les démarches de repérage organisé et ciblé (section 4.1.) : le « screening » (i.e. filtrage d'innovations parmi des bases de données), l'exploration de traces écrites existantes et l'exploration de réseaux d'acteurs pour, de proche en proche, repérer des innovations. L'efficacité de l'exploration par ces trois voies implique, pour ceux qui s'y engagent, de savoir : comment s'orienter dans les bases de données, les traces écrites ? Comment formuler ce qu'ils/elles cherchent auprès des personnes contactées ?

>> Dans certains cas, les innovations recherchées désignent d'elles-mêmes des pratiques facilement visibles ou identifiables dans des bases de données (ex. le compostage en collectif est une pratique qui peut être trouvée en cherchant les « composteurs » dans la base de données Infocentre). Il s'agit alors d'emprunter la bonne voie pour trouver des innovations.

>> Dans d'autres cas, les innovations recherchées sont plus difficiles à trouver, car ce qui est recherché ne désigne pas explicitement des pratiques ou équipements (ex. des Cuma motrices de l'agroécologie, des Cuma qui favorisent le renouvellement des générations). Dans ces situations, certains :

- Imaginent / définissent des pratiques en Cuma qui pourraient correspondre à ce qu'ils/elles cherchent, en s'appuyant sur la littérature, en sollicitant des experts et souvent en organisant des réunions, avec les personnes concernées, pour explorer et clarifier « ce qu'ils/elles cherchent ». Certain.es distillent une culture commune autour d'un champ d'innovation pour favoriser le repérage par les salariés du réseau²⁶.

- Laissent les interlocuteur.rices définir les pratiques à repérer - Lorsqu'ils/elles repèrent de proche en proche, certains choisissent de ne pas définir a priori « des pratiques à chercher ». Ils/elles soumettent à leurs interlocuteur.rice.s leurs intentions (ex. repérer des logiques de gouvernance favorables au renouvellement des générations), et laissent ces derniers identifier des pratiques qui pourraient s'y rapporter. Ce choix leur permet de se faire surprendre par des propositions auxquelles ils/elles n'auraient pas pensé, ou qu'ils/elles n'auraient pas imaginées,

>> Enfin, dans d'autres cas, ce qui est recherché n'existe pas dans le réseau et certain.es vont explorer d'autres réseaux (ex. réseau Civam, Atelier Paysan), ou bien ils/elles décomposent leur recherche, pour repérer des Cuma qui présenteraient les différentes caractéristiques qu'ils/elles cherchent (ex. une animatrice cherchait des abattoirs mobiles pour volailles, équipement inédit dans le réseau, et elle a décomposé sa recherche en des « abattoirs mobiles » en Cuma et des « abattoirs pour volailles »).

²⁶ Extrait d'un entretien avec une chargée de mission FR « [concernant le repérage pour monter des GIEE] j'envoyais par exemple parfois des articles d'Entraid' aux animateurs pour leur dire, voilà un exemple de ce qui peut se faire, et puis sur les différents groupes que j'accompagnais, je mettais en partage les différentes étapes qu'on avait suivies (...) l'idée était qu'ils puissent avoir des exemples concrets derrière. Quand on dit GIEE, ça ne parle pas à grand monde, mais de savoir ce qu'on peut y mettre derrière pour que eux puisse se dire ce groupe me pose telle et telle question, ça pourrait être un potentiel GIEE. »

ANNEXE 3 - Pour en savoir plus... Diversité des voies empruntées dans le réseau Cuma pour repérer des innovations de terrain.

Pour repérer des innovations de terrain, différentes voies ont été empruntées par les membres du réseau. Elles sont résumées dans la figure 3.

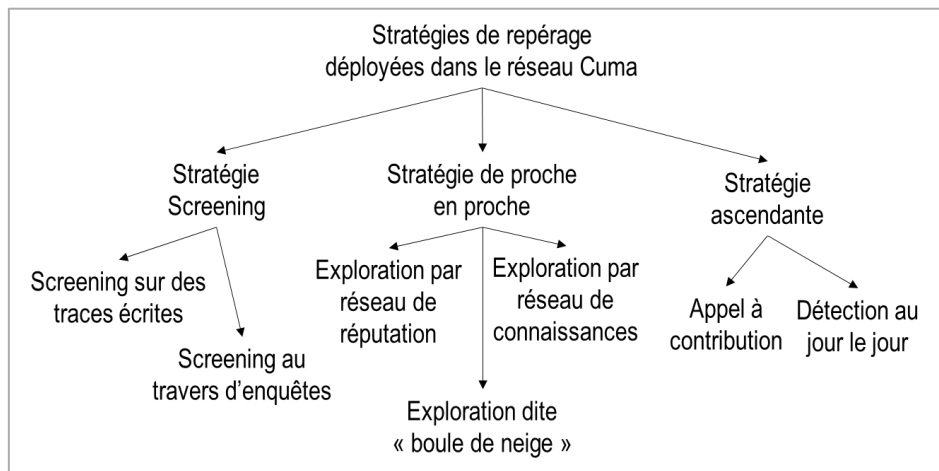


Figure 3 – Diversité des voies empruntées pour repérer des innovations de terrain.

Un premier voie, **l'approche dite « screening »**, consiste en l'exploration d'innovations dans une population définie d'individus, en « sachant ce qu'on cherche ». Autrement-dit, le screening implique, au moment de s'engager dans le repérage, d'avoir a priori une population définie dans laquelle le repérage sera circonscrit (ex. une base de donnée, une gamme de Cuma dans un département). Le repérage screening peut être réalisé au travers :

- De l'exploration *de traces écrites* - par exemple, explorer des matériels innovants (ex. matériel de co-compostage) dans la base de donnée Cliq ; Explorer des activités innovantes en Cuma dans Entraid' à l'aide du moteur de recherche et de mots clés (ex. Cuma point de vente collectif) ; Explorer des bases de données publiques hors réseau Cuma (ex. les BDD GIEE du ministère)
- Le screening au travers *d'entretiens* – par exemple, questionner une animatrice sur le pool de Cuma qu'elle suit dans un territoire (ex. ce qui est réalisé par certains journalistes d'Entraid').

Une seconde voie est une **approche qualifiée de « proche en proche »**, où il s'agit de repérer des innovations en Cuma au travers de réseaux d'acteurs. On peut distinguer trois manières de réaliser ce type de repérage :

- *L'approche « boule de neige »* consiste en l'exploration de proche en proche de personnes connues pour avoir les mêmes caractéristiques / champs d'expertise (ex. Contact d'un président de Cuma, connu pour porter un projet innovant, qui oriente vers d'autres présidents de Cuma qui auraient développé le même type de projet - Cuma déchiquetteuse de bois) ;
- L'approche par *réseau de réputation* consiste en l'exploration de proche en proche de personnes sollicitées pour orienter vers des personnes ayant plus d'expertise qu'elles-mêmes (ex. Solliciter un niveau supérieur du réseau fédératif pour repérer des Cuma, sur la thématique atelier mobile de découpe de volaille) ;
- L'approche de type *réseau de connaissance* (ou réseautage) consiste en l'exploration de proche en proche de personnes connues (quelque soient leurs expertises) pour repérer des innovations (ex. Solliciter des proches connus dans le réseau pour s'orienter vers des innovations).

Une troisième voie est **une approche qualifiée d'ascendante**, c'est-à-dire qu'elle repose sur la mise en partage, par des acteurs de terrain, d'innovations qu'ils ont développées. On trouve deux modalités de mise en œuvre de ces approches dans le réseau :

- *Les appels à contribution* consistent à diffuser des invitations, souvent à un grand nombre d'individus, pour stimuler des remontées de terrain (Ex. envoi d'une enquête à tous les cumistes du réseau pour leur proposer de s'engager dans un projet / trophées de l'innovation des Cuma / sessions poster des Biennales agroéquipement),
- La *détection au jour le jour* se rapporte à des repérages, organisés ou non, au travers desquelles des innovations de terrain sont découvertes par des membres du réseau au cours de la pratique de travail au quotidien (ex. Discussions informelles entre collègues au cours d'assemblées générales, accompagnement des Cuma et des animateurs au jour le jour (ex. projet pratiques vertueuses en viticulture; semoir pour sursemis de prairie), organisation de journées techniques (ex. triage, semis direct).