



Favoriser la création d'activités agri-rurales

**Analyse d'expériences
par les ONVAR**

Novembre 2011

Sommaire

Introduction 3

Brève présentation des ONVAR 3

Objectifs du projet 3

Qu'entend-on par activités agri-rurales ? 5

Vers une définition commune
de la création d'activités agri-rurales. 5

Présentation des expériences retenues . . . 6

Points d'analyse 8

Valeurs portées 8

Dynamique collective 9

Mise en réseau 9

Concurrence / Complémentarité 10

Argumenter et Communiquer 12

Prise de risque 13

Conclusion. 15

Introduction

Brève présentation des ONVAR

La dénomination ONVAR, organismes nationaux à vocation agricole et rurale, regroupe sept têtes de réseaux associatives œuvrant dans le domaine du développement agricole et rural. Sept réseaux (InterAFOCG, AFIP, Trame, MRJC, FNCIVAM, Service de Remplacement France et Gaec et Sociétés) dont les principes d'action mobilisent à la fois la logique du projet collectif, l'adhésion volontaire des personnes et une approche de terrain, et qui ont contribué à rendre visible l'innovation en agriculture et à permettre sa généralisation. Leur organisation et leur démarche d'action collective facilitent aussi l'appropriation rapide des changements de pratiques par les agriculteurs.

Les ONVAR favorisent la mise en place de lieux d'échanges, de réflexion, d'émergence et de concrétisation de projets. Ceux-ci peuvent être des projets personnels, des projets d'exploitation, des projets collectifs ou encore des projets de territoire. Conscients depuis toujours que des relations avec les citoyens non agricoles sont essentielles au maintien d'une agriculture acceptée et valorisée par tous, les ONVAR ont œuvré au rapprochement des actifs agricoles avec les ruraux non agriculteurs dans une vue pédagogique... avant même que les conflits d'usage se généralisent et ne justifient la multiplication de projets « mixtes » et de multiples opérations de communication.

Ainsi les ONVAR, par leur implantation sur le territoire et les nombreux liens et partenariats qu'ils entretiennent, sont de véritables laboratoires d'initiatives novatrices qui ont souvent ouvert des pistes reprises et développées ensuite par d'autres structures.

Depuis 2009, les ONVAR s'inscrivent collectivement sur des axes de développement agricole et rural, sur lesquels ils mutualisent certaines réflexions :

- Favoriser l'émergence de projets territoriaux
- Développer de nouvelles formes d'activité sur les exploitations
- Développer des projets concernant la maîtrise de l'énergie et du carbone et la production d'énergie
- Innover dans l'exercice des métiers
- Développer des nouvelles techniques d'information et de communication
- Appuyer les jeunes entreprises.

Au-delà de ces axes développés de façon régulière, les ONVAR ont souhaité réaliser un focus, par l'intermédiaire de ce projet, sur la notion de création d'activités agri-rurales, comme enjeu fondamental pour le renforcement des territoires ruraux et du tissu rural.

Objectifs du projet

Malgré une tendance à la diminution du nombre d'emploi dans le secteur agricole, il est clair que le milieu agricole et rural peut offrir

des opportunités économiques variées aux créateurs d'activités. De plus, de nouvelles sollicitations sont faites de la part des agglomérations, des centres urbains à destination des pôles ruraux et plus particulièrement des zones périurbaines. Dans le cadre des solidarités ville-campagne, ces échanges et interconnexions sont amenées à se développer au cours des prochaines années. En outre, il existe une volonté naissante de la part des grandes agglomérations mais aussi de communes à taille plus réduite de maintenir une activité agricole et rurale sur leur territoire.

Dans ce contexte, il apparaît pertinent de mettre en place des dispositifs d'accompagnement susceptibles de conduire les porteurs de projets vers une installation agricole et rurale ou une diversification de leur offre de service et produit, en prenant en compte ce rôle, ces nouvelles fonctions liées à la proximité des pôles urbains et aux nouvelles demandes des populations rurales et des collectivités.

Diverses préoccupations des acteurs ruraux (élus, associatifs, citoyens, etc.) peuvent en effet être prétexte à faire émerger des projets et à mettre en place des actions d'appui à la création d'activité. Ceci nécessite un véritable travail de sensibilisation et de mobilisation des acteurs locaux, donc des moyens d'animation au service de ces territoires. Des expérimentations variées existent, mettant en avant les ressources propres des territoires, et permettant de favoriser cette création d'activité, que

ce soit au niveau d'installation agricole ou de petites activités en milieu rural, ou bien une diversification d'activités sur des exploitations déjà en place.

Les ONVAR accompagnent ces dynamiques auprès de leurs adhérents et plus largement des acteurs des territoires où ils sont présents. La porte d'entrée sur cette thématique se fait en fonction des spécificités de chaque organisme : territoire, profession agricole, jeunes, sociétés, installation etc... Ces expérimentations se font localement en lien avec les organismes présents qu'ils soient du secteur du développement, de la recherche ou de l'enseignement agricole. Mais il convient de noter que ces expériences peuvent se heurter à des difficultés qui empêchent ou compliquent leur aboutissement. Il est donc pertinent de se poser la question des types de freins rencontrés par ces expériences et de les mettre en relation afin d'en tirer des préconisations à destination des acteurs des territoires engagés sur ces dynamiques.

Le projet « Favoriser la création d'activités agri-rurales », dont nous présentons ici les grands axes de synthèse, a souhaité apporter des éléments de réponse à ce questionnement, en analysant les facteurs de réussite et les freins rencontrés par ces nouvelles activités et leurs accompagnants, afin de capitaliser ces expériences et faciliter leur appropriation par les acteurs concernés dans l'optique de les diffuser et de les essaimer sur les territoires.

Qu'entend-on par activités agri-rurales ?

Vers une définition commune de la création d'activités agri-rurales

On entend par « création d'activités » les actions d'accompagnement que les ONVAR mettent en place afin de permettre l'installation de nouvelles activités agricoles et/ou rurales ainsi que la diversification des activités sur une exploitation existante. L'ensemble de ces actions concourant au maintien et au renforcement des populations en milieu rural.

Au-delà de cette définition généraliste, nous avons souhaité mettre en avant quelques éléments qui caractérisent l'angle d'approche que peuvent avoir nos différentes structures sur ce sujet.

Ainsi la notion de création d'activité renvoie selon nous aux éléments et réflexions suivants :

- On met, derrière la création d'activités, à la fois une entrée **installation** (donc création de structure nouvelle ou reprise d'une structure existante) mais également **diversification** pour des personnes en place qui élargissent leurs activités. Cependant, ne rentre pas dans le champ d'études la pluriactivité. Il faut bien que l'activité supplémentaire créée soit en lien avec l'activité agricole « de base » (d'où le terme agri-rural). Cette notion de l'emploi multiple intégré dans un tissu rural vivant est un changement de mode de pensée pour le monde agricole.
- La création d'activité est liée au dynamisme sur le territoire via l'**emploi** et le maintien d'un **tissu rural vivant**. Ce qui est visé par les ONVAR n'est pas la création d'un produit

spécifique (matériaux d'éco-construction, énergie...) mais bien d'une activité au sens large, quelle qu'elle soit, et qui permette le maintien et/ou la création d'emploi et de vitalité sur le territoire. De la même façon, l'étude s'est intéressée à des activités permettant de créer du collectif (au sens « associés ») plutôt que de l'agrandissement de structure avec emploi de salariés.

- La notion de **compétences** est au cœur de la création d'activité : il faut se baser sur ses compétences, les acquérir, ou s'associer avec des acteurs les possédant, en fonction de son parcours et du type d'activité que l'on souhaite créer. Cela suppose également pour les structures d'accompagnement de poser ces questions de compétences et d'accompagner les agriculteurs dans leur professionnalisation. Les activités agri-rurales créées supposent des compétences dont les agriculteurs n'avaient pas forcément besoin avant.
- Les activités nouvelles reposent principalement sur la **mobilisation de ressources locales**, que ce soient des ressources naturelles, humaines (compétences) ou même d'infrastructures ou équipements (comme pour une activité d'accueil par exemple ou l'infrastructure « ferme » est mise à disposition de personnes extérieures).
- L'**entrée collective** n'a pas été un filtre à notre sélection d'expérience. Cependant, et dans la logique de nos associations, les activités accompagnées sont principalement collectives, et, dans le cas d'activités agri-rurales, souvent en relation avec des acteurs non agricoles. Les notions de partenariat et de réseau sont donc importantes. On s'est notamment attaché, dans la description des expériences, à l'inscription

des agriculteurs dans de nouveaux réseaux économiques et sociaux, et à voir si cela constitue une caractéristique de ces nouvelles activités.

- Le terme **innovation** est retenu comme quelque chose qui n'est pas forcément nouveau mais qui devient innovant lorsque cette idée/activité prend sa place dans le panorama agricole et est valorisée plus largement. Il est souligné que l'innovation sous le sens « nouveau » peut être différente en fonction de là où l'on se place et de l'expérience ou de l'antériorité de chacun sur les sujets en question. Une activité innovante pour certains, ou dans certains secteurs, ne l'est pas pour un autre ou dans une autre région.
- La création d'activités agri-rurales peut, dans certains cas, favoriser la **transmission** des exploitations. Des structures dites « non viables » en l'état peuvent le devenir si on considère un autre type de production ou une combinaison d'activité. On relève tout de même la nécessité d'un changement de représentation de la part du cédant, pour accepter que sa structure, dans une configuration différente, puisse être viable, et aller ainsi contre le « tout agrandissement ».

Présentation des expériences retenues

L'étude présentée ici se base sur l'analyse de 14 expériences de terrain¹. L'entrée adoptée pour le choix des expériences ne s'est pas faite par type d'activité, étant donné que le but de nos organismes n'est pas de développer tel ou tel type d'activité, hors de tout contexte, mais bien au contraire de porter une réflexion sur les ressources disponibles localement, les besoins du territoire, les envies et compétences des agriculteurs et de faire émerger sur ces bases des types d'activités adaptés.

Ainsi, en lien avec les réflexions générales présentées ci-dessus, et au regard des expériences conduites par nos réseaux, trois entrées se dégagent :

— **Accompagnement à la construction du projet.** On se situe ici dans la

1. L'analyse de ces 14 expériences a donné lieu à un recueil de fiches disponible sur les sites internet des ONVAR et en version papier sur demande.

phase amont que ce soit pour des porteurs de projets non installés ou pour des agriculteurs en place souhaitant diversifier leurs activités. Il s'agit de mettre en avant dans ces accompagnements les éléments qui préparent ces publics à une activité agri-rurale (en terme d'ouverture des possibilités d'activités, d'intégration dans des réseaux spécifiques...).

Expériences retenues

- Formation « **Se repositionner dans un contexte en évolution** » basée sur l'équilibre travail-objectif-valeur. Au cours de la formation, les stagiaires (déjà installés ou non) réfléchissent à leur projet professionnel. La formation peut être suivie d'un accompagnement individuel pour approfondir la question du projet de la personne et finaliser le repositionnement. *Interafocg*
- Le **Réseau d'Initiatives Rurales et d'Echanges (RIRE)**. Un collectif « vivre et travailler en milieu rural », qui a pour objectif d'agir sur la création d'activités au sens large sur un territoire donné. L'idée centrale : « vivre et travailler en milieu rural, c'est possible ». *MRJC*
- **La Marmite**. Centre d'échanges et de ressources qui met également en place des formations permettant une réflexion collective et un accompagnement pour s'installer en agriculture ou sur des activités agri-rurales. *MRJC*
- **Accompagner l'arrivée d'un nouvel associé par le « GAEC à l'essai »**. Demander au futur associé, à la constitution ou à l'entrée dans un GAEC existant, de faire une période d'essai d'un an (ou plus) pour que les personnes se trouvent avant la constitution officielle dans les mêmes conditions que s'ils étaient associés. Objectifs : se connaître, décider, vivre et travailler ensemble... et pérenniser les installations. *Gaec et Sociétés*
- **Accompagner vers l'emploi de nouveaux publics non issus du milieu agricole et rural**. Les Services de Remplacement de Basse Normandie proposent à des personnes, non issues du milieu agricole ou rural et désireuses de travailler dans l'agriculture, un parcours vers l'emploi. *Services de Remplacement France*
- **Accompagner la réflexion du projet d'installation de futurs agriculteurs.**

Intégrer les Services de Remplacement pour une phase de salariat plus ou moins longue, afin de se familiariser avec le monde agricole, parfaire leur formation en acquérant de l'expérience, enrichir leurs connaissances en intervenant sur des exploitations diverses et variées, des productions et des systèmes d'exploitation différents. **Services de Remplacement France**

- **Diversification.** A la demande d'agriculteurs « insatisfaits » de leur situation sur l'exploitation, l'Afocg Pays Basque a mis en place, avec eux, un programme de formation visant à établir un diagnostic de leur situation et à faire ressortir leurs objectifs. Le but de cette formation est d'explorer les possibilités de changement sur la ferme en tenant compte des ressources disponibles au sens large. **Interafocg**

— **Mise en valeur des ressources locales.** Il s'agit de considérer cet objectif de valorisation des ressources locales comme point de départ pour la description d'expériences : comme mentionné précédemment, les ONVAR ne se situent pas dans une logique de promotion de telle ou telle activité mais bien dans un accompagnement, à partir des ressources disponibles localement, des idées et volontés des agriculteurs.

Expériences retenues

- **Diversification et circuits courts.** Sur une exploitation, la diversification a permis de créer 1 ETP dont 1/2 boulanger, et 1/2 en vente directe, et d'assurer la transmission familiale de l'exploitation. **FNCIVAM**
- **Bois énergie : l'Association Val'Bois.** Quatre agriculteurs ont développé dans le Jura une filière locale de bois énergie. L'investissement d'une collectivité voisine dans une nouvelle solution de chauffage d'une école et la volonté des agriculteurs de valoriser des ressources locales ont permis d'instaurer un partenariat entre agriculteurs et collectivités locales grâce à l'utilisation de plaquettes de bois. **Trame**
- **Valorisation d'une ressource de chaleur disponible, Deshy 25.** Il s'agit de déshydrater de la luzerne en valorisant l'excédent de chaleur de l'incinérateur

à ordures ménagères de Pontarlier. Le fourrage est ensuite conditionné en Pellets. Il s'agit ainsi d'améliorer la ration de base des élevages pour être plus autonome et réduire les achats de protéine extérieures. **Trame**

- **Chanvre fermier.** Suite à la sollicitation d'un agriculteur, l'AFIP Poitou-Charentes a engagé avec un groupe de producteurs, une réflexion sur la mise en place d'une filière chanvre en circuit court à destination de l'éco-habitat. Par la formation et l'accompagnement de projet, ces agriculteurs ont pu diversifier leur production, réorganiser leur travail, organiser la commercialisation du chanvre mais également communiquer sur leur projet et diffuser leur expérience. **AFIP**

— **Le lien social comme objectif premier.** Même si les activités présentées précédemment ont toutes des conséquences sur la création de lien social du fait notamment de la mise en place de réseaux d'acteurs diversifiés, cette dernière partie comprend des activités agri-rurales dont l'objectif premier est de maintenir ou développer ce lien entre les habitants d'un territoire, mais également de favoriser les échanges entre territoires et contextes de vie distincts.

Expériences retenues

- **Gîte d'enfants au GAEC du Lavandin.** Une associée d'un GAEC a mis en place un gîte d'Accueil d'enfants, depuis environ 15 ans en plus des ateliers bovins lait et ovins du Gaec. Pendant les vacances scolaires, elle accueille 4 à 7 enfants âgés de 4 à 14 ans qui vivent au rythme de la ferme. **Gaec et Sociétés**
- **Accompagnement social.** Agribio 06 a accompagné l'association « Parcours de femmes » sur un projet de maraichage bio. Le principe est de donner accès à des produits de qualité à des femmes en difficulté qui vont les cultiver elles-mêmes. **FNCIVAM**
- **Culture dans les fermes.** L'objectif est de mettre en réseau les fermes qui organisent des manifestations culturelles sur leur exploitation, afin de dynamiser ces activités, et, par l'échange d'expériences et l'action collective, lever certains freins à leur développement. **AFIP**

Points d'analyse

A partir de l'analyse transversale de ces 14 expériences apparaissent différents éléments sur lesquels porter une attention particulière lors du développement et de l'accompagnement de ces activités agri-rurales.

Valeurs portées

L'agriculture, c'est avant tout des Hommes. Ces Hommes qui font l'agriculture d'aujourd'hui se réunissent autour de valeurs qui feront également l'agriculture de demain. Mais quelles sont-elles ? Répondre à cette question permet de mieux appréhender le monde agricole dans son ensemble et, a fortiori, comment continuer de créer des activités agri-rurales au cœur des territoires.

Pour les agriculteurs, le travail ne constitue pas une simple façon de gagner leur vie mais bien un véritable mode de vie sous-tendu par des valeurs humaines qui leur sont chères. Leur vision des choses va au-delà d'une simple entrée économique ou d'une opportunité de développement. A tel point que la philosophie qui accompagne un projet en devient bien souvent l'élément prépondérant.

En premier lieu, les enquêtes réalisées au sein des différents réseaux des ONVAR révèlent que la multiplicité des initiatives portées par les agriculteurs est liée à quelques idées fortes. Celles-ci guident les hommes et les femmes dans leur volonté de développer leurs projets. Au large panel d'activités menées sur

les différents territoires, répond donc un petit nombre de valeurs fédératrices.

Il est difficile d'exprimer ses valeurs, ses finalités. Comme une plante a besoin du soleil pour assurer sa photosynthèse et vivre, nous avons besoin de connaître nos valeurs. En conséquence, quand une personne exprime ses valeurs, elle évoque ce qui a de l'importance, qui est digne d'estime, qui représente pour elle la qualité et fait autorité du point de vue des principes.

L'attachement au territoire est une des valeurs partagées par l'ensemble des acteurs qui font vivre le monde agricole. Quel que soit le projet présenté au travers de ces enquêtes de terrain, les actions sont profondément liées au(x) territoire(s). Territoire au singulier, pour signifier cette identité commune qui rassemble les individus ; et Territoires au pluriel, qui connote la richesse et la diversité au service des actions mises en place. Agir pour son territoire a une forte signification pour les travailleurs du milieu agri-rural. C'est une motivation supplémentaire pour mettre en valeur les ressources, les emplois et les produits d'une zone géographique.

Les valeurs de partage sont elles aussi une constante. D'abord, parce que la mutualisation est un des éléments fondateurs des expériences identifiées. Ensuite, parce que partager ses pratiques, ses produits, ses modes de vie, est une fierté et un moyen de communication fédérateur. Enfin, et c'est là une raison plus prag-

matique mais non moins importante, parce que faire découvrir l'agriculture dans les milieux non agricoles est devenue une nécessité pour attirer de nouveaux publics dans les bassins d'emplois ruraux.

La vocation sociale des actions développées montre encore une fois la prépondérance du facteur humain sur l'entrée économique. Les agriculteurs, les organisations professionnelles, les financeurs se retrouvent autour de valeurs humaines qui permettent de développer des projets au plus près de la demande des territoires, en matière d'emploi, d'alimentation, de découverte et d'ouverture.

En favorisant la création d'activités agri-rurales, les différents réseaux agricoles participent au développement des territoires et accompagnent des professionnels toujours enclins à concrétiser leurs idées novatrices. Dans un contexte difficile, les ONVAR permettent de rendre concret la volonté des agriculteurs de faire vivre un métier et les valeurs qui leur sont chères.

Dynamique collective

Dans les différentes expériences présentées, l'importance du collectif ressort très nettement. En effet, que ce soit dans les phases de réflexion – comme dans les formations AFO-CG, les projets RIRE et Marmite – ou la mise en place des projets – Désly 25 ou Chanvre Mellois – le collectif permet de prendre du recul, poser de nouvelles questions, de mutualiser les compétences et les idées de chacun et ainsi, de parfaire les projets, qu'ils soient individuels ou collectifs. Car si seul on va souvent plus vite, il est indéniable qu'ensemble, on va plus loin !

Dans le monde agricole, les dynamiques collectives sont sans doute plus présentes qu'ailleurs. Le modèle coopératif, l'importance des OPA ou encore la pratique syndicale sont davantage développés que dans les autres secteurs économiques. Notons tout de même que, dans une société de plus en plus individualiste, on ressent parfois une certaine perte de sens de cette notion de collectif, qui est vu comme un atout économique mais qui

laisse parfois la dimension humaine de côté. Alors que nous sentons, à travers les expériences étudiées, qu'elle est présente par volonté, elle est une réelle priorité. Cela se retrouve notamment dans la pédagogie d'accompagnement qui place les porteurs de projet comme acteurs de leur formation et de leur projet. Le collectif est donc présent en tant que valeur véhiculée par les ONVAR, avec pour objectif de le transmettre aux porteurs de projet, en plus d'être un moyen d'action.

Attention toutefois, il ne s'agit pas de placer l'individuel comme secondaire par rapport au groupe, mais bien de faire avancer chacun à travers la dynamique collective. Car l'initiative vient très souvent d'une personne et même dans le cas d'un projet à plusieurs, les porteurs sont considérés avant tout comme des personnes individuelles, et non comme « membres de ».

La démarche des ONVAR est de faire vivre une expérience collective, pour montrer la richesse de la mutualisation, du travail en commun, dans la perspective d'encourager ce mode d'action. Car à travers l'accompagnement à la création d'activités, il est important d'apporter des éléments structurant pour la suite des projets, pour leur pérennité. Ceci est d'autant plus vrai que les groupes deviennent parfois autonomes. Ainsi, les ONVAR contribuent, indirectement, au développement de projets collectifs (groupement d'employeurs, coopératives...) à l'engagement des porteurs dans les structures agricoles (syndicats, OPA...), la solidarité avec ses pairs plutôt que la compétition, le partage d'expériences avec de futurs porteurs de projet ou encore la mise en réseau d'acteurs locaux.

Mise en réseau

L'accompagnement à la création d'activités permet (au-delà de la définition des besoins, du chiffrage économique, de l'appui méthodologique) de créer des liens entre les personnes. Les ONVAR ayant comme moyen d'action privilégié de proposer un accompagnement collectif, le premier niveau de mise en réseau est le groupe dans lequel s'insère le porteur de projet. Ce groupe est source de découvrir-

tes, de confrontation des idées, de soutien quand les difficultés s'accumulent.

Le deuxième niveau de mise en réseau concerne les créateurs d'activité que l'organisme accompagnateur connaît mais qui ne sont pas dans le groupe du porteur de projets. Il peut s'agir, comme dans le projet « Diversification sur la base de ressources locales », d'agriculteurs installés depuis quelque temps qui apportent leur témoignage, font visiter leur atelier de transformation ou apportent des références économiques précises. « La plus-value des ONVAR » est leur aptitude à ne pas s'accaparer les porteurs de projet, mais à travailler en réseau. Ainsi, les accompagnés bénéficient des connaissances des structures partenaires ce qui permet une diversification des domaines de compétences (domaine social, structures de développement agricole, microcrédit...).

Le troisième niveau de mise en réseau englobe tous les partenaires et personnes ressources sur lesquels la personne va pouvoir compter à un moment de son projet. Les activités agri-rurales, de par leur implication dans le territoire, permettent souvent de faire se rencontrer des personnes qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble (artisans, élus, monde de la culture...), mais dont le partenariat peut être essentiel, ou en tout cas s'avérer très bénéfique. Par exemple dans le projet du « fournil », le porteur de projet a suivi une formation de boulanger (CAP) et a connu d'autres professionnels. Ces professionnels l'ont aidé à concrétiser le projet. Ce même porteur de projet a bénéficié d'un prêt solidaire de son AMAP² et une CIGALES³ s'est également intéressée au projet. Tous ces contacts ont fait « doubler le carnet d'adresses » (expression du porteur du projet), mais aussi connaître son projet dans d'autres régions françaises. Le contact avec les collectivités locales et les partenaires publics peut être indispensable pour l'émergence et l'aboutissement de projets, surtout ceux qui n'ont pas de finalité économique.

2. Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne

3. Club d'investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire

Cette mise en réseau peut aussi avoir des impacts inattendus comme la sensibilisation à des thèmes que le porteur de projet n'identifie pas tout de suite comme utiles à son projet mais qui vont lui permettre de développer d'autres idées plus tard (cf. projet « Diversification sur la base de ressources locales » : conversion à l'agriculture biologique alors que le projet initial ne portait pas sur le changement de mode de production).

La personne qui est accompagnée de façon collective apprend aussi à travailler avec d'autres et cela forge une disposition d'esprit plus ouverte qu'au départ. Dans le projet « Diversification sur la base de ressources locales », un bénéficiaire a souhaité contacter tous les paysans de la même production pour échanger des informations et collaborer plutôt que d'entrer en concurrence.

Concurrence/ Complémentarité

Comment l'accompagnement collectif des porteurs de projets peut-il permettre de dépasser la concurrence et d'aller vers la coopération entre acteurs ?

Les agriculteurs ont à faire face à différents types de concurrences : en amont sur l'accès aux ressources et aux moyens de production, et en aval sur la commercialisation de leurs produits. Cette dernière forme de concurrence est relativement nouvelle dans le secteur agricole, puisque jusqu'à la réforme de la PAC de 2003, les marchés étaient encadrés. La dérégulation progressive des marchés agricoles européens et l'augmentation de la volatilité des prix ont fortement déstabilisé les agriculteurs, qui doivent désormais se préoccuper non seulement de la production mais aussi de la commercialisation de leurs produits.

La concurrence existait déjà auparavant, notamment pour les agriculteurs qui commercialisaient en direct, mais elle s'est accrue avec le développement des activités de transformation et de commercialisation en circuits courts, ce qui entraîne des concurrences à

l'échelle des territoires ruraux : entre agriculteurs, mais aussi avec d'autres acteurs économiques (bouchers, boulangers, commerces de proximité...). Les fiches de synthèse des différents projets présentés montrent les stratégies et adaptations mises en œuvre par les agriculteurs et par les ONVAR qui les accompagnent.

Il est possible de distinguer un ensemble de projets dont l'un des enjeux est de gérer la concurrence « en amont » sur l'accès aux ressources et aux moyens de production, ainsi que sur la question foncière. On retrouve dans les sept réseaux une mutualisation des compétences réalisée par les associations locales mais aussi par les têtes de réseau afin de mieux maîtriser les réglementations, les démarches administratives, les schémas d'organisations, les compétences agronomiques, économiques, ou encore juridiques. L'objectif étant de lever les freins qui pourraient empêcher l'émergence même des projets. Les actions de l'AFOCG du Loiret autour de l'installation et de l'AFOCG du Pays Basque sur la formation « Diversification sur la base des ressources locales disponibles » en constituent une bonne illustration.

De même, certains ONVAR ont mis en place des actions visant à favoriser les périodes de « test du travail » en agriculture pour les porteurs de projet avant qu'ils ne se lancent véritablement. C'est le cas notamment des expériences « La Marmite » du MRJC, des actions d'accompagnement des projets d'installation de futurs agriculteurs ou d'insertion de publics non issus du milieu agricole par les Services de Remplacement (SRF), ou encore l'accompagnement de l'entrée de nouveaux associés en « GAEC à l'essai » par la FDGAEC de Haute-Savoie.

Ces initiatives permettent à un porteur de projet qui n'a pas d'expérience agricole de se confronter à la réalité d'un métier sous différents statuts : espace test, salariat, stagiaire dans une association existante..., et ainsi d'éviter d'entrer de plein pied dans une profession qui nécessite des moyens financiers lourds sans même avoir testé ses capacités, ses goûts et ses compétences.

Concernant la concurrence « en aval » des projets, on observe différentes stratégies développées par les agriculteurs et les ONVAR qui les accompagnent :

- En fédérant les acteurs autour d'un projet de territoire, éventuellement même jusqu'à la constitution d'une filière : les actions accompagnées par l'AFIP « Chanvriers en circuits courts » ou par Trame dans le cadre des associations Val'Bois ou Deshy 25. Comme le groupe Chanvre Mellois était très sollicité pour présenter son expérience à des groupes naissants, la question de la concurrence a été discutée collectivement afin de s'accorder sur une conduite à tenir. Les références aux valeurs sont à nouveau présentes en parallèle de la réflexion économique : dans un contexte de forte demande, ils souhaitent plutôt voir se développer de nombreuses petites unités de production sur le territoire, plutôt que de condenser l'activité et de faire grossir leur structure. Cela a abouti à la création de l'association « Chanvriers en circuits courts », regroupant une douzaine de groupes de producteurs de chanvre, dont l'objectif est la formation et l'accompagnement de nouveaux groupes.
- En créant du lien avec les autres secteurs potentiellement concurrents : l'interconnaissance entre les acteurs fait émerger des complémentarités. C'est le cas du GAEC du Puy Larcy accompagné par la FRCIVAM du Limousin, au sein duquel les agriculteurs ont diversifié leur production en commercialisant du pain fabriqué à la ferme, mais en organisant les horaires et les livraisons avec la boulangerie du village afin de ne pas créer de concurrence.
- En coopérant pour couvrir des segments de marchés différents : à titre d'illustration, on peut citer le gîte d'accueil d'enfants créé par les associés du GAEC du Lavandin (réseau GAEC & sociétés), qui lors de sa création il y a une vingtaine d'années étaient les seuls sur le département et qui ont favorisé l'émergence de ce type d'accueil en adaptant un diplôme (BAFA pour agriculteurs) pour que d'autres agriculteurs puissent exercer la même activité de façon professionnelle, et en se « spécialisant » selon différents publics (accueil d'enfants avec un handicap physique, avec des allergies alimentaires, ayant

besoin d'un traitement adapté et habituellement refusés par les collectivités classiques).

Enfin, l'un des points récurrents mis en avant par tous les ONVAR est la création de lien et la mise en place de coopérations entre les différents acteurs à tous les niveaux local, régional ou national, et c'est l'une des valeurs ajoutées de nos réseaux. La création de lien social peut être la finalité première d'un projet, comme dans le cas des initiatives RIRE (MRJC), les manifestations culturelles dans les fermes (AFIP Normandie) ou le projet de maraîchage bio pour les femmes en difficultés (CIVAM, Agribio 06), ou en être une conséquence indirecte, ce qui est observé au sein de toutes les expériences présentées. Le rôle des têtes de réseaux est alors de répondre aux besoins de références (économiques, techniques, juridiques...), de capitaliser et de diffuser ces initiatives à la fois atypiques et techniquement complexes.

Argumenter et Communiquer

Bien souvent dans le cadre de création d'activités, les projets développés sont innovants et risquent d'être différemment perçus par les acteurs du territoire susceptibles de bénéficier du projet ou de favoriser sa réussite (financeurs, partenaires, habitants, clients/bénéficiaires). En revanche, l'image des agriculteurs sera valorisée si le projet aboutit. Ils seront alors considérés comme des interlocuteurs sérieux et leur place au sein de la collectivité sera renforcée.

La communication mise en place est souvent primordiale pour faire connaître, comprendre et accepter le projet par les acteurs locaux quels qu'ils soient mais aussi le faire évoluer en l'adaptant aux besoins et aux attentes des bénéficiaires. Les porteurs du projet « Déshy 25 » indiquent que la communication a été mal préparée au démarrage du projet et que, si c'était à refaire, ils en prendraient plus soin et tiendraient compte de l'environnement du projet (élus, attentes de la société, ...). Les acteurs du projet « Val'bois », quant à eux, ont organisé une journée de communication qui

a été décisive puisqu'elle a convaincu les élus de modifier leur projet initial et d'investir dans une chaudière à bois.

La communication ne se résume pas à une simple promotion, un plan de communication ou de la publicité. Tout d'abord, le fait de communiquer implique une réflexion en amont. Celle-ci permet de définir le projet, ses objectifs et le public ciblé. Les acteurs du projet « la Marmite » rappellent qu'il n'est pas toujours facile d'impliquer les collectivités locales mais qu'il faut aussi développer la communication en étant vigilant au discours utilisé pour rester ouvert à tout type de public et bénéficier des points de vue variés.

En fonction de ces aspects, l'ampleur et la nature des moyens de communication à développer varie. Ils doivent correspondre à la cible et aux objectifs du plan de communication. Ainsi on notera comme moyens utilisés des moyens informels (bouche à oreille, visibilité d'un projet...), des moyens classiques (site internet, plaquettes, affiches, événement, présence sur des salons, articles de presse...), ou bien des moyens plus élaborés voire risqués.

Par exemple, pour le projet de gîte d'enfants, le bouche à oreille a suffi pour trouver de nouveaux accueillis. Les producteurs de la SARL « Chanvre Mellois » ont déployé des outils de communication classiques (site internet...) mais ont aussi bénéficié d'une forte visibilité suite au travail mené avec une collectivité qui souhaitait rénover des bâtiments en éco-construction. Le CIVAM Lo Sanaboa a organisé deux années de suite un festival de l'éco-construction qui a attiré 500 personnes.

Dans d'autres situations, des moyens plus importants sont mis en place. Ainsi, les agriculteurs du projet « Val'Bois » ont organisé une journée de communication pour présenter leur projet aux élus et avancer l'opportunité que représente le choix de chauffer l'école avec leurs plaquettes. Pour montrer qu'ils étaient capables de fournir les plaquettes nécessaires à son fonctionnement, ils ont pris le risque d'abattre des arbres et de les broyer pour disposer de 400m³ de plaquettes sèches.

La communication va au-delà de la communication externe. Les différents porteurs de projet doivent également communiquer entre eux. Pour réaliser son projet, Marylène (Formation « se repositionner dans un contexte en évolution » créatrice de l'atelier « fournil ») noue des contacts divers, entre autres avec d'autres professionnels et élargit son cercle d'amis. Au sein de la famille Meyseaud (fiche sur le GAEC du Puy Larcy), depuis que des réunions ont été mises en place une fois par semaine, la coordination des différentes activités et l'ambiance de travail se sont améliorées.

L'accompagnement des groupes par les ONVAR dès la naissance de leur projet permet de travailler sur la formulation des objectifs de chaque membre du groupe ou sur les points communs entre les membres, et de définir les aspects du projet sur lesquels il est nécessaire de communiquer. Ce travail préalable est souvent crucial pour le montage du plan de communication, sans compter que la mise en réseau et le travail en groupe développé au sein des ONVAR aident les accompagnés à mieux communiquer et échanger.

Prise de risque

Créer une activité agri-rurale, souvent innovante, constitue une prise de risque pour les porteurs de projet. Un risque est un événement possible dans le cadre du projet dont on peut évaluer la probabilité d'apparition et de gravité. Les conséquences modifient le déroulement prévu du projet. Les risques naissent avec l'engagement dans quelque chose de nouveau et avec la complexité du projet.

L'analyse de risque permet d'anticiper les dérapages éventuels qui perturberaient le respect des objectifs du projet. Prendre en compte ces risques dans l'organisation et la planification du projet, permet déjà de les limiter. Que ce soient des risques techniques mais aussi organisationnels (motivations, compétences, disponibilité en main d'œuvre) ou financiers.

Le leader ou porteur du projet doit amener le collectif vers l'analyse du risque. L'identification des risques et leur description, l'évaluation de la probabilité qu'ils surviennent, et de leur gravité éventuelle, représente une pre-

mière étape. Il faut ensuite réfléchir aux actions possibles pour réduire l'impact du risque par une action de prévention ou de secours.

Dans l'exemple de Deshy 25, le risque est limité en faisant signer un engagement d'apport par chaque agriculteur et en débutant le projet avec les plus motivés mais aussi en incluant dans le projet une autre activité non agricole avec le séchage de copeaux de bois ce qui répartit la prise de risque.

Cette analyse est rarement faite, comme si, après avoir franchi les étapes de la genèse du projet et les périodes de doute et d'hésitation, à l'heure de mettre en route le projet, les leaders avaient peur que cette analyse les fragilise ou remette en cause des décisions parfois durement acquises, surtout si le projet est collectif.

Le rôle du leader est alors de faire passer le message que l'analyse du risque permet d'anticiper les difficultés et, si elles surviennent, de les résoudre sans être dans l'urgence grâce à l'anticipation. Le fait d'amener des questions difficiles pour le collectif est aussi le rôle de l'accompagnateur.

Quand Val'bois prend le risque de broyer des arbres sans avoir l'assurance d'un débouché, elle sait que les copeaux pourront être valorisés par les chaudières de ses adhérents en cas de non vente. Plusieurs mois après cette prise de risque, elle peut honorer un contrat avec une collectivité, ce qui rend crédible le projet et lui permet de démarrer.

Le leader doit aussi veiller à ce que les actions décidées pour réduire les risques soient un compromis qui respecte les objectifs du projet et les valeurs de ceux qui le portent.

On retrouve cette précaution dans le projet des chanvriers en Poitou-Charentes, les valeurs sont respectées pour atteindre les objectifs.

L'analyse du risque permet également de compléter une étude de faisabilité qui n'est pas totalement concluante, ce qui permet parfois d'accompagner l'abandon de projets qui ne sont pas viables en l'état ou dans le contexte actuel. Cela a parfois l'avantage de faire sortir le porteur de projet de son cadre initial et

d'envisager alors d'autres pistes permettant d'atteindre ses objectifs sans perdre la dynamique, l'envie et l'ambition qui l'animent.

C'est la préoccupation exprimée dans les projets d'accompagnement des exploitations du Pays Basque ou encore par les services de remplacement lors de l'accompagnement de porteurs de projets non issus du milieu agricole.

Les indicateurs de réussite de l'accompagnement sont délicats à déterminer : le nombre de projets qui émergent en est un, mais le

nombre de projets qui n'aboutissent pas - sans pour autant conduire à des faillites d'entreprises ou à des drames humains - constitue également un bon indicateur !

Le risque inhérent à la création d'activité agricole est en effet très élevé et un bon accompagnement est une des actions qui permet de réduire ce risque et de l'accepter sans qu'il paralyse l'action. Identifier les risques, en parler au sein des groupes, comme cela se fait à la Marmite, chercher des solutions pour les maîtriser permet de rester lucide, responsable et autonome.

Conclusion

La capitalisation de ces différentes expériences met en évidence les modalités avec lesquelles les ONVAR peuvent aborder la notion de création d'activités agri-rurales :

- Un accompagnement en amont des projets, pour favoriser leur émergence, la structuration des idées, et encourager les prises d'initiatives
- Une prise en compte des ressources locales, qu'elles soient naturelles, structurelles ou humaines, afin d'intégrer au maximum ces initiatives sur les territoires et participer ainsi à leur valorisation
- Des activités portées en premier lieu par la volonté de créer du lien social en milieu rural, de participer à plus de cohésion entre les acteurs et habitants de ces espaces.

Au travers de ce spectre d'expériences, de grandes caractéristiques ont pu être dégagées, caractéristiques faisant implicitement écho à des éléments revendiqués comme étant propres au fonctionnement des ONVAR, notamment sur l'aspect du développement des dynamiques collectives ou encore de l'importance de la mise en réseau des acteurs.

Tenir compte des valeurs portées, favoriser les dynamiques collectives et la mise en réseau, anticiper les notions de concurrence / complémentarité entre acteurs, argumenter et communiquer sur les projets ou encore raisonner la prise de risque, sont autant de points de vigilance à prendre en considération lors de l'accompagnement des créateurs d'activités, souhaitant développer des projets sur leurs fermes et leurs territoires.



L'Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales entend promouvoir des approches collectives, conforter les solidarités et renforcer l'autonomie des acteurs ruraux. Elle regroupe six centres régionaux.

www.afip.asso.fr



Le réseau CIVAM est composé de groupes d'agriculteurs et de ruraux qui, par l'information, l'échange et la dynamique collective, promeuvent une agriculture durable à taille humaine et des territoires ruraux vivants et accueillants.

www.civam.org



GAEC & Sociétés : l'association nationale des GAEC et des sociétés agricoles assure la promotion et le développement de l'agriculture de groupe, avec l'objectif d'améliorer les conditions de vie et de travail des agriculteurs associés.

www.gaecetsocietes.org



L'InterAfocg est un réseau d'associations de formation collective à la gestion. Elles visent l'autonomie des agriculteurs dans leur prise de décisions via la formation continue en groupe.

www.interafocg.org



Le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne est une association d'éducation populaire entièrement gérée et animée par des jeunes. Il permet aux jeunes de mieux comprendre le monde et leur territoire pour s'impliquer dans la vie locale et être acteur de la société.

www.mrjc.org



Service de Remplacement France fédère tous les Services de Remplacement présents sur le territoire national, qui ont pour mission de proposer des salariés aux agriculteurs souhaitant ou contraints de quitter momentanément leur exploitation en cas d'absences (maladie, accident, maternité, paternité, congés, formation, mandat).

www.servicederemplacement.fr



Trame est un centre de ressources sur le développement agricole et rural qui accompagne des groupes d'agriculteurs et de salariés agricoles dans l'émergence, le montage et la mise en œuvre de projets collectifs. Il favorise la mise en réseau de ces groupes.

www.trame.org



Le projet « Favoriser la création d'activités agri-rurales » ayant abouti à la production de ce recueil de fiches a reçu le soutien du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire. Avec la contribution financière du compte d'affectation spéciale « Développement agricole et rural ».