



Accompagner l'entrepreneuriat collectif rural

Document réalisé dans le cadre du projet
«Entrepreneuriat collectif en milieu rural : un accompagnement spécifique ?»
co-animé par la FNCUMA et l'AFIP en 2014-2015



De la reconnaissance de l'entreprise collective rurale à celle de son accompagnement



De juin 2014 à mai 2015, l'AFIP et la FNCuma ont co-animé un projet sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif rural, en partenariat avec le MRJC, l'InterAfocg, la CGScop, la Fadear et la FNCivam.

Cette initiative s'inscrit dans le groupe de travail Entrepreneuriat rural du Réseau rural français. Elle prolonge le travail mené en 2012-2013 par 12 partenaires (dont trois Réseaux ruraux régionaux) sur la reconnaissance de l'entrepre-

neuriat collectif comme vecteur important de la création d'emplois en milieu rural, qui a donné lieu à une publication, *L'entrepreneuriat collectif en milieu rural*¹.

L'entrepreneuriat collectif rural désigne l'ensemble des initiatives dans lesquelles des personnes ou des entreprises agissent collectivement pour développer des activités créatrices de richesses. Les entrepreneurs s'unissent pour créer des revenus, mutualiser des dépenses ou favoriser des échanges économiques et sociaux répondant aux attentes de la société. C'est du capital, du travail et de la culture qui s'associent.

Les membres des entreprises collectives rurales mettent plus ou moins de ce qu'ils sont en commun. Nous avons trouvé utile de distinguer des « paliers d'engagement », signifiant une importance plus ou moins grande accordée au collectif, les plus engagés intégrant les objectifs des moins engagés :

- des « groupes d'intérêt partagé » qui cherchent à mutualiser des moyens déjà existants (faire avec) ;
- des « groupes de production commune » où l'objet de mobilisation est le produit ou le service nouveau (faire ensemble) ;
- des « groupes de projet de vie » où le collectif - pas seulement communautaire, mais parfois territorial - est un objet en soi (vivre ensemble).

En milieu rural, l'entrepreneuriat collectif peut présenter des éléments de réponse à des besoins sociaux et territoriaux non couverts en mutualisant les énergies (maintien, création ou diversification des emplois, maintien ou développement d'une offre de services pour les habitants...). L'entrepreneuriat collectif est également un levier d'implication de chacun dans l'acte d'entreprendre ; la création de richesses est une affaire collective, à la fois pour les travailleurs (quand ils sont associés) et plus largement pour le territoire. Accompagner l'entrepreneuriat collectif rural, c'est aussi encourager la possibilité de vivre sur des territoires moins desservis et de s'en approprier les enjeux.

Confrontés à des demandes croissantes de création d'entreprise, les partenaires du projet ont choisi de travailler en premier lieu sur **l'accompagnement de la phase de démarrage des entreprises collectives rurales. La compréhension des dynamiques relationnelles au sein d'un groupe**, centrale dans les questionnements des accompagnateurs, a également été retenue comme thème d'étude, de même que **la mise en place de règles collectives**, abordée dans l'analyse pratique d'expériences d'accompagnement des différents réseaux. Enfin, il a été décidé de porter un regard sur **la posture de l'accompagnateur** d'entreprises collectives rurales, pour s'interroger sur le sens de l'accompagnement de projets collectifs et sur la base des relations entre l'accompagnateur et le groupe, le « contrat d'accompagnement ».

Ensemble, les sept organisations partenaires ont :

- échangé sur leurs modes d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat collectif ;
- repéré des spécificités de ce type d'accompagnement, des questionnements communs ;
- organisé des journées d'étude pour approfondir ces questionnements en mobilisant les animateurs de leurs réseaux respectifs : deux jours à Lyon en février 2015, une journée à Paris en avril 2015.

Ces actions ont été complétées par un séjour d'étude qui a permis de s'enrichir de la forte expérience des organisations québécoises dans ce domaine (retour d'expérience à retrouver dans le n°445 - mai 2015 de la revue *Transrural initiatives*).

Le document que vous avez entre les mains est une trace de ces réflexions croisées entre professionnels de l'accompagnement de projets.

1- Téléchargeable sur : www.reseaurural.fr/files/2013_11_lentrepreneuriat_collectif_en_milieu_rural.pdf.

Sommaire

De la reconnaissance de l'entreprise collective rurale à celle de son accompagnement	2
Repères pour l'accompagnement	3
Recueil d'expériences	6
L'expérience québécoise	13
L'entrepreneuriat collectif rural, un terrain d'innovation sociale et économique important	14

Repères pour l'accompagnement

Il s'agit ici de mettre en exergue des points de vigilance et des questionnements puisés dans de nombreuses expériences des partenaires du projet dont certaines sont présentées dans ce livret. Ces quelques repères se veulent une source de réflexion, et non un modèle, pour les accompagnateurs d'associations de développement agricole et rural, de coopératives, d'organismes consulaires, de collectivités territoriales ou de cabinets de consultants qui y sont confrontés. Ils n'ont pas de valeur prescriptive ; la multiplicité des projets portés par des personnes en collectif ainsi que les façons de faire des accompagnateurs et la rencontre qui se produit lors d'une démarche d'accompagnement est irréductible à une recette modèle.



Le démarrage...

... l'imaginaire du collectif, les motivations individuelles et la visée commune

Accompagner le démarrage d'une entreprise collective signifie être présent à côté des personnes à l'origine d'un projet (seules ou dans des groupes déjà constitués), sur une période qui peut s'étendre de la sollicitation jusqu'à la concrétisation de l'entreprise collective. La place de l'accompagnateur dans cette phase de démarrage soulève de nombreuses questions :

- comment trouver un équilibre entre se projeter avec le groupe et garder ses distances ?
- faut-il travailler avec le groupe ou avec les personnes individuellement ?
- comment vérifier et renforcer la cohésion du groupe en projet ?
- comment l'imaginaire de chacun s'inscrit-il dans un imaginaire collectif ?

Au démarrage d'une entreprise collective, l'accompagnateur a un rôle clé : vérifier que la vision du projet est bien partagée. Il peut être amené à accompagner des groupes très différents ; ceux où le collec-

tif cherche à mutualiser des moyens déjà existants, ceux bâtis sur un « projet de vie » où le vivre ensemble est structurant, ou encore des « groupes de production commune » où l'objet de mobilisation est le produit ou le service nouveau. Il appuiera les premiers dans la construction de valeurs communes qui, même sommaires, aideront le groupe à éviter ou surmonter les conflits et à perdurer. Pour les seconds, l'accompagnateur permettra à chacun de vérifier qu'il se retrouve dans la vision du groupe et il aidera à pondérer l'utopie par la confrontation à la réalité. Dans le dernier cas, il aidera le groupe à définir l'objet commun, prolongeant chaque projet individuel tout en vérifiant qu'il correspond à un imaginaire collectif.

Ainsi, les temps passés par chacun, individuellement et avec le groupe (souvent avec le regard porté par un autre collectif, à réfléchir et à s'exprimer sur ses envies aident à la mise en cohérence entre imaginaire collectif, imaginaires individuels et projet collectif. Garder en mémoire le premier imaginaire collectif peut être particulièrement utile pour ensuite travailler sur de futurs blocages et conflits dans le groupe. Au démarrage, l'accompagnateur a pour fonction d'amener le groupe à clarifier le projet commun : aller dans le concret de ce que l'on veut faire ensemble et comment on veut le faire.

Les dynamiques relationnelles...

... ou veiller dès le départ et dans le temps à la qualité des relations

L'accompagnateur doit permettre à chaque personne de révéler ses attentes et besoins personnels, partant du principe qu'il n'y a « pas de bon nous sans beaux je », en mettant en évidence les points de convergence, ce qui rassemble. L'accompagnateur joue un rôle de médiateur, de moteur pouvant amener le groupe à dépasser des conflits pour trouver des consensus autour de ce qui rapproche ou pas... Les zones de divergence sont des pistes de travail pour le groupe et son accompagnateur, non pas pour les « faire disparaître à tout prix » mais pour faire évoluer les positions de chacun et trouver un équilibre acceptable pour tous. Le collectif a souvent une hantise : son propre délitement, qu'un ou plusieurs membres quittent le navire, ce qui est ressenti comme un échec, un abandon. Les raisons peuvent être multiples et trouver leur essence dans un désaccord ou un conflit, dont la résolution la plus appropriée peut passer par le départ d'un ou plusieurs membres. L'accompagnateur doit amener le groupe à anticiper cette éventualité ainsi que l'arrivée de nouvelles personnes au sein du collectif.

Les règles de fonctionnement...

... ou se doter d'une organisation collective saine

Une fois le projet collectif clairement identifié, le groupe se questionne alors sur les règles de partage du travail, de prise de décisions, d'information, d'investissement et du revenu. C'est le rôle de l'accompagnateur de l'amener à définir clairement ses propres règles du jeu, en passant notamment par l'écrit. L'organisation collective est déterminante dans la réalisation et la pérennité des projets. Pour amener le groupe à définir et formaliser des règles adaptées à son projet, l'accompagnateur va organiser « le retour à la réalité », aider le groupe à penser les difficultés pour qu'il puisse y faire face. Il devra aussi savoir se faire « accoucheur de rêve », si le groupe réduit ce qui le mobilise à des désirs individuels... Dans les faits, il navigue entre les deux positionnements.

Les règles de prise de décision seront établies dans un souci d'équilibre entre expression des différents membres et efficacité, dans le temps imparti au développement du projet. Il faut laisser la place à la formalisation de l'objection, la gestion des frustrations étant plus facile quand les personnes se sentent écoutées. Mais les reports continuels de décision sont aussi un écueil à anticiper lors de l'établissement des règles de fonctionnement qui sont davantage à considérer comme des garde-fous que comme un arsenal exhaustif et imparable. L'accompagnateur va aussi aider le groupe à se projeter pour préparer les départs et les arrivées, pour que le projet ne soit pas déstabilisé au premier changement. C'est quand tout se passe bien que ces évolutions peuvent être envisagées le plus sereinement.

Le collectif a-t-il nécessairement besoin d'un ou plusieurs *leaders* ? Les expériences d'accompagnement suggèrent de distinguer *leadership* et *management*. Le *management* est organisationnel (planification, budgétisation, identification des expertises...). Lorsque l'on veut éviter les rapports hiérarchiques ou des choix subis, on privilégiera un *management* collectif en identifiant des rôles organisationnels distincts entre les membres du groupe.

Le *leadership* est bien plus sensible et sera plus souvent porté par une seule personne qui insuffle une vision et stimule la mobilisation. Il devra pouvoir être remis en cause, l'accompagnateur ayant pour rôle d'amener le collectif à reconnaître un ou plusieurs *leaders* pour donner un cap tout en mettant chacun dans leurs meilleures dispositions d'action. L'accompagnateur, à la fois animateur et formateur, doit veiller à ce que chacun puisse prendre sa place au sein du collectif, reconnaisse celle des autres, avance en observant le groupe et veille à la définition d'une organisation fonctionnelle efficiente.



Il existe de multiples cadres juridiques dans lesquels peut s'inscrire le projet d'entrepreneuriat collectif, conditionnant plus ou moins fortement les règles de fonctionnement. Bien souvent sollicité en premier lieu sur ce point (« *quel statut devons-nous choisir ?* »), l'accompagnateur fera comprendre au groupe l'importance de définir préalablement le projet commun et ses règles avant de finaliser des choix statutaires. L'association loi 1901 préfigure parfois l'entreprise collective. Si elle est simple à constituer ou permet de mobiliser des financements publics nécessaires selon les activités, elle peut s'avérer moins adaptée que la forme coopérative pour une activité de production qui nécessiterait de lourds investissements financiers, par exemple. A noter que l'imbrication de statuts et d'activités complémentaires peut consolider les projets. Dans un certain nombre d'entreprises collectives, le désir d'égalité dans la répartition des tâches est fort, pour des raisons idéologiques (question de justice) et pratiques à la fois (adaptation au changement, gestion des pics de travail). Aussi, l'accompagnateur doit-il pouvoir identifier des responsabilités (gestion comptable, conception de maquette ou process d'un produit, ressources humaines...) pour ensuite aider le groupe à s'organiser et partager certaines tâches. Il doit aussi lui permettre de s'autonomiser sur les aspects « animation de la vie collective » et de distinguer la vie coopérative de l'entreprise de sa vie organisationnelle.

Les postures de l'accompagnateur

« Prendre le groupe là où il est et l'emmener là où il veut »

Quelles postures adopte un accompagnateur de groupes dans l'exercice de son métier ? Des postures qu'il s'agit de comprendre comme « le savoir-être, le savoir-faire, le comportement, le positionnement »¹ mobilisés et formulés par le professionnel dans sa pratique. Réfléchir à sa posture permet d'interroger les principes et leurs adaptations jugées nécessaires, ainsi que les méthodes employées qui en découlent. Les principes peuvent être pensés en termes d'objectifs (« l'accompagnateur met en lumière les points de convergence et s'y attache », « il faut chercher à maintenir la cohésion du groupe »...) mais aussi en termes de règles de fonctionnement posées en début d'accompagnement (confidentialité, impartialité, coresponsabilité, encourager l'autonomie et identifier les interdépendances, empathie tout en gardant du recul...). Les postures évoluent au gré des situations et des demandes d'accompagnement formulées par les groupes (sur la formalisation du projet, les aspects relationnels...). Chaque objet d'accompagnement fera appel à des méthodes d'intervention différentes.

Certains savoir-faire de l'accompagnateur sont généraux ; « il s'agira pour lui de poser les bonnes questions, non de fournir des réponses », « il lui faudra mettre des mots là où il n'y en a pas, formaliser, conscientiser, mettre aussi en lumière les perceptions

individuelles »... Et d'autres sont spécifiques, tels que l'emploi de l'écrit pour faciliter l'objectivation, l'aménagement d'une phase de décompression en début de chaque temps d'accompagnement... L'accompagnateur est un tiers impartial qui n'a pas d'enjeux personnels dans le collectif et qui ne prend pas parti pour l'un de ses membres. Il établit au départ de l'accompagnement un contrat tripartite qui engage l'ensemble du collectif, l'accompagnateur et la structure qui l'emploie. Travailler avec le groupe sur ce contrat permet de clarifier la demande, d'identifier les besoins pour arriver à la situation souhaitée et de préciser alors l'objet du contrat, la mission de l'accompagnateur, l'engagement réciproque, les méthodes utilisées et la durée de l'accompagnement. Ce contrat est susceptible d'évoluer dans le temps si le groupe en fait la demande. Réfléchir à sa posture permet de mettre en discussion le rôle de l'accompagnateur et de vérifier s'il est bien en adéquation avec la mission ; il lui appartiendra sinon d'orienter le groupe vers une autre structure ou un autre accompagnateur. C'est aussi une passerelle pour améliorer sa pratique en se formant, en la revisitant et en l'analysant.

1- Le concept d'accompagnement - Maela Paul (note de synthèse) - avril 2004. Toutes les citations sont des paroles d'accompagnateurs d'entrepreneurs collectifs.

REPAS, DES ENTREPRISES COLLECTIVES RURALES PARTIES EN ÉCLAIREUR



Le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires, Repas, rassemble une cinquantaine d'entreprises rurales (des SCIC, des Scop et des associations) qui inscrivent le collectif comme pilier majeur pour la transition sociale et écologique des territoires. Leurs fonctionnements témoignent d'un autre rapport au travail et à l'entreprise, au capital financier et humain. Elles ont des activités très diverses dans des domaines variés : artisanat, tourisme, culture, pédagogie, agriculture...

Depuis 1995, deux fois par an, elles se retrouvent autour d'une problématique définie par l'entreprise du réseau qui accueille la rencontre (« Comment faire grossir une entreprise coopérative ? » « Comment transmettre ? » « Comment parler ressources humaines dans une organisation horizontale ? ») pour que « la lanterne de l'expérience ne bénéficie pas qu'à celui qui la porte », comme le souligne Yann Sourbier, du Mat, l'une des entreprises du réseau.

Sollicitées par des jeunes intéressés pour se lancer dans des aventures collectives, les membres de Repas ont décidé de capitaliser et diffuser leurs pratiques utopiques. Elles ont pour cela fondé en 2003 une maison d'édition (Les Editions Repas) et un compagnonnage alternatif. Chaque entreprise du réseau a une fonction d'accueil de compagnons désertant l'entreprise classique, hiérarchique. Pendant le compagnonnage, les apprenant alternent entre des regroupements collectifs et des périodes de stages où ils participent à la vie des entreprises, sous l'égide d'entrepreneurs collectifs membres du réseau devenus « formateurs-transmetteurs ».

A travers le compagnonnage et les échanges entre pairs, le réseau Repas cherche à partager pratiques, réflexions et postures d'entrepreneurs collectifs ruraux, avec « l'utopie comme phare », plutôt que la modélisation.

Articuler projets individuels et collectifs

6



En 2014, Dominique Lataste, psychosociologue (consultant au cabinet Autrement dit) et Delphine Guilhot, accompagnatrice installation-transmission à l'Addear de la Loire, ont mené une étude exploratoire portant sur le thème de l'installation collective en agriculture. Autrement dit avait débuté ce travail en 2012, avec les Défis ruraux en Haute-Normandie. Est-il possible que plus le collectif en projet est capable de prendre en compte les différentes étapes de son développement, plus il a de chance de réaliser une installation en agriculture ? Partant de cette question la recherche menée, financée en partie par Vivea et Autrement dit, était destinée à enrichir les méthodes d'accompagnement des projets d'installation en agriculture.

Etudier l'installation collective en agriculture

Depuis quelques années, l'Addear de la Loire, comme d'autres associations du réseau F阿德ar, est sollicitée pour accompagner des groupes, allant de 3 à 10 personnes, qui souhaitent s'installer collectivement en agriculture. Ils contactent l'association pour être aidés dans le choix d'un statut juridique adapté et/ou pour des formations, voire pour la résolution de conflits. Ces collectifs se projettent sur des formes d'installation tout aussi innovantes que complexes. Un certain nombre de groupes sont en projet, mais assez peu arrivent à s'installer. Si la difficulté à trouver du foncier est réelle, des facteurs relationnels à l'œuvre dans le groupe pendant le temps du projet peuvent expliquer l'échec de ces collectifs. Mieux comprendre ce qui conduit les groupes au conflit aidera à proposer des accompagnements plus pertinents.

lectivement en agriculture. Ils contactent l'association pour être aidés dans le choix d'un statut juridique adapté et/ou pour des formations, voire pour la résolution de conflits. Ces collectifs se projettent sur des formes d'installation tout aussi innovantes que complexes. Un certain nombre de groupes sont en projet, mais assez peu arrivent à s'installer. Si la difficulté à trouver du foncier est réelle, des facteurs relationnels à l'œuvre dans le groupe pendant le temps du projet peuvent expliquer l'échec de ces collectifs. Mieux comprendre ce qui conduit les groupes au conflit aidera à proposer des accompagnements plus pertinents.

Différents types d'installations collectives

Les personnes accompagnées pour des projets collectifs par les Addear sont majoritairement en reconversion professionnelle, ayant suivi des études supérieures, agricoles ou non. La plupart ne souhaitent pas intégrer des structures existantes et désirent créer leur propre système, en collectif, sur un modèle communautaire sans *leader* et intégrant dans le projet collectif leur conjoint. Souvent, il y a une combinaison de projets agricole et non-agricole qui amène à parler de projet en installation collective agri-rurale. L'étude porte sur 4 cas de ce type de projets qui ont été suivis au moins sur une année. Les données ont été recueillies par observations directes, par entretiens individuels et de groupe, et à partir d'échanges par courriel entre les participants et/ou avec nous. Les collectifs étudiés étaient à différents niveaux de « gestation » : en début de projet, en cours de négociation avec un agriculteur cédant ou installés depuis peu.

Quelques idées qui ont guidé nos analyses

Une des hypothèses de travail était que les étapes de développement du groupe étaient en lien avec les différents temps d'articulation entre les projets individuels et le projet collectif.

Cette hypothèse a été féconde ; c'est un fait : tout projet individuel nécessite le support du groupe. Dans le cas des installations collectives étudiées, le groupe sert de support aux projets individuels mais il est également l'objet d'un projet en lui-même : un projet collectif agri-rural sans *leader* apparent. La compréhension des mécanismes psychosociaux à l'œuvre dans l'articulation entre les différents projets permet de décrire des étapes spécifiques au développement du collectif et ainsi d'envisager des pistes d'actions pour l'accompagnement.

S'installer en agriculture n'est pas comparable à d'autres types de « création d'activité » ; il faut qu'un propriétaire, souvent lui-même agriculteur partant en retraite, libère de la terre. Si l'agriculteur est dans une démarche de transmission, il y aura une négociation avec ceux qui souhaitent s'installer pour faire se rencontrer l'existant et le projet. Cette étude, dont les résultats complets seront repris dans un article à paraître fin 2015, montre que cette rencontre a bien une influence sur le groupe et l'articulation entre les projets individuels et le projet collectif d'installation.

Les étapes de développement du groupe sont en lien avec les différents temps d'articulation entre les projets individuels et le projet collectif

« Nous postulons que des crises sont nécessaires au développement du collectif et que les interventions doivent non pas les prévenir mais les accompagner, leur donner du sens et aider les personnes à apprendre du groupe et d'eux-mêmes pour prendre des décisions avec plus de discernement. Il nous paraît important de rappeler que l'accompagnement des collectifs nécessite des actions complémentaires entre un animateur accompagnant ce type de projets sur la durée et une intervention ponctuelle et ciblée d'intervenants externes pour aider le collectif à avancer en cas de crise et pour aider l'animateur à prendre du recul sur son accompagnement. »

Dominique Lataste et Delphine Guilhot

Démêler les dysfonctionnements et favoriser l'éclosion d'un collectif bienveillant

L'Afip 59/62 fait partie d'un collectif de quatre associations de développement agricole et rural « De l'envie au projet » et se trouve aussi à l'origine d'un lieu d'expérimentation collective, le Gerموir, où des personnes entreprennent collectivement depuis longtemps. Formateur à l'Afip 59/62 depuis douze ans, Emmanuel Merlin anime des stages « De l'envie au projet » qui accueillent de plus en plus d'individus venus au titre de projets collectifs. Face à ce constat et fort de ses expériences professionnelles et personnelles, Emmanuel Merlin a voulu accueillir les groupes entiers dans l'idée de les aider à mieux travailler la dynamique collective, de se préparer aux problèmes, à les prévenir, à les régler ou encore à les apaiser.



Afip 59/62

Travailler sur les relations dans le groupe

La première étape de l'accompagnement consiste à tester le groupe : les individus se positionnent dans un paysage, le lieu de travail et/ou de vie (selon le projet) en construisant une maquette en miniature de leur projet, sous le regard bienveillant de l'animateur-formateur qui les observe dans l'action, repère les *leaders*, les rapports de domination, de connivence, de changement de position, les jeux et les discussions... Formé à l'accompagnement des personnes, il les amène à « parler vrai », à se découvrir, à mesurer les conséquences individuelles de l'acte collectif. Il les prépare aussi à aller rencontrer un groupe expérimenté, prenant parfois appui sur des expériences réussies, les invitant à les interroger au-delà des apparences.

Faire comprendre ce que sont les relations de groupe

Au cours de la seconde étape, l'animateur-formateur explique et travaille sur les dysfonctionnements du groupe en les ramenant à leur propre vécu, en évitant toute mise en cause personnelle d'un de ses membres. Parmi ces dysfonctionnements, il y a, par exemple, l'incapacité des membres à exprimer individuellement ce qui leur va ou pas, leur tendance à se ranger derrière l'avis du dominant ou du groupe (fusion). Démêler ces rapports doit donner à chacun la capacité de s'affirmer et au groupe la capacité d'entendre les besoins de chacun. Un autre dysfonctionnement réside dans l'idéalisation du groupe ou du projet. Pour qu'un groupe fonctionne, chaque membre doit parvenir à « s'ajuster » en ne s'appuyant pas sur des principes et des idéologies. Il est également important d'apprendre à gérer les tensions, d'accepter qu'elles soient normales, que tout individu

Il faut donner à chacun la capacité de s'affirmer et au groupe celle d'entendre les besoins de chacun

existe par le fait qu'il s'exprime dans ses aspirations et besoins. Ce sont les tensions non gérées qui deviennent des conflits... Des dysfonctionnements sont aussi liés à ce que le groupe ne s'est pas encore défini, qu'il doit vivre des étapes et que chacun doit parler en profondeur pour dissiper la non clarté des situations vécues. Enfin, il s'agit de revenir sur les responsabilités individuelles des personnes en vue de faire groupe et, en même temps, d'identifier ses propres blessures du passé car elles ressurgiront dans l'interaction avec les autres.

Faire comprendre ce qu'est une personne dans un groupe

Le but est de percevoir si le groupe répond aux aspirations profondes de chacun, d'examiner si chacun peut et sait se positionner dans le groupe en posant deux questions : « Qu'est-ce que je ressens si je ne vais pas dans ce collectif ? » et « Qu'est-ce que je ressens si je vais dans ce collectif ? » Cette introduction sert à appréhender l'avenir et permet de poser le choix d'entreprendre un travail sur soi, seul ou avec un intervenant, un formateur, en utilisant des méthodes éprouvées et des compétences validées. Elle a pour objet d'aider chacun à savoir entrer et sortir librement d'un groupe, d'aider le groupe à préparer les entrées et sorties de ses membres pour ensuite appréhender le collectif juridiquement, financièrement et humainement.

« En règle générale, les gens arrivent dans un état d'euphorie, mais aussi de peur et sont très fusionnels, autour d'un projet d'habitat et/ou de travail en commun. Mon travail d'animateur-formateur est de vérifier s'il s'agit d'un groupe de vie ou de projet, s'ils savent se rassembler et y trouver leur place individuellement. Je pars de la situation du groupe en me référant à mon expérience, passée et actuelle, dans des collectifs professionnels ou personnels. J'évalue la durée nécessaire de l'accompagnement et j'adapte l'ordre des opérations. C'est souvent trois ou quatre jours entrecoupés de temps de maturation. Ce sont des "sessions à tiroirs". Tout au long de mon accompagnement, je vérifie que le groupe sait se donner une dynamique et qu'il accepte de se former à l'animation de réunion. » Emmanuel Merlin

Créer un collectif en réponse à une demande institutionnelle

8



D'Ardèche & de Saison, projet initié en 2012 par la Chambre d'agriculture d'Ardèche, est une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dont les activités se développent selon trois axes : l'approvisionnement de la restauration collective, la mise en place d'une offre à base de produits ardéchois en restauration commerciale et l'augmentation de la part des produits locaux dans la consommation. L'un des enjeux forts de l'accompagnement de ce projet a été de passer de la volonté d'une chambre consulaire à une aventure collective où chacune des nombreuses parties prenantes (salariés, producteurs, organisations professionnelles agricoles, entreprises agroalimentaires, consommateurs...) s'investit et co-construit la future Scic. Cette évolution a nécessité deux ans d'accompagnement.

Un accompagnement sollicité dès les prémices

Au départ, la chambre d'agriculture a sollicité l'Union régionale des Scop (URScop) de Rhône-Alpes. La phase d'émergence du projet a consisté en la mobilisation d'un collectif ; dès les premières réunions, le nombre et la diversité des participants ont témoigné de l'intérêt que suscitait ce projet. Néanmoins, le temps de mise en place s'annonçait déjà long au regard de la diversité de profils de porteurs de projet et du caractère innovant du modèle économique. Il fallait trouver un moyen de ne pas laisser fléchir l'élan initial et de maintenir la mobilisation tout au long de la maturation du projet.

Trouver les moyens de ne pas laisser fléchir l'élan initial et de maintenir la mobilisation tout au long de la maturation du projet

Il fallait trouver un moyen de ne pas laisser fléchir l'élan initial et de maintenir la mobilisation tout au long de la maturation du projet. Pour préfigurer le fonctionnement collectif et travailler sur la place de chacun dans le projet politique, tout en se confrontant au marché, l'URScop a préconisé la création d'une association dite de préfiguration. Celle-ci a pu solliciter des financements, embaucher et tester concrètement l'idée tout en affinant le modèle économique sur le terrain.

Définir l'intérêt collectif du projet

Compte tenu du nombre important de participants, le premier engagement dans le projet était de devenir membre de l'association de préfiguration et, éventuellement, de s'inscrire dans l'un des groupes de travail thématique. La première réunion en plénière a consisté à présenter à l'ensemble des membres les étapes de la création d'une SCIC en les séparant en différents lots d'activités : traduction de l'intérêt collectif, écriture du préambule, rédaction de statuts, étude de la faisabilité économique du projet (prévisionnel, montage financier...). Les groupes de travail, de 7 à 10 personnes (une taille de travail confortable), rendaient compte de leur avancée à tous les futurs associés lors de plénières régulières.

Faire vivre le statut SCIC

L'enjeu principal du montage D'Ardèche & de Saison a été de définir clairement, dans les statuts de la SCIC, les objectifs et les valeurs portées par le projet. En termes de gouvernance, les statuts se devaient de garantir que les intérêts des différents associés soient pris en compte, par un jeu de représentativité, par exemple. Le choix final a été de faire une SCIC SA avec un conseil d'administration représentatif des douze catégories d'associés du projet, créés pour inclure les diverses parties prenantes avec des souscriptions en capital adaptées. Les statuts finaux sont précédés par un préambule détaillant l'intérêt collectif du projet ; ils précisent la répartition des droits de vote négociée entre les catégories, de même que le nombre de représentants au conseil d'administration.

En tant qu'accompagnateur, comment avez-vous favorisé l'avancée du projet ?

« Après les premières réunions, les porteurs de projets et l'URScop se sont mis d'accord sur les objectifs à atteindre, les étapes du projet pour y arriver, le découpage en lots de travaux et les livrables. Il s'agit d'une démarche de gestion de projet et nous décidons d'un cahier des charges précis. Ensuite, nous signons une convention d'accompagnement pour formaliser le contenu de la mission et la période, 18 mois dans le cas présent. Pour rester dans les délais, nous prévoyons, après chaque réunion, la prochaine étape avec le livrable pour les groupes et le consultant qui, même si la dimension économique du projet est importante, veille à la prise en compte des intérêts divergents pour garantir l'intérêt collectif. »

Liévin Iraguha, consultant de l'URScop Rhône-Alpes

Observer et aiguiller, avant d'accompagner

Le magasin de producteurs « De la Ferme au Panier » a été inauguré à Epreville (Seine-Maritime) en février 2014. Il s'est mis en place dans le cadre d'un projet collectif porté par quelques agriculteurs de la région et a été accompagné par le Civam des Défis Ruraux (Haute-Normandie).

De la mise en relation à la constitution d'un esprit collectif

Le groupe qui porte aujourd'hui le magasin de producteurs s'est formé, il y a plusieurs années, suite à une sollicitation du Civam des Défis Ruraux par le maire de Fécamp qui souhaitait développer un marché de producteurs. L'association avait alors identifié dans la région plusieurs producteurs (escargot, lait, bovin viande et agneau, porc, légumes) et c'est avec eux qu'à l'été 2011 débutait le marché. Les agriculteurs y ont fait connaissance et l'idée de créer un point de vente collectif a germé. L'accompagnatrice des Défis Ruraux a suivi le groupe, observant leur façon d'avancer, seuls et rapidement. Elle a pu proposer une réponse adaptée en organisant une formation « travailler ensemble », qui a fait émerger le véritable besoin d'accompagnement du groupe. L'accompagnatrice a alors été à son côté jusqu'à l'ouverture du magasin, diffusant des informations légales ou des références bibliographiques, tout en veillant à ce que personne ne se sente en dehors du projet, que chacun s'exprime, elle animait et synthétisait les réunions, redonnait des objectifs de travail sur le moyen terme et d'une réunion à l'autre.

Expérimenter le « travailler ensemble »

C'est le regard porté par un autre collectif lors de la formation « travailler ensemble », qui a fait prendre du recul aux différents membres du groupe sur les situations de chacun, des points de blocage et de méfiance. Les non-dits et tensions sous-jacentes ont été exprimés. Le double regard extérieur, celui de l'animatrice et celui de l'autre collectif, a permis au groupe d'exprimer des besoins d'accompagnement sur « comment travailler ensemble », question devenue fil conducteur. Enfin, ce temps a clarifié la place de l'animatrice par rapport au groupe dont les membres se sont réunis régulièrement lors de temps informels, sans l'animatrice, pour continuer à mieux se connaître. La recherche d'un local, étape difficile, a occasionné des tensions et du découragement ; l'approche de l'accompagnatrice a été de reprendre le questionnement du projet à partir de la situation vécue en posant la question : « Que souhaitez-vous faire sans local ? » Cela a eu pour effet d'imaginer une autre solution, un bus itinérant, qui une fois confrontée à la première, a fait revenir le groupe sur la pertinence d'avoir un local.

Exprimer ses propres envies pour les confronter collectivement

Même si le groupe préexistait au projet, l'étape de formalisation des envies de chacun a rassuré l'un des membres qui n'avait pas le même mode de production que les autres et a permis de vérifier l'intérêt collectif. Ils ont ensuite réfléchi à la perception de l'objet (C'est quoi un magasin pour vous ? Quels horaires ? Quelle localisation ? Embauche d'un salarié ?). Après s'être réparti des responsabilités, le groupe s'est retrouvé une fois par mois avec l'animatrice. C'est en abordant la faisabilité économique que sont venues les questions de fonctionnement et d'organisation collective : la définition des charges de chacun, des statuts des participants, des permanences et les modalités d'arrivée des nouveaux. Il a été décidé de rester figé pour cinq ans afin de stabiliser le groupe et le fonctionnement. Ensuite, un règlement intérieur a été écrit, en s'appuyant sur celui d'un autre magasin. Le choix du statut discuté à partir de l'intervention d'un cabinet juridique, s'est très vite orienté vers un groupement d'intérêt économique.

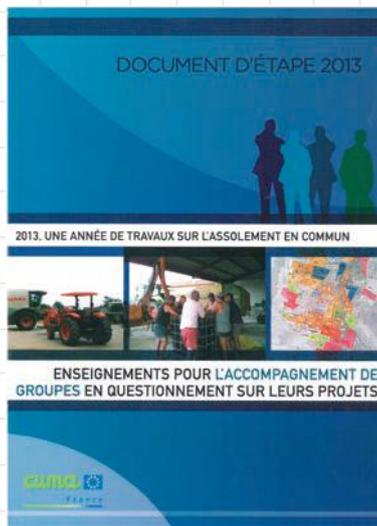
Le double regard extérieur, celui de l'animatrice et celui d'un autre collectif, a permis au groupe d'exprimer des besoins d'accompagnement sur « comment travailler ensemble »



« Au cours du projet, le risque de faire le travail "à la place" des agriculteurs n'a pas été trop grand. Cela arrive qu'ils se tournent vers moi pour faire telle ou telle tâche, mais il faut savoir tourner les choses à la rigolade : "Ah non, c'est toi qui le fais sinon ce n'est pas intéressant !" Une des difficultés, c'est le cas avec un autre groupe, est quand il y a une prestation pour l'accompagnement : ils payent donc se sentent en mesure de demander plus... Sur la partie budget, j'aide les membres du groupe à monter leur compte de résultat, j'intègre leurs devis et les différentes pièces qu'ils me donnent au budget. Par contre, je ne fais pas de demandes de subventions. Il est plus simple de centraliser quand chacun a des éléments différents mais je leur mets les éléments à disposition ; le budget est un outil qu'ils peuvent modifier et c'est à eux de se l'approprier. »

Stéphanie Heuzé, animatrice au Civam des Défis Ruraux

Accompagner un groupe en réflexion sur l'assolement en commun



En 2011, plusieurs responsables de Cuma de l'Ouest et du Sud-Ouest souhaitent, au même moment et sans se connaître, en savoir davantage sur l'assolement en commun qui désigne la gestion commune de tout ou partie des facteurs de production de plusieurs exploitations avec une mise en commun de la gestion des terres. Ce type de projet préfigure depuis quelques années de nouveaux modes de coopération qui se développent autour de la production agricole. Ces responsables interrogent alors leurs animateurs pour rencontrer des groupes déjà engagés et prêts à partager leur expérience. La FNCuma propose alors un voyage dans la Somme où sont déjà développées de telles organisations. Une réflexion collective sur la mission « accompagnateur de projet pour la mise en commun d'assolement » est ainsi lancée et se poursuit durant un an dans le réseau Cuma avec des animateurs, des coordinateurs nationaux et interrégionaux et un consultant. Ce projet reçoit le soutien financier du Compte d'affectation spécial pour le développement agricole et rural.

Démarrage de projets de mise en commun d'assolement

Les demandes d'accompagnement émanent de groupes déjà constitués en Cuma. Les Cuma étudiées dans le cadre de cette réflexion collective sont de deux types : des Cuma « anciennes » avec lesquelles les animateurs ont des liens assez forts et un groupe de quatre jeunes agriculteurs en Cuma avec un projet de Cuma intégrale.

L'animateur est appelé à mettre en évidence les écarts de représentation au sein du groupe, à rendre lisibles les attentes individuelles pour les intégrer dans la construction du projet collectif

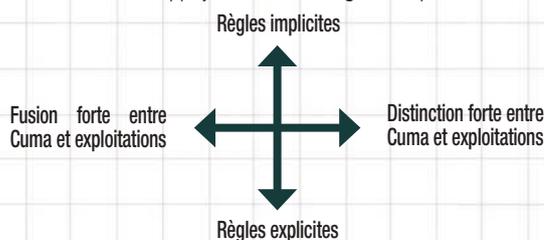
Comment la question des relations dans les groupes s'est posée

D'après Yves Cariou, du cabinet Oxymore, « *l'individu et le collectif grandissent ensemble. Le rôle de l'animateur est de comprendre la tension entre ces deux dimensions pour que les deux s'enrichissent en même temps* ». En effet, l'animateur est appelé à mettre en évidence les écarts de représentation au sein du groupe et à échanger avec le groupe sur ces approches distinctes. L'accompagnement des groupes en assolement en commun comprend ainsi un temps d'entretiens individuels semi-directifs pour recueillir des informations sur le parcours professionnel des personnes, leur rapport au collectif, leur vision du fonctionnement du groupe et leurs attentes en termes de conseil.

Définir des règles de fonctionnement collectif

Parmi les outils mobilisés par les animateurs, on peut citer la grille permettant de positionner les individus en fonction de leur vision de la Cuma :

- sur l'axe vertical : l'agriculteur perçoit-il le fonctionnement de la Cuma comme reposant plus sur des règles connues et appliquées, sur lesquelles le responsable va fonder sa légitimité, ou plutôt sur des règles implicites, avec un *leader* qui fonde sa légitimité sur son charisme ? ;
- sur l'axe horizontal : attend-il une fusion forte entre Cuma et exploitations (« *la Cuma, c'est un peu comme une famille* »), ou une distinction entre Cuma et exploitations, sur un mode « prestation de service » s'appuyant sur des règles coopératives ?



Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, mais il est important de connaître la représentation de chacun avant de clarifier le projet collectif et son fonctionnement !

Dans ce type de projet, la posture traditionnelle des animateurs de Cuma est questionnée, car le groupe a moins besoin de références et de conseil que de méthode, avec une structuration de l'accompagnement. L'animateur-accompagnateur observe, écoute, vérifie, pose un diagnostic, aide à définir une stratégie, organise un pilotage des actions, évalue, corrige... Pour qu'il n'y ait pas de malentendu, il est primordial de définir au départ du projet ce qu'il y a à faire, qui le fait et comment. Cette clarification/formalisation de la commande du groupe et de l'offre d'accompagnement débouche sur le contrat passé entre l'accompagnateur et le groupe. Également importante, après la phase de réalisation, la phase de clôture marque la fin d'un cycle, d'un projet, avec une évaluation et une organisation du suivi. En posture d'accompagnement, la responsabilité de l'échec est collective, mais tout ne repose pas sur l'accompagnateur. L'expert, par sa réponse ciblée dans le temps et sa spécificité, assume davantage la responsabilité d'un « mauvais » conseil.

Pour aller plus loin : Document d'étape 2013 : une année de travaux sur l'assolement en commun - Enseignements pour l'accompagnement de groupes en questionnement sur leurs projets - www.cuma.fr.

Définir une orientation d'entreprise dans un contexte de changement d'associés

Deux associés d'un Groupement agricole d'exploitation en commun (Gaec) à 4 ont informé qu'ils quittaient la société dans un délai de 6 et 12 mois. Pour vivre et gérer au mieux les changements, les associés ont souhaité être accompagnés. La présence d'un regard extérieur leur a semblé indispensable pour concevoir sereinement l'avenir de l'entreprise en respectant les aspirations de chacun. L'ensemble des associés est partie prenante de cette réflexion, tous désirant fortement la poursuite de l'activité du Gaec. Ils ont sollicité l'Afocg du Rhône, organisme de formation collective à la gestion, qui leur a proposé un accompagnement dans le cadre d'une formation de 14 h qui s'est déroulée sur une période de 2 mois pendant l'hiver 2014.

Une sollicitation d'accompagnement bâtie sur la confiance

Les agriculteurs sont adhérents de l'Afocg depuis plusieurs années. Une relation professionnelle de confiance s'est instaurée autour de la comptabilité puis de la gestion de l'entreprise. L'associé qui suit les formations a proposé que les associés soient accompagnés dans cette période de transition. Il a demandé si un appui au mouvement d'associés entraînait dans les attributions de l'Afocg qui a formulé une proposition d'accompagnement par le biais d'une formation soumise à l'approbation de tous les associés. Après plusieurs échanges, les modalités d'accompagnement ont été validées par tous les associés, dont la participation des restants et des sortants.

Une progression d'accompagnement en plusieurs étapes

La démarche a démarré par la présentation des personnes, leurs fonctions dans la société et leurs attentes individuelles d'accompagnement. Ensuite est venue la définition d'un cadre de fonctionnement de la formation, bâti sur la confiance et propice à la libre expression. Ce préliminaire fut essentiel à la suite du travail en permettant de mettre

La présence d'un tiers, l'accompagnateur, garantit pour chaque participant la prise en compte de sa parole et la « sécurité » de ne pas être dépassé par les échanges

à plat certains non-dits. Les associés, en confiance, ont pris le temps de s'arrêter pour faire le point. Cette étape de définition des règles de fonctionnement est essentielle dans tout accompagnement ; elle dessine un cadre d'échanges où les accompagnés et le formateur sont co-responsables. La présence d'un tiers garantit pour chaque participant la prise en compte de sa parole et la « sécurité » de ne pas être dépassé par les échanges.

La formation a ensuite proposé dans une première phase la rédaction collective d'un diagnostic d'entreprise, auquel chacun aura pu réfléchir au préalable. L'étape suivante visait l'expression individuelle et l'écoute des interrogations, des craintes et des certitudes quant à l'avenir du Gaec. Là, aucun accord n'est à trouver : l'important est d'écouter. Les associés ont pu ensuite exprimer leurs objectifs individuels et s'est alors ouverte une deuxième phase avec la définition d'objectifs professionnels issus d'un consensus, la recherche puis la sélection d'hypothèses et, finalement, l'écriture de plans d'action. Ces derniers peuvent être opposés (poursuivre l'activité du Gaec à 4, vendre la structure agricole...). A la fin de ce travail, les associés ont souhaité être accompagnés pour se lancer dans la recherche de nouveaux associés.



« Au cours de ce travail, la posture de l'accompagnateur oscille entre favoriser l'expression et l'écoute, aider à la réflexion et proposer des outils d'aide à la prise de décision. Il recadre, reformule, appuie là où ça fait mal, fait ressortir les points positifs. Son rôle est important lors de la définition d'objectifs partagés et acceptés par tous. Il faut recadrer car souvent les personnes dévient rapidement vers des solutions possibles, des moyens envisageables... Il est nécessaire de donner la parole à chacun, d'écrire les objectifs et de vérifier le consensus. Sur l'avenir de l'entreprise, les associés sortants peuvent être plus idéalistes que ceux qui restent ; il faut laisser une part d'expression équitable mais la décision finale est du ressort de ceux qui restent. Dans la phase de recherche d'hypothèses, la peur de l'inconnu, l'attachement à la réalité, la difficulté à se distancier limite parfois les solutions. Le formateur doit faire sortir les personnes de leur cadre habituel, les amener à penser différemment, à avoir un autre regard pour élargir les possibles ! »

Olivier Guillemot, animateur-formateur à l'Afocg du Rhône

Pour aller plus loin : www.interafocg.org/afocg69

Le prétexte économique pour apprendre à coopérer

12



Durant l'été 2014, le MRJC a participé à une expérience de coopératives jeunesse de services (CJS) dans le Pays du Coglais (Ille-et-Vilaine) qui a rassemblé 12 jeunes âgés de 16 à 18 ans. Fortement inspirée de l'expérience québécoise, les CJS font leur apparition depuis quelques années en France. Ces projets expérimentaux visent à rassembler une quinzaine de jeunes sur leur territoire dans un projet éducatif et de vivre ensemble autour de la création d'une coopérative éphémère de travail durant les vacances estivales. Cette expérience est à la fois un espace de découverte du monde du travail et de l'entreprise pour les jeunes, appelés coopérants, et une expérience éducative et humaine forte. Les coopérants découvrent la vie d'une entreprise avec un fonctionnement collectif et proposent à la population des services en échange d'une rémunération.

Des motivations multiples pour s'engager

Si la première motivation pour intégrer le projet de CJS est le plus souvent économique pour ces jeunes qui recherchent un job d'été, leurs réactions au bout des deux mois de l'expérience montrent qu'ils ont vécu et appris autre chose. Ils insistent sur une expérience humaine forte, le fait d'avoir pu prendre des responsabilités, d'avoir appris auprès et avec d'autres jeunes dans un cadre où on leur a fait confiance.

La structuration et l'implantation de la CJS sur un territoire, ainsi que l'accompagnement des jeunes coopérants sont au cœur du projet. Un comité

local, composé d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE), un pôle Economie sociale et solidaire (ESS), une structure jeunesse et divers acteurs locaux appuient sa mise en place. Les coopérants étaient accompagnés par deux jeunes animatrices de 23 ans, l'une sur le volet gestion administrative et économique de la coopérative et l'autre sur le volet jeunesse et vie coopérative.

Se connaître pour construire collectivement

Pour créer un effet de cohésion de groupe en très peu de temps, le rôle des animatrices a été primordial dans le lancement de la CJS ; les jeunes doivent apprendre à se connaître rapidement pour fonctionner ensemble et faire vivre un projet coopératif. Cela passe par des séances consacrées à la rencontre de l'autre, au partage et à la formation à différentes responsabilités : communication, réalisation de prestations...

Une organisation en différentes commissions

Les accompagnatrices CJS ont un rôle à la fois de formatrices, de personnes ressources à même de répondre à des questions, d'animatrices capables de faire avancer le collectif et chaque coopérant. Elles assurent la mise en place d'espaces de formation, des commissions, au début de l'été concernant : la cohésion de groupe ; la prise de décision collective ; l'apport d'outils pour le fonctionnement et la gestion d'une entreprise coopérative (ressources humaines, marketing, finances...). Les différentes commissions font un point régulier avec les accompagnatrices pour estimer les avancées par rapport à la formation de départ et créer ou améliorer des outils suite aux décisions validées en conseil d'administration. Elles y sont d'ailleurs présentes pour soulever des questionnements sur l'ordre du jour et apporter des éléments techniques facilitant la prise de décision des coopérants, veiller à ce que chacun puisse prendre la parole et être régulateur si nécessaire, permettre la valorisation de l'expérience à la fin de l'été et la prise de recul sur les compétences acquises.

Dans le lancement de la coopérative jeunesse de services, le rôle des animatrices a été primordial pour créer un effet de cohésion de groupe en très peu de temps

« L'accompagnement des coopérants par des animatrices a reposé sur le principe de formation mutuelle entre pairs. Les deux animatrices-formatrices de la CJS du Coglais ont été choisies pour leurs compétences mais aussi leur parcours de vie. La première est engagée dans une formation universitaire en gestion et la seconde, formée à l'animation, était en charge du projet CJS au sein du MRJC. Au lancement du projet elles ont bénéficié d'une semaine de formation organisée par la fédération de CAE "Coopérer pour entreprendre", pilote de la démarche d'expérimentation des CJS en France. L'objectif était de leur donner les clés pour accompagner les jeunes dans la vie et la gestion de la CJS, avec des ateliers consacrés par exemple à la gestion administrative et à la gestion d'un groupe. Durant l'été, elles ont bénéficié d'une session de regroupement organisée par "Coopérer par entreprendre" et d'un accompagnement personnalisé par une permanente du MRJC avec qui elles échangeaient toutes les semaines pour partager leurs expériences et prendre du recul sur leurs pratiques. »

Pour aller plus loin : www.mrjc.org

L'expérience québécoise

Du 2 au 8 mars 2015, les partenaires du projet «Accompagner l'entrepreneuriat collectif rural» sont partis en voyage d'étude au Québec pour partager leurs questionnements avec des professionnels, des entrepreneurs et des porteurs de projets québécois. Le Québec est en effet connu en France pour ses pratiques riches et inspirantes en matière de développement local. À l'occasion de ce voyage, ils sont allés à la rencontre d'«acteurs du milieu» pour mieux appréhender l'organisation, les formes et le soutien des entreprises collectives, pour tenter de saisir les ferments de la «culture coopérative» québécoise, observer les façons de faire, les confronter aux leurs, et prendre du recul. Les différences dans l'appréhension des notions de services publics, d'entrepreneuriat, de proximité ou encore de mobilité qui existent de part et d'autre de l'Atlantique éloignent toute tentation de transposition immédiate des pratiques et initiatives en matière d'accompagnement des entreprises collectives rurales. Ces dernières n'en demeurent pas moins vivifiantes dans une période d'austérité où la question de leur pérennité se pose plus que jamais.

La coopération, pilier de l'entreprise collective au Québec

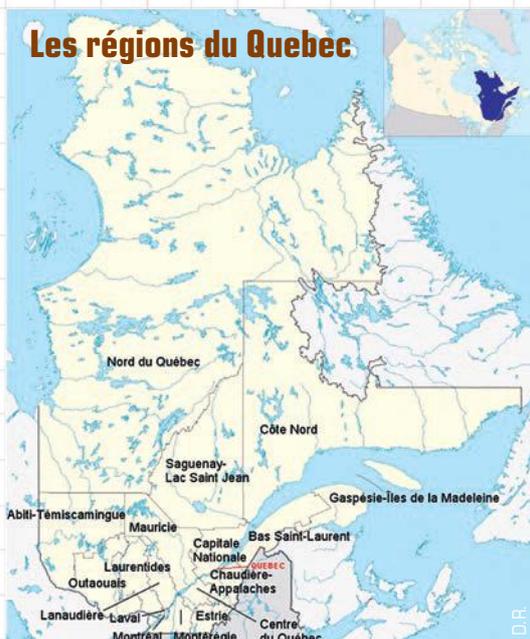
Les premières formes d'entreprises coopératives remontent à la fin du XIX^e siècle et se retrouvent dans les secteurs agricoles et forestiers. Aujourd'hui, il y a au Québec environ 3 300 coopératives (contre un peu moins de 2700 pour la France entière – chiffres hors coopératives agricoles – chiffres CQCM), réparties dans une quarantaine de secteurs d'activité. Le modèle coopératif est la forme privilégiée (et accompagnée...) d'entreprises collectives rurales. Outre les coopératives de travailleurs, proches de nos Scop, on trouve aussi depuis 1997 des coopératives de solidarité, proches de nos SCIC, qui regroupent des membres de différentes catégories (travailleurs, utilisateurs, soutiens...). Ce sont des outils de développement territorial importants, permettant à une association d'acteurs locaux (élus à titre individuel, citoyens, organismes à but non lucratif...) de créer une dynamique de proximité. Les coopératives sont notamment accompagnées à l'échelon régional par les Coopératives de développement régional (CDR).

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), dont la mission est de participer au développement social et économique en favorisant l'épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste, observe un récent boom coopératif au Québec dû, d'une part,

au développement des coopératives de solidarité et, d'autre part, à la crise de 2008. Parmi les coopératives de solidarité, nombreuses sont celles qui ont pour objet le maintien de services en milieu rural (dépanneur - épicerie, station service, bistrot...) ou concernent l'émergence de nouveaux services (énergies renouvelables, formation, santé...). Le CQCM, auquel adhère notamment la fédération des CDR, distingue trois grands types de modes d'émergence de projets d'entrepreneuriat collectif :

- des projets portés par des municipalités ;
- des projets portés par des regroupements d'organisations de développement ou d'organismes à but non lucratif (équivalent des associations en France) de l'économie sociale, entreprises privées...
- des projets portés par des citoyens.

La pérennité de ces coopératives de proximité recoupe des enjeux financiers d'une part, mais aussi de main d'œuvre (recrutement et fidélisation), de lien d'usage et de l'usage des services, mais aussi de gouvernance démocratique.



L'organisation politique du Québec

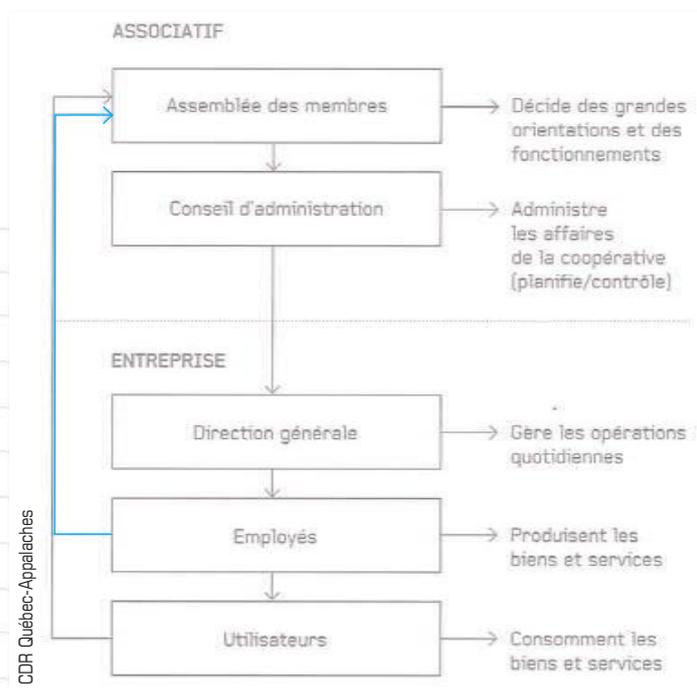
Le Canada, État fédéral, est découpé en 13 Provinces dont le Québec qui compte une population de huit millions d'habitants composée d'une majorité de francophones et d'une minorité d'anglophones et d'autochtones. Cette province francophone est elle-même découpée en 17 régions (Chaudières Appalaches, par exemple) et 105 Municipalités Régionales de Comté (MRC - 7 en Chaudières Appalaches) et des grandes agglomérations (Québec, Montréal, Sherbrooke...). La MRC est l'échelle pour l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif rural ; il n'y a pas à Québec et Montréal qui sont des agglomérations. Cet équivalent de notre intercommunalité n'a pas de pouvoir de taxation directe et finance nombre des projets *via* les gouvernements provincial et fédéral. Les MRC sont administrées par les maires des municipalités qui la composent, l'un d'eux étant le Préfet.

L'organigramme coopératif

Une coopérative, c'est...

- une association de personnes qui assument collectivement leurs responsabilités d'entrepreneurs ;
- une entreprise dont les copropriétaires sont les usagers ;
- une entreprise dont la finalité consiste à maximiser les divers avantages que les membres retirent, à la fois comme entrepreneurs, usagers et citoyens.

Légende des flèches :
 Grises : Coopératives de consommateurs et de producteurs
 Bleues : Coopératives de travail



Le développement local sur la sellette

Dans les mois qui ont suivi l'élection du gouvernement majoritaire de Philippe Couillard (Parti libéral du Québec), en avril 2014, plusieurs mesures sont venues directement impacter les politiques de développement rural : réduction de 10% des transferts du gouvernement aux Municipalités régionales de comté (MRC) ; budget de fonctionnement amputé de 55% pour les Centres locaux de développement (CLD), organismes à but non lucratif ayant pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat et le développement économique ; suppression des Conférences régionales des élus, structures de concertation qui réunissaient élus et représentants de la société civile...

« Ce n'est pas un virage, c'est une vraie rupture par rapport à la période précédente, si intéressante en matière de stratégie de développement local, se désole Denis Bourque, professeur au département de travail social de l'Université du Québec en Outaouais. Au bout de quinze ans, les résultats en termes de revitalisation, de mobilisation et de mise en lien de communautés qui se parlaient peu, étaient au rendez-vous. » Les reconfigurations en cours s'accompagnent d'une redistribution des compétences et les nouvelles modalités d'accompagnement de l'activité économique au niveau régional sont encore incertaines.

La Mauve, un exemple de coopérative de solidarité

Le magasin La Mauve se trouve dans le village de Saint-Vallier (1000 habitants répartis sur un peu plus de 42 km² dans la région de Chaudière-Appalaches, au nord-est de la ville de Québec). Cinq jours par semaine en hiver et tous les jours le reste de l'année, il est possible de s'y approvisionner en produits biologiques locaux. Cette petite boutique chaleureuse est en quelque sorte la vitrine de la Coopérative en développement durable de Bellechasse La Mauve constituée officiellement en 2002. Aujourd'hui, cette coopérative d'économie sociale à but non lucratif développe ses activités autour de trois volets intimement liés : le commerce équitable local *via* la boutique et un système de livraison de paniers ; le soutien à l'installation en agriculture ; la sensibilisation à l'alimentation de qualité et l'éducation populaire.

Multi-sociétariat

La Mauve regroupe dix membres travailleurs, salariés de la coopérative, une quarantaine de producteurs et près de deux cents membres de soutien, essentiellement des consommateurs mais aussi des artisans, comme des bouchers. « *Nous ne demandons pas aux consommateurs d'être obligatoirement membres*, explique Marie, membre travailleur et coordinatrice de la coopérative, impliquée dans le projet depuis le début. *Nous ne sommes pas une coopérative de consommateurs et nous recherchons des membres actifs !* » Les producteurs membres, regroupés dans le collège « utilisateurs », sont majoritaires au conseil d'administration (CA). Ils sont maraîchers, éleveurs et transformateurs (fromage, miel, sirop d'érable...), pour la plus grande partie en agriculture biologique, et doivent répondre à un cahier des charges dont le respect et l'intérêt sont évalués régulièrement dans chaque exploitation par un comité de suivi composé de pairs. « *À l'origine, en 1999, nous étions une organisation à but non lucratif équivalente de nos associations qui faisait de la sensibilisation et de la formation à l'utilisation des plantes médicinales*, raconte Marie. *On sous-louait aussi quelques parcelles de terrain pour des agriculteurs qui débutaient mais, face aux difficultés de la mise en marché des produits, nous avons rapidement voulu évoluer vers autre chose...* »

Stratégie à long terme

La Mauve développe ses activités notamment grâce à un ré-investissement important en capital de ses membres travailleurs (5% de leur salaire) et des membres producteurs (1,2% de leurs ventes). La coopérative bénéficie aussi de fonds publics pour ses activités de sensibilisation dans les écoles. Plusieurs moments rythment la vie de la coopérative au cours de l'année : des réunions de planification par filière qui servent aussi bien à l'organisation de la distribution des produits que de lieu de réflexion stratégique du projet et une assemblée générale, avec tous les cinq ans la formulation d'une « vision quinquennale ». Aujourd'hui, le CA de la coopérative se fait accompagner par des organismes tels que les coopératives de développement régional sur des points d'expertise précis comme la communication ou les ressources humaines.

L'entrepreneuriat collectif rural, un terrain d'innovation sociale et économique important

L'entreprise collective rurale est aujourd'hui en plein renouveau. Elle est à la croisée de nouveaux enjeux de dynamiques de territoire, de coopération dans le domaine de l'installation agricole comme bien d'autres activités rurales. En apportant de nouvelles réponses aux porteurs de projets désireux de mettre l'action collective au cœur de leur projet, cette forme d'entrepreneuriat est un terrain d'innovation sociale et économique important.

Accompagner l'émergence et le développement de ces projets dans leur diversité d'activités, de statuts, d'objectifs, constitue un chantier complexe jusqu'alors pas assez traité par les acteurs de l'accompagnement. Nos réseaux ont choisi de travailler ensemble pour apporter de nouvelles compétences et de nouveaux outils nécessaires en s'appuyant sur la dynamique partenariale du Réseau rural français.

Nous avons ainsi identifié des savoirs, savoir-faire et savoir-être fondamentaux pour accompagner l'émergence d'un projet collectif permettant d'aider les collectifs à définir les finalités communes, d'aider le groupe à définir des règles de fonctionnement garantissant la pérennité des dynamiques relationnelles. Notre ambition se prolonge maintenant dans la diffusion de ces compétences, outils et démarches pour promouvoir et accompagner ce genre particulier de projet sur l'ensemble du territoire. Elle est envisagée dans trois directions principales :

- en déclinant les acquis du travail réalisé de façon opérationnelle dans les formations proposées au sein de nos réseaux ;
- au-delà de nos réseaux, en nous tournant vers les acteurs de l'enseignement notamment technique et professionnel en formation initiale et continue pour favoriser ce mode d'entrepreneuriat qui répond aux attentes de nombreux jeunes en recherche de sens dans leur activité et porteurs d'initiatives originales ;
- par la promotion de la culture de la coopération et des initiatives significatives d'entrepreneuriat collectif et par le transfert d'expériences tant de porteurs de projets que d'accompagnateurs.

Luc Vermeulen, Secrétaire général de la FNCuma, et Denis Lépicier, Co-président de l'AFIP

CONTACTS

Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales
AFIP – 7bis, rue Riquet 75019 Paris – contact@afip.asso.fr – 01 48 74 52 88 – www.afip.asso.fr

Confédération Générale des Sociétés Coopératives et Participatives
CGSCOP – 37, rue Jean Leclaire 75017 Paris – les-scop@scop.coop – 01 44 85 47 00
www.les-scop.coop et www.les-scic.coop

Fédération Associative pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural
FADEAR – 104, rue Robespierre 93170 Bagnole – contact@fadear.org – 01 43 63 91 91
www.agriculturepaysanne.org et www.jeminstallepaysan.org

Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural
FNCIVAM – 7bis, rue Riquet 75019 Paris – fncivam@globenet.org – 01 44 88 98 58 – www.civam.org

Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole
FNCUMA – 43, rue Sedaine 75011 Paris – france@cuma.fr – 01 44 17 58 00
www.france.cuma.fr

Inter-Associations de Formation Collective à la Gestion
InterAFOCG – 26, rue Beaubourg 75003 Paris – interafocg@globenet.org – 01 40 09 10 18
www.interafocg.org

Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne
MRJC – 53, rue des Renaudes 75017 Paris – mrjc@mrjc.org – 01 42 27 74 18 – www.mrjc.org

Quelques ressources

- **Groupe entrepreneuriat rural du Réseau rural français** : www.reseaurural.fr/gtn/entrepreneuriat-rural
- **Entreprendre collectivement au Québec** – dossier paru dans *Transrural initiatives* n°445 (mai 2015)
- **L'entrepreneuriat collectif en milieu rural** – disponible sur : www.reseaurural.fr/files/2013_11_lentrepreneuriat_collectif_en_milieu_rural.pdf
- **Entreprendre collectivement en milieu rural** – dossier paru dans *Transrural initiatives* n°418 (juillet-août 2012) – disponible sur : www.transrural-initiatives.org/wp-content/uploads/2014/04/Dossier-418.pdf
- **Réseau Repas** : www.reseautrepas.free.fr
- **Association tarnaise pour le développement de l'agriculture de groupe** : www.agritarn.com

Résumé

Accompagner l'entrepreneuriat collectif rural

Ce document retrace les réflexions croisées entre professionnels de l'accompagnement de projets d'entrepreneuriat rural de plus en plus confrontés à des demandes collectives. Il met en exergue des points de vigilance et des questionnements puisés dans de nombreuses expériences dont certaines sont également présentées dans ce livret.

Ces quelques repères se veulent une source de réflexion, et non un modèle, pour les accompagnateurs d'associations de développement agricole et rural, de coopératives, d'organismes consulaires, de collectivités territoriales ou de cabinets de consultants qui y sont confrontés. Il a été réalisé dans le cadre d'un projet du groupe de travail Entrepreneuriat rural du Réseau rural français et prolonge le travail mené en 2012-2013 sur la reconnaissance de l'entrepreneuriat collectif rural.



**Ce document a été réalisé par
l'Agence de diffusion et d'information rurales (ADIR)**

7bis, rue Riquet - 75019 Paris
Tél. 01 48 74 52 88 – transrural@globenet.org

Maquette : Catherine Boé – 06 03 67 40 70