



L'entrepreneuriat collectif en milieu rural

agir collectivement pour
créer, développer et transmettre
les entreprises

Document réalisé dans le cadre du projet « entrepreneuriat collectif »
co-animé par la FNCUMA et l'AFIP en 2012-2013



La Transfo & reynob/Flickr

D'où vient ce document ?

Le projet « entrepreneuriat collectif » du Réseau Rural Français

Ce document est le fruit du projet multipartenarial intitulé « L'entrepreneuriat collectif : quelles solutions pour créer, développer et transmettre les entreprises en milieu rural ? » conduit sur 2012 et 2013 dans le cadre du groupe de travail « entrepreneuriat en milieu rural » du Réseau Rural Français.

Ce projet, co-animé par la FNCUMA et l'AFIP, a été conduit en partenariat :

- avec l'InterAFOCG, la CGSCOP, la FADEAR, la COOBOF, la FNCIVAM, la FNAB et le MRJC pour les actions à l'échelle nationale ;
- avec les Réseaux Ruraux Régionaux Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes (Plate-Forme Régionale Développement Rural).

La finalité du projet était de mieux comprendre en quoi les formes d'entrepreneuriat collectif, notamment les formes coopératives, peuvent contribuer à la création, au développement et à la transmission d'entreprises en milieu rural.

Un travail en trois étapes

- **Étape 1** - Réalisation en 2012 de douze études de cas d'entrepreneuriat collectif en milieu rural, portant sur des champs d'activités variés (agricoles et non agricoles) et rédaction d'une première analyse.
- **Étape 2** - Trois ateliers d'échanges et d'approfondissement organisés au 1^{er} semestre 2013 pour mettre en débat ces premières réflexions :
 - une journée à Poitiers (avec le Réseau Rural Poitou-Charentes) consacrée au thème de la gouvernance des projets d'entrepreneuriat collectif ;
 - une journée avec le Réseau Rural Provence-Alpes-Côte d'Azur autour du projet collectif de revalorisation de la châtaigneraie du Massif d'Annot ;
 - une journée à Valence, en lien avec le Réseau Rural Rhône-Alpes sur le thème : Comment encourager et accompagner l'entrepreneuriat collectif en milieu rural ?
- **Étape 3** - Rédaction du présent document, dont les ambitions sont de présenter ce qu'est l'entrepreneuriat collectif, sa contribution à la création, au maintien et à la transmission d'activité en milieu rural et les conditions qui favorisent son développement.

ONT CONTRIBUÉ À L'ÉLABORATION DE CE DOCUMENT

Aude TORCHY et Jean-Paul DAUBARD (AFIP), Catherine FRIEDRICH (CGSCOP), Paul MAZERAND (COOBOF), Eve POULTEAU (FADEAR), Julien LABRIET et Mélièe WILLOT (FNAB), Anne HARIVEL (FNCIVAM), Olivier PINEL, Franck THOMAS et Fabien VALORGE (FNCUMA), Joo ZIMMERMANN (InterAFOCG), Baptiste FRANCOIS et Matthias ROCOPLAN (MRJC), Céline KARASINSKY (Réseau Rural Poitou-Charentes), Julia FREZEL et Mathilde HOUZE (Réseau Rural Provence-Alpes-Côte d'Azur), Aurélie BRAILLON et Charlène NICOLAY (Réseau Rural Rhône-Alpes) ainsi que Mickaël CORREIA (ADIR - Transrural initiatives).

Nous tenons également à remercier Gilles CAIRE, Jean-Luc CHAUTAGNAT, Ludivine GUY et Sophie MARRON pour les interviews qu'ils nous ont accordées ainsi que tous les participants aux trois journées d'échanges du printemps 2013.

SOMMAIRE

Comment définir l'entrepreneuriat collectif ?	4
Tentative de définition	4
Histoire, diversité et renouveau de l'entrepreneuriat collectif	4
« Faire ensemble » : s'associer pour produire des biens ou des services en commun	5
« Faire avec » : s'unir pour conforter le projet économique de chacun	6
Encadrés	7
– L'ESS : une composante majeure de l'entrepreneuriat collectif	
– Principaux types d'entreprises collectives en France	
– Rapide éclairage sur la diversité des formes juridiques	
Au-delà de la diversité, quels traits communs aux projets d'entrepreneuriat collectif ?	9
L'entrepreneuriat collectif : un atout pour les territoires ruraux ?	10
Les territoires ruraux : un terrain favorable à l'entrepreneuriat collectif	10
La contribution de l'entrepreneuriat collectif au développement de territoires ruraux	11
L'entrepreneuriat collectif : un espace humain et économique pour entreprendre à plusieurs	12
Encadré	13
– Les bénéfices humains de l'entrepreneuriat collectif	
Encourager et accompagner l'entrepreneuriat collectif en milieu rural	14
Encadrés	15
– Accompagner au mieux les projets d'entrepreneuriat collectif en milieu rural	
– Quand les acteurs publics appuient les acteurs privés à se structurer collectivement	
– Alter'Incub : accompagner à la création d'entreprises sociales ancrées sur le territoire	
Susciter l'engagement à coopérer	17
Recueil d'expériences d'entreprises collectives	18
Bibliographie	43
Qui sommes-nous ?	44
Extrait de bande dessinée <i>La Communauté</i> de Tanquerelle et Y. Benoît	46

GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX SIGLES

Dans le document, les acronymes non développés dans le texte le sont dans ce glossaire. Les différents statuts juridiques et modes d'entreprendre sont présentés dans un tableau en p.8.

CAE : Coopérative d'activité et d'emploi
 CIVAM : Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
 CUMA : Coopérative d'utilisation de matériel agricole
 EARL : Exploitation agricole à responsabilité limitée
 ESS : Économie sociale et solidaire
 GAEC : Groupement agricole d'exploitation en commun
 GCSMS : Groupement coopératif social et médico-social
 SA : Société anonyme

SAP0 : Société anonyme à participation ouvrière
 SARL : Société à responsabilité limitée
 SAS : Société par actions simplifiée
 SCAEC : Société coopérative agricole d'exploitation en commun
 SCEA : Société civile d'exploitation agricole
 SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif
 SCOP : Société coopérative de production
 SICA : Société d'intérêt collectif agricole

Comment définir l'entrepreneuriat collectif ?

Tentative de définition

L'entrepreneuriat collectif désigne l'ensemble des initiatives dans lesquelles des personnes ou des entreprises agissent collectivement pour développer des activités économiques. L'une de ses particularités vient du fait que les entrepreneurs associés ne mettent pas seulement en commun du capital mais participent de façon effective à la vie de l'entreprise. Cela se traduit souvent par une implication des associés dans la gouvernance et/ou dans les activités productives. L'entrepreneuriat collectif se caractérise donc souvent par des modes de gouvernance plus participatifs et constitue une forme d'entreprendre en rupture avec la dimension individuelle de l'entrepreneuriat « classique ».

En pratique, entreprendre collectivement peut consister :

- à « faire ensemble » : un groupe d'individus co-portent un projet et s'associent pour produire des biens ou des services ;
- à « faire avec » : des entrepreneurs mutualisent des moyens, des services ou des actions afin de conforter le projet économique de chacun.

A noter que si le « faire ensemble » constitue le cœur de l'entrepreneuriat collectif, le « faire avec » en est parfois plus éloigné. Lorsque des entrepreneurs nouent un partenariat, ils sont bien dans le « faire avec » mais l'objet du partenariat n'est pas nécessairement une « entreprise » à proprement parler. Toutefois, cela peut être une première étape vers un réel projet économique collectif.

Histoire, diversité et renouveau de l'entrepreneuriat collectif

De l'Antiquité au Moyen Âge, l'entraide lors de la moisson et des vendanges ou le fait de confier les troupeaux à un berger commun préfigurent déjà des formes de coopération économique. Ces interactions se font généralement au sein d'une même corporation (bouchers, tisserands, etc.). Dès le XIII^e siècle, dans l'Est de la France, de véritables « sociétés » voient le jour avec les fruitières à Comté. Mais c'est à partir du XIX^e siècle que l'entrepreneuriat collectif se développe plus largement quand les premières réalisations concrètes, comme la coopérative des équitables pionniers de Rochdale, font écho aux théories coopératives de penseurs comme Owen, Saint-Simon, Fourier ou encore Proudhon. Dès lors, le mouvement coopératif s'étend à de nombreuses activités : coopératives de consommation, de crédit, industries, mutuelles, etc.

Dans la France d'après-guerre, la coopération devient un outil majeur de la relance économique, en particulier dans le monde agricole où les CUMA sont un vecteur important de la mécanisation, tandis que des filières structurées s'organisent en amont et en aval des exploitations. La création des GAEC en 1962 ouvre la porte à une agriculture sociétaire, qui n'est plus exclusivement fondée sur la famille.

Dans les années qui suivent la crise de Mai 1968, d'autres initiatives collectives voient le jour avec le « retour à la terre » de nombreux jeunes

urbains qui s'installent dans des zones rurales menacées de désertification, dans les Alpes du Sud, les Cévennes et les Pyrénées principalement. D'un niveau d'études souvent élevé, ils mettent en œuvre des projets généralement centrés sur l'élevage, le maraichage, parfois l'artisanat, allant fréquemment de pair avec un projet de vie communautaire et alternatif (voir p. 46). Le flux de ces néo-ruraux dure plusieurs décennies et marque profondément certains territoires. Si le taux d'échec global est important, en raison d'impréparation, de divisions internes ou de la difficulté à nouer des rapports de collaboration avec la population locale, des réussites remarquables ont été enregistrées, dont certaines sont encore en place aujourd'hui.

En ce début de XXI^e siècle, l'apparition conjointe de nouvelles logiques économiques (circuits courts de proximité, énergies renouvelables et décentralisées, etc.) et de nouvelles formes juridiques (SCOP, SCIC...) ou de nouveaux modèles d'entrepreneuriat (CAE, par exemple) ouvrent d'autres perspectives pour l'entrepreneuriat collectif. Les exemples présentés dans ce document en apportent l'illustration.

Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est l'action de générer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise. Une entreprise est une entité économique de production de biens ou de services à destination de clients ou d'usagers. Juridiquement autonome, elle organise et mobilise des ressources (matérielles, humaines, financières, etc.) et exerce son activité dans un environnement plus ou moins concurrentiel, au sein d'une filière technico-économique ou dans un cadre socio-culturel et réglementaire spécifique. Aucune entreprise, même celle qui n'a pas de finalité lucrative, ne peut s'exempter d'atteindre l'équilibre entre le niveau de ses revenus et de ses charges et en cas d'écart déficitaire, celui-ci doit être réduit ou comblé par un apport extérieur sous peine de non-viabilité et de disparition.

Collectif

Le terme collectif désigne tout ce qui concerne un groupe de personnes et présente des caractères appartenant spécifiquement au groupe et non aux individus.

On parle d'action collective, lorsqu'un groupe réalise une action particulière avec des objectifs communs que les individus pris isolément ne seraient pas capables de réaliser. Par exemple, en sport, une activité est dite collective lorsqu'elle ne peut se jouer qu'en équipe.

« Faire ensemble » : s'associer pour produire des biens ou des services

« Faire ensemble » traduit dans la durée la volonté d'entreprendre pour une finalité commune, à savoir, produire des biens et des services collectivement ; c'est le propre de la grande majorité des entreprises. Ce qui distingue les cas étudiés dans cette recherche et présentés dans le recueil d'expériences en fin d'ouvrage, par rapport à des entreprises classiques, réside dans le processus d'association des parties prenantes à l'entreprise et à la façon de faire société qui en découle.

A la création de chaque entreprise étudiée, nous retrouvons l'expression d'un projet collectif porté par un noyau restreint de personnes fortement impliquées dans le projet. Ainsi, pour la SCIC Cinémas Bocage, dans les Deux-Sèvres (voir p. 23), deux cinéphiles ont fondé une première association pour faire revivre le cinéma en milieu rural ; pour Les Paniers Bio du Val de Loire (voir p. 33), ce sont quelques producteurs qui ont décidé, au départ, de créer leur propre outil pour mieux maîtriser et sécuriser des ventes en gros.

Contribuer au dynamisme territorial, à l'ancrage des activités et des compétences

En milieu rural, il s'agit de répondre à des attentes très ciblées sur des marchés qui peuvent être restreints et où les ressources, notamment financières et en matière de compétences, sont pos-

siblement plus limitées que dans des zones de population dense. Dans les SCOP, où les salariés détiennent la majorité du capital et le droit de vote selon le principe « un homme, une voix », la participation effective des salariés à la gouvernance de l'entreprise contribue à stabiliser la main d'œuvre sur un bassin d'emploi. « Faire ensemble » dans le cadre d'une gestion coopérative et participative va de pair avec l'ancrage des emplois et des compétences sur le territoire.

L'association étroite d'acteurs locaux clés peut être salutaire pour le maintien de l'entreprise ; sans la participation (financière et à la gestion) des communes et la mobilisation de jeunes bénévoles, Cinémas Bocage ne se serait jamais développée. L'association est dans ce cas réalisée dans une SCIC, statut qui impose l'existence d'au moins trois types d'associés (salariés, bénéficiaires et des tiers). « Faire ensemble » peut ainsi, dans certains cas, revêtir un caractère incontournable. Il en va de même pour le projet du CIVAM Semailles, dans le Tarn-et-Garonne (voir p. 25), dont l'objectif est de gérer des maisons partagées hébergeant des personnes âgées. Une association, des personnes âgées, deux Pays, des communautés de communes et des communes adhèrent à ce projet pour lequel la volonté politique est primordiale.

« Faire ensemble » en milieu rural, dans le cadre de projets collectifs, présente de nombreux atouts en termes de dynamisme territorial, d'ancrage des activités, des emplois et des compétences. Dans certains cas, l'association d'acteurs tels les collectivités publiques ou les financeurs s'avère indispensable.

QUAND L'AGRICULTURE REPARLE DE COOPÉRATION DE PRODUCTION

Si le « faire ensemble » et la coopération de production sont bien identifiés dans de nombreux secteurs d'activités au travers du mouvement SCOP notamment, ils renvoient à une réalité beaucoup moins visible en agriculture.

Pourtant, la coopération agricole de production, c'est-à-dire la mutualisation par des agriculteurs d'un même territoire de tout ou partie de leurs activités de production (matériel, travail, foncier, intrants, bâtiments, etc.) n'est pas une idée nouvelle. Apparue à différents moments de l'histoire, on en trouve des expressions dès l'après-guerre avec l'Union des ententes et communautés

rurales, puis, plus tard, avec la création (avortée) des Sociétés coopératives agricoles d'exploitation en commun (SCAEC) et celle (réussie) des GAEC. Elle se retrouve également dans l'histoire du mouvement CUMA, de façon plus ou moins marquée selon les époques et les régions.

Aujourd'hui, alors que le modèle « classique » de l'exploitation familiale est de moins en moins la norme, la coopération agricole de production est plus que jamais d'actualité : de nouvelles organisations collectives émergent, où des pans entiers de l'activité de production des exploitations d'un territoire s'interpénètrent sans forcément fusionner (CUMA intégrale, assolement en commun, groupement d'employeurs, etc.).

Les espaces-test agricoles – conçus pour favoriser l'installation de personnes non issues du milieu agricole et redéployer une agriculture de proximité et créatrice d'emploi – participent aussi grandement au renouveau coopératif en agriculture.

Pour aller plus loin :

– *Coopération agricole de production* – document édité par la FNCUMA en déc. 2012 – disponible sur : www.france.cuma.fr

– *Les espaces-test agricoles : une diversité de dispositifs au service de l'installation agricole* – étude de Mélanie Boyer et Aline Fayard pour Reneta, publiée en 2013 – Crefad documents – plus d'infos : contact@reneta.fr



« Faire avec » : s'unir pour conforter le projet économique de chacun

Le « faire avec » désigne l'ensemble des initiatives dans lesquelles des entreprises ou des individus s'associent pour mutualiser des moyens, des services ou des actions destinées à conforter le projet économique de chacune des parties prenantes.

Ces démarches peuvent consister en de simples partenariats ou en des réseaux assez libres et informels. Elles aboutissent parfois aussi à la création d'entreprises à part entière. Dans certains cas, le « faire avec » est finalement le premier pas vers le « faire ensemble ».

Du partenariat informel à la création d'entreprises ayant leur propre autonomie

Lorsque des entrepreneurs individuels partagent un espace de travail commun, une connexion à Internet ou de petits équipements, il ne s'agit pas à proprement parler d'un projet d'entrepreneuriat collectif, mais plus « d'avoir avec » que de « faire avec ». Pourtant, ces tiers-lieux de travail (espaces de co-working), outre leur intérêt économique (mutualiser les charges), sont aussi des endroits où peuvent s'établir des liens de convivialité, d'entraide et d'affaires. Ils créent des conditions favorables à l'émergence de réels projets collectifs. Les associations, syndicats ou clubs d'entreprises, qui visent à faire se rencontrer les entreprises d'un même territoire, ou d'un même secteur d'activités sont d'ailleurs fondés sur cette idée ; ils animent des échanges réguliers permettant d'identifier des besoins similaires et de faire germer des projets.

Citons aussi les unions commerciales qui visent à représenter et dynamiser les commerces d'une rue ou d'une ville, voire à offrir des prestations communes. Les pôles de compétitivité fonctionnent sur la même logique mais s'appuient sur des partenariats élargis qui associent des entreprises, des universités, des laboratoires de recherche travaillant sur des filières complémentaires. C'est par exemple le cas de Cluster Organics qui met en réseau les entreprises bio de Rhône-Alpes.

Lorsque ce « faire avec » dépasse la simple copropriété ou le partenariat ponctuel pour prendre la forme d'une entreprise, on entre de plain pied dans l'entrepreneuriat collectif. Ainsi, lorsque des producteurs et des consommateurs se regroupent pour structurer une filière alimentaire de proximité (voir les fiches expériences de Croc'éthic, Manger bio Champagne-Ardenne et Les Paniers Bio du Val de Loire), il s'agit bien d'une association ayant pour but de répondre aux besoins de chaque associé. Mais ce projet débouche sur la création d'une entreprise autonome qui créera peut-être d'autres activités sur le territoire. On passe, formellement, au niveau de l'en-

trepreneuriat collectif, de l'association à la coopérative (ou autres formes collectives type GIE), même si l'on trouve également des statuts « classiques » souvent mieux connus des conseillers juridiques (voir exemple de la SEPA – SARL gérant l'abattoir de Privas p. 41).

« Faire avec » pour faire quoi ?

On peut distinguer quatre finalités majeures :

- « **Faire avec** » pour acheter ou vendre ensemble et avoir ainsi accès à des tarifs plus avantageux. C'est l'exemple des groupements d'achat ou de vente – y compris sur Internet – mais aussi des coopératives de collecte-vente ou d'approvisionnement agricoles qui sont souvent devenues aujourd'hui des groupes de dimension nationale ou internationale, en témoigne l'exemple de la Société coopérative d'achat des artisans ruraux dans la région de Rennes (voir p. 39).

- « **Faire avec** » pour accéder à des équipements ou à des services ensemble. C'est le cas des groupements d'employeurs mais aussi des crèches inter-entreprises. C'est le cas aussi des CUMA qui permettent aux agriculteurs qui y adhèrent d'accéder à du matériel performant et à moindre coût. Certains vont plus loin et ont presque la totalité de leur matériel en CUMA (on parle alors de CUMA intégrale). L'exemple de la SICA des Produits Fermiers de Vaour (voir p.37) est similaire : des éleveurs et des artisans s'associent pour mutualiser un atelier de transformation de produits agricoles. On trouvera également dans cette catégorie de nombreuses coopératives artisanales, comme plusieurs séchoirs de jambon de Bayonne dans le Sud-Ouest, des grossistes en viande avec atelier de découpe sous la forme coopérative artisanale ou la SEPA gérant l'abattoir de Privas (voir p.41).

- « **Faire avec** » pour accéder à un marché ensemble : en développant un label, une charte ou une identité visuelle commune, en communiquant ensemble (coopératives de bouchers) ou en s'associant pour répondre à un appel d'offres par exemple.

- « **Faire avec** » pour se former, échanger, innover, tester de nouvelles idées ensemble. C'est le cas notamment des CIVAM, des Centres d'Etudes Techniques Agricoles (CETA), des Groupes d'Etude et de Développement Agricole (GEDA) ou des Associations de Formation à la Comptabilité et à la Gestion (AFOCG) en agriculture.

Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) constituent une forme novatrice de « faire avec ». Elles permettent à des porteurs de projet de créer leur activité dans un cadre coopératif, autonome et « sécurisé », lorsqu'ils ne maîtrisent pas les différentes compétences nécessaires au montage d'une entreprise ou ne souhaitent pas nécessairement rester isolés. Entreprises multi-activités de l'économie marchande, les CAE ont un statut coopératif, SCOP ou SCIC et sont d'abord des entreprises d'accompagnement et de services mutualisés qui donnent à voir une forme d'organisation du travail originale. Elles incarnent également une nouvelle forme d'entreprises, d'emploi salarié et de solidarités entre entrepreneurs, selon l'idée « *entreprendre pour soi, réussir à plusieurs* ».



ENCUMA

Les CUMA illustrent le « faire avec » pour accéder à des équipements ou à des services ensemble.

L'ESS : UNE COMPOSANTE MAJEURE DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

Historiquement, l'ESS regroupe l'ensemble des coopératives, mutuelles, associations et fondations. Ce sont toutes des formes d'entrepreneuriat collectif qui se caractérisent par des valeurs et une pratique de la coopération : prise en charge et responsabilité personnelles et mutuelles, démocratie (un homme = une voix, indépendamment du capital investi), égalité, équité, solidarité, pérennité (patrimoine collectif impartageable), etc.

Tant par son importance quantitative que par sa singularité, l'ESS est sans nul doute une composante majeure de l'entrepreneuriat collectif, même si, à l'inverse, toutes les formes d'entrepreneuriat collectif ne relèvent pas forcément de l'ESS ni ne se réclament de ses valeurs.

Une définition actuellement sujette à débat

À l'automne 2013, le projet de loi relatif à la reconnaissance et au développement de l'ESS propose une définition large des acteurs de l'ESS, incluant l'ensemble des « entreprises qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale, donnant la primauté

aux personnes sur la recherche de profits ».

En pratique, si ce périmètre était retenu, l'ESS regrouperait donc à la fois les coopératives, mutuelles, associations et fondations et des sociétés commerciales appelées « entreprises sociales » qui respecteraient plusieurs exigences :

- gouvernance démocratique ;
- recherche d'utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, mise en œuvre de missions participant à la cohésion territoriale, contribution au développement durable) ;
- orientation stable des excédents financiers vers des finalités qui ne sont pas le profit mais bien la poursuite pérenne de l'activité de l'entreprise ;
- limitation des possibilités de spéculer sur le capital et les parts sociales.

Indépendamment de la finalité de ces entreprises, leur point commun résiderait dans un mode de gestion tourné vers l'humain et la durabilité.

PRINCIPAUX TYPES D'ENTREPRISES COLLECTIVES EN FRANCE

Formes	Les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP)	Les coopératives à multisociétariat : SCIC, SICA...	Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE)	Les groupements d'employeurs (GE)	Les coopératives de mise en commun de ressources
Principes et exemples	Ces sociétés commerciales particulières développent leur activité dans le secteur concurrentiel mais sont des sociétés de personnes avant d'être des sociétés de capitaux	Les Sociétés coopératives d'intérêt collectif fonctionnent comme les SCOP avec des membres associés au capital de différentes natures : salariés, clients, bénévoles, collectivités, partenaires privés, etc. Les Sociétés d'intérêt collectif agricole (SICA), conçues à l'origine comme complémentaires des coopératives agricoles, ont obligation d'avoir des adhérents non agricoles	Les CAE proposent à des personnes désireuses de créer leur entreprise un statut de salarié-entrepreneur, un cadre juridique pour tester et développer leur activité et un accompagnement (administratif et comptable notamment)	Le GE embauche des salariés et met leur temps de travail à disposition des membres du groupement (associations, entreprises...)	Parmi elles on peut trouver les coopératives agricoles, celles d'utilisation du matériel agricole (CUMA) ou encore des coopératives de consommateurs diverses et variées
Statut juridique	SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires	SA ou SARL	SCOP ou SCIC de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires	Le GE est une association loi de 1901, encadrée par le Code du travail	CUMA, coopératives artisanales...

Extrait de *Transrural* n°418 – *Entreprendre collectivement en milieu rural* – Juillet-août 2012.

Pour en savoir plus : *Guide des statuts juridiques, fiscaux et sociaux de la création d'activités en milieu rural* - Crefad documents - 2011.

RAPIDE ÉCLAIRAGE SUR LA DIVERSITÉ DES FORMES JURIDIQUES

	Faire avec	Faire ensemble	Remarques
Coopérative artisanale	XXXX		
Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA)	XXX	X	Dans le cas la conduite d'un assolement en commun, par exemple, on peut parler de « faire ensemble »
Exploitation agricole à responsabilité limitée (EARL)	X	XXX	Selon si tous les associés sont exploitants ou pas
Groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC)		XXXX	
Groupement coopératif social et médico-social (GCSMS)	XXX	X	
Société anonyme, Société à responsabilité limitée,	XX	XX	
Société par actions simplifiée (SA, SARL, SAS)			Selon l'objet social de la société
Société anonyme à participation ouvrière (SAPO)		XXXX	
Société civile d'exploitation agricole (SCEA)	XX	XX	Selon si tous les associés sont exploitants ou pas
Société coopérative d'intérêt collectif* (SCIC)	XX	XX	Faire avec et satisfaire ensemble un intérêt collectif
Société coopérative de production* (SCOP)	(XX)	XXXX	Faire ensemble au sein d'une coopérative de salariés-associés

* Dans le cas particulier d'une Coopérative d'activité et d'emploi, qui correspond à un mode d'organisation particulier adossé à un statut SCOP ou SCIC, il s'agit de « faire avec » différents entrepreneurs salariés et, dans une certaine mesure, de « faire ensemble ».

Au-delà de la diversité, quels traits communs aux projets d'entrepreneuriat collectif ?

Une production de valeur économique et sociale partagée

Les initiatives d'entrepreneuriat collectif présentent la caractéristique d'avoir une finalité sociale globale et d'être au service des associés ou gens qui y travaillent. Jean-Marc Fontan, professeur de sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), parle de « *production de valeur économique et sociale partagée entre les membres du groupe et la communauté* ». La finalité première n'est pas (uniquement) le profit mais la mise en œuvre d'un projet commun. Souvent, dans ces projets collectifs, pour que l'entreprise s'inscrive dans la durée, chacun laisse une partie du capital au collectif. Par exemple, c'est le cas des coopératives avec impartageabilité du capital.

Une gouvernance plus participative

Un des critères essentiels est le mode de gouvernance de l'entreprise qui détermine les rapports internes : expression libre, partage de décisions... Souvent, cela se traduit par une organisation plus horizontale que verticale. L'approche « horizontale » de la gouvernance repose sur la capacité d'auto-organisation et de coopération des membres du groupe et en lien avec les acteurs du territoire. Tou-

tefois, le curseur entre gouvernance horizontale et verticale bouge d'une expérience à l'autre. Ainsi, dans une CAE, le niveau de coopération entre les membres du groupe peut par exemple se limiter à quelques fonctions mutualisées.

Une forme d'entreprendre en rupture avec la dimension individuelle de l'entrepreneuriat

Le modèle classique de l'entreprise reste dominé par le modèle « une initiative portée par un individu ». L'entrepreneuriat collectif est donc en rupture avec ce modèle... même si la volonté d'entreprendre et les qualités de *leadership* sont également essentielles à la réussite du projet collectif. La rupture se fait aussi dans les objectifs visés par les personnes qui entreprennent en collectif. Dans les études de cas présentées dans le recueil en fin d'ouvrage, les bénéfices ne sont pas un objectif « en soi », comme dans la plupart des entreprises « classiques », mais un moyen pour consolider l'entreprise, c'est-à-dire trouver sa juste taille.

Une de raisons d'entreprendre collectivement est la volonté de coopérer avec d'autres, de s'aider pour vaincre un sentiment de solitude qui peut s'installer quand on est seul à porter les décisions et les risques.

Les bénéfices de l'association d'idées

Ce n'est pas un fait exclusif des entreprises collectives, cependant un groupe d'entrepreneurs motivés facilite la création d'espaces d'échange qui favorisent l'association d'idées. C'est justement cette association d'idées qui donne les premières impulsions pour mettre en place de nouvelles activités. L'expérience de l'EARL Lait-Co-Pain dans l'Aude (voir p. 31) ou celle de La Frênaie en Poitou-Charentes (voir p. 29) illustrent bien ce phénomène.



L'entrepreneuriat collectif : un atout pour les territoires ruraux ?



Le défi lancé aux entrepreneurs collectifs est de transformer les handicaps des territoires ruraux en atouts

Les territoires ruraux : un terrain favorable à l'entrepreneuriat collectif

Les territoires ruraux présentent des caractéristiques qui en font des milieux favorables à la fois à l'entrepreneuriat et aux projets collectifs. En milieu rural, l'expérimentation peut être par certains aspects plus facile et aussi plus nécessaire. Dans différents territoires, il subsiste un attachement aux valeurs de la coopération, résultant de l'expérience agricole, qui peut faciliter l'adhésion aux projets collectifs. La proximité et le haut niveau d'interconnaissance entre les habitants et acteurs d'un territoire rural peuvent favoriser la confiance. Dans le cas du Café du Boulevard, dans les Deux-Sèvres (voir p. 21), le propriétaire du lieu a laissé les futurs repreneurs, originaires du territoire, expérimenter pendant deux ans leur projet de reprise en leur mettant à disposition le local et le fonds de commerce avant de le leur vendre.

En milieu rural, certaines activités, qu'elles relèvent de besoins non satisfaits ou du potentiel économique dormant, nécessitent des investissements trop importants au regard de ce qu'elles pourraient apporter. Afin de construire une solution adaptée, les acteurs des territoires ruraux ont tout intérêt à s'y prendre collectivement : mutualiser les moyens, combiner les activités, utiliser au mieux les ressources en présence. C'est le cas de Cinémas Bocage (voir p. 23) ou de l'abattoir de Privas (voir p. 41). Dans le même esprit, le projet du CIVAM Semaines dans le Tarn-et-Garonne (voir p. 25) apporte une réponse originale et sur mesure qui contribue au maintien de personnes âgées non dépendantes dans les centres-bourgs des campagnes.

En tant qu'espace approprié et vécu par un groupe social, le territoire permet la mise en contact des « ingrédients » nécessaires à l'émergence d'un projet entrepreneurial et collectif :

- les ressources à valoriser qu'elles soient physiques (bois, terres, produits agricoles...) ou sociales (paysage, compétences...);
- les besoins socio-économiques à pourvoir : développer les loisirs pour les habitants, maintenir aussi longtemps que possible les personnes vieillissantes, répondre à la demande en produits de qualité et de proximité...;
- les ressources humaines : habitants et acteurs du territoire qui s'impliquent pour créer une activité répondant à ces besoins et/ou valorisant ces ressources.

Par exemple, les entrepreneurs d'Ambiance bois, dans la Creuse (voir p. 19) témoignent du fait qu'en tant que nouveaux arrivants, il leur a fallu un certain temps pour mesurer les atouts de leur nouveau territoire, s'intégrer, connaître les autres habitants et notamment les personnes « ressources » avant de pouvoir développer sereinement leur activité de scierie. Ils soulignent également que le fait d'être un collectif leur a permis d'avoir un lien plus fort au territoire grâce au réseau de chacun des membres du collectif.

Les territoires ruraux sont cependant extrêmement divers. Si beaucoup offrent des perspectives prometteuses en matière d'entrepreneuriat collectif, d'autres présentent des handicaps : population vieillissante, composition sociale peu diversifiée, faible niveau de formation, revenu peu élevé, enclavement, services publics en réduction, moyens limités des collectivités locales, etc.

Le défi lancé aux acteurs de ces territoires est de transformer ces handicaps en atouts : élaborer des projets peu exigeants en capital et en financements publics, gagner la confiance des habitants

par leur fiabilité et leur aptitude au travail, innover dans tous les domaines : forme juridique, montage financier, technologie, partenariats originaux entre les acteurs...

La contribution de l'entrepreneuriat collectif au développement de territoires ruraux

L'entrepreneuriat collectif permet de limiter les risques individuels, de mutualiser des moyens, voire de partager des emplois. Ainsi, les petites et très petites entreprises, nombreuses en milieu rural, ont bien souvent intérêt à s'associer pour développer de nouvelles activités et/ou accéder à des équipements qu'elles ne pourraient mettre en place seules, comme en témoigne l'expérience de la SICA des Produits fermiers de Vaour dans le Tarn (voir p. 37) qui gère un atelier de transformation partagé par une vingtaine de producteurs et transformateurs.

Réciproquement, l'entrepreneuriat collectif permet de construire une réponse adaptée (et souvent innovante) pour certaines activités ou services qui ne peuvent se créer en milieu rural que par un collectif diversifié. L'EARL Lait-Co-Pain dans l'Aude (voir p. 31), associant des agriculteurs et une éducatrice spécialisée, a pu mettre en place un accueil pédagogique original pour un public handicapé. C'est aussi le cas de la plateforme d'approvisionnement de la restauration collective Manger bio Champagne-Ardenne (voir p. 35) qui associe agriculteurs, transformateurs et collectivités. Souvent l'entrepreneuriat collectif permet de créer davantage d'emplois, grâce à la combinaison d'activités. Par exemple, l'installation de Lait-Co-Pain a induit la création de sept emplois sur les 60 hectares de l'exploitation travaillés auparavant par une seule personne.

Par les liens créés entre les personnes et les structures, l'entrepreneuriat collectif contribue à la dynamique du territoire, que ce soit à l'échelle des habitants (ex : Cinémas Bocage ou le Café du Boulevard, dans les Deux-Sèvres, p. 21 et 23), ou à l'échelle des membres du collectif comme dans le cas de la SICA de Vaour. Ces projets favorisent aussi la mise en réseau des acteurs économiques du territoire. La plateforme Manger bio Champagne-Ardenne a permis de créer un partenariat fort entre les agriculteurs, transformateurs et collectivités du territoire. La Frénaie, dans les Deux-Sèvres (voir p. 29) s'appuie beaucoup sur ces liens pour développer



ses activités avec les autres acteurs du territoire (élus, habitants, camping voisin, écoles du canton, structures d'éducation à l'environnement).

La dynamique ainsi créée renvoie une image positive du territoire ; le plateau de Millevache où est implantée la SAPO Ambiance Bois (voir p. 19) est aujourd'hui reconnu comme un territoire très rural mais néanmoins vivant grâce aux nombreuses initiatives collectives qui y ont émergé.

Par ailleurs, le travail en collectif permet souvent la montée en compétences de chacun des membres et donc des acteurs des territoires ruraux. Avec le développement de l'association Manger bio Champagne-Ardenne, dix transformateurs locaux ont été certifiés en bio. La Frénaie dans le Poitou (voir p. 29) a entraîné la constitution de réseaux d'échange tels que, à l'échelle locale, le Réseau d'Éducation à la Nature, à l'Environnement et au Territoire Marais poitevin et, à l'échelle nationale, un réseau d'échange sur les yourtes entre habitants et fabricants.

Au-delà des impacts directs de chaque projet, l'entrepreneuriat collectif a un « effet d'entraînement » sur le territoire :

- essaimage : certaines activités collectives favorisent l'innovation et l'émergence de nouvelles activités. Dans le cas de la SICA des Produits fermiers de Vaour, un dispositif de période d'essai pour de nouveaux coopérateurs offre un cadre avantageux, sécurisant et formateur qui a permis de créer une dizaine d'emplois ;
- activités induites ou renforcées par la présence d'initiatives collectives sur le territoire : par exemple, le groupement Manger bio Champagne-Ardenne conforte l'activité des agriculteurs bio, de l'abattoir et des trois ateliers de transformation impliqués dans la démarche ;
- activités induites par la présence d'actifs sur le territoire : il y a des services (écoles, crèches...) et autres activités (petits commerces) qui se créent ou se maintiennent quand des actifs habitent le territoire.

Enfin, se structurer, s'organiser en collectif en milieu rural peut faciliter les échanges avec les territoires urbains, comme en témoignent Les Paniers Bio du Val de Loire (voir p. 33) ou de l'association Croc'éthic dans le Rhône (voir p. 27).

Tous les projets d'entrepreneuriat collectif ne sont cependant pas solidement ancrés dans les territoires où ils se développent. Si les projets « territorialisés » sont nombreux, il en existe d'autres qui n'ont pas de réel apport à la vie de leur territoire. Ainsi, la SCIC La Cellule, au service des arts de la rue dans le Gers, est si peu attachée à son territoire qu'elle se pose la question d'en changer. De même, certaines CAE comme l'Ardéchoise Eclectic-coop, spécialisée dans le secteur des technologies de l'information, de la communication et de l'enseignement, peuvent regrouper des entrepreneurs et porteurs de projets d'horizons géographiques très larges.

L'entrepreneuriat collectif : un espace humain et économique pour entreprendre à plusieurs

Si les aspects humains et économiques sont liés dans toutes formes d'entrepreneuriat, ils le sont d'autant plus dans l'entrepreneuriat collectif.

Pour le meilleur...

L'aspect économique peut être un moteur de départ de projets collectifs : à plusieurs les coûts sont mutualisés, de nouveaux débou-



LES BÉNÉFICES HUMAINS DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

Questions à Gilles Caire, Maître de conférences à la Faculté de Droit et de Sciences sociales de l'Université de Poitiers, responsable du Master professionnel «Droit et développement de l'économie sociale et solidaire».

Pourquoi certaines personnes décident-elles d'entreprendre collectivement ?

Gilles Caire : Par rapport à l'entrepreneuriat « classique », selon une étude que j'ai co-menée en 2006¹, il y a tout d'abord dans l'entrepreneuriat collectif deux fois plus de femmes que dans l'entrepreneuriat « classique ». Les « entrepreneurs collectifs » sont avant tout des entrepreneuses (60% sont des femmes) avec un haut niveau de diplôme (Bac +2 à +4) et dont un tiers ont un parent travailleur indépendant (contre 11 % en moyenne chez les Français). Parmi les « moteurs » qui ont motivés à la création de ce type d'entreprises il y a la volonté de répondre à un besoin non satisfait par le marché mais aussi de créer une dynamique citoyenne locale, d'appliquer un savoir-faire personnel, de créer son propre emploi. Dans l'entrepreneuriat « classique » c'est plutôt la volonté d'être indépendant ou le goût d'entreprendre qui sont mis en avant par les entrepreneurs.

Quels bénéfices humains les entrepreneurs collectifs en retirent-ils ?

G. C. : Ces entrepreneurs ont des attentes personnelles en termes de façon de se réaliser, de s'épanouir. La reconnaissance sociale, le développement personnel mais également la formation et l'expérience personnelle font partie des satisfactions fréquemment citées par les entrepreneurs collectifs. Il n'y a par contre pas « d'égoïsme collectif » dans le sens « *C'est mieux pour moi/nous, d'être à plusieurs que tout seul* ». Ces entrepreneurs ont en effet aussi la volonté d'avoir une utilité sociale et citoyenne : 58% des personnes interrogées mettent en avant la « satisfaction citoyenne » ou encore l'encouragement à la création de lien social.

1. *Les innovateurs sociaux de proximité : qui sont-ils ? L'expérience des micro-crédits du Fonds Social Européen (FSE) 10B sur trois régions françaises* – Gilles Caire et Christophe Lemaignan – 2006 – <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/32/10/03/PDF/CaireGillesbarcelona2008.pdf>

chés sont possibles et le collectif permet ainsi de constituer un capital de départ plus important.

Pourtant, dans certains domaines les aides publiques au démarrage d'entreprise ou à l'investissement ne sont pas encore adaptées à des projets collectifs et peuvent conduire à privilégier les projets individuels, plus faciles à financer à court terme. Mais les projets collectifs, quand ils ont des statuts coopératifs par exemple, apportent des garanties en termes d'agréments ou d'assurance qui réduisent les frais et les risques à moyen terme. C'est notamment le cas dans les projets de transformation ou de vente collective de productions agricoles.

L'aspect humain quant à lui prend rapidement de l'importance si ce n'est déjà la principale motivation au démarrage. Parmi les avantages cités par les entrepreneurs en collectif cette dimension est essentielle pour la dynamique de leur entreprise : « *On a toujours plus d'idées à plusieurs* » et un projet peut mener à d'autres, en s'appuyant notamment sur les réseaux de chacun des partenaires. Dans les moments difficiles cette dimension est d'autant plus importante pour rebondir et pour compter sur des solidarités plus larges que son propre entourage.

En milieu rural très isolé, l'entrepreneuriat collectif a aussi de sérieux avantages pour partager les responsabilités du démarrage et créer rapidement un lieu de travail de proximité. Les CAE rurales accompagnent d'ailleurs cette dynamique en créant par exemple des tiers-lieux, des bureaux partagés et équipés qui permettent à des entrepreneurs ruraux de démarrer leur activité.

Et pour éviter le pire...

La responsabilité partagée est essentielle au bon fonctionnement du projet collectif et sa réussite est souvent liée à la capacité des partenaires à s'investir réellement dans les décisions. En ce sens la taille des projets collectifs est déterminante ainsi que l'anticipation de leur capacité à s'agrandir et à intégrer de nouveaux membres. De nombreux projets de coopératives ont échoué quand les partenaires étaient plus intéressés par la rentabilité économique immédiate ou que les structures ont grossi trop rapidement, perdant leur dimension humaine. D'autres ont prévu la possibilité d'intégrer au collectif de nouveaux membres dans le respect du projet initial. Ainsi, la SICA des Paniers Fermiers de Vaour (voir p. 37) propose par exemple une période d'essai pour les nouveaux coopérateurs, dans un esprit où le « nouveau » interroge son intérêt pour le projet et où tous testent leur capacité à travailler ensemble.

Dans le montage de projets collectifs plus que pour d'autres projets il est important d'anticiper ce qui pourrait mal se passer, notamment dans les relations entre les partenaires. Les règles communes qu'ils se fixent dès le départ doivent être choisies avec attention par un travail sur les statuts et les outils de gouvernance : chartes, réunions régulières, etc. Quand les cadres de l'échange sont prévus au démarrage du projet, ce dernier permet en général de trouver des solutions aux problèmes rencontrés et d'évoluer en souplesse. Avec l'humain il faut forcément s'adapter et inventer : c'est une des forces et des faiblesses de l'entrepreneuriat collectif !

Encourager et accompagner l'entrepreneuriat collectif en milieu rural



FNCVAM

L'accompagnement de projets d'entrepreneuriat collectif, d'autant plus en milieu rural, est singulier. En effet, le contexte territorial et la spécificité de l'approche collective nécessitent pour les structures qui encouragent et accompagnent les porteurs de projets des qualités d'ouverture et de dialogue, des compétences sur les spécificités de l'accompagnement collectif ainsi qu'une bonne connaissance des acteurs du territoire et du contexte à différentes échelles.

La connaissance du contexte territorial

La phase de diagnostic territorial est une phase préalable qui permet de connaître le contexte local, d'identifier les activités, les acteurs et les dynamiques existantes mais aussi les difficultés (emploi, isolement...) et les besoins. Cette phase de diagnostic est actualisée et enrichie de manière continue *via* une veille (travail de terrain, en réseau, participation à des travaux collectifs...).

Ce travail préalable permet de s'appuyer sur des dynamiques ou des

entreprises existantes, de révéler, repérer ou faire émerger des porteurs de projet ou encore de dupliquer et essayer des projets collectifs existants.

Le changement de regard

Le second préalable est une prise en compte collective, en commençant par les acteurs du territoire, des spécificités de l'entrepreneuriat collectif en milieu rural.

Le changement de regard sur l'entrepreneuriat collectif commence par un changement des regards des acteurs les uns sur les autres. Tout comme dans les projets collectifs, la synergie et la confiance entre acteurs permettent d'oser des démarches collectives. La présence de personnes motrices, convaincues, volontaires et investies est également un atout.

Par exemple, on peut s'appuyer sur le diagnostic (ressources/besoins/difficultés du territoire) et proposer aux acteurs (collectivités, organismes d'accompagnement...) de le compléter et l'analyser pour créer le lien entre les acteurs.

Les actions à développer dans la phase d'émergence

Pour développer des projets d'entrepreneuriat collectif, il est possible de jouer à différents niveaux et à différentes échelles.

● Détecter les potentiels d'activité

Une réponse collective est pertinente pour répondre à différents besoins des territoires. De même, certains projets ont plus particulièrement un profil collectif (réhabilitation d'une friche artisanale ou industrielle, transmission d'une exploitation agricole au patrimoine important, reprise d'une entreprise par les salariés, projet où il y a besoin de compétences multiples comme dans les ressourceries, pour la création d'une filière, ou dans le cadre d'activités en émergence...). Dans ce cas, l'accompagnement consistera à favoriser des temps de rencontre et d'échange, à diffuser les idées et expliciter les besoins, à identifier des porteurs de projet et à faire émerger le collectif.

Il est parfois peu aisé de trouver des salariés quand les postes nécessitent des compétences très variées ; on recherche souvent le « mouton à cinq pattes ». Il ne faut alors pas hésiter à, par exemple, chercher des postulants en dehors de son territoire, à élaborer une offre d'emploi pour un collectif et à la diffuser dans les réseaux nationaux d'accompagnement.

Les projets peuvent également être proposés par des collectifs ou résulter de la rencontre entre différentes personnes souhaitant créer une activité de manière collective (il est alors important que les porteurs du projet disposent de compétences complémentaires). L'accompagnement consistera à entrer en contact avec ces porteurs de projet en repérant ces initiatives et, inversement, en se faisant identifier comme interlocuteur. L'accompagnateur pourra par exemple, mettre en place un appel à projets (voir dans l'encadré p. 17 l'expérience d'Alter'Incub en Languedoc-Roussillon) ou informer

sur l'entrepreneuriat collectif en organisant des réunions, en communiquant sur des exemples de projets, en présentant les dispositifs d'accompagnement existant...

● Communiquer pour créer une culture de l'entrepreneuriat collectif

De manière générale, il s'agit de montrer qu'il est possible de faire de l'entrepreneuriat collectif et mettre en place un accompagnement spécifique par des personnes formées est indispensable.

Les actions à développer lors du montage du projet

● Prendre en compte les particularités de l'entrepreneuriat collectif

Par exemple, ce type de projet est généralement plus long à mettre en place qu'un projet individuel. En effet, il faut prendre le temps du dialogue entre toutes les parties prenantes afin que le projet élaboré convienne à tous. Il est important d'en avoir conscience dès le départ et d'anticiper le maintien des conditions de vie des porteurs de projet dans la phase d'émergence et de montage. Il sera également important de sensibiliser les financeurs pour qu'ils adaptent la durée des financements et/ou leurs attentes au regard de cette particularité.

● Adapter l'accompagnement aux besoins des porteurs de projet

L'accompagnement peut se faire via un travail pour faciliter les conditions d'accueil des porteurs de projet (hébergement, aide au logement, espace de co-working...), un accompagnement individuel et collectif sur la réflexion du projet, un financement ou une sensibilisation des financeurs (privés et publics).

ACCOMPAGNER AU MIEUX LES PROJETS D'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF EN MILIEU RURAL

Interview de Jean-Luc Chautagnat, entrepreneur-salarié-associé de la coopérative d'entrepreneurs Oxalis (www.oxalis-scop.fr), impliqué dans l'association La Jardinière, porteuse d'un projet de CAE agricole (www.la-jardiniere.org).

Comment s'effectue l'accompagnement de projets d'entrepreneuriat collectif chez Oxalis ?

Jean-Luc Chautagnat : L'accompagnement d'entrepreneur-e-s est une « école de la coopération ». L'accompagnement peut se faire autour de la création d'un fonctionnement de collectif où l'accompagnateur joue un rôle de tiers, de régulation. C'est un processus où il faut clarifier les attentes de chacun en termes de gouvernance au sein du projet. Il existe également des groupes locaux d'entrepreneur-e-s qui se réunissent pour créer des espaces de travail, d'échanges de pratiques ou de formations. Des groupes d'entrepreneur-e-s « par métiers » se retrouvent pour échanger sur leurs projets et leurs difficultés, s'entraider en matière de prospection, de co-formation, ou pour des besoins techniques précis. Chaque entrepreneur-e peut jouer un rôle dans l'accompagnement de ses pairs, souvent dans l'action, en travaillant ensemble. L'intention est de créer un espace de coopération profitable à tous dans la bienveillance. Dans les processus collectifs, il ne faut pas négliger l'accompagnement individuel pour que chacun au sein du projet, ne s'oublie pas, que chacun soit à sa place tout au long de la création et du développement du projet.

Quelles spécificités cet accompagnement présente-t-il, tout particulièrement pour les entrepreneurs « ruraux » ?

J.-L. C. : Il existe une grande diversité d'approches selon les dynamiques collectives et individuelles, le contexte territorial, le statut juridique envisagé. Il n'y a ainsi pas de solution d'accompagnement toute faite, « prête à l'emploi » : l'accompagnement se construit pierre par pierre et se fait « sur mesure ». Contrairement au milieu urbain où l'on peut par exemple plus facilement louer des locaux, en milieu rural, l'investissement est plus lourd et passe souvent par l'acquisition de terrains et de bâtiments. En termes de construction collective, de redistribution du revenu de l'activité, ce sont des processus qui, au sein du groupe porteur de projet demandent un certain temps, à la mesure de l'engagement dans des prêts de longue durée. Quant aux financeurs potentiels, il existe un problème de compréhension pour ces temps longs d'accompagnement et de maturation, d'autant plus que les financements, notamment publics, s'inscrivent dans des dispositifs verticaux et cloisonnés et donc difficiles à mobiliser pour des projets multi-activités. L'entrepreneuriat collectif en milieu rural n'est pas encore assez accompagné et facilité. Il ne révèle donc pas tout son potentiel.

Dans un projet collectif, il faut accompagner le groupe en prenant en compte la situation individuelle de chacun de ses membres qui doivent cheminer individuellement au regard des attentes des autres. Or l'implication en temps et en argent dans la durée, la vision de l'évolution du projet, les attentes tout comme les besoins en termes de reconnaissance sociale, de retombées financières, ne sont pas les mêmes pour chaque individu. La formalisation du projet (création, évolution, fin) est une phase importante. L'accompagnateur peut demander individuellement à chaque porteur où il se voit dans dix ans pour favoriser la réflexion individuelle, identifier les divergences et amorcer une discussion collective.

Le fait que les porteurs aient des valeurs communes, se fassent confiance, bénéficient de compétences complémentaires et que le collectif dispose d'un noyau de personnes moteur sont des facteurs de réussite. L'expérience collective peut accompagner le porteur de projet dans un travail sur sa capacité individuelle à trouver un consensus, en matière de gestion de ses frustrations ou sur sa relation au pouvoir. Des connaissances en psychosociologie seront un atout pour l'accompagnateur qui doit, de façon générale, prévenir les porteurs de projet mais aussi les éventuels financeurs de ces particularités.

Les acteurs de l'accompagnement

Si différentes structures peuvent intervenir de manière complémentaire dans l'accompagnement des projets collectifs, les collectivités sont les mieux à même d'identifier les besoins non pourvus sur leur territoire. Elles ont également un rôle essentiel dans la mise en réseau des acteurs qui pourront s'associer dans un projet collectif. Les acteurs sectoriels sont sans doute les premiers sollicités par les porteurs de projets.



La TransfoFlickr

QUAND LES ACTEURS PUBLICS APPUIENT LES ACTEURS PRIVÉS A SE STRUCTURER COLLECTIVEMENT

Dans les Alpes-de-Haute-Provence, le Pays Asses, Verdon, Vaire, Var (A3V) et la Communauté de communes Terres de Lumière développent avec des associations de propriétaires forestiers une filière de valorisation des châtaigneraies du Massif d'Annot. Interview de Ludivine Guy, chargée de mission forêt filière bois au Pays A3V.

Quand l'idée de revaloriser les châtaigneraies du Massif d'Annot est-elle née ?

Ludivine Guy : En 2001-2002, sous l'impulsion du Conseil général des Alpes-de-Haute-Provence, le Massif d'Annot a été reconnu territoire pilote par le ministère en charge de l'agriculture et de la forêt pour mettre en place une Charte forestière de territoire¹. Cette démarche a réuni autour de la table différents acteurs issus de la filière forestière mais aussi des élus locaux et des consulaires. En parallèle, la Chambre d'agriculture et le Centre régional de la propriété forestière ont aidé à créer cinq Associations syndicales libres (ASL) qui regroupent 120 propriétaires de châtaigneraies. La Charte forestière portée par le Pays A3V sur le Massif d'Annot (2004-2009) puis sur le Pays (2010-2014) a dans ses objectifs de mettre en œuvre des travaux de rénovation des châtaigneraies (financés à 80% par la Région et le Département) pour recréer une filière de transformation locale de la châtaigne.

Comment le Pays A3V et la communauté de communes ont-ils impulsé cette dynamique économique collective ?

L. G. : La Communauté de communes Terres de Lumière a engagé une étude en 2011, financée par le programme européen Leader, via le Groupe d'action locale Confluences autour du Verdon, pour qu'un bureau d'études évalue le volume et le marché potentiels autour de la châtaigne ainsi que la volonté des ASL de s'engager

dans la création d'un atelier de transformation du fruit en crème de châtaignes et châtaignes en pots. Cette étude a été menée en partenariat avec le Pays de Banon qui rencontre les mêmes problématiques autour de ses châtaigneraies. En 2012, une première récolte d'une tonne et demie de châtaignes a été transformée dans un atelier à Génolhac dans les Cévennes pour une expérience de commercialisation.

Quelles seront les suites de ce projet ?

L. G. : Nous sommes en train de créer une association loi 1901 pour formaliser notre partenariat avec les cinq ASL, la Communauté de communes Terres de Lumière, six communes et le Pays A3V. Notre objectif à terme est de créer une SCIC avec l'ensemble de ces partenaires publics et privés. Une seconde opération de transformation à l'atelier de Génolhac devrait nous permettre de traiter trois tonnes de châtaignes. Enfin, si des financements Leader additionnels sont disponibles, nous lancerons une étude de faisabilité opérationnelle de l'atelier de transformation avec en plus un volet touristique autour des châtaigneraies du Massif d'Annot.

1. Les chartes forestières de territoire sont issues de la Loi d'orientation forestière de 2001 où elles sont définies comme « un outil d'aménagement et de développement durable des territoires ruraux, insérant davantage les forêts dans leur environnement économique, écologique, social et culturel ».

ALTER'INCUB : ACCOMPAGNER À LA CRÉATION D'ENTREPRISES SOCIALES ANCRÉES SUR LE TERRITOIRE

Interview de Sophie Marron, déléguée régionale innovation à Alter'Incub (www.alterincub-lr.coop), incubateur d'entreprises sociales en Languedoc-Roussillon.

Comment et quand l'incubateur Alter'Incub a-t-il vu le jour ?

Sophie Marron : La structure a été créée en 2008 par l'Union régionale des SCOP, en partenariat avec l'Europe, la Région Languedoc-Roussillon et des acteurs locaux de l'économie sociale et de l'innovation technologique. L'incubateur a pour objectif de favoriser l'émergence de projets innovants en lien avec des besoins d'intérêts collectifs identifiés dans les territoires du Languedoc-Roussillon. Près de 150 projets liés à l'habitat, l'environnement, l'emploi ou la consommation ont déjà été déposés à l'incubateur et 60 d'entre eux ont été ou sont en cours d'accompagnement. Seize entreprises ont depuis été créées dont huit sous formes coopérative (SCOP ou SCIC).

Comment le processus d'accompagnement à la création d'entreprises sociales se déroule-t-il ?

S. M. : Chaque année, Alter'Incub met en place un appel à projets auquel peuvent répondre des porteurs de projet d'entreprises innovantes socialement. Un comité de sélection réunissant une quinzaine de personnes issues des divers partenaires d'Alter'Incub présélectionne une quinzaine de projets sur une trentaine pour une phase de pré-incubation de six mois. C'est une phase d'évaluation des projets d'entreprises.

Il y a ensuite une deuxième phase de sélection par un jury où une douzaine de projets entreront dans une période d'incubation allant

de 12 à 18 mois pendant laquelle les porteurs de projet bénéficient d'un accompagnement individuel et collectif. Il s'agit d'un appui-conseil technique, méthodologique et individualisé. Cela se traduit par de la mise en réseau avec d'autres acteurs (laboratoires, collectivités, financeurs, personnes ressources...), des temps collectifs de formation et de mutualisation d'expériences, un accompagnement à la recherche de financements mais aussi un suivi individualisé une fois par mois. Les projets peuvent bénéficier d'aides financières pour les études de faisabilité ou du conseil stratégique.

Quelle coordination existe-t-il entre l'incubateur et autres acteurs du territoire ?

S. M. : Au-delà du fait que les projets doivent présenter un intérêt collectif pour la Région Languedoc-Roussillon, une association de développement local ou une collectivité territoriale peut déposer un projet à Alter'Incub. Enfin, dans le comité de sélection et le jury, mais aussi dans les ressources et personnes que les porteurs de projets peuvent mobiliser, il y a divers acteurs locaux comme des techniciens du conseil régional, des professionnels de la création d'entreprises du réseau Synersud, des CAE, des organismes et des laboratoires de recherche, l'Union régionale des SCOP ou encore la Chambre régionale de l'économie sociale et la Chambre de commerce et d'industrie.

Susciter l'engagement à coopérer

Ce document de synthèse illustre quelques-unes des formes que peut prendre l'entrepreneuriat collectif et la façon dont il favorise la création, le développement et la transmission d'activités économiques en milieu rural. Le fonctionnement en collectif est exigeant et n'est pas exempt de difficultés. Toutefois, les expériences décrites dans le recueil des pages suivantes montrent que « le jeu en vaut la chandelle ». Pour autant et au-delà des initiatives présentées,

l'entrepreneuriat collectif ne se décrète pas : il ne peut s'enraciner que là où il y a créativité et esprit d'entreprise, mais aussi et surtout, engagement à coopérer.

La capacité des territoires à susciter cet engagement à coopérer est sans nul doute la principale condition du développement de l'entrepreneuriat collectif. Il y a là un véritable défi d'éducation, que nous sommes tous invités à relever.

RECUEIL D'EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES COLLECTIVES

sommaire

Ambiance Bois	19
Une coopérative qui travaille le bois « de l'arbre à la maison » dans la Creuse	
Café du Boulevard	21
Faire revivre un café de village deux-sévrien par la restauration et des activités culturelles	
Cinémas Bocage	23
Un réseau de cinémas en Poitou-Charentes et Pays-de-la-Loire pour favoriser l'accès à la culture cinématographique en milieu rural	
CIVAM Semailles	25
Créer et gérer collectivement des maisons partagées pour les personnes âgées non dépendantes en Midi-Pyrénées	
Croc'éthic	27
Acheminement de paniers de producteurs locaux pour soutenir l'agriculture de proximité du Grand Lyon	
La Frênaie	29
Animation nature, fabrication et hébergement en éco-habitat dans le Marais poitevin	
Lait-Co-Pain	31
Une ferme collective et une association d'accueil dans l'Aude	
Les Paniers Bio du Val de Loire	33
Des paniers bio en région Centre et en Île-de-France au service de l'insertion	
Manger Bio Champagne-Ardenne	35
Une association de producteurs bio organisés pour approvisionner la restauration collective en Champagne-Ardenne	
SICA des Produits Fermiers de Vaour	37
Un atelier de transformation agroalimentaire collectif dans le Tarn	
Société Coopérative des Artisans Ruraux (SCAR) Ouest	39
Une coopérative d'artisans mécaniciens ruraux dans le Grand Ouest	
Société d'Exploitation Privadoise d'Abattage (SEPA)	41
Une société privée pour un projet collectif de mise en valeur de l'élevage ardéchois	

Ambiance Bois

Le projet en bref

Ambiance Bois est une société qui a pour objet : l'exploitation forestière *via* des entrepreneurs de travaux forestiers indépendants ; la transformation du bois ; la production de produits en bois ou dérivés pour l'aménagement et la décoration intérieure et extérieure de la maison et toutes autres constructions en bois ; la commercialisation des produits fabriqués par la société ou achetés à des tiers et la vente de tous les accessoires pour la pose, l'utilisation ou la mise en valeur des produits fabriqués ; la pose et l'installation des produits cités ci-dessus et, plus généralement, toutes opérations commerciales, industrielles et financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus spécifiés ou pouvant être nécessaires ou utiles à leur réalisation.

Origine et étapes clés

En 1984 six jeunes s'installent sur le territoire de Faux-la-Montagne dans la Creuse. Avec l'appui de leurs familles et d'amis, des jeunes rassemblent 75 actionnaires pour mettre en place une entreprise. Soutenu par le maire de la commune, le groupe de jeunes crée une entreprise de scierie. Il y avait une volonté d'agir politiquement dans le monde économique et de prendre leur part dans la production industrielle. Actuellement, une vingtaine de salariés sont dans la Société Anonyme à Participation Ouvrière (SAPO).

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

La SAPO est une société anonyme dont une partie du capital appartient à la main d'œuvre. La moitié du capital d'Ambiance Bois est collective et appartient aux employés (et ex-employés en cas de dissolution) réunis dans une Société Coopérative de Main d'Œuvre (SCMO) régit par le principe « une personne = une voix ».

« La SCMO a pour objet d'organiser la participation collective, du personnel salarié de l'entreprise à la gestion de la SAPO Ambiance Bois, en collaboration avec les actionnaires détenteurs du capital social. » (Article 32-2 des statuts)

Ainsi, un employé d'Ambiance Bois participe automatiquement, au bout d'un an, à l'administration d'Ambiance Bois même s'il n'en détient pas de capital.

... Gouvernance

Dans la pratique, les décisions principales sont prises par les travailleurs (réunion mensuelle pour les choix stratégiques, gestion du temps de travail, choix des activités de l'année suivante...).

Le PDG n'est que le responsable juridique de la structure. Pour ne pas lui donner plus d'importance que cette responsabilité et que celle-ci soit tournante, le PDG est choisi par tirage au sort chaque année.

Le conseil d'administration est un lieu de bilan, de prise de hauteur sur l'activité. Des petits groupes de travail avancent sur des questions spécifiques (amélioration/chantier du site, gestion d'ensemble, vente...).

Il y a un choix initial et toujours présent d'égalité salariale, de polyvalence et de rotation des postes.

... Lien au territoire

Ambiance Bois est installée dans un village de 366 habitants. Différentes activités ont été créées par l'entreprise ou par les personnes qui y travaillent (Télé Millevaches, crèche...). Au fil des années, Ambiance bois a su s'ancrer pleinement dans son territoire, même si celui-ci a peu d'activité économique.

L'entreprise s'implique au-delà de sa seule production, elle participe à divers réseaux (Réseau Repas notamment) et projets locaux.



OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » pour organiser une filière de travail du bois « de l'arbre à maison ».

SECTEUR D'ACTIVITÉ

L'exploitation forestière, la transformation du bois, la production de lambris, parquets... et la pose/construction.

STATUT

Société Anonyme à Participation Ouvrière (SAPO).

TERRITOIRE

Faux-la-Montagne (Creuse), village de 366 habitants.

CHIFFRES CLÉS

- 23 personnes quasiment tous à temps partiel soit 17-18 ETP.
- Le chiffre d'affaires annuel oscille entre 675 et 700 K€.



Ambiance Bois

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

La structure a rencontré des difficultés, mais ce n'est pas une faiblesse ou une limite ! Il est difficile de répondre à la fois aux attentes individuelles et collectives. « *On résout cela plus ou moins bien dans le temps.* »

Tout au long de la mise en œuvre du projet, l'entreprise a été accompagnée par d'autres structures.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Il y a une réelle culture politique et économique au sein du collectif qui aide chacun de ses membres à se positionner sur des sujets précis. La dimension collective favorise la volonté d'un « autre fonctionnement » et rend possible sa mise en œuvre.

A retenir

Ambiance Bois met en pratique avec heurts et bonheurs la recherche d'une dynamique sociale et solidaire au sein de l'entreprise. Elle prône une vision de l'économie et de l'argent au service de l'homme, refuse le profit comme seul objectif et l'homme comme outil subordonné à cet objectif.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Ambiance Bois – 23340 Faux-la-montagne

Nom du contact : Marc Bourgeois

Téléphone : 05 55 67 94 06 **E-mail :** contact@ambiance-bois.com

Statuts : www.ambiance-bois.com/travailler-en-autogestion/un-statut-original-la-sapo

Site internet : www.ambiance-bois.com

Reportage radiophonique de l'émission *Là-bas si j'y suis* sur France inter :

www.la-bas.org/article.php3?id_article=498

Livre sur Ambiance bois : <http://editionsrepas.free.fr/editions-repas-livre-ambiance-bois-scions.html>

Café du Boulevard

Le projet en bref

Il y a quelques années, un café centenaire, acteur essentiel de la vie sociale et culturelle de Melle dans les Deux-Sèvres, menacé de fermeture, a été repris par trois personnes du territoire. Ceux-ci remettent son équipement à niveau et relancent ses activités culturelles en lien avec les associations locales. Le portage est fait par une SARL avec trois co-gérants et huit autres associés ; elle emploie aussi deux à trois autres salariés.

Les activités sont multiples : accueil habituel d'un bistro et d'un restaurant, salle de spectacle et d'exposition avec des programmes renouvelés et des artistes renommés, production de bière artisanale.

Origine et étapes clés

En 2006, cession par son propriétaire du bar restaurant à trois personnes qui ont un projet commun de lancer un lieu collectif. Le cédant accorde un différé de paiement de deux ans aux repreneurs qui se constituent en SARL avec d'autres partenaires. Ils rénovent, remettent « à niveau » des équipements et créent un espace scénique. Les co-gérants instaurent avec les associations locales une programmation de spectacles dans différents domaines : jazz, chanson française, danse traditionnelle (40 spectacles en 2012). Le Café organise des expositions-ventes d'artistes, des soirées à thème et un « bistro scientifique ». Son chiffre d'affaires est multiplié par deux en six ans et la fréquentation est diverse et se renouvelle.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Les activités cuisine et service en salle incombent aux salariés, avec participation des trois cogérants. Le café est ouvert 7 jours sur 7.

La programmation des spectacles relève des trois cogérants, qui y associent toutes les associations locales dont ils sont membres.

Une personne gère les expositions. Une activité de fabrication artisanale de bière est lancée en 2010 et un jardin existe depuis le début.

... Gouvernance

La forme juridique choisie est la SARL pour des raisons de facilité (c'est une forme reconnue), mais l'esprit des participants est plus proche d'une SCOP, voire d'une association. La SARL a onze associés, dont trois co-gérants qui possèdent la moitié du capital et travaillent à plein temps (et bien plus), dans l'entreprise ; les huit autres sont impliqués également et interviennent en soutien. L'ensemble constitue un groupe d'amis qui se connaissent avant le projet. Deux ou parfois trois salariés travaillent aussi dans l'entreprise (en cuisine et au service en salle).

Des associations locales sont impliquées dans les activités de spectacle et d'exposition. Le résultat économique est mitigé : pas d'emprunt, un chiffre d'affaires qui a doublé, mais une situation économique tendue, des rémunérations modiques et un projet exigeant beaucoup de perspicacité dans le lancement de nouvelles activités génératrices de coûts.

... Lien au territoire

Il s'agit « d'enfants du pays », qui reprennent un établissement assurant une fonction jugée vitale pour la société locale, qui la développent en investissant sur place leur patrimoine, en créant des emplois locaux dont les leurs, en participant à la relance de la vie culturelle locale, en créant par leur activité du lien social, le tout sans mobiliser de financements publics.

OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » pour éviter la fermeture d'un établissement jugé indispensable à la vie sociale et culturelle d'une petite ville rurale.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Café, restauration, spectacles, expositions, activités culturelles..

STATUT

SARL ; statut envisagé : SCOP.

MEMBRES DU COLLECTIF

Trois co-gérants salariés, huit autres membres sont associés dans la SARL et ont une fonction d'accompagnement.

TERRITOIRE

Melle (Deux-Sèvres), 3500 habitants. Intégrée à une communauté de 12 communes regroupant 10000 habitants, implantée dans un Pays de 40000 habitants.

CHIFFRES CLÉS

- Chiffre d'affaires de 300 K€, doublé depuis 2007.
- 40 spectacles par an, (quatre fois plus qu'à la reprise).
- 11 associés dont trois co-gérants dans la SARL et deux à trois salariés.



Café du boulevard

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Tous les bistros ne sont pas condamnés comme certains l'annoncent, à condition de développer, à partir de leur fréquentation, des centres d'intérêt : ils demeurent un facteur de mixité sociale.

L'habillage d'un projet sous une forme commerciale (SARL), n'implique pas de renoncer à des ambitions autres que le profit : animation, vie culturelle, brassage social, ambitions qui relèvent habituellement de la forme associative.

Des facteurs ont été décisifs dans la réussite de cette réalisation : d'abord l'implication du cédant accordant un différé de paiement ; ensuite le groupe à géométrie variable des repreneurs, leur expérience antérieure, leur engagement financier personnel, leur implication associative et leur carnet d'adresses permettant de nouer rapidement des partenariats pour développer les spectacles et expositions.

Aucune aide ou conseil extérieurs ne semblent avoir été sollicités, alors que les co-gérants déplorent la complexité administrative et fiscale.

Le soutien de la clientèle semble avoir été le principal moteur de l'équipe, notamment des trois co-gérants, portés par ce contact quotidien, épuisant mais aussi stimulant.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Il est difficile de concevoir la gestion d'un tel projet sous une forme individuelle ; tout est en effet collectif : le financement, le travail quotidien, les réseaux d'appui, les activités. Aucun des résultats enregistrés, qu'il s'agisse des résultats économiques, de la fréquentation qui les conditionne, ou de l'animation et des spectacles, ne sont concevables sous une forme individuelle.

A retenir

Le système d'implication à des degrés divers des acteurs semble astucieux et susceptible d'évoluer en fonction des situations personnelles.

La transmission d'un tel dispositif est concevable même si ses membres changent. Le statut SCOP semblerait mieux correspondre, à la vision des porteurs du projet, mais cet habillage apparaît secondaire par rapport à la dynamique du projet.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Café du boulevard – Place René Groussard – 79500 Melle

Nom du contact : Jérôme Bonneau

Téléphone : 05 49 27 01 28

E-mail : contact@lecafeduboulevard.com

Site internet : www.lecafeduboulevard.com

Cinémas Bocage

Le projet en bref

La société coopérative Cinémas Bocage favorise l'accès à la culture cinématographique à des tarifs abordables dans des zones rurales en Poitou-Charentes et Pays-de-la-Loire. Elle a également une vocation socio-éducative, en diffusant des films d'auteurs (art & essai) et des premières œuvres notamment. Elle contribue en effet pleinement au développement de la vie culturelle, éducative et sociale à l'échelle des communes, en programmant des films ciblant tant le grand public que le public scolaire et les personnes âgées.

En outre et sous peu, Cinémas Bocage sera également gestionnaire d'un multiplexe regroupant cinq salles de cinémas à la Bocapôle de Bressuire (Deux-Sèvres).

Origine et étapes clés

Constatant la fermeture du cinéma de Cerizay depuis plus de dix ans, une poignée de cinéphiles ont l'idée de faire revivre le cinéma de leur commune. Leur propre envie répond aussi à une attente citoyenne de redynamiser la vie culturelle de leur territoire. En 1985, l'association Cinéma du Bocage est créée avec deux opérateurs dont l'actuel gérant de la SCIC.

Au début des années 2000, des problèmes de gouvernance et la volonté de responsabiliser davantage des salariés dans la gestion des activités mènent à une réflexion de transformation de l'association en SCIC, laquelle voit le jour en 2004.

La SCIC se développe jusqu'à aujourd'hui en reprenant la gestion de plusieurs salles de cinéma dans des communes des deux régions où elle est présente.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

L'implication des communes est indispensable aux activités de Cinémas Bocage. Certaines d'entre elles soutiennent ce projet collectif par un apport financier significatif, des mises à dispositions de locaux, etc.

Si la SCIC emploie cinq salariés, l'animation des salles par des jeunes des communes bénévoles est tout aussi indispensable au bon fonctionnement des cinémas (vente de billet, vente de confiserie, animations...). Ils s'engagent librement à participer à ces activités toutes les semaines, développent par là même des liens forts entre eux et avec la population locale lors d'événements spécifiques autour d'un film. Grâce à leur contribution, les salles de cinéma deviennent des lieux de convivialité dans la localité.

Les animateurs de maisons de retraite peuvent également proposer de passer certains films et demander des séances l'après-midi pour les personnes âgées. Et des professeurs de collèges et de lycées utilisent la SCIC dans le cadre de leurs activités pédagogiques en demandant des films qui font partie du programme éducatif de leurs élèves.

Ainsi, dans le cadre de la SCIC, « l'outil de travail » est mis en commun. En effet, le système de réserves impartageables et les règles de répartition des bénéfices de la SCIC assurent que les résultats nets de l'activité soient réinvestis dans l'entreprise.

... Gouvernance

Le statut de SCIC prévoit une gouvernance partagée dans le cadre d'un « multisociétariat » composé de salariés, de bénéficiaires et de tiers. Aussi, la gouvernance formelle de Cinémas Bocage se partage entre les salariés fondateurs, quatre communes, des comités d'entreprises clients et des personnes initialement intéressées par le projet de SCIC (« volontaires »). Dans la pratique, cette gouvernance implique divers autres acteurs.

... Lien au territoire

Cinémas Bocage a toujours eu vocation à se développer dans plusieurs communes. Mais, la diversité des acteurs impliqués est à l'origine du lien fort de la SCIC avec le territoire. Si actuellement, ce sont surtout les salariés et les collectivités territoriales qui gèrent Cinémas Bocage et en particulier son développement, d'autres acteurs ont un rôle majeur au quotidien et assurent sa pérennité : bénévoles, animateurs et enseignants, publics locaux

OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » pour favoriser l'accès à la culture cinématographique en milieu rural en impliquant communes et bénévoles.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Projection de films, animation, programmation et gestion des salles de cinéma en milieu rural.

STATUT

Association passée en SCIC en 2004.

MEMBRES DU COLLECTIF

Trois communes, des comités d'entreprises, une soixantaine de volontaires et les salariés portent le projet.

TERRITOIRE

Cerizay, Moncoutant et Bressuire en Poitou-Charentes ; Jard-sur-Mer, La Tranche-sur-Mer, Notre-Dame-de-Monts et L'Aiguillon en Pays-de-la-Loire.

CHIFFRES CLÉS

- 120 400 entrées en 2011.
- Cinq salariés à temps plein.



DR

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Sans l'implication des différents acteurs, l'activité n'aurait pas vu le jour : les cinéphiles (initiateurs du projet), les communes, dont l'appui et le soutien sont indispensables, les habitants intéressés et les jeunes s'engageant dans l'animation des cinémas. Ainsi, un collectif au sens large était indispensable à la création cette activité en milieu rural.

L'Union régionale des SCOP de Poitou-Charentes a accompagné la création de la SCIC Cinémas Bocage essentiellement sur le volet juridique et coopératif. Lors de la transformation de l'association en SCIC, les salariés ont bénéficié d'un accompagnement par un réseau associatif d'experts-comptables.

La SCIC répondait au besoin de responsabiliser les salariés et à celui de repenser le modèle économique de la structure existante. Du point de vue des collectivités, il devenait urgent de décharger les communes de

toute la gestion économique de l'activité et de la viabiliser. Concernant la concurrence entre les petites salles communales et le futur complexe cinématographique, Cinémas Bocage deviendra un véritable outil de gestion des cinémas sur l'ensemble de la communauté d'agglomération de Bressuire et sur le littoral. Ainsi, dans le cadre de la SCIC gérant l'ensemble des salles sur le territoire, le collectif permettra d'éviter la disparition de certaines salles.

... Sur les plus-values de la dimension collective

La création de l'activité comme son maintien et son développement requièrent l'engagement d'acteurs très différents : salariés, collectivités publiques, clients locaux, mais aussi bénévoles, animateurs et professeurs. La plus-value de cet engagement collectif au quotidien a plusieurs facettes : maintien d'une dynamique culturelle autour du cinéma dans les communes à des prix accessibles ; lieu de convivialité pour la population lors d'événements récurrents, notamment pour les personnes âgées ; lieu pédagogique pour les collégiens et les lycéens et expérience de bénévolat pour les jeunes des communes.

Concernant la transmission, la plus-value de la dimension collective est importante : dans une SCIC, les réserves impartageables confèrent une propriété collective à l'outil de travail. Dans ces conditions, les enjeux de rétrocession de capital peuvent être de moindre impact que dans une société privée classique. Par ailleurs, quand les salles de cinéma appartiennent à une commune partie prenante du collectif, la transmission de l'activité à d'autres gérants peut-être facilitée. Parce que les bénévoles sont des jeunes locaux qui s'engagent, la force du collectif pourra jouer également pour transmettre l'animation des salles aux plus jeunes.

Parce que la vie en collectivité est faite d'habitudes et de convivialité, les habitants des communes et clients réguliers des cinémas souhaitent la pérennité de cette activité et donc sa transmission.

A retenir

Entreprendre ensemble dans le cadre d'une gouvernance coopérative largement partagée entre différents acteurs permet de faire revivre et de développer des activités en milieu rural, lesquelles ne seraient pas viables autrement.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Cinémas Bocage – 7 espace Bocapole – 79300 Bressuire

Nom du contact : Frédéric Arnaud

Téléphone : 05 49 80 01 33

E-mail : cinemasbocage@yahoo.fr

Site internet : www.facebook.com/CinemasBocage

CIVAM Semailles

Le projet en bref

Les maisons partagées répondent à un besoin d'hébergement pour les personnes âgées non dépendantes isolées qui ne souhaitent pas rester seules chez elles.

L'objectif du projet est de gérer et coordonner collectivement six à huit maisons partagées et les services attenants en Midi-Pyrénées. Le développement de chaque maison partagée est porté localement par divers acteurs.

L'animation du montage de la structure collective est portée par le CIVAM Semailles. L'association C'Vital a mis en place les deux premières maisons partagées. Les collectivités partenaires développeront les autres maisons. Dans un premier temps, le personnel, les admissions des nouveaux habitants et la gestion des maisons seront mis en commun. A moyen terme le projet pourrait s'élargir à d'autres services (portage de repas, plateforme d'approvisionnement...).

Origine et étapes clés

Sur le Pays Midi Quercy et Pays de l'Albigeois et des Bastides, beaucoup de retraités viennent s'installer mais s'en vont dès les premiers problèmes de santé. Les personnes âgées sont isolées et se sentent seules et les jeunes travailleurs ont du mal à se loger.

En 2010, la préparation des ateliers Or gris mené dans le cadre du projet Réseau Rural Français fut l'occasion pour le CIVAM Semailles de monter un projet collectif pour répondre à ces problématiques. Le CIVAM peut s'appuyer sur deux structures moteurs : l'association C'Vital qui a avancé dans son projet de maisons partagées et a déjà travaillé au montage d'un Groupement coopératif social et médico-social (GCSMS) et la mairie de Montricoux qui souhaite répondre aux attentes de la population âgée de son territoire.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Les bénéficiaires sont les personnes âgées non dépendantes isolées (niveau 4-5-6 sur l'échelle de la dépendance) qui ne souhaitent pas rester seules chez elles et qui jusqu'à présent étaient dirigées vers les maisons de retraite. Hors l'entrée en maison de retraite de personnes non dépendantes entraîne souvent une perte d'autonomie. Le projet permettra également de faire du lien social intergénérationnel, les maisons prévoyant des espaces de vie et de loisir pour le reste de la population.

... Gouvernance

Dans le GCSMS, chaque membre dispose d'une voix et d'une part financière. Un président est élu. Une des structures dirige le GCSMS et représente l'ensemble du collectif ; les collectivités sont membres du GCSMS. Les locataires ne sont pas représentés directement. Ils expriment leurs attentes sur le fonctionnement des maisons à la commission « admission et gestion » de la maison où ils ont un représentant. Le pilote du projet pourrait être le CIVAM. Le statut de GCSMS déjà utilisé pour des activités similaires dans un autre département vient d'être abandonné au profit du statut SCIC à la demande des financeurs.

... Lien au territoire

L'initiative est bénéfique pour le territoire. Il y a beaucoup d'initiatives locales mais qui ne sont pas coordonnées. Le fait de maintenir les personnes sur leur bassin de vie permet d'améliorer l'offre de service aux personnes âgées. Le public bénéficiaire reste dans les bourgs, y consomme, crée des emplois locaux. Les maîtresses de maison sont des personnes habitant dans les bourgs. Il permet également de disposer d'une demande de services suffisante pour créer, structurer, optimiser la logistique (trajets...) et des activités économiquement viables (portage de repas...).

OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » pour coordonner et gérer de manière collective les maisons partagées en Midi-Pyrénées puis différents services (portage de repas...).

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Services.

MEMBRES DU COLLECTIF

Trois associations (C'vital, CIVAM Semailles, Aïnés ruraux), deux Pays, deux communautés de communes, huit mairies et le Comité départemental des retraités et personnes âgées.

TERRITOIRE

Pays Midi Quercy et Pays de l'Albigeois et des Bastides en Midi-Pyrénées.

DATES CLÉS

2007 : identification de la problématique personnes isolées.

Janvier 2012 : rencontre avec le GCSMS Samata.

Novembre 2013 : ouverture de la première maison partagée.

CHIFFRES CLÉS

- Gestion de 6 à 8 maisons.
- 25 personnes accueillies.
- Cinq salariés.



Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Le projet bénéficie de trois dynamiques portées depuis la fin des années 2000. Les porteurs de projets ont d'abord effectué individuellement des diagnostics et des enquêtes auprès de la population. Ils ont rencontrés individuellement ou collectivement des porteurs d'initiatives, se sont rencontrés en 2010 lors de réunions organisées par le CIVAM Semailles dans le cadre du projet « Or gris » et ont souhaité unir leur force.

Les acteurs de ce projet toujours en cours de montage ont une vision commune du développement territorial et ont su engager d'autres associations et collectivités. Les deux maisons partagées de C'Vital sont en cours de rénovation et devraient ouvrir à l'automne. Les mairies, à l'approche des échéances électorales, ont suspendu le projet de rénovation d'autres maisons.

Le CIVAM Semailles poursuit le montage de la structure de gestion collective avec des réunions de concertation et se tourne aujourd'hui vers un statut de SCIC qui a l'avantage de permettre l'adhésion des bénéficiaires. Le CIVAM poursuit aussi les animations intergénérationnelles (projet culturel sur la mémoire matérielle et immatérielle) avec de multiples partenaires comme les Aînés ruraux, des mairies et des Caisses d'allocation familiale.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Pour C'Vital, la plus-value du collectif réside dans la coordination des acteurs, les projets entrepris, la mutualisation et l'interconnaissance.

Pour la mairie de Montricoux, le collectif permet de mettre en commun les compétences et des connaissances, de se coordonner sur les actions déjà mises en place. Les petites mairies ne peuvent pas être sur tous les fronts en même temps et le travail d'accompagnement du CIVAM est ici indispensable.

Pour le CIVAM Semailles, le collectif permet d'atteindre la taille critique pour créer et maintenir des services. Il facilite une meilleure connaissance entre les acteurs et leur rapprochement. Il dépasse les frontières géographiques administratives et correspond ainsi à un bassin de vie.

Si les valeurs et la volonté sont communes, les orientations à long terme du projet restent à affiner. Dans un premier temps, le personnel, les admissions des nouveaux habitants et la gestion des maisons seront mises en commun.

Les trois structures interrogées n'ont pas le même cœur d'activité et donc la même vision. Pour C'vital, l'objectif est de coordonner les maisons partagées en adoptant une organisation qui fonctionne et qui soit simple. Pour le CIVAM Semailles et la mairie de Montricoux, cette activité constitue le noyau dur d'un projet plus large adapté aux besoins de chacun (services aux autres populations, une plateforme d'approvisionnement).

Il est important dans ce type de projet de prendre le temps. Cependant la locomotive du duo associatif couplée à la volonté politique de la mairie de Montricoux présage de la réussite du projet.

A retenir

L'innovation est parfois une adaptation d'initiatives d'autres territoires à son contexte local (géographie, sociologie, acteurs locaux...). Dans le cas de projets collectifs, l'appropriation par chacun des acteurs nécessite du temps pour apprendre à se connaître, à se faire confiance, définir des objectifs communs et ainsi faire des divergences des complémentarités.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : CIVAM Semailles – 154, Chemin de Bellevue – 82440 Cayrac

Nom du contact : Hélène Boury

E-mail : helene.boury82@orange.fr

Croc'éthique

Le projet en bref

Croc'éthique est une association loi 1901 créée en 2008 sur le territoire du Grand Lyon. Son activité consiste à acheminer des produits agricoles locaux issus de petites fermes de la région lyonnaise et assemblés en paniers pour les consommateurs adhérents. Cette association regroupe trois collèges : les salariés-entrepreneurs, les producteurs et les consommateurs.

Après une demande très forte pour des paniers frais locaux, l'association connaît une stagnation de cette dernière depuis trois ans. Pour atteindre l'équilibre financier, il faut une certaine quantité de commandes annuelles ; quand celle-ci a commencé à chuter, l'association a remis en cause son fonctionnement, son modèle économique et a cherché des pistes de développement.

Origine et étapes clés

L'initiative provient de trois jeunes diplômés qui cherchaient une activité pouvant participer au développement durable de la région lyonnaise. Leur projet a été accompagné par la SCIC AlterConso qui est la première expérience de ce type en matière de distribution de produits locaux sur l'agglomération lyonnaise.

Cette initiative répond à différents besoins : mettre en place une activité qui contribue au maintien d'une agriculture de proximité, faire le lien entre la population agricole et urbaine, trouver des pistes de développement territorial, pour un nouveau débouché plus rémunérateur, une meilleure reconnaissance des producteurs et un accès à des produits frais et locaux dans un cadre convivial.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Les « salariés-entrepreneurs » passent une commande hebdomadaire auprès des producteurs adhérents pour constituer les paniers. Ils récupèrent les produits chez les producteurs pour organiser les distributions qui ont lieu les mardis, mercredis et jeudis en sept lieux différents. Ces trois « salariés-entrepreneurs » sont présents à chaque distribution avec au moins un producteur. Outre l'acheminement des produits, ils assurent la gestion et la comptabilité de l'activité économique (logistique, achat-revente) et celle de l'association. Ils ont également en charge l'animation de la vie associative, l'organisation d'actions et de projets de sensibilisation sur la consommation responsable ainsi que la participation à des collectifs et des réseaux promouvant les circuits courts.

... Gouvernance

Les premières années, le projet de l'association était essentiellement porté et géré par les salariés-fondateurs de Croc'éthique. Les trois collèges sont représentés au conseil d'administration dès le début, mais ce conseil avait plutôt un rôle consultatif et non décisionnel. Depuis deux ans, les salariés travaillent à une transition pour une meilleure implication des producteurs et des consommateurs et pour améliorer la transparence du fonctionnement de la structure. Des ateliers, des formations pour les producteurs et des réunions avec les consommateurs ont été mis en place à cet effet. Deux groupes de travail permanents ont été créés : un groupe « système financier » et un portant sur « l'organisation ». Ce nouveau dispositif de concertation a été nécessaire pour resserrer les liens et valider une hausse de la contribution financière des producteurs et des consommateurs à l'assemblée générale.

... Lien au territoire

Croc'éthique est ancrée dans son territoire à travers la promotion et le soutien de l'agriculture paysanne locale. Les flux de capitaux et des produits proviennent du territoire. Croc'éthique travaille en collaboration avec les organisations qui font la promotion du développement durable du territoire, en particulier avec ceux qui sont aussi dans des systèmes de circuits courts (tel le Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation Alimentaire Territoriale). L'association organise des fêtes de quartier, divers débats autour de la consommation responsable, des visites de fermes, etc.



OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » et « faire avec » pour acheminer des produits agricoles, aux consommateurs et pour ainsi préserver un tissu de petites fermes dans la ceinture verte de Lyon.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Circuit court de commercialisation de produits agricoles par assemblage et acheminement de paniers.

STATUT

Association loi 1901.

MEMBRES DU COLLECTIF

Trois salariés-entrepreneurs, 24 producteurs, 250 familles de consommateurs.

TERRITOIRE

Croc'éthique travaille avec des producteurs dans un rayon de 80 km autour de Lyon. Les lieux de distribution sont dans Lyon et sa banlieue.

CHIFFRES CLÉS

- Chiffre d'affaires 2011 : 340 K€.



Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

La première initiative sur la ville de Lyon provient d'Alter-Conso. A l'époque de la création de cette association (devenue SCIC en 2008), entre les années 2006-2007, il y a eu une « vague de consommation responsable » sur le territoire. En outre, il y a, à Lyon, un tissu de productions agricoles issues de petites fermes locales prêtes à basculer vers d'autres débouchés, à passer de circuit de commercialisation long à des circuits courts.

Alter-Conso commence à grandir et aide à créer d'autres associations pour l'assemblage de paniers. Un des salariés d'Alter-Conso s'associe avec deux autres personnes pour travailler sur le projet de Croc'éthic. Une fois l'association créée en 2008, le salarié d'Alter-Conso et les deux bénévoles deviennent salariés. Le contact avec une partie des producteurs a été initié au moment de la création de l'association ainsi que lors de la recherche de consommateurs.

Au début, l'enthousiasme des salariés et des producteurs occulte le fait que l'activité économique de l'association est très fragile, car l'acheminement des produits de faible valeur ajoutée, produit très peu de marge financière. C'est quand le nombre de familles consommatrices de paniers commence à stagner que l'engagement bénévole est devenu crucial pour passer des caps difficiles et pour consolider l'activité économique.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Sans l'initiative de trois personnes qui ont collaboré et qui sont parties à la recherche de producteurs pour participer à une autre forme de commercialisation, le projet n'aurait pas vu le jour. Les trois « sala-

riés-entrepreneurs » n'avaient aucune formation en logistique ni en commercialisation. En se formant dans d'autres collectifs, en expérimentant et en partageant leurs acquis ils ont pu évoluer et se professionnaliser.

Pour des producteurs, s'associer à cette initiative était une opportunité à saisir étant donné leur situation économique tendue. Une partie des producteurs de fruits et légumes qui vendaient à leur coopérative ne s'en sortaient plus en circuits longs. Ils ont pris un risque ensemble quand ils se sont associés dans Croc'éthic. Cependant, ils ont constaté qu'ils avaient quitté un certain confort qu'ils avaient avec la coopérative. Ce nouveau collectif nécessite un réel engagement et une forte présence, deux prérequis dont une partie des producteurs n'avaient pas conscience au début. Or, pour que l'activité puisse se maintenir et se développer, l'engagement de chacun est crucial dans le collectif.

Cet engagement est aussi demandé aux consommateurs, mais il est plus difficile à susciter, car les consommateurs ne portent pas le risque économique de l'activité, même s'ils donnent du sens à cette dernière.

Le maintien de la dimension collective est finalement un « combat » de tous les jours, mais sans elle, une grande partie des initiatives en circuits courts et de développement territorial ne pourraient pas exister.

A retenir

L'engagement collectif et bénévole est ici primordial pour la pérennité économique du projet.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Croc'éthic – 61 av des Bruyères – 69150 Décines Charpieu

Nom du contact : Mathieu Gourdol

Téléphone : 04 72 04 39 26

E-mail : croc.ethic@gmail.com

Site internet : <http://croc-ethic.org>

La Frênaie

Le projet en bref

Dans une zone rurale au biotope de qualité, le Marais poitevin, un groupe de six personnes a créé une activité permanente à partir de la fabrication d'un mode d'habitation original, la yourte, et d'actions d'éducation à l'environnement. Des activités complémentaires sont menées ; les élus locaux leur ont d'abord confié la création et la gestion du camping municipal, puis le montage d'un projet de centre d'éco-construction dans un bâtiment de caractère. Dix personnes vivent sur place de ces activités gérées selon un mode coopératif.

Origine et étapes clés

En 2006, cinq personnes originaires du pays cherchent à y créer leur emploi : deux d'entre elles ont une qualification d'animateur nature. Ils ont construit des yourtes qu'ils habitent et ont l'idée de monter un atelier pour fabriquer ces constructions d'habitat léger de loisir. L'un d'eux suit un stage de création d'entreprise. Des missions d'éducation à l'environnement leur sont confiées par le Parc et la communauté de communes.

En août 2007, la commune les sélectionne pour créer et gérer un camping municipal.

Ils élargissent leur activité de construction à d'autres formes d'habitat léger de loisir (tipi, dôme) et à la location de yourtes à l'extérieur, les amenant ainsi à rayonner sur une aire plus large et à étoffer leurs réseaux.

Le groupe s'est entre-temps agrandi et est passé à dix personnes. Aujourd'hui la municipalité envisage de l'impliquer dans la création d'un centre de promotion de l'auto-construction qu'elle souhaite monter dans une ancienne briqueterie.

Le collectif constitué en SARL et association, envisage de revenir à son projet initial d'organisation en SCOP.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Un atelier construit les habitats légers sur commande, en collaboration avec les commanditaires. Des yourtes peuvent être louées dans un rayon assez large, permettant de rencontrer de nouveaux partenaires ou clients. Une équipe assure des activités d'animation nature et d'éducation à l'environnement sur commande et participe ainsi à l'entretien du Marais où elle développe son activité. Parallèlement, est assurée la promotion et la gestion du camping communal, au début par délégation de service public plus récemment en gérance.

Neuf personnes vivent de ces activités, quatre sur l'atelier yourtes, quatre sur le centre environnemental, une assurant la fonction administrative. Les membres se veulent polyvalents, le matériel est commun aux trois activités.

... Gouvernance

Les membres de l'équipe partagent un intérêt pour un fonctionnement en autogestion, qu'ils se sont efforcés de traduire dans leur organisation, en cherchant à partager l'information et les responsabilités : cogérance de la SARL, rémunérations modestes et égalitaires, recherche de la polyvalence et de l'interchangeabilité. A ce prix, les résultats économiques sont positifs et les excédents restent dans la structure.

Le souci de participation concerne aussi les partenaires extérieurs, ainsi les clients qui commandent une yourte sont associés à sa conception et à sa fabrication.

... Lien au territoire

Si les membres de l'équipe sont originaires du territoire, ils y sont atypiques. Leur mode d'habitat et leur fonctionnement étonnent voire rebutent. Par contre, leur aptitude au travail, leur connaissance du milieu naturel, les réseaux de compétences qu'ils ont pu tisser, leur serviabilité et leur implication dans l'entretien du Marais ont contribué à leur intégration ; la majorité des élus locaux leur fait aujourd'hui confiance, en témoigne la délégation de la gestion du camping communal et, à terme, le montage du projet de centre de l'habitat. Cette reconnaissance s'étend au-delà de la commune à l'occasion de diverses activités ou services.

Leur activité est intrinsèquement liée au territoire : ils y ont créé leur emploi, en produisant des biens et services, ils y vivent et l'animent, ils contribuent à en sauvegarder le fragile biotope.

OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » pour gérer des activités liées à l'environnement et au tourisme en contractant avec les collectivités du territoire.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Tourisme nature, environnement.

STATUT

SARL et association, à terme SCOP.

MEMBRES DU COLLECTIF

Sept co-gérants pour la SARL, qui compte aussi un salarié, et un salarié de l'association travaillant sur le site.

TERRITOIRE

Commune de La-Grève-sur-le-Mignon en Charente-Maritime, Communauté de communes du canton de Courçon (14000 habitants, 12 communes), localisée dans le Parc Interrégional du Marais poitevin.

CHIFFRES CLÉS

– 9 personnes ont créé leur activité sur le site.



La Frênaie

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Un certain nombre de facteurs favorables a permis la réussite de ce projet, même si elle n'est jamais définitivement acquise. Beaucoup de ces facteurs tiennent aux qualités de l'équipe mais le projet n'a réussi que parce que des partenaires, la majorité des élus communaux, persuadés de ces qualités, ont pris le risque de leur confier la gestion d'équipements communaux, sachant qu'un échec ne leur aurait pas été pardonné par leurs électeurs.

Les difficultés rencontrées ont été celles de toute création ex nihilo : poids de la fonction administrative dans la mise en œuvre, recherche de la forme juridique adaptée. S'y est sans doute ajoutée la difficulté de faire reconnaître par la population un projet porté par un groupe atypique ; il semble aujourd'hui que cet obstacle ait été franchi.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Chacune des activités pratiquées par l'équipe ne pouvait être menée de manière individuelle : seule leur complémentarité les rendait rentables, grâce à la polyvalence des équipements et des travailleurs. On peut penser que c'est la dimension collective qui a séduit les élus communaux, cela s'est vérifié dans la sélection du gestionnaire du camping. C'est aussi elle qui a permis l'adaptation et la saisie des opportunités. La capacité de l'équipe à évoluer et à se renouveler est de bon augure pour la pérennité de l'activité qui fait l'économie des problèmes de transmission que rencontrent de nombreuses entreprises individuelles.

A retenir

Un groupe atypique en milieu rural peut, à certaines conditions, être accepté et reconnu, s'y insérer et générer des réalisations jugées utiles. Tout dépend de l'attitude du groupe (fiabilité, disponibilité) et de celle des acteurs locaux (capacité à dépasser une première impression, aptitude à prendre des risques).

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : La Frênaie – Camping Le mignon

Centre de découverte nature – 17171 La Grève-sur-Mignon

Téléphone : 05 46 67 14 77

E-mail : lafrenaie.org@gmail.com

Site internet : www.lafrenaie.org

Lait-Co-Pain

Le projet en bref

Dans l'Aude, sept personnes sont rassemblées autour d'une exploitation agricole en EARL qui réunit à la fois élevage (vaches et chèvres laitières), céréaliculture, maraîchage, transformation fromagère et boulangère. Une association fait également de l'accueil de personnes autistes.

Le capital de départ, les moyens de productions, une majorité du revenu et des dépenses (achats alimentaires, loyers de la ferme et des logements, voitures) sont partagés. Les décisions sur l'ensemble des activités et sur le projet agricole et social sont prises en commun. Une partie du travail sur certains ateliers et les travaux sont également pratiqués collectivement. La ferme comprend un lieu de vie (cinq logements séparés dans un même corps de bâtiment) et des équipements collectifs (machine à laver le linge et chambre d'amis, salle de fêtes).

Origine et étapes clés

Ce projet est né de l'envie de vivre en adéquation avec ses idées de partage et de respect de l'environnement et d'avoir une activité concrète, pratique, permettant de voir le résultat de son travail. L'envie était aussi de montrer que l'on peut vivre autrement que dans la compétition et la recherche du profit sans considération pour son impact environnemental et humain. Le collectif a été formé en 2006 sur la base d'un projet agricole et d'accueil pour des personnes autistes. L'idée était née en 2005 ; une première expérience de reprise d'une ferme a échoué en 2006 suite à un changement d'avis des propriétaires. L'arrivée sur la ferme actuelle s'est faite en 2007 et le bail et les statuts de l'EARL ont été déposés en 2008. En 2011 un septième agriculteur a rejoint l'EARL comme co-gérant.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Une EARL pour l'activité agricole, une association, « Accueil vert », pour l'activité accueil de personnes autistes et éventuellement autres activités d'accueil à développer.

Une association, « Le pot commun », pour partager les frais communs liés à la vie quotidienne et organiser la répartition des revenus.

... Gouvernance

Il y a égalité de l'ensemble des co-gérants dans la prise de décision (qui se fait au consensus) et dans la prise de responsabilités. Une réunion de l'EARL est organisée tous les lundis et des réunions ponctuelles peuvent avoir lieu en cas de besoin.

Des réunions régulières de l'association « Le pot commun », qui organise la gestion et la répartition des revenus communs, sont prévues dans les statuts de l'association mais elles sont assez irrégulières dans la réalité car jusqu'à présent les co-gérants étaient les seuls membres de l'association et réglaient donc ces questions lors de la réunion hebdomadaire.

Hormis dans les choix liés au fonctionnement des paniers AMAP, les clients ne sont pas impliqués dans la gouvernance.

... Lien au territoire

Le lien au territoire était partie intégrante du projet où la volonté de ne vendre que localement existait dès le départ chez chacun. La vente se fait sur les marchés et dans plusieurs AMAP, à des cantines scolaires et des magasins spécialisés. Il y a également une part de vente directe à la ferme pour une partie de la boulangerie. Enfin, dans le cadre de l'association d'accueil, des liens ont été tissés avec les partenaires sociaux et les parents des enfants accueillis.

OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » pour produire, accueillir et vivre ensemble.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Agriculture et accueil de personnes autistes.

STATUT

EARL et deux associations

MEMBRES DU COLLECTIF

Sept agriculteurs.

TERRITOIRE

Labécède Lauragais, village de 311 habitants dans l'Aude, frontalier de la Région Midi-Pyrénées, à 70 km de Toulouse.

CHIFFRES CLÉS

- 7 entrepreneurs cogérants.
- Une salariée de l'association (aussi cogérante de l'EARL).
- CA de l'EARL en 2011 : 84 K€.



Pascaline Pavard / Nature et Progrès

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Ce qui a favorisé l'émergence et le développement de l'initiative : la rencontre avec des propriétaires clairs sur leurs motivations et engagés dans le projet d'installation par conviction ; la motivation des associés à travailler en commun et l'accompagnement de l'ADEAR de l'Aude qui a permis la rencontre avec les propriétaires et l'accompagnement du projet agricole ainsi que celui de l'Association Tarnaise Agriculture de Groupe qui a permis de réfléchir à l'aspect collectif du projet pour que chacun trouve sa place et pour anticiper d'éventuels conflits.

... Sur les plus-values de la dimension collective

La mutualisation du capital et de la force de travail a été un atout essentiel pour pouvoir démarrer une activité agricole. Tous les partenaires soulignent l'intérêt de l'intelligence collective.

La diversité des activités agricoles et sociales permet qu'elles s'équi-

librent entre elles économiquement.

Le collectif facilite aussi la vente directe ; en se relayant, les désagréments de la commercialisation sont moins pesants.

Pour le dynamisme du territoire et la création d'activités : sept actifs agricoles exercent aujourd'hui leur activité sur une surface occupée avant par une seule personne et diversification de l'activité.

Pour la transmission d'activité : cela a permis au propriétaire de préparer sa transmission en expérimentant très en amont (il a moins de 50 ans) et en l'engageant clairement dans une dimension collective à forte vocation agricole (création de cinq logements sur un même site, création d'ateliers de transformation fromage et boulangerie).

A retenir

Il est possible de vivre et de travailler à plusieurs en associant activités agricoles, accueil social et vie collective avec des statuts « classiques », EARL et association loi 1901..

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Lait-Co-Pain – Ferme de l'Éole Vert, Borde Mounoy –
11400 Labécède Lauragais

Téléphone : 06 65 36 16 50

E-mail : laitcopain@gmail.com

Les Paniers Bio du Val de Loire

Le projet en bref

Située à Blois, l'association Val Bio Centre œuvre à la valorisation des productions de fruits et légumes biologiques des producteurs de la région Centre. Son activité centrale est la confection et livraison de paniers collectifs sur Orléans et la région parisienne, les Paniers Bio du Val de Loire. Cette initiative collective a la particularité d'être portée par différents types d'acteurs : des agriculteurs bio, des jardins d'insertion, un Établissement et service d'aide par le travail (ESAT), un lycée agricole et deux structures d'insertion. Ces acteurs sont adhérents à l'association loi 1901 Val Bio Centre à l'exception des deux structures d'insertion. Ces deux dernières Bio Solidaire (Blois) et Val Bio Île-de-France (Choisy le Roi), prestataires de l'association, participent au portage de l'activité.

Val Bio Centre s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire en favorisant l'insertion socioprofessionnelle de personnes éloignées du travail. Son action permet également d'accompagner les conversions et installations en maraîchage bio, de professionnaliser et pérenniser les fermes bio et de participer à la reconnaissance professionnelle et institutionnelle de la bio au niveau de la région Centre.

Origine et étapes clés

En 2000, est créée l'association Val Bio Centre. Dès le début de l'aventure, le projet a été porté par des agriculteurs et des jardins d'insertion. Dans un premier temps, il a été tenté d'approvisionner durant plus d'un an en fruits et légumes bio les magasins spécialisés de la région parisienne. Cette activité s'est soldée par un échec.

Un groupe d'une quinzaine de personnes, agriculteurs et directeurs de jardins d'insertion, reste dans l'association et décide de mettre en place une nouvelle dynamique. En 2004, l'activité de confection et livraison de paniers commencent sur Paris. En 2008, Val Bio Île-de-France est développée par Val Bio Centre pour améliorer sa logistique.

En 2009, Val Bio Centre renforce de façon conséquente son équipe salariée. Le nombre d'adhérents augmente ainsi que le nombre de paniers livrés et le chiffre d'affaires. Elle diversifie ses activités commerciales vers les marchés de gros (partenariat avec Biocoop et la restauration hors domicile).

Le fonctionnement plus en détails

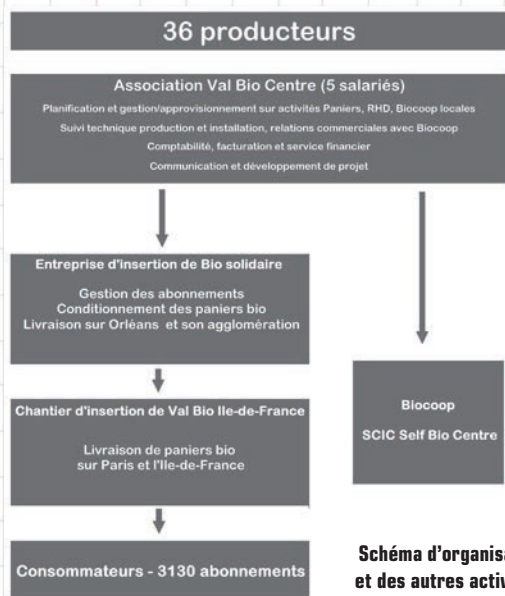


Schéma d'organisation des Paniers Bio de Val de Loire et des autres activités commerciales de Val Bio Centre

... Organisation des activités

D'autres projets autour de la livraison de paniers sont construits comme le développement de la structure d'insertion de Choisy le Roi. D'autres se font autour de la pérennisation des fermes. Enfin, des projets vont être développés pour asseoir économiquement l'association (partenariat avec Biocoop ou la commercialisation vers la restauration hors domicile). Val Bio Centre participe à de nombreuses initiatives pour accompagner l'installation en maraîchage bio (couveuse).



OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » et « faire avec » pour œuvrer collectivement à une juste valorisation des fruits et légumes biologiques pour les producteurs de la région Centre tout en favorisant l'insertion socioprofessionnelle.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Livraisons de paniers de fruits et légumes biologiques.

STATUT

Association loi 1901.

MEMBRES DU COLLECTIF

En 2011, Val Bio Centre regroupe 36 structures de production.

TERRITOIRE

Basée à Blois, l'association intervient en région Centre et en Île-de-France.

CHIFFRES CLÉS

- CA d'environ 2 millions € en 2011.
- au sein de l'association : 5 salariés en CDI (4,5 ETP).
- au sein des fermes et jardins d'insertion adhérents : 48 actifs, 150 contrats d'insertion et environ 100 saisonniers.
- Au sein des deux structures d'insertion partenaire : 22 salariés en insertion et 6 salariés permanents.

... Gouvernance

Val Bio Centre a une gouvernance « classique » d'association loi 1901. Le conseil d'administration regroupe des agriculteurs et des jardins d'insertion. Il se réunit tous les deux mois pour mettre en œuvre les orientations stratégiques validées en Assemblée générale. Le bureau est composé de deux agriculteurs et de deux directeurs de jardin d'insertion.

Dans les faits, le bureau forme une équipe projet. Cette équipe est en capacité de faire appel à des personnes ressources extérieures au bureau et arrive à mobiliser des liens au bon moment. La posture de leader est assumée par les membres du bureau qui veillent au respect des engagements de chacun.

Des mécanismes ont été mis en place pour garantir les flux d'informations comme des commissions consultatives (animées par un salarié et un référent producteur. Ce dernier assure le lien avec le conseil d'administration) et des outils d'information des adhérents avec la mise en place d'une lettre d'info. Ceci permet de mieux associer à la construction des décisions les salariés, exclus des organes décisionnels de l'entreprise et les administrateurs, l'objectif étant l'adhésion au projet commun.

... Lien au territoire

L'initiative des Paniers Bio du Val de Loire, de par ses différentes actions, interagit avec de nombreux acteurs des territoires : producteurs bio, structure d'insertion, collectivités territoriales, organisation de développement agricole, acteurs économiques, consommateurs, ...

En regroupant différents acteurs, elle participe activement à la pérennisation et à la création d'emploi et à l'insertion socioprofessionnelle de personnes éloignées du monde du travail.

En développant une offre de paniers 100% bio et locaux, elle a contribué au développement de la bio sur le territoire.

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

L'échec de la première initiative (2002-2003) a été structurant pour le groupe. Il a permis l'émergence d'un noyau dur : un groupe partageant des valeurs communes et suffisamment soudé pour rebondir et porter l'activité paniers.

La complémentarité des compétences entre agriculteurs et jardin d'insertion a joué un rôle décisif. Les agriculteurs avaient une capacité de production et les jardins d'insertion un savoir-faire sur la gestion d'une activité paniers.

Le soutien dès 2004 de Bio Centre (Association bio à caractère interprofessionnel) a été également important lors de l'émergence du projet. Bio Centre a mis à disposition d'un demi ETP pour accompagner Val Bio Centre.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Le projet au travers de la planification des cultures, l'appui technique apporté, la mise en réseau a permis aux agriculteurs de se professionnaliser : meilleure organisation du travail, amélioration des techniques ayant un effet sur les rendements, mais aussi la qualité des produits. Le projet a permis « un appel d'air », « la mise en place d'un cercle vertueux ».

Il participe également la reconnaissance de la bio dans la région en offrant une vision perçue comme « plus professionnelle » des producteurs.

A retenir

Un tel projet collectif ne peut fonctionner que sur un noyau solide de personnes et un engagement fort des adhérents aux valeurs portées. La complémentarité entre agriculteurs bio et jardins d'insertion est primordiale pour le bon fonctionnement de l'activité, mais également pour donner tout son sens au projet.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Association Val Bio Centre, Les Paniers Bio du Val de Loire
112, rue de Bas-Rivière – 41000 Blois

Téléphone : 02 47 30 10 50

E-mail : info@lespaniersbioduvaldeloire.fr

Site internet : www.lespaniersbioduvaldeloire.fr

Support vidéo en ligne : www.youtube.com/watch?v=CvxRF3PnLSQ

Manger Bio Champagne-Ardenne

Le projet en bref

Manger Bio Champagne-Ardenne (MBCA) est une association de producteurs bio de la région Champagne-Ardenne organisés pour approvisionner la restauration collective bio et locale de la région. En quelques années, MBCA est devenu un outil opérationnel incontournable dans ce domaine.

Au-delà des services rendus aux producteurs et aux collectivités, MBCA s'est créée avec l'ambition de relocaliser l'alimentation et l'agriculture, et de repenser en profondeur les relations entre acteurs économiques et institutionnels sur le territoire. L'objectif est de créer un véritable système alimentaire local, durable et solidaire, qui sorte l'alimentation du champ purement marchand.

Le projet est commun. Il est né à la demande des collectivités territoriales mais est porté collectivement par producteurs et salariés.

Origine et étapes clés

2005 : demande de la ville de Charleville Mézières qui réunit les producteurs bio des Ardennes pour envisager l'approvisionnement de sa cuisine.

2006 - 2007 : mise en place d'un groupe de travail suite à la réunion Charleville-producteurs, création d'un noyau dur de producteurs qui souhaitent s'investir, préparation du projet, formation et mise aux normes des producteurs, demandes d'accompagnement à d'autres collectivités territoriales (CG Ardennes et CR CA ont suivi et apporté une aide financière aux produits bio locaux pour leurs collèges et lycées : 1€/repas/enfant).

2008-2009 : création de l'association et première livraison.

2010 : embauche d'un premier salarié.

2012 : embauche d'un second salarié.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

L'organisation de MBCA permet de regrouper l'offre bio locale et donc de mutualiser les tâches et services :

- la prise de commande : les établissements s'adressent à un interlocuteur unique pour commander une gamme large de produits ;
- la facturation : les produits sont achetés et revendus par MBCA qui émet une facture unique pour l'acheteur ;
- la livraison : il est intéressant de faire livrer ses produits conjointement à d'autres, cela permet d'optimiser les flux logistiques, ce qui signifie un gain de temps et d'énergie et donc de présenter des prix plus attractifs ;
- la réponse aux marchés publics : regrouper une offre au sein d'une structure collective permet de se porter plus facilement candidat sur des appels d'offres publics ;
- le démarchage commercial : la relation et le suivi commercial sont effectués par une seule personne; l'offre et les services sont plus facilement identifiables ;
- le respect des normes et la réglementation.

Cette organisation permet également aux producteurs de gérer et planifier leurs productions et d'établir les prix de manière concertée.

... Gouvernance

Le conseil d'administration réunit sept producteurs, une fois par mois avec des échanges réguliers avec salariés. Des commissions à durée déterminée en fonction de l'actualité : un salarié et deux producteurs (commission communication, commission statuts SCIC...). Les commissions préparent le travail à la demande du conseil d'administration (sujet, durée fixée) qui valide ou non.

Au conseil d'administration, un homme dispose d'une voix. C'est un lieu réel de prise de décision (orientations générales et stratégiques et décisions quotidiennes relatives à la vie de la structure). La prise de décision se fait au consensus.



Manger Bio
Champagne Ardenne

OBJET DU COLLECTIF

« Faire ensemble » et « faire avec » pour regrouper l'offre bio locale pour approvisionner la restauration collective et créer une forme de système alimentaire local, durable et solidaire.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Approvisionnement de la restauration hors domicile en produits bio locaux.

STATUT

Association loi 1901 fiscalisée (passage en SCIC prévu pour 2014).

MEMBRES DU COLLECTIF

Vingt producteurs, deux salariés.

TERRITOIRE

Châlons-en-Champagne (51) Approvisionnement et livraison à l'échelle régionale (Champagne-Ardenne).

CHIFFRES CLÉS

- Plus de 50 collectivités partenaires, plus de 50 000 convives différents, pour un volume annuel de plus de 200 000 équivalents repas bio.
- CA en 2012 : 520 K€.
- 90% des ventes sont des produits régionaux en 2012.



... Lien au territoire

MBCA porte un projet de relocalisation de l'agriculture et de l'alimentation. La structure travaille avec un réseau de producteurs locaux, mais aussi de transformateurs, de gestionnaires, de cuisiniers, de collectivités territoriales...

Parallèlement à la création de MBCA, création de trois ateliers de transformation (fruits, lait et viande) et donc création d'emplois non délocalisables. En même temps, MBCA a participé au maintien d'un abattoir local et mène un travail plus large qui se met en place de concertation entre structures similaires du territoire Grand Est.

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

L'émergence du projet revient à la volonté politique, au soutien et à l'adhésion des collectivités territoriales (commune de Charleville Mézières, Conseil général des Ardennes, Conseil régional de Champagne-Ardenne). En effet, l'approvisionnement de la restauration collective en produits bio locaux peut être vu comme un outil de politique publique du développement des territoires par ses multiples impacts : sociaux, économiques, environnementaux, éducatifs et de santé publique.

D'un point de vue technique et politique, ce projet a été accompagné par des structures de développement (fédération régionale des agriculteurs bio de Champagne-Ardenne, FNAB...).

Par ailleurs, dès sa création en 2010, MBCA a adhéré à l'association « Manger Bio Ici et Maintenant », qui regroupe des plateformes de distribution de produits bio locaux des différentes régions de France. Ce travail en réseau permet de mutualiser des expériences, des solutions, des formations, etc. avec des organisations similaires.

... Sur les plus-values de la dimension collective

Motivation, soutien mutuel, engagement, partage d'expériences. Capacité de proposer une gamme de produits variés (pour repas 100% bio).

Création de trois ateliers de transformation.

Diversification des débouchés pour les fermes.

Près d'une quinzaine d'emplois ont été créés ou consolidés grâce à cette activité.

Près d'une dizaine d'acteurs de la transformation se sont aussi certifiés en bio, uniquement pour ce débouché, ce qui montre l'effet de levier que ce projet a pu avoir sur le territoire.

A retenir

L'activité économique n'est ici qu'un moyen et non une finalité, rendant au commerce sa vocation première d'échange.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Manger Bio Champagne-Ardenne –
Complexe Agricole du Mont Bernard, Bâtiment France Luzerne –
51000 Chalons-en-Champagne

Nom du contact : Elsa Auré, coordinatrice

Téléphone : 03 26 64 90 22

E-mail : mbca@biochampagneardenne.org

Site internet : www.mangerbiochampagneardenne.org

SICA des Produits Fermiers de Vaour

Le projet en bref

La Société d'intérêt collectif agricole (SICA) de Vaour met à disposition de ses adhérents un atelier de transformation agréé aux normes européennes avec un local, du matériel (tables de découpe, chambres froides, cuisine, autoclave, sertisseuses, etc.) ainsi qu'un salarié à temps partiel qui assure le nettoyage des parties communes et les autocontrôles sanitaires.

Chaque utilisateur réalise lui-même la transformation (seul ou avec ses éventuels salariés) et repart avec les produits finis qu'il commercialise par ses propres moyens. La commercialisation n'est pas mutualisée au sein de la SICA mais certains adhérents sont engagés dans un point de vente collectif.

Origine et étapes clés

1983 : Premières réflexions de deux éleveurs qui souhaitent construire un local adapté pour transformer leurs cochons. Ils décrochent des aides et un groupe d'une douzaine de membres se forme autour du projet.

1985 : Ouverture d'un atelier géré en CUMA et permettant la découpe et la transformation de porcs (pâté) et de canards (foie gras, rillettes, etc.) sur un terrain donné par la commune.

1991 : Un artisan conserveur s'installe à Vaour et transforme ses produits *via* la CUMA. Il atteint vite 25 à 30 % du chiffre d'affaires alors qu'il n'est pas agriculteur et ne peut adhérer à la CUMA. Il faut donc trouver un cadre juridique plus adapté.

1995 : Passage du statut CUMA au statut SICA et obtention de l'agrément sanitaire européen.

1996 et années suivantes : deuxième vague de nouveaux adhérents suite à la crise de la vache folle. Depuis cette date, il y a régulièrement des entrées et sorties mais le nombre d'adhérents et les volumes sont à peu près stables.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Tous les adhérents ont les clés de l'atelier et le planning est affiché dans le bureau : chacun peut s'inscrire quand il veut et organiser sa journée de travail comme il le souhaite en apportant ses produits, ses petits équipements (couteaux, etc.), ses ingrédients et fournitures, etc.

Sur le plan sanitaire, l'agrément collectif offre une grande simplicité car il couvre tout le monde sans que chacun ait à faire des dossiers individuels. En revanche, en cas de problème sanitaire avec les produits d'un seul adhérent, l'ensemble du collectif pourrait en subir les conséquences (risque de fermeture et responsabilité pénale pour les gérants). L'organisation doit donc être très rigoureuse, d'où l'importance du règlement intérieur.

... Gouvernance

La gestion courante est assurée par les deux cogérants, élus par l'assemblée générale, assistés par une adhérente qui fait la trésorerie. Ils assurent une présence régulière dans les locaux, pour s'assurer que tout est en ordre, que l'atelier a bien été nettoyé, que les enregistrements sanitaires ont été faits, etc.

L'assemblée générale des adhérents se réunit une fois par an pour faire le bilan de l'année écoulée et prendre les décisions importantes. Souvent, elle valide ce qui a été déjà discuté de façon informelle lorsque les gens se croisent ou mangent ensemble à l'atelier : ces moments de convivialité et d'échange jouent un rôle non négligeable dans le bon fonctionnement de la SICA.

... Lien au territoire

La SICA est un creuset qui permet l'émergence d'autres initiatives locales. Ainsi, la création d'un point de vente collectif sur le même territoire n'aurait probablement pas été possible sans la SICA (cinq adhérents de la SICA sont parties prenantes). De même, la SICA a tissé de nombreux liens avec les associations locales (certaines utilisent l'atelier à titre gratuit quand elles en ont besoin) et plusieurs producteurs de la SICA approvisionnent les épiceries locales, ce qui contribue à leur maintien.

Quatre ou cinq adhérents de la SICA ont organisé un repas annuel festif (petit marché de producteurs) qui a un peu tenu lieu de fête du village

OBJET DU COLLECTIF

« Faire avec » pour mutualiser un atelier de transformation de produits agricoles.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Agroalimentaire.

STATUT

SICA.

MEMBRES DU COLLECTIF

Quinze coopérateurs : treize agriculteurs et deux artisans (un conserveur et un traiteur).
Six agriculteurs en période d'essai qui utilisent l'atelier sans être encore coopérateurs.

TERRITOIRE

Commune de Vaour, dans le Tarn.
Territoire rural faiblement peuplé (11 habitants au km² en moyenne sur le canton).

CHIFFRES CLÉS

– Plus de 30 tonnes de viande transformées par an.



Dr.

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Le plus important pour que ce type de projet voie le jour est la détermination de trois ou quatre personnes qui ont suffisamment de volumes et d'énergie pour se lancer:

A noter que le territoire compte beaucoup de néo-ruraux et a une forte histoire d'entraide et d'organisation collective (un café associatif, un festival, un jardin collectif, etc.). Ce contexte n'est pas pour rien dans la réussite du projet, de même que le soutien continu des collectivités locales et notamment du conseil général.

L'accompagnement par l'Adefpat (Association pour le Développement par la Formation des Projets, Acteurs et Territoires) qui a notamment conduit au passage en SICA a été décisif. La SICA a donc permis aux éleveurs de s'ouvrir à des artisans, ce qu'un statut de coopérative agricole classique ne permet pas. Pour autant, la distance reste un facteur limitant au développement de la SICA.

Autre difficulté : les gérants représentent à eux deux une part importante des volumes transformés. La gérance leur échoie donc « naturellement » et il n'y a pas eu de rotation à ce poste depuis longtemps : cela peut entraîner une certaine usure et ne facilite pas l'implication d'autres adhérents. Surtout, si l'un des deux devait quitter l'atelier (départ en retraite) la stabilité économique de la SICA serait remis en cause.

... Sur les plus-values de la dimension collective

La plupart des adhérents rejoignent la SICA parce que c'est la solution qui est la plus simple et la plus souple pour eux : d'autres solutions existent et de nombreux dispositifs d'aides facilitent les

investissements individuels mais l'avantage de la SICA c'est qu'un nouvel utilisateur peut accéder directement à un atelier bien équipé dans lequel il peut travailler avec une grande liberté et parfaitement maîtriser son produit.

La SICA a d'ailleurs mis en place un système d'année test afin d'offrir un cadre avantageux, sécurisant et formateur pour ceux qui veulent s'essayer à la transformation de leurs produits. Le principe de la période d'essai :

- agrément sanitaire collectif : celui qui démarre n'a aucune démarche administrative à effectuer auprès des services sanitaires. De plus, il bénéficie des conseils techniques des adhérents (auto-formation) ;

- pas d'engagement de parts sociales (donc liberté de partir facilement si ça ne fonctionne pas), mais facturation supérieure de 33% à celles des adhérents ;

- facturation à la fin de la première année (facilité de trésorerie) ;

- si le test est concluant pour les deux parties, le nouvel arrivant devient adhérent à part entière à l'issue de l'assemblée générale. Au final, environ une dizaine d'installations ont été facilitées grâce à la SICA.

La SICA est particulièrement intéressante pour ceux qui ont des petites quantités et souhaitent conserver une activité de diversification. Pour certains, elle est devenue un outil indispensable dont dépend l'essentiel de leur chiffre d'affaires.

A retenir

Un atelier de transformation collectif souple d'utilisation permettant une parfaite maîtrise de son produit et favorisant l'installation sur le territoire.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : Sica des produits fermiers de Vaour – Le moulin à vent – 81140 Vaour

Téléphone : 05 63 56 38 77

Société Coopérative des Artisans Ruraux Ouest

Le projet en bref

La Société Coopérative des Artisans Ruraux de l'Ouest, SCAR Ouest, est un groupement d'achat de matériel agricole et de parc et regroupe les artisans mécaniciens ruraux du Grand Ouest spécialisés dans la vente, l'entretien et la réparation de matériel agricole. SCAR Ouest fait partie du réseau SCAR qui regroupe plusieurs coopératives régionales.

Origine et étapes clés

1975 : regroupement des artisans mécaniciens ruraux français en une coopérative nationale, la Société Coopérative des Artisans Ruraux.

1975 - 1982 : Structuration et régionalisation du réseau en SCAR régionales (dont SCAR Ouest).

1983 - 1988 : Développement des structures régionales à partir des objectifs nationaux : en 1984, est créé un réseau national des SCAR (UCAR). Son objet est d'apporter des services aux SCAR régionales et de se tenir informé des actions régionales.

1998 - 2006 : Coordination des actions régionales : en 1998, il est décidé de renforcer l'entité nationale pour coordonner les actions régionales.

2006 -2007 : Développement des services commerciaux communs.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

SCAR Ouest constitue une mise en commun de moyens importants financiers, matériels mais aussi immatériels qui permettent de renforcer les activités de leurs adhérents au niveau des achats mais également d'autres services. Les services proposés, au delà de la vente de matériel sont l'essence même du travail qualitatif que peut apporter l'artisanat : reprise, crédit, livraison, mise en route, service après vente.

Les champs d'activité des artisans ruraux sont l'entretien, la réparation, la vente des outils utilisés dans les activités suivantes : polyculture-élevage, grandes cultures, viticulture, arboriculture, maraîchage, espaces verts, pièces agricoles, magasins libre service.

... Gouvernance

Gouvernance classique d'une coopérative artisanale selon le schéma des Sociétés anonymes : Assemblée Générale, Conseil d'administration, bureau et président.

... Lien au territoire

Structure coopérative non délocalisable, elle appuie le maintien du plus gros réseau d'artisans ruraux sur tout le territoire de l'Ouest, artisans qui eux-mêmes apportent d'importants services aux agriculteurs et aux particuliers et maintiennent de l'emploi dans les villages.



OBJET DU COLLECTIF

« Faire avec » pour défendre un approvisionnement de qualité, rester compétitif et accéder à un marché spécifique (celui des particuliers).

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Mécanique (rurale) , machinisme agricole.

STATUT

Société coopérative artisanale SA.

MEMBRES DU COLLECTIF

450 entreprises adhérentes à l'échelle nationale.

TERRITOIRE

Grand Ouest (Bretagne, Normandie, Pays-de-Loire).

CHIFFRES CLÉS

SCAR Ouest
- CA 2012 : 57 M€.
- 17 salariés.

Réseau SCAR :
- CA : 68 M€.
- 65 salariés.
- 450 adhérents sur tout le territoire français.



Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

De 1975 à 1982, le fonctionnement du groupement était national, avec les inconvénients que cela engendre : lourdeur administrative, puisque les adhérents à la SCAR payent leur facture au secrétariat départemental et le national paye les fournisseurs. La SCAR s'est retrouvée en déficit du fait du décalage entre le paiement des factures attendues des départements et le paiement des fournisseurs. En 1982, la décision à prendre a été radicale et douloureuse puisqu'il a fallu licencier toutes les secrétaires, souvent femmes d'artisans et supprimer la SCAR nationale au profit de structures régionales (telle la SCAR Ouest actuelle).

A partir de 1982, la fin de la SCAR nationale risquait de supprimer en même temps les relations de travail entre les régions. Pour éviter cette situation, en 1984 est créé l'association UCAR dont l'objet est d'apporter des services aux SCAR régionales et de se tenir informer des actions régionales. Au-delà du caractère politique, les animateurs régionaux se rencontrent régulièrement pour référencer les fournisseurs au plan national et obtenir ainsi des remises plus conséquentes. Un nouveau groupement structurel est en cours.

... Sur les plus-values de la dimension collective

La coopérative permet aux artisans ruraux d'être compétitifs malgré leurs petites tailles. Ainsi ils peuvent présenter des conditions intéressantes de développement.

La coopérative facilite des liens entre les acteurs et ainsi renforce leur capacité à se développer.

A retenir

En se regroupant, les artisans réussissent à rester compétitifs face à de grands groupes nationaux tout en gardant leurs spécificités artisanales et leur indépendance..

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : SCAR Ouest –
7 rue du Champ de la Fontaine, ZI La turbarnière – 35530 Brécé
Téléphone : 02 99 22 80 60
Site internet : www.scar.fr

Société d'Exploitation Privadoise d'Abattage (SEPA)

Le projet en bref

L'abattoir multi-espèces de Privas, en Ardèche, est un abattoir public dont la gestion a été confiée dans le cadre d'une Délégation de service publique à une société classique, la SARL SEPA.

Cette activité répond aux besoins des éleveurs en valorisation de leur production d'animaux de qualité et aux bouchers d'approvisionnement en produits de qualité. Elle répond à un besoin de lien direct entre ces acteurs. Il s'agit d'un outil nécessitant des investissements lourds réalisés par la collectivité territoriale et géré par les gérants de la société, utilisateurs, bénévoles devant répondre aux exigences d'un outil particulièrement réglementé.

Origine et étapes clés

L'abattoir a été construit en 1962 et est resté totalement public en gestion directe jusqu'en 1998. Au moment de la rénovation pour mise aux normes de l'abattoir, la mairie de Privas a souhaité se retirer de la gestion de l'outil et la confier aux utilisateurs bouchers. Une société a ainsi été constituée entre ces utilisateurs pour prendre le relais de la gestion de l'outil : la SEPA.

1962 : Création de l'outil, gestion directe par la municipalité (régie).

1997 : Fermeture de l'outil pour rénovation et transfert de la gestion à une société privée.

1998 : Réouverture de l'outil et création de la SEPA.

2006 : Changement de gérance de la SEPA.

2009 : Mise aux normes pour l'obtention de l'agrément CE.

Le fonctionnement plus en détails

... Organisation des activités

Les gérants assurent la gestion mais délèguent à un salarié toute l'administration et la gestion quotidienne. SEPA embauche deux salariés à temps plein et trois à quatre salariés à temps partiel sur une journée et deux matinées.

Les relations avec les services vétérinaires, la municipalité et les autres utilisateurs sont un élément indispensable.

... Gouvernance

La gouvernance statutaire actuelle se fait sous la forme d'une cogérance partagée entre un gérant éleveur et un gérant boucher.

Les autres associés de la SARL participent très peu à la prise de décision et à la gestion. L'Assemblée générale annuelle se fait par procuration, en revanche, les associés sont solidaires en cas de coup dur, de nécessité. De plus, pour faciliter les investissements, un « fonds de solidarité » est prélevé sur la base du tonnage abattu et réparti à part égale entre bouchers et éleveurs. La cogérance par un boucher et un éleveur est indispensable pour permettre une telle solidarité.

... Lien au territoire

Les liens aux territoires sont très forts car l'abattage permet le maintien de nombreuses exploitations par la bonne valorisation de l'élevage local. L'AOC, le fin Gras du Mezenc qui repose sur deux abattoirs, ceux d'Aubenas et de Privas est un bon exemple de la valorisation que permet cet abattoir. De plus, l'abattoir évite des transports d'animaux vifs et des transports en carcasse. Les bouchers utilisant l'abattoir sont en moyenne installés dans une zone d'une quarantaine de kilomètre de l'abattoir.

L'abattoir permet de mettre en valeur l'élevage de qualité dans une distance de 60 à 70 kilomètres : il concerne la zone d'élevage des plateaux ardéchois et de Haute Loire, zone comprenant une partie du Parc naturel régional des Monts d'Ardèche, zone où l'élevage joue un grand rôle dans l'entretien des paysages.

OBJET DU COLLECTIF

« Faire avec » pour maintenir un approvisionnement de qualité et indépendant, pour garder un contact direct avec les éleveurs qui travaillent avec la même idée de production de qualité.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Abattage.

STATUT

Abattoir municipal géré en Délégation de service public par une SARL.

MEMBRES DU COLLECTIF

Neuf associés (apporteurs d'un capital égal) : une association d'éleveurs et huit artisans bouchers. L'outil est la propriété de la municipalité de Privas..

TERRITOIRE

Municipalité de Privas, plateaux ardéchois, Ardèche.

CHIFFRES CLÉS

– SARL à 2 cogérants, un éleveur et un artisan boucher.
– CA en 2010 de 278400 €.
– Tonnage concerné : environ 450t (180 t de porc, 120 t de bœuf, 50 t de veau, 10 t d'agneau, 4 t de chevreau).



SEPA

Enseignements...

... Sur l'émergence et le développement de ce type de projets

Ce schéma est reproductible à condition de trouver les personnes pour gérer l'abattoir. Il s'agit d'un travail bénévole (pour le moment), très lourd en responsabilités : ce problème des « ressources humaines » est particulièrement important et délicat.

... Sur les plus-values de la dimension collective

L'abattoir est un outil qui n'est pas destiné à dégager des bénéfices. Les bénéfices se font dans les entreprises des utilisateurs – boucheries et élevages. L'objectif est de faire vivre l'outil : quand, après investissement, il existe un résultat, il est redistribué en prime aux salariés. Si la responsabilité de la gestion de l'abattoir est lourde à porter, elle constitue une expérience riche.

A retenir

Un outil demandant beaucoup d'engagement mais permettant le maintien d'élevages économiquement viables et donc transmissibles. Il permet aux boucheries de dégager de la marge et donc de se maintenir aux normes et d'être également transmises plus facilement.

Pour en savoir plus

Coordonnées de la structure : SEPA – Place des Recollets – 07000 Privas

Nom du contact : Daniel Saulignac

Téléphone : 04 75 64 20 17

E-mail : daniel.saulignac@orange.fr

BIBLIOGRAPHIE

Alternatives Économiques – *L'économie sociale de A à Z* – Poche n°22, 2006. Consultable sur : www.alternatives-economiques.fr/l-economie-sociale-de-a-a-z_fr_pub_223.html.

Beatrice Barras – *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre développement local* – Éditions Repas, 2005.

Yann Benoît et Hervé Tanquerelle – *La Communauté* – Futuropolis, 2010.

Elisabeth Bost – *Aux entrepreneurs associés - La coopérative d'activités et d'emploi* – Éditions Repas, 2011.

Brochure Coopération agricole de production – décembre 2012 – www.france.cuma.fr.

Michel Chaudy – *Faire des hommes libres, Boimondau et les Communautés de Travail à Valence* – Éditions Repas, 2008.

Collectif pour l'éducation à la coopération – *Sens et pertinence de la coopération, un défi d'éducation* – Fides, 2012.

Collectif – *Guide des statuts juridiques, fiscaux et sociaux de la création d'activités en milieu rural* – Crefad documents, 2011.

Jean-François Draperi – *L'économie sociale, utopies, pratiques, principes* – Éditions Presses de l'économie sociale, 2005.

Jean-François Draperi – *Rendre Possible Un Autre Monde : Économie sociale, coopératives et développement durable* – Éditions Presses de l'économie sociale, 2005.

Philippe Frémeaux – *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* – Édition Les Petits Matins, 2013.

Hervé Guil – *Réapprendre à coopérer* – Yves Michel, 2010.

Michel Lulek – *Scions... travaillait autrement ? Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré* – Éditions Repas, 2003.

Réseau National des Espaces Tests Agricoles (Mélanie Boyer et Aline Fayard) – *Les espaces-test agricoles : une diversité de dispositifs au service de l'installation agricole* – Crefad documents, 2013.

Transrural n°418 – *Entreprendre collectivement en milieu rural* – Juillet-août 2012.

QUI SOMMES-NOUS ?



Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales

L'AFIP est un réseau associatif de formation et d'information au service des initiatives rurales. Le réseau a vocation à favoriser un développement économique et solidaire des territoires par la multiplication de projets collectifs et d'outils innovants.

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

la CGSCOP est le porte-parole des SCOP (Société coopérative de production) et des SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux. Elle coordonne et anime un réseau national composé de treize Unions régionales et de trois Fédérations professionnelles (BTP, communication, industrie). Ce réseau accompagne la création, la reprise et la transformation d'entreprises sous forme SCOP ou SCIC. Il propose un service complet aux entrepreneurs.

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

La FADEAR fédère 63 associations départementales et régionales dont l'objet est le développement d'une agriculture paysanne. Les ADEAR développent des programmes d'accompagnement à l'installation, à la transmission de fermes. Elles accompagnent aussi les paysans qui souhaitent s'engager dans une démarche d'agriculture paysanne, notamment par la réalisation régulière de diagnostics de leurs fermes et des formations techniques.

Les ADEAR accompagnent le développement de projets collectifs autour de la distribution en circuits courts, de la transformation des produits agricoles ou des semences paysannes notamment mais aussi des projets d'installation collective en agriculture.

FADEAR – 104, rue Robespierre - 93170 Bagnolet
contact@fadear.org – 01 43 63 91 91 – www.agriculturepaysanne.org et www.jeminstallepaysan.org



Fédération Nationale de l'Agriculture Biologique

Depuis 1978, la FNAB fédère, par les organisations adhérentes qui la composent, les agrobiologistes des régions de France. Le réseau FNAB se compose d'une fédération nationale, de groupements régionaux et départementaux répartis sur le territoire. La FNAB porte la voix des producteurs bio et met en place des actions afin de favoriser l'agriculture bio partout et pour tous.

FNAB – 40, rue de Malte – 75011 Paris
fnab@fnab.org – 01 43 38 38 69 – www.fnab.org



Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural

Les Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural (CIVAM) sont des groupes d'agriculteurs et de ruraux qui, par l'information, l'échange et la dynamique collective, innoveront sur les territoires. Ils développent des initiatives et testent de nouvelles pratiques (systèmes de production autonomes et économes, échanges en milieu rural, création et maintien de l'activité). Par son implantation et la densité de son réseau (140 groupes et 10 000 adhérents paysans et ruraux), la FNCIVAM est un acteur important du développement agricole et 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

La Cuma est une coopérative agricole de services, qui permet à ses adhérents d'accéder à des moyens matériels et humains. Plus de 40% des agriculteurs français adhèrent à une Cuma.

Les Cuma contribuent à l'amélioration des conditions de vie et de travail des agriculteurs et à la vitalité des territoires ruraux. La Fédération nationale des Cuma anime et coordonne l'ensemble du réseau Cuma (11 500 coopératives et plus de 100 fédérations de proximité ou inter régionales).

FNCuma – 43, rue Sedaine CS 91115 – 75538 PARIS Cedex 11
france@cuma.fr – 01 44 17 58 00 – www.france.cuma.fr



Fédération Nationale des groupements et coopératives de la boucherie charcuterie française

La Fédération nationale des groupements et coopératives de la boucherie charcuterie française fédère un réseau d'une trentaine de coopératives et groupements (souvent sous la forme associative) d'artisans bouchers charcutiers sur tout le territoire.

Elle appuie ce réseau et œuvre à son développement par la création de nouveaux groupements et centralise des achats. Le regroupement des artisans bouchers charcutiers répond à trois nécessités : le maintien d'un approvisionnement indépendant et compétitif ; la dynamisation des ventes de ses adhérents et le maintien et le développement d'un réseau d'abattoirs de proximité accessible aux artisans.

COOBOF – 98, boulevard Péreire – 75850 PARIS cedex 17
coobof@coobof.org – 01 40 53 47 73 – www.coobof.org



Inter - Associations de Formation COLlective à la Gestion

L'InterAFOCG est un réseau d'associations de formation qui veulent donner aux agriculteurs et aux ruraux les moyens de comprendre et de maîtriser la globalité et la complexité de leurs exploitations. Elles ont pour ambition de leur permettre d'être à la fois acteurs et responsables du développement, dans toutes ses dimensions. Les formations en gestion s'y construisent à partir des réalités concrètes des personnes, dans la durée et dans une approche globale des situations. Dans le réseau, l'association nationale InterAFOCG a un rôle spécifique d'appui, d'information, d'incitation, de coordination, de formation auprès des animateurs-formateurs et des responsables associatifs, et d'interlocuteur auprès de partenaires extérieurs.

InterAFOCG – 26, rue Beaubourg – 75003 Paris
interafocg@globenet.org – 01 40 09 10 18 – www.interafocg.org



Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne

Le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC) est une association d'éducation populaire entièrement gérée et animée par des jeunes de 15 à 30 ans. Il permet aux jeunes de mieux comprendre le monde et leur territoire pour s'impliquer dans la vie locale et être acteur de leur lieu de vie. Sa pédagogie basée sur le collectif favorise l'émergence de projets innovants et l'intégration socio-économique des jeunes, dans une visée à la fois d'émancipation personnelle et de transformation sociale. Des groupes thématiques nationaux dirigent des travaux de réflexion à l'appui des actions engagées par les réseaux ruraux régionaux.

MRJC – 53, rue des Renaudes – 75017 Paris
mrjc@mrjc.org – 01 42 27 74 18 – www.mrjc.org



Réseau Rural Français

Le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) finance un ensemble de projets participant au développement des territoires ruraux. Depuis 2007, au niveau européen et dans chaque État membre, un réseau a été créé pour regrouper les différents acteurs impliqués dans le développement rural. Il a pour finalités de décloisonner les relations entre acteurs du monde rural ; de faciliter la conception intégrée de projets de développement rural et d'améliorer la qualité des projets de développement rural financés par le FEADER.

Le Réseau rural français comprend un niveau national et une organisation en 26 réseaux régionaux. Des groupes thématiques nationaux dirigent des travaux de réflexion à l'appui des actions engagées par les réseaux ruraux régionaux.

celluleanimationrff@rct-territoires.com – 01 45 15 01 15 – www.reseaurural.fr/les-26-regions



Extrait de bande dessinée

LA COMMUNAUTÉ

de Tanquerelle et Y.Benoît

Mai 68 ! Et après ?

En racontant la création et l'évolution d'une communauté, qui s'est dès le départ appuyée sur une activité économique en marge du consumérisme, Tanquerelle témoigne d'une aventure unique et hors norme qui a, au fil du temps, défié l'utopie de cette époque.

A la manière d'Étienne Davodeau pour *Les Mauvaises Gens*, armé d'un magnétophone et de ses crayons, il a recueilli le témoignage de son beau-père, Yann Benoît, l'un des fondateurs de cette communauté. S'ouvre entre Yann et Hervé un dialogue mouvant, dont ce récit est le témoin. Un livre-entretien qui plonge au coeur de ceux qui, il y a quelque quarante ans, ont voulu vivre différemment.





Résumé

L'entrepreneuriat collectif en milieu rural : agir collectivement pour créer, développer et transmettre les entreprises

Cette publication présente les différentes formes d'entrepreneuriat collectif et interroge leur contribution à la création, au développement et à la transmission d'entreprises en milieu rural. Elle propose différentes pistes pour encourager et accompagner les initiatives de ceux et celles qui décident d'entreprendre collectivement sur les territoires ruraux et présente un recueil d'une douzaine expériences coopératives.

Ce document s'adresse aux acteurs publics (élus, collectivités territoriales, institutions publiques, etc.), acteurs de l'économie sociale et solidaire, futurs entrepreneurs et à tous ceux qui veulent susciter l'engagement à coopérer. Il est le fruit d'un projet réunissant différents acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement agricole et rural, conduit en 2012 et 2013 dans le cadre du groupe de travail « entrepreneuriat en milieu rural » du Réseau Rural Français.



Ministère de l'agriculture,
de l'agroalimentaire
et de la forêt

Premier ministre

Délégation interministérielle
à l'aménagement du territoire
et à l'attractivité régionale

Cofinancé par l'Union Européenne



Fonds européen Agricole pour le Développement Rural :
l'Europe investit dans les zones rurales



Agence de Services
et de Paiement

**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 – www.transrural-initiatives.org

Maquette, impression : Imprimerie 34 – Toulouse – Tél. 05 61 43 80 10