



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional

Promotion de la Multi-fonctionnalité du secteur Agro-touristique

Expérience de conception de projet concertée transfrontalière

éd. par
Pietro Pulina et Benedetto Meloni

La cooperazione al cuore del Mediterraneo
La coopération au cœur de la Méditerranée

REGIONE
TOSCANA



Quinn

Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione



Laore

Agenzia regionale
pro s'isvilupu in agricultura
Agenzia regionale
per lo sviluppò in agricultura



REGIONE AUTONOMA DI SARDEGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'AJACCIO
ET DE LA CORSE-DU-SUD

AViTeM

Agence des Villes et Territoires
Méditerranéens Durables

Promotion de la Multi-fonctionnalité du secteur Agro-touristique

Expérience de conception de projet
concertée transfrontalière

éd. par
Pietro Pulina (DiA-UniSS)
et **Benedetto Meloni (SPOL-UniCA)**

© 2019 Celid

1^{ère} édition: juin 2019

isbn 978-88-6789-156-6

LEXIS Compagnia Editoriale in Torino srl
via Carlo Alberto 55
I-10123 Torino
www.celid.it
celid@lexis.srl

TABLE DES MATIÈRES

Introduction <i>Pietro Pulina, Benedetto Meloni</i>	9
--	---

SECTION I MULTI-FONCTIONNALITÉ DU SECTEUR AGRO-TOURISTIQUE

Introduction aux travaux <i>Roberto Scalacci</i>	19
Analyse des modèles d'innovation des exploitations agricoles multifonctionnelles : case Sardaigne <i>Benedetto Meloni</i>	21
Agrotourisme, multifonctionnalité et analyse économique-financière des entreprises : le cas de la Sardaigne <i>Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina</i>	61
Les modèles de multifonctionnalité dans les entreprises agricoles et les politiques régionales de la Toscane <i>Massimo Bressan</i>	89
Enjeux et spécificités de l'agrotourisme dans le VAR et les Alpes-Maritimes <i>Caroline De Broissia</i>	117
La gouvernance des services touristiques : quelques scénarios d'innovation <i>Gianluca Brunori, Elena Favilli, Paola Scarpellini</i>	125
Projet Prometea: gouvernance et actions territoriales <i>Valter Nunziatini, Cristina Attilio, Linda Venturi</i>	135
Conclusions <i>Valter Nunziatini, Roberto Scalacci</i>	143

SECTION II RÉSEAUX D'ENTREPRISES ET PARCOURS AGRO-TOURISTIQUES

Le rôle des réseaux dans le développement du tourisme rural et la valorisation des produits d'origine <i>Giovanni Belletti, Andrea Marescotti</i>	149
Réseaux et itinéraires touristiques en Corse <i>Veronique Sciaretti</i>	165

Promotion de la multi-fonctionnalité des entreprises agrotouristiques en Région Sud - Provence Alpes et Côte d'Azur <i>Anne-Cécile AUDRA</i>	169
Mise en réseau des entreprises agrotouristiques : l'expérience PETR <i>Paul-Jo Caitucoli</i>	175
Réseaux d'entreprises et itinéraires d'agritourisme <i>Valentina Pacetti, Ester Cois</i>	187
Parcours agro-touristiques dans les régions intérieures et côtières de la Sardaigne <i>Erika Sois</i>	197
Rapport du processus participatif avec opérateurs économiques des territoires et stakeholders pour la définition d'itinéraires/produits de tourisme expérientiel et paramètres pour la marque d'identité <i>Maria Grazia Manca</i>	217
Entreprise agricole multifonctionnelle et réseaux d'organisation <i>Angelo Pichierrri</i>	227

SECTION III INNOVATION ET SERVICES DE SOUTIEN A LA MULTI-FONCTIONNALITÉ

Séminaire pour l'entrepreneuriat autonome dans les secteurs de l'agroalimentaire et du tourisme <i>Gianpiero Negri, Giacomo Petrini</i>	233
Innovation Way® : à l'appui de l'innovation continue et durable des micro- et petites entreprises <i>Marco Bernardini, Giacomo Petrini, Marco Bisconti</i>	251
Les réseaux d'accueil : entreprises, institutions et secteur tertiaire : agriculture sociale <i>Roberta Moruzzo, Vincenzina Colosimo, Paola Scarpellini, Francesco Di Iacovo</i>	267
Réseaux commerciaux, professionnels et innovation <i>Antonello Podda</i>	303
Innovation et efficacité dans les entreprises d'agrotourisme : quelques évaluations sur les entreprises de la Sardaigne <i>Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina</i>	331

SECTION IV
PRATIQUES DE GOUVERNANCE POUR LA CRÉATION
D'UNE MARQUE COMMUNE

Le Projet VIVIMED <i>Diego Loi</i>	355
Branding : des marques existantes à l'approche du tourisme expérientiel en passant par la conception de projet concertée des stakeholders locaux <i>Ferdinando Blefari</i>	369
Marques pour la valorisation de produits typiques <i>Giovanni Belletti, Andrea Marescotti</i>	377

INTRODUCTION

Pietro Pulina (DiA-UniSS), Benedetto Meloni (SPOL-UniCA)

1. Buts et objectifs

Dans le cadre du Projet PROMETEA (PRoMotion de la Multifonctionnalité du sEcTEur Agro-touristique), Interreg Marittimo-IT FR-Maritime, s'est tenu à Seneghe du 27 au 30 novembre 2018 une expérience de conception de projet concertée transfrontalière, axé sur le thème « Promotion de la multi-fonctionnalité du secteur agro-touristique », qui vise à rendre compte des résultats obtenus au cours des deux années de travail dans les quatre territoires : Sardaigne, Toscane, Corse, sud de la France.

L'événement est une émanation conjointe des partenaires du projet PROMETEA : Région Toscane, Quinn, DIA-UniSS, Avitem, Agence Laore Sardegna, CCIAS. La structure scientifique est en chef du DIA (Département d'agriculture de l'Université de Sassari) et du SPOL (Département de sciences politiques de l'Université de Cagliari), en collaboration avec les autres partenaires. Le parcours est organisé par l'Agence Laore Sardegna. De plus, les municipalités de Seneghe et Alghero, le Parc Naturel Régional de Porto Conte, l'association culturelle TERRAS et l'IRIS Toscana ont collaboré à la réalisation. Les travaux, qui ont duré quatre jours, se sont déroulés à Seneghe, du matin du premier jour à l'après-midi du troisième, sur la base de l'expérience de l'École d'été pour le développement local « Sebastiano Brusco », qui fait désormais depuis douze ans partie intégrante de discussion et réflexion sur les enjeux de développement territorial local. La quatrième journée a eu lieu à Alghero dans les installations du Parc Naturel Régional de Porto Conte.

La conférence « **Promotion de la multifonctionnalité du secteur agro-touristique : une expérience de conception de projet concertée transfrontalière** » a pour trait spécifique le rappel constant et réciproque entre le moment analytique et la mise en œuvre du projet : le lien entre la recherche et les politiques de développement territorial est orienté à restituer les résultats obtenus aux entreprises impliquées dans les différentes étapes de la mise en œuvre du projet PROMETEA, afin d'évaluer les effets générés sur les territoires du projet. Dans cette perspective, la manifestation a impliqué des chercheurs et des gestionnaires d'actions de projets spécifiques en rapport avec les thèmes en question, mais également des opérateurs de développement territorial (Chambres de commerce, GAL, Districts, Agences de Développement), sujets clés du cadre institutionnel actuel (Régions et instances, fondations, municipalités et administrateurs publics en général), administrateurs publics, entreprises (producteurs agroalimentaires de qualité, entreprises viticoles, entreprises agro-touristiques et hôtelières, etc.), pigistes intéressés par le sujet, représentants des communautés locales, dans le but

de renforcer la construction d'une communauté d'experts prêts à discuter de la planification stratégique et de la mise en œuvre de politiques liées au territoire.

2. PROMETEA « PROmotion de la Multifonctionnalité du sEcTEur Agro-touristique »

Le projet PROMETEA (PROmotion de la Multifonctionnalité du sEcTEur Agro-touristique) est né de l'initiative d'un partenariat composé de différents acteurs : Région Toscane (chef de file), Agence Laore Sardegna et Avitem (responsables de la stratégie de policy), QUINN et Université de Sassari (détenteurs du savoir-faire) et CCIAS (représentant des entreprises). Il y a trois objectifs principaux :

- a) Soutenir le tissu des micro-petites entreprises agricoles et des entreprises multifonctionnelles existantes au sein de la zone de coopération et soutenir l'esprit d'entreprise des jeunes et des femmes afin de valoriser le potentiel d'innovation (multifonctionnalité, efficacité technique, services) liées à la typicité et aux caractéristiques culturelles et naturalistes du territoire et à la stimulation de sa compétitivité aux niveaux européen et international.
- b) Favoriser la mise en réseau des entreprises et la coordination entre acteurs et filières différents afin d'offrir des services d'écotourisme intégrés (au niveau local et transfrontalier) et des itinéraires agro-touristiques expérientiels répondant de plus en plus à une demande touristique attentive à la qualité et au respect de l'environnement (populations nouvelles, *rural users*).
- c) Identifier une approche commune pour la définition d'un label de qualité dans la zone transfrontalière.

Le projet a abordé ces défis territoriaux communs en proposant des interventions stratégiques déclinées en trois dimensions, à savoir l'esprit d'entreprise, le réseau et la gouvernance, et impliquant systématiquement les acteurs appartenant au système d'innovation à quadruple hélice : entreprises, universités, institutions publiques, citoyenneté.

La première dimension vise à soutenir l'entrepreneuriat innovant en s'adressant à deux types d'entreprises : celles qui existent déjà mais qui nécessitent un réaménagement en termes d'innovation produit/service et de disponibilité des marchés de référence, et celles innovantes en voie de réalisation par de jeunes nouveaux entrepreneurs. Le numéro de projet consiste en la sélection de bonnes pratiques visant à définir de nouveaux modèles d'entrepreneuriat multifonctionnel et de durabilité de haut niveau, dans des zones territoriales définies, transférables aux trois entreprises par le biais de laboratoires « Innovation Way » et de services de soutien à l'auto-entrepreneuriat.

La deuxième dimension, orientée vers la création d'un système dans le secteur de l'agrotourisme, vise à favoriser, par la formulation de contrats ad hoc, la création de réseaux (et de cluster de réseaux) entre entreprises locales (par filière et entre filières) et entre entreprises transfrontalières, afin de promouvoir une meilleure intégration entre les systèmes côtier, urbain et rural, qui renforce la complémentarité entre ces trois niveaux à travers l'offre de parcours expérientiels

durables capables de valoriser globalement le territoire, en se proposant aux flux touristiques de manière continue.

La troisième dimension, celle de la gouvernance, vise à favoriser l'échange de bonnes pratiques et de processus politiques innovants de policy entre les institutions publiques, à la fois par l'activation de voies participatives et de planification concertée susceptibles de soutenir l'auto-entreprise dans le secteur de la planification régionale des fonds structurels, à la fois par la création d'une marque collective de qualité commune au territoire transfrontalier, en tant que synthèse des contrats de réseau et des marques collectives volontaires des différentes zones.

3. Multifonctionnalité, tourisme et services

La crise du paradigme dominant de la modernisation agricole, centré sur l'intensification des processus de production, la spécialisation sectorielle et la prévalence des monocultures standardisées à grande échelle, l'indifférence des produits vis-à-vis des territoires d'expression et la réduction de l'agriculture à une activité monofonctionnelle visant à la production de denrées alimentaires, face à la chute des prix et à la hausse des coûts des entreprises au détriment surtout des grandes entreprises très dépendantes des marchés mondiaux, a contribué à déplacer la question rurale sur les formes de résilience et de réorganisation d'un nouveau « modèle paysan » (Mantino, 2008 ; Ventura et Milone, 2007 ; Barberis, 2009 ; Meloni et Farinella, 2013). Celui-ci, moins cher en termes de ressources économiques et environnementales et capable de s'adapter aux changements, a été défini par Ploeg (2008, 2018) comme peuplé d'un univers polychrome de petites entreprises agricoles à vocation artisanale et de gestion familiale, autosuffisantes, organisées, qui rompent avec le schéma d'une agro-industrie et d'une monoculture intensive, en maximisant le rendement du capital de travail et écologique. À travers des stratégies de diversification multifonctionnelles et un ancrage territorial, ces entreprises tentent de gagner en autonomie en s'affranchissant du marché mondial et du capital financier et industriel (Oostindie et al., 2010 ; Polman et al., 2010).

La diversification concerne souvent des secteurs, des produits, des processus dans lesquels une grande production n'est pas présente et répond à l'évolution des modèles de consommation et à la demande croissante d'une production alimentaire spécifique et diversifiée en termes de qualité, de naturel et de territoire (Goodman, 2003). Selon la proposition de Ploeg, cette différenciation peut s'articuler autour de trois axes de diversification fonctionnelle, qui identifient les côtés du triangle dit de la multifonctionnalité :

- a) l'approfondissement (deepening), qui concerne les actions visant à valoriser la production agricole et agroalimentaire et à augmenter la valeur ajoutée par unité de produit, en remplaçant les facteurs de production conventionnels, en réorganisant la filière et en veillant davantage aux aspects qualitatifs du produit, en produisant de nouveaux biens. Exemples : innovations de produits (par exemple, productions de haute qualité, spécialités régionales ou locales certifiées ou agriculture biologique) et innovations de procédés (par exemple,

incorporation d'activités de transformation et vente directe dans l'entreprise, à zéro km, ou création d'opportunités participatives pour les consommateurs dans les activités d'entreprise) ;

- b) l'élargissement (broadening), lié à la diversification par l'introduction – dans la mission et dans la routine opérationnelle de l'entreprise – d'activités génératrices non agricoles de biens et de services (pour le marché et non). Des exemples significatifs sont certaines activités liées à l'hôtellerie, la restauration, les services de tourisme expérientiel (randonnée, cyclisme, équitation, visites guidées, paysages archéologiques), mais également les services sociaux, les soins personnels et la formation (agriculture sociale, fermes didactiques, pet therapy etc.), services verts de gestion de la nature, biodiversité et territoire, production d'énergie alternative ;
- c) le repositionnement (regrounding), consistant en une délocalisation des facteurs de production, avec une référence particulière aux activités en dehors de l'entreprise de composition et de diversification du revenu familial (par exemple, la pluriactivité) et à la maîtrise des coûts, afin de renforcer l'autonomie de l'entreprise face aux incertitudes du contexte socio-économique.

Par conséquent, dans le processus de production agricole, les produits finaux sont multiples : non seulement les produits alimentaires (commodity), mais également les services (non-commodity), y compris certains liés à des marchés spécifiques (par exemple, l'agritourisme, l'agriculture sociale) ou à des biens collectifs qui ne peuvent être transformés en marchandises tels que le paysage, la qualité de l'eau, la biodiversité, la culture.

Sur la base des données recueillies au cours de la phase de recherche sur les territoires de la Toscane, du sud de la France, de la Corse et de la Sardaigne, dans le projet PROMETEA, un accent particulier a été mis sur les formes de génération de services diversifiés, qui impliquent presque toutes les entreprises étudiées dans les domaines du tourisme rural, de l'agrotourisme avec restauration et des nuitées en hébergement. Parmi les formes d'élargissement pratiquées, les activités d'écotourisme intégré et la création de routes touristiques expérientielles paraissent importantes : visites guidées de type paysager-archéologique, randonnées pédestres, parfois hippotouristiques, autres activités sportives, participation à des activités en entreprise de type expérientiel, conférences et événements culturels. Parmi les activités non agricoles de diversification des services, les services sociaux tels que l'agriculture sociale et les fermes didactiques semblent également être socialement pertinents.

En ce qui concerne la génération de services non commercialisés, qui ne sont pas immédiatement rémunérateurs, les cas des entreprises analysés ont des valeurs extrêmement importantes, tant pour les services immatériels que pour ceux de nature matérielle (services verts pour la gestion de la nature, la biodiversité et le territoire, la production de l'énergie alternative) ayant un impact significatif sur la population des entreprises étudiée.

À partir de ces données, la présence d'un groupe d'entreprises à forte multifonctionnalité apparaît significative, qui se traduit non seulement par une diversification de l'utilisation des facteurs de production et des sources de

revenus familiaux, mais également par la création de services liés au tourisme et à l'hospitalité, ainsi que la création de biens publics non commercialisés. Ces entreprises sont très conscientes de la contribution active apportée à la gestion des ressources naturelles, de la pollution et du paysage anthropique, ainsi que d'une intégration, même mineure, aux activités qui coexistent sur le territoire, telles que le parrainage d'événements, la participation à la recherche, l'appartenance à des marques collectives, la promotion des traditions culturelles. Cette image montre une étape importante, même si elle est en cours, de la simple multifonctionnalité de l'entreprise à la multifonctionnalité du territoire, en passant par la production de biens publics qui caractérisent fortement le contexte écologique du positionnement de l'entreprise. L'analyse de ces phénomènes en évolution rapide et constante a constitué le point d'appui des différentes étapes de développement du projet PROMETEA, dont la réunion-conférence rend compte dans une perspective d'évaluation et de proposition.

4. Approche opérationnelle : multifonctionnalité et territoire dans le projet PROMETEA

Environ 30 ans après le début du débat sur la multifonctionnalité, le groupe de travail PROMETEA a articulé l'approche opérationnelle, en se fixant pour objectif les modalités spécifiques permettant de faciliter la transition d'une multifonctionnalité faible à une multifonctionnalité forte et, surtout, comment renforcer le rôle sur le territoire et les capacités de coordination des entreprises multifonctionnelles, afin d'agrèger l'offre touristique grâce à l'intégration des services au niveau local (voir Brunori, 2017-2019).

Aux fins du développement local, il est donc essentiel de comprendre comment sont créées et consolidées les synergies entre les entreprises individuelles et le territoire, c'est-à-dire comment valoriser la contribution des entreprises – dans la mesure du possible reliées au réseau – à la création de biens publics : services touristiques, services sociaux, services verts et services locaux.

Du point de vue du projet PROMETEA, le passage de l'activité de diversification d'entreprise au niveau de multifonctionnalité du territoire nécessite l'activation d'outils et d'actions facilitant sa coordination.

La première action vise à encourager l'entrepreneuriat innovant, en identifiant comme choix opérationnel des entreprises agricoles multifonctionnelles dans des territoires spécifiques et en favorisant des actions visant à valoriser les spécificités locales, par la définition de modèles multifonctionnels et la modélisation d'expériences entrepreneuriales réussies.

La première partie de ce volume concerne donc un ensemble de contributions concernant la multifonctionnalité dans le secteur de l'agro-tourisme : Benedetto Meloni (SPO-UniCa) et Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau et Pietro Pulina (DIA-UniSS) présentent les résultats de l'analyse concernant la région de la Sardaigne ; Massimo Bressan (IRIS Ricerche) sur l'affaire Toscane ; Caroline De Broissia (AVITeM) présente les résultats de l'analyse menée sur les territoires

du Var et des Alpes Maritimes ; Gianluca Brunori, Elena Favilli et Paola Scarpellini (UniPi) se concentrent sur certains scénarios d'innovation importants. Cette section du volume se termine avec le chef de file de la région Toscane avec les contributions de Valter Nunziatini, Cristina Attilio, Linda Venturi, Roberto Scalacci (Région Toscane).

Le travail conjoint des universités de Sassari, Cagliari, Florence et Pise constitue certainement un patrimoine scientifique de valeur internationale, qui permet de donner une valeur technique forte aux actions menées. Le projet a développé ses propres actions sur le schéma développé par DIA et SPOL qui montre comment, à partir de la diversification/multifonctionnalité de l'entreprise, il est possible de donner du concret et de la valeur à la multifonctionnalité du territoire.

Dans la deuxième partie, le projet s'est concentré sur l'existence de network spécifiques, à travers l'identification des types de connexion d'entreprises, leur analyse a pour objectif de formuler des contrats de réseau pouvant représenter une innovation organisationnelle, suivis d'un parcours de formation à l'introduction du « gestionnaire de réseau ». L'activation des réseaux d'exploitation d'entreprises visant à soutenir les pratiques d'attraction du territoire est conforme aux politiques européennes, l'idée étant que la création d'un réseau de sujets puisse identifier des parcours d'innovation interactifs, qui déboucheront ensuite sur des projets pilotes ou d'autres types de projets.

La deuxième partie de ce volume concerne, à ce point, un ensemble de contributions concernant les réseaux d'entreprises et l'agro-tourisme : la contribution de Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (DISEI -UniFi) est dédiée au rôle des réseaux pour le développement de tourisme rural ; sur les réseaux et les parcours en question sur les territoires de Corse, de Provence-Alpes-Côte d'Azur les contributions de Véronique Sciarretti (CCI Corse) et Anne-Cécile AUDRA (Chambre d'agriculture PACA/Route des Vins de Provence/Bienvenue à la Ferme) ; Paul-Jo Caitucoli (PETR Réseau d'agritourismes en Corse) nous présentent les résultats des travaux – en cours – sur les itinéraires en territoire corse ; la contribution de Valentina Pacetti (UniMiB), Ester Cois (SPOL-UniCa) est consacrée au thème des réseaux et des parcours ; enfin, la section est fermée par Erika Sois (SPOL-UniCa) et Maria Grazia Manca (Agence LAORE Sardagna) avec deux contributions qui passent de l'application de deux méthodologies différentes, dédiées au travail – également en cours – sur les itinéraires agro-touristiques en Sardaigne. Cette section du volume se termine avec la contribution de Angelo Pichierri (UniTo) consacrée à une entreprise agricole multifonctionnelle et à des réseaux organisationnels.

Réseaux et parcours est donc le grand sujet abordé dans cette section : l'identification des réseaux d'entreprises existant sur les territoires analysés, formes de collaboration formelle, souvent informelles, mais qui unissent les entreprises sur la base de solides relations de confiance.

Nous soulignons le travail sur la marque territoriale dans des zones spécifiques de l'Université de Florence, à titre d'exemple de prototype, un système de réseau capable de s'auto-générer dans le lien produit/ territoire. Un travail en cours impliquant la Corse, la Toscane et la Sardaigne sont les itinéraires

agro-touristiques expérientiels résultant d'un travail synergique entre entreprises sur le réseau, pour pouvoir offrir au visiteur une offre de service intégrée et viser sa dessaisonalisation.

Un des résultats de PROMETEA qui se poursuivra dans ce domaine également avec d'autres projets (par exemple, ViviMed, Terragir III), est un produit défini comme un « catalogue numérique ». Le catalogue était divisé en deux parties : la première, scientifique, montre l'ensemble des cas exemplaires des entreprises étudiées, des modèles multifonctionnels, issus des interviews ; la deuxième partie du catalogue est réservée à la valorisation et à la promotion des services fournis par les entreprises et les territoires, également liée à des thèmes tels que la gastronomie et le vin (produits, routes du vin et saveurs) ; histoire, culture et ethnographie (villages, nature et agro-biodiversité, pastoralisme) ; réserves naturelles et zones protégées, sport et bien-être (sentiers hippiques, trekking, VTT, spas et bien-être), etc.

Dans la troisième partie du projet, transversale à l'ensemble des territoires, l'assistance technique collective est centrale, avec des outils de gestion pour les groupes ayant besoin du soi-disant *peer to peer*, c'est-à-dire la capacité des agriculteurs, par le biais de facilitateurs, à échanger leurs expériences et à innover par l'interaction. L'approche innovante de cette dimension réside dans le parcours/la méthode entrepris pour accompagner les entreprises dans le processus d'innovation et de diffusion des modèles identifiés.

La troisième partie du volume est donc composée des deux contributions de Gianpiero Negri (Studio Negri) et Giacomo Petrini (Quinn), ainsi que de Marco Bisconti (Quinn) aux laboratoires « Innovation Way » et aux services d'aide au travail indépendant activés dans tous les territoires, suivis de l'Université de Pise, sur les réseaux d'accueil, avec la contribution de Roberta Moruzzo, de Vincenzina Colosimo, de Paola Scarpellini et de Francesco Di Iacovo ; Antonello Podda (SPOL-UniCA) poursuit les activités sur les réseaux commercial, professionnel et d'innovation. Cette section du volume est complétée par l'Université de Sassari, avec les contributions de Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau et Pietro Pulina consacrées à l'innovation et à l'efficacité des entreprises d'agrotourisme.

La quatrième dimension du projet est celle de la *gouvernance*, qui vise principalement à faciliter l'échange de bonnes pratiques entre les institutions publiques et, simultanément, à activer des voies participatives et de planification concertée afin de partager des mesures de soutien efficaces pour l'autocréation d'entreprises innovantes. Plus précisément, l'objectif est de créer une marque collective volontaire de qualité d'hébergement touristique commune à la zone transfrontalière, qui associe des contrats de réseau et des marques collectives existantes dans les différentes zones.

La quatrième et dernière partie de ce volume concerne donc les contributions inhérentes au thème des marques : Ferdinando Blefari (Camera Work) nous offre une contribution sur l'application du branding au tourisme expérientiel ;

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (DISEI -UniFi) abordent le thème de la marque en tant qu'outil utile pour la mise en valeur des produits typiques.

Le but ultime de PROMETEA ne se limite pas à lui-même mais consiste à créer un réseau de sujets en synergie avec d'autres projets ayant pour objectif d'identifier des parcours d'innovation interactifs, en utilisant également les outils des politiques de développement territorial existantes, en donnant lieu à des projets pilotes ou à des programmes territoriaux intégrés visant à créer des structures de coordination. Le parcours activé n'est pas uniquement le résultat du projet PROMETEA. Il y avait une forte intégration entre les projets de coopération territoriale : ViviMed, TerragirIII, Gritaces, Cambio Via, Racines. Dans le volume, le cas spécifique d'un projet parallèle à PROMETEA est celui de ViviMed, de Diego Loi (ASPAL).

Comme le souligne Valter Nunziatini, responsable pour le chef de file de la région Toscane, ces projets avec des actions et objectifs spécifiques constituent le « panier » d'opportunités pouvant déterminer la valeur ajoutée et l'identité de la multifonctionnalité des « systèmes territoriaux locaux » ; sur cet ensemble d'opportunités, il est nécessaire de construire un système de réseau impliquant les entreprises, non seulement en synergie avec la partie publique et scientifique, mais également en sensibilisant l'ensemble de la communauté du territoire concerné par ce processus de développement.

SECTION I

MULTI-FONCTIONNALITÉ DU SECTEUR AGRO-TOURISTIQUE

INTRODUCTION AUX TRAVAUX

Roberto Scalacci (Direzione Agricoltura e Sviluppo Rurale, Regione Toscana)

J'envoie mes salutations à toutes les personnes présentes, en particulier M. le maire di Seneghe, la Directrice de l'agence Laore, les universités de Sassari et Cagliari et tous les partenaires du projet PROMETEA pour leur hospitalité et pour la contribution importante apportée à l'organisation de cet événement.

Malgré les engagements et les échéances de fin d'année, j'ai le plaisir d'être présent et de participer à ces journées de travail afin d'être témoin de l'attention de la région Toscane sur les sujets traités, en apportant également les salutations du conseiller en agriculture et développement rural de la région Toscane, Marco Remaschi.

Je vais essayer d'être bref, car je suis très intéressé par les interventions d'un parterre hautement qualifié qui sera en mesure de fournir d'autres idées utiles pour la suite du travail.

Je voudrais souligner le rapport de la directrice de Laore, en raison de la complexité des problèmes soulevés, précisément parce que l'un des éléments fondamentaux de cette conception de projet consistait à essayer de mettre de l'ordre entre les diverses opportunités offertes par le secteur agricole et la multifonctionnalité dans le développement de la ruralité.

Lors de la conférence régionale sur l'agriculture en Toscane qui a eu lieu en avril 2017, nous avons tenté de faire le point sur les besoins de notre secteur, mais également sur les perspectives, en soulignant comment la coopération, la collaboration entre les territoires, l'encontre entre les diversités, est un élément essentiel, une source de richesse pour de nouveaux projets qui renforcent la ruralité dans toute la Méditerranée.

Nous sommes convaincus que le projet PROMETEA offre une conjonction et une proximité d'expériences très précieuses ; enrichie également par la diversification dans l'application des différentes solutions aux problèmes abordés, ce qui peut favoriser une forte contamination, et donc nous apporter la valeur ajoutée que la rencontre de la diversité crée toujours dans les travaux.

Mais dans ce sens, comme l'ont souligné le directeur de LAORE et le maire, il est important de mettre de l'ordre dans tous les éléments auxquels nous sommes confrontés avec ces projets. Les opportunités que le monde rural offre au développement de nos territoires sont énormes, mais nous devons bien structurer les actions et les interventions, de manière à créer un système organisé capable de répondre aux attentes, je dirais aux « merveilles » que la narration de l'agriculture et des zones rurales est capable d'évoquer.

Et donc, le choix d'un chemin partagé, participé, qui trace les lignes vers lesquelles la multifonctionnalité est accentuée sous ses différentes formes et organisée pour être offerte comme un produit économique complémentaire, mais maintenant presque essentiel dans la composition du revenu des agriculteurs, est un grand défi et un bon résultat, que ce projet peut déjà mettre en place en offrant les éléments qui, pendant ces jours aussi, nous allons et vous allez discuter.

C'est une sorte d'intersection et de défi entre les besoins et les richesses que les agriculteurs et le monde rural peuvent mettre à la disposition de l'ensemble de la société civile, de l'ensemble de la communauté. L'impression est que la multifon-

tionnalité était considérée comme une époque, une ère de narration agricole, dans laquelle il était en quelque sorte nécessaire de justifier la fonction des agriculteurs également vis-à-vis d'un système d'aide lié à l'environnement.

En réalité, à mon avis, il s'agit d'un seul et même sujet, car s'il est vrai que dans une situation future hypothétique dans laquelle la spécialisation productive et l'industrialisation du monde agricole progressent, l'agriculture peut survivre aux agriculteurs, en continuant à produire de la nourriture de manière organisée. Il est également certain que le territoire ne peut pas survivre sans les agriculteurs, parce que leur fonction de soin, d'entretien, de protection et de contraste avec les effets du changement climatique est une fonction irremplaçable qui ne les verra jamais céder aux besoins de la société. Et alors, relancer et organiser l'offre de multifonctionnalité des agriculteurs, la mettre en œuvre à travers cette modalité participative que j'aime appeler « coopération génératrice », c'est sans aucun doute un élément clé pour l'avenir.

Je pense entre autres à l'histoire de la stratégie des Espaces Internes, de la mise en valeur des territoires défavorisés. Nous avons donc absolument besoin des connaissances, de la présentation des bonnes pratiques, du travail accompli dans le cadre de ces projets, en tant qu'élément générateur de toutes ces stratégies en cette période de fin de programmation, mais également de la programmation future du développement rural et du contexte de la PAC post 2020, la nécessité de combiner innovation et multifonctionnalité pour le développement des zones rurales et des entreprises qui y opèrent.

Je voudrais terminer sur cet aspect, car j'estime que cette proposition de réforme des politiques agricoles n'était pas si négative dans sa structure globale. Nous avons certainement contesté les aspects liés à une certaine exclusion des régions du protagonisme des choix : si le principe de la réforme est que la politique doit être plus proche des territoires, exclure les régions est la négation d'elle-même. Cependant, le sentiment est que, si la proposition présentée et en discussion ces jours-ci réussit à s'établir, l'union du premier et deuxième piliers dans une programmation gérée avec plus de protagonisme au niveau territorial conduira à des exemples vertueux d'utilisation des ressources pour le développement rural.

La valorisation d'une méthodologie de participation « bottom up » déjà expérimentée avec le programme LEADER, ou celui de projets de coopération territoriale, sera utile pour donner des idées sur la manière de construire le prochain plan stratégique dans une éventuelle future PAC, où le protagonisme des régions et des territoires devient un élément essentiel.

Ces projets représentent donc une salle de gym, un élément d'étude important, qui peut nous restituer des méthodes, des analyses et des méthodes de travail qui exaltent la multifonctionnalité, mais qui vont surtout nous donner des éléments pour structurer un modèle de « gouvernance » encore plus pertinent et équilibré pour nos régions. Les agriculteurs ont besoin d'un revenu suffisant pour continuer à faire leur travail.

Je termine en remerciant à nouveau le partenariat pour la collaboration donnée. Nous nous engagerons d'avancer également sur cette voie avec d'autres projets qui nous unissent et qui nous permettront de concrétiser davantage certains éléments et modèles construits au cours de cette phase des projets.

Merci à tous et bon travail, en espérant que des idées et des propositions encore plus pertinentes ressortiront de la discussion.

ANALYSE DES MODÈLES D'INNOVATION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES MULTIFONCTIONNELLES : CASE SARDAIGNE

Benedetto Meloni (SPOL -UniCa)

Introduction

Ce rapport a été réalisé par l'ATI constitué par la société CRES S.A.S et par l'Association TERRAS- Laboratoire pour le développement local « Sebastiano Brusco », suite au contrat du 3.8.17 l'attribution à une structure externe d'activités à au sein du projet PROMETEA – Promotion de la multifonctionnalité du secteur agrotouristique – P.O. Italie -France maritime 2014-2020 cig z121f93f63 du département des sciences naturelles et du territoire de l'Université de Sassari. Le Responsable scientifique de la rédaction du rapport est Prof. Benedetto Meloni. Contributeurs: Lucetta Milani, Ester Cois, Ernesto Batteta, Antonello Podda, Norma Baldino, Marco Locci, Erika Sois.

Les contenus de ce rapport visent à décrire les résultats de l'enquête sur l'étude des exploitations agricoles multifonctionnelles dans la Région Sardaigne. Une attention particulière est donnée aux aspects d'organisation et notamment à la combinaison d'activités différentes à l'intérieur de l'entreprise, aux relations et aux rapports dans lesquels l'on insère les entreprises, aux produits qu'elles réalisent, et à la façon dans laquelle elles conçoivent les concepts de qualité et d'innovation.

1. Dans l'entreprise : l'organisation multifonctionnelle

1.1. La crise de la modernisation agricole et l'émergence des « nouveaux paysans »

La question rurale aujourd'hui réapparaît (Mantino, 2008 ; Ventura et Milone, 2007 ; Barberis, 2009 ; Meloni et Farinella, 2013) en réponse à la crise du modèle de modernisation agricole qui, depuis le second après-guerre, a eu l'objectif de l'industrialisation et de mécanisation de l'agriculture. Ce modèle se caractérisait pour : intensification des processus de production, accroissement des volumes et diminution des coûts, spécialisation sectorielle et prédominance de monocultures à grande échelle, standardisation et reproductibilité, indifférence spatiale des produits par rapport aux territoires dans lesquels ils sont cultivés, augmentation de la dépendance des entreprises des input industriels et des nouvelles technologies, réduction de l'agriculture à activité monofonctionnelle spécialisée à la production de biens alimentaires ; confiance dans la capacité des systèmes experts de « contrôler » la nature, tandis que les connaissances tacites,

les savoirs faire liés à l'artisanat, les techniques et les savoirs paysans, sont vus comme entrave au progrès et expression de recul.

La démarche de modernisation a provoqué des effets négatifs sur la longue période, comme : l'augmentation des phénomènes de pollution environnementale, la perte de biodiversité (tant écologique que culturale, avec l'abandon de cultivars locaux), la diminution de la qualité des produits et l'appauvrissement des terrains provoqué par une exploitation intensive. Un système dualiste s'est affirmé : d'une part, l'agriculture intensive dans les zones concernées, permettant des accroissements quantitatifs, mais qui provoque la réduction de la qualité du produit et la perte de spécificité ; de l'autre, la marginalisation et le dépeuplement des zones, où il y a une forte carence de diverses cultures qui ont toujours qualifié la campagne européenne et, en particulier, celle méditerranéenne. La forte dépendance vis-à-vis du marché mondial (à la fois pour la fourniture d'input et pour la vente) provoque un appauvrissement des agriculteurs et le phénomène du *squeeze agricole* (écrasement vers le bas du revenu agricole, Ploeg, 2006) : les produits agricoles sont devenus des produits standardisés et interchangeables, sujets à faible élasticité de la demande et à une compétitivité de coût élevée. Sur le marché global les producteurs, relégués au rôle de *price taker*, « subissent » des prix volatiles et en baisse, par rapport aux coûts fixes en hausse. En outre, l'entrée de la grande distribution organisée (GDO) a conduit à une perte de pouvoir et d'information pour les consommateurs et les producteurs, pour le bénéfice de la phase d'intermédiation qui détient la plus grande partie de la valeur ajoutée.

Le paradigme de la modernisation s'est heurté avec les limites et les contradictions qui avait contribué à définir, liés aux coûts sociaux, économiques et environnementaux, d'une agriculture qui ne répond plus au conteste territorial et aux nouvelles exigences sociales. En outre, la crise actuelle (avec des prix au rabais et des coûts d'entreprise en hausse) met à rude épreuve l'agriculture spécialisée et les entreprises de grandes dimensions, dépendantes des marchés globaux.

Au même temps, dans les zones rurales, des formes de résilience et de réorganisation tendent à se renforcer, témoignées par la renaissance du modèle paysan, moins dispendieux en termes de ressources économiques et environnementales et pour cette raison en mesure de s'adapter de façon flexible aux changements actuels.

En suivant l'analyse de Ploeg (2008), les nouveaux paysans sont un univers bien diversifié de petites entreprises agricoles, à vocation artisanale et à conduction familiale, auto-organisées, qui cassent avec le schéma de l'agro-industrie et de la monoculture intensive, en maximisant le rendement du capital travail et écologique. Grâce aux stratégies de diversification multifonctionnelle et d'ancrage territorial, ces entreprises tentent de gagner de forme autonome, en desserrant la dépendance du marché global et du capital financiers et industriel, tant pour l'input que pour l'output, en agrandissant les sources de revenu et en les joignant à des réseaux fiduciaires directs avec les consommateurs, par des formes de filière courte.

En termes de input, la diversification s'accompagne à une diminution de la dépendance des principaux marchés industriels, un phénomène qui a été appelé « faire l'agriculture bon marché » (Reijntjes et al., 1992). Ceci est possible même

grâce à des éléments extérieurs et de contexte qui abattent les économies d'échelle, en développant la compétitivité de la petite production, comme meilleurs réseaux de communication, nouvelles technologies flexibles et peu coûteuses qui, par exemple, rendent possible l'autoproduction d'énergie (Osti et Carrosio, 2012).

En termes de output, les entreprises paysannes diversifient tant en combinant les nouvelles activités de biens et services à celle principale, qu'en visant sur la valorisation de *speciality*, des produits fortement caractérisés sur le plan territorial et culturel, en mesure de déplacer la compétition du prix à la qualité. Ce type de diversification comporte même la réorganisation des rapports dans la filière, avec la construction de liens plus horizontaux avec les consommateurs, basés sur la vente directe et sur les mécanismes de filière courte (Sivini et Corrado, 2013). La filière productive « se localise » les plus possible dans une zone de proximité territoriale même avec la constitution de réseaux parmi les entreprises locales appartenant à des différentes phases : le travail et la transformation sur place s'accompagnent à la construction de relations de vente directes, qui contribuent à la formation de nested market, circuits de marché de biens diversifiés (Oostindie et al., 2010 ; Polman et al., 2010).

La diversification concerne souvent des secteurs, produits, processus dans lesquels la grande production n'est pas présente et répond au changement des modèles de consommation et à la croissante demande de productions agro-alimentaires spécifiques et diversifiées pour qualité, spontanéité et territoire (Goodman, 2003), où l'information sur le produit et sur son histoire, ainsi que les liens fiduciaires qui sont derrière l'échange sont importants (Marsden et al., 2000).

Les entreprises rurales reposent sur le travail vivant, qui implique souvent des membres de la famille ; l'utilisation de techniques de production et d'organisation du travail qui mettent au centre la connaissance pratique et le savoir-faire manuel, favorise une dépense mineure en termes de ressources environnementales.

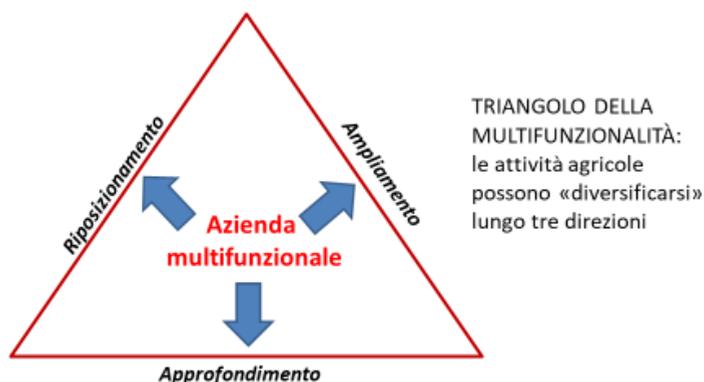
Toutes ces économies, fondées sur des racines territoriales, contribuent à la production de valeur ajoutée (Ploeg, 2008) et constituent une sorte de bouée de sauvetage face à la volatilité des marchés. Une plus grande autonomie est également réalisée avec l'utilisation de multiples activités qui, en réintroduisant l'agriculture dans les activités rurales, favorisent la reconstruction du lien entre l'agriculture et la nature. En bref, les entreprises paysannes se placent comme nouvelles formes de régulation sociale, où on redéfinit les rapports entre production, territoire et consommation avec une nouvelle centralité de la famille, avec sa capacité de réaliser des stratégies d'adaptation flexibles.

À partir de cet idéaltype, on observe aujourd'hui une situation de transition, avec des entreprises caractérisées par des degrés différents de « retour à la campagne » (Ploeg, 2008) et des solutions locales diversifiées. Déjà en 1999, une panoramique général du phénomène (basée sur six pays européens, Irlande, Angleterre, Pays Bas, Allemagne, Espagne et Italie) montrait qu'environ 80% des agriculteurs européens appliquaient une ou plus solutions attribuées au modèle paysan (Oostindie et al., 2002). Ce « retour à la campagne » n'est pas un retour vers le passé, comme une réponse au risque de désactivation (sortie de l'actif) qui balaie beaucoup de producteurs, qui sont de plus en plus pressés par la concurrence mondiale et la baisse des recettes.

1.2 Le principe de la multifonctionnalité et ses principales déclinaisons

Les exploitations agricoles suivent des stratégies de diversification qui créent de « nouvelles formes d'hétérogénéité » (Oostindie et al.2002). Selon Ploeg et Roep (2003), la différenciation peut se canaliser le long de trois orientations de transformation, qui déterminent les côtés du soi-disant triangle de la multifonctionnalité : approfondissement, agrandissement et redéploiement (deepening, broadening et regrouping).

Multifunzionalità in agricoltura (Ploeg)



- a) l'approfondissement (deepening), concernant des actions dirigées à la valorisation de la production agricole et agro-alimentaire et à l'accroissement de la valeur ajoutée par unité de produit, à travers la substitution des facteurs de production conventionnelle, la réorganisation de la filière, un majeur soin des aspects qualitatifs du produit, la production de nouveaux biens. On peut citer les deux produits innovants (productions de haute qualité, spécialités certifiées régionales ou locales ou d'agriculture biologique) ainsi que les innovations de procédure (c'est-à-dire l'intégration des activités de transformation et de vente directe dans l'exploitation, à km zéro ou la création de possibilités participatives pour les consommateurs dans les activités d'entreprise) ;
- b) l'agrandissement (broadening), joint à la diversification à travers l'introduction – dans la mission et dans la routine opérationnelle de l'entreprise – d'activités génératrices de biens et services (pour le marché et non) de type non agricole. L'agrandissement se réfère à l'inclusion d'activités non agricoles en entreprise. Des exemples significatifs sont certaines activités liées aux services d'accueil, restauration, services touristiques diversifiés et expérientiel (randonnée pédestre, cyclotourisme, tourisme équestre, visites guidées, paysage archéologique) ; mais aussi les services sociaux, soins et assistance aux personnes et la formation (l'agriculture sociale, fermes pédagogiques, zoothérapie, etc.) ; services verts, formes variées de gestion de la nature, de la biodiversité et du territoire ; production d'énergies alternatives, services ruraux traditionnels. En général, il s'agit d'activités non alimentaires réalisées dans l'entreprise pour

répondre aux nouveaux besoins des consommateurs et fournir des services à la communauté ;

- c) redéploiement (regrounding), consistant en la délocalisation des facteurs de production, avec un accent particulier sur les activités parascolaires, de composition et diversification du revenu familiale (c'est-à-dire pluriactivité) et sur les pratiques de gestion des frais afin d'accroître l'autonomie de l'entreprise face à des incertitudes du contexte socio-économique (2013 :24 Meloni) et en général à garantir sa survie et son adaptabilité.

Le caractère multifonctionnel de l'agriculture et la conscience de pouvoir et savoir absoudre à des fonctions diversifiées sont connus depuis toujours. Les éléments de nouveauté sont formés de l'attention donnée à l'analyse des liens entre ces caractéristiques et leur intensité relative (Cairol et Coudel 2005), de la reconnaissance de la de la capacité de la multifonctionnalité d'engendrer valeur ajoutée pour les exploitations agricoles et de produire des biens publics, tels que les services agroenvironnementaux.

Dans le processus de production agricole les outputs finaux sont multiples : pas seulement ils sont des biens alimentaires (commodities), mais même des services (pas-commodities) (par exemple l'oléiculture produit huile, mais aussi régulation hydraulique et du paysage).

Parmi ces services certains ont un marché (ex. agritourismes, agriculture sociale) d'autres réalisent des biens pas de marché ayant des caractéristiques de non négociabilité, comme le paysage, la qualité des eaux, la biodiversité, la culture qui se présentent comme externalités positives sur le territoire, (OECD 2001 ; Cavazzani 2006 ; Polman et al. 2010) replicables dans un contexte spécialisé et intensif et pas susceptibles d'être importées, pour lesquelles la localisation des entreprises est importante (Ploeg, 2008).

Dans le passé, la gestion officielle des services que l'on appelle « agro-environnementaux » était dans les mains des États et d'un petit nombre d'organisations professionnelles chargées, et cela impliquait qu'aucun autre opérateur rural ne pouvait s'occuper de tels services. Au cours des vingt dernières années, en particulier dans l'Union Européenne, il a été relevé une toujours plus vaste reconnaissance du fait que l'agriculture, en plus de fournir des biens privés, pourvoit même à la création et à la conservation de biens publics (du paysage, de la sécurité environnementale, la biodiversité et le bien-être des animaux). Cette idée est exprimée dans le concept d'« agriculture multifonctionnelle ». Selon l'OCDE (2006), la multifonctionnalité a deux caractéristiques fondamentales : l'existence de plus de marchandises, services ou produits (non seulement agricoles) et le fait que certains d'entre eux ne sont pas des produits commodity (difficilement négociables). Grâce à ce deuxième aspect, des externalités positives et / ou des biens publics sont créés. Les entreprises multifonctionnelles, en plus de produire des biens et services agricoles, engendrent et préservent ces biens publics.

Ces ressources « produites localement » (qui servent de biens collectifs) identifient les ressources communes » Common pool resources (CPR) (Ostrom, 1990) et peuvent être présentes en amont des processus de production (paysages, terres communes), soit en aval (marques territoriaux) ; elles peuvent avoir un

caractère immatériel comme les savoirs locaux, les compétences techniques et les réseaux nécessaires pour convertir les ressources naturelles en produits de qualité, l'innovation, la recherche ; matériel comme le paysage physique et les activités humaines (structures corporatives, routes et chemins), terres communes, forêts, protection hydrogéologique, énergies renouvelables, la biodiversité, bien-être animal, sécurité alimentaire, la qualité des aliments, la variété de aliments.

2. À l'intérieur de l'entreprise: modèles multifonctionnels dans les entreprises agricoles en Sardaigne

2.1. Formes de diversification multifonctionnelle : analyse de cas

En ligne avec le paradigme d'organisation multifonctionnelle expliqué précédemment, toutes les sociétés analysées dans cette recherche ont réalisé une combinaison de stratégies de diversification.

Sur le plan opérationnel, les pratiques à caractère multifonctionnel déclenchées par les sociétés sélectionnées ont été divisées dans les trois catégories susmentionnées : la première allie les pratiques d'approfondissement et la valorisation de la production agricole (*deepening*). La deuxième regroupe les pratiques comportant l'agrandissement et la différenciation des fonctions exercées par les entreprises agricoles (*broadening*) à des biens et services non alimentaires, en particulier aux services touristiques. La troisième rassemble les cas de réallocation des facteurs de production à l'extérieur de l'entreprise (*regrounding*). Enfin, une attention supplémentaire est placée sur la durabilité environnementale et sociale directement liée aux opérations des entreprises de production de services pas facilement traduisibles en rémunération de marché, mais signes avant-coureurs des externalités positives pour le contexte territorial et pour la collectivité (services pas commodity) (tableau 1).

Tabl. 1 – Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production d'entreprise (valeurs pour macro-catégories)		
Macro-catégories	v.a.	%
Approfondissement innovation de produit	40	95,2
Approfondissement innovation de processus	40	95,2
<i>Approfondissement total</i>	41	97,6
Extension non agricole	18	42,9
Extension agritourisme	41	97,6
<i>Extension total</i>	41	97,6

Intégration	40	95,2
Redéploiement	31	73,8
Services non commodity matériels	40	95,2
Services non commodity immatériels	36	85,7
<i>Services non commodity total</i>	40	95,2
Total questionnaires	42	100,0

Source : élaboration des auteurs sur des données de l'enquête

Il est nécessaire avant tout de mettre à feu les valeurs pourcentages d'incidence des différentes expressions de multifonctionnalité dans les stratégies d'organisation de la production d'entreprise pour macro-catégories (tabl. 1) :

- 41 entreprises sur 42 (équivalent à 97,6% du total des entreprises contactées) déclarent de dérouler quelques activités d'approfondissement d'innovation de processus ou de produit, visant à la valorisation des productions, spécifiées analytiquement selon 9 catégories (Innovation de produit : diversification, productions de qualité, spécialités régionales, productions d'agriculture biologique, productions avec un marque ; Innovations de processus : transformation en entreprise, vente directe ; vente dans la grande distribution, implication des consommateurs dans l'activité) ;
- 41 entreprises (correspondants à 97,6% du total) déroulent de l'activité d'agrandissement et de diversification, c'est-à-dire au moins une pratique additionnelle à la production agricole au sens propre. D'autres 18 entreprises, 42.9 % pratiquent des activités non agricoles de services sociaux parmi les 3 proposées, agriculture sociale, avec inclusion de personnes à mobilité réduite, fermes didactiques, mais aussi travaux pour des tiers (ex. mise en bouteille, étiquetage, mouture, etc) ;
- 41 entreprises (97,6%) déclarent de dérouler des activités d'agritourisme. Parmi les activités d'agrandissement agritouristique le focus a été posé surtout sur le tourisme rural et expérientiel : restauration, hébergement, hébergement dans des aires de stationnement (camping, roulotte, caravane), visites guidées (du paysage, archéologiques), randonnées, vélo tourisme, tourisme équestre, d'autres activités sportives, pet-therapy, participation à des activités d'entreprise de type expérientiel, rencontres et évènements culturels, musée de civilisation paysanne ou activités similaires ;
- 31 entreprises déroulent des activités de redéploiement, avec une incidence plus contenue par rapport aux autres déclinaisons multifonctionnelles, mais face à une valeur pourcentage de toute façon très significative et équivalente presque à 73,8% du total : pluriactivité, même en dehors de l'entreprise, d'économies domestiques, d'autoproduction et d'autoconsommation.

A l'égard de la création de services non commercialisés, décliné en services non commodity, matériels et services non commodity immatériels, beaucoup

d'entreprises (95,2% du total) ont déclaré de produire externalités positives à retombée collective, sur au moins beaucoup des 17 profils d'activité proposés. La plupart des entreprises exercent des activités dans les services verts et environnementaux (40, équivalent à 95,2 %) : entretien haies et arbres de l'entreprise, tout en considérant l'esthétique du paysage. Entretien et réparation de structures d'entreprise et routes de campagne, en tenant compte de l'esthétique du paysage. Exploitation et entretien des murs de l'entreprise ; entretien des canalisations d'eaux usées, de réservoirs de récupération d'eau de pluie et de drainage, réduction dans l'utilisation des engrais, des pesticides et d'autres produits chimiques pour préserver les ressources en eau, énergies renouvelables, réutilisation des déchets (sérum de ricotta, pépins des olives , etc.), biodiversité, bien-être animal, sécurité alimentaire, qualité des aliments, variété d'aliments. Un nombre presque équivalent (36 entreprises correspondant à 85,7 %) déroule des activités de services non commodity immatériels : marques collectives, parrainage d'événements, investissements dans la recherche, promotion des traditions culturelles et du patrimoine, autres services sur le territoire.

Tabl. 2 – Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production d'entreprise (valeurs pour activité)

Activité	v.a.	%
Approfondissement – innovations de produit	40	95,2
1. Diversification	34	81,0
2. Production de qualité	37	88,1
3. Spécialités régionales	35	83,3
4. Agriculture biologique	12	28,6
5. Productions avec marque propre	11	26,2

Approfondissement – innovations de processus	40	95,2
6. Transformation en entreprise	38	90,5
7. Vente directe.	22	52,4
8. Ventes dans la GD	2	4,8
9. Implication des consommateurs dans l'activité	17	40,5

Approfondissement total	41	97,6
--------------------------------	----	------

Source : nos élaborations sur les données de l'enquête

En analysant dans le spécifique l'incidence des formes de diversification multifonctionnelle pour type d'activités, spécifiées analytiquement à travers 9 catégories (tabl. 2), parmi les entreprises agricoles analysées, les activités d'ap-

profondissement plus diffuses relatives aux innovations de processus, visant à la valorisation de la production agricole, sont la transformation en entreprise (qui concerne 38 entreprises, c'est-à-dire 90,5%) et la vente directe (concernant 22 entreprises, et donc 52,4% des cas). Ces deux pratiques représentent le premier pas dans les stratégies de diversification du revenu traditionnellement utilisé par les petites entreprises familiales pour garantir la pleine utilisation de la main-d'œuvre familiale par rapport aux besoins relatifs à la seule production agricole. L'agrandissement de la gamme de fonctions productives déroulées par l'entreprise permet en effet d'utiliser la main-d'œuvre disponible, en augmentant ainsi la productivité et la rentabilité. Aussi significative est l'incidence des pratiques visant aux innovations de produit, aux productions de qualité (88,1%) et aux spécificités régionales (83,3%), aux productions à bas impact et biologiques (28,6%). Le processus de diversification de produit vise au dépassement de la spécialisation sectorielle et de la monoculture intensive standardisée. En général, les différentes expressions d'approfondissement pratiquées avec fréquence majeure (vente directe, transformation en entreprise, produits traditionnels et de qualité) correspondent à ces activités qui réussissent à garantir d'une part une position de « détectabilité » à l'intérieur des marchés locaux, de l'autre une compensation des coûts plus élevés pour des bien d'haute qualité, face aux bénéfices externes de bénéfice collectif. L'accent se déplace, ensuite, de la production à la chaîne d'approvisionnement, impliquant les consommateurs dans l'activité (35,5 %), avec des effets positifs en termes de services non commodity.

Les formes spécifiques de diversification de générations des services plus fréquents, impliquant presque toutes les entreprises (41), sont celles liées au tourisme rural (41 cas : 97,6 %), à l'agritourisme dans le sens le plus traditionnel avec restauration (38 cas : 90,5 %) et hébergement (32 cas : 76,2 %) (Tableau 3). Des formes d'agrandissement significativement considérables sont les activités d'éco-tourisme intégré et parcours de tourisme expérientiel qui répondent toujours plus à une question touristique concernée à la qualité et au respect de l'environnement. Des visites guidées ainsi que archéologiques et du paysage (14 cas : 33,3%), randonnées (9 cas : 21,4%), tourisme équestre (6 cas : 14%), d'autres activités sportives (8 cas : 19%), surtout, participation à des activités d'entreprise de type expérientiel (14 cas : 33,3%), rencontres et évènements culturels (24 cas : 57,1 %) et même activités analogues à des formes de musée de la civilisation paysanne (11 cas : 26,2%). Parmi les activités non agricoles de diversification des services, les services sociaux apparaissent moins fréquents, mais socialement considérables comme l'agriculture sociale (5 entreprises, c'est-à-dire 11,9%) avec inclusion de personnes à mobilité réduite, et les fermes didactiques (15, le 35,7%). La présence en territoires définis d'entreprises qui déroulent des activités socialement utiles relatives aux services sociaux, ne peut pas être évaluée seulement en termes de chiffres, mais par rapport au rôle déroulé à l'intérieur de la communauté ; comme dans le cas de l'agriculture sociale qui répond à une question spécifique de soin et d'assistance. Enfin, parmi les services externes on a également examiné les sous-traitances (par exemple, mise en bouteille, étiquetage, mouture), qui cependant sont presque inexistantes.

Tabl. 3 – Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production d'entreprise (valeurs pour activité)		
Activité	v.a.	%
Extension des activités non agricoles-services sociaux	18	42,9
Agriculture sociale	5	11,9
11. Ferme didactique	15	35,7
12. Sous-traitances	1	2,4

Agrandissement agritourisme – services de tourisme	41	97,6
1. restauration	38	90,5
2. Hébergement	32	76,2
3. Hospitalité dans les aires de stationnement	2	4,8
4. Visite guidées (du paysage archéologique)	14	33,3
5. Randonnées	9	21,4
6. Tourisme vélo	0	
7. Tourisme équestre	6	14,3
8. Autres activités sportives	8	19,0
9. Pet-thérapie	2	4,8
10. Participation aux activités des entreprises de type expérientiel.	14	33,3
11. Conférences et évènements culturels	24	57,1
12. Musée civilisation paysanne ou activités similaires	11	26,2
13. Autre	18	42,9

Agrandissement total	41	97,6
-----------------------------	----	------

Source : notre élaboration sur des données de l'enquête

A l'égard de la création de services non commercialisés, pas immédiatement rentables, les cas analysés présentent des valences extrêmement significatives, tant pour des services de nature immatériel, que pour ceux de nature matériel, respectivement 95,2% et 85,7% (tabl. 4). Les interviewés ont déclaré de produire externalités positives à retombée collective, avec des valeurs qui s'élèvent au-dessus de 50% sur presque tous les 16 profils d'activité proposés pour les services pas commodity matériels comme entretien haies et arbres de l'entreprise en tenant compte de l'esthétique du paysage (71,4%). Entretien et rétablissement de structures d'entreprise et de routes champêtres en tenant compte de l'esthétique du paysage (69%). Gestion et entretien de murs à sec d'entreprise (47,6%). Entretien des canaux d'écoulement des eaux, et réservoirs de récupération des eaux de pluies et d'écoulement (50%). Réduction de l'emploi de fertilisants, de pesticides

et d'autres substances chimiques pour sauvegarder les nappes aquifères (78,6%). Energies renouvelables (52,4%), réutilisation d'écarts de transformation (sérum de ricotta, pépins des olives, etc) (54,8%), biodiversité (66,7%), bien-être animal (54,8% ; sécurité alimentaire (73,8%), qualité des aliments (73,8%), variété des aliments (47,6%). En ce qui concerne les services non commodity immatériels qui concernent les relations avec le territoire et les collectivités locales nous avons les valeurs suivantes : marques collectives (14,3 %), parrainage d'événements (57,1 %), participation à des recherches (38,1 %), promotion des traditions et patrimoine culturel (61,9 %), autres services sur le territoire (38,2 %).

Tabl. 4 – Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus productifs d'entreprise (valeurs pour activité)		
Activité	v.a.	%
Services non commodity matériaux-services environnementaux et du paysage	40	95,2
1. Entretien des haies et des arbres d'entreprise, en tenant compte de l'esthétique du paysage	30	71,4
2. Entretien et rétablissement des structures organisationnelles et des routes champêtres en tenant compte de l'esthétique du paysage	29	69,0
3. Gestion et entretien de murs à pierre sèche des entreprises	20	47,6
4. Entretien des canaux d'écoulement des eaux, et bassins d'épargne des eaux de pluie et d'écoulement.	21	50,0
5. Réduction de l'emploi de fertilisants, de pesticides et d'autres substances chimiques pour sauvegarder les nappes aquifères	33	78,6
6. Énergies renouvelables	22	52,4
7. Réutilisation des déchets (sérum de ricotta, pépins des olives, etc..)	23	54,8
8. Biodiversité	28	66,7
9. Bien-être animal	23	54,8
10. SÉCURITÉ ALIMENTAIRE	31	73,8
11. Qualité alimentaire	31	73,8
12. Variété des aliments	20	47,6
Services pas commodity immatériels-réseaux territoriaux	36	85,7
13. Marques collectifs	6	14,3

14. Parrainage de manifestations	24	57,1
15. Participation à des recherches	16	38,1
16. Promotion des traditions et du patrimoine culturel	26	61,9
17. D'autres services sur le territoire	16	38,1
Services non commodity total	40	95,2

Source : notre élaboration sur données de l'enquête

Dans la catégorie « intégration » (tab5) une série d'activité ont été détectées visant au support et à la coordination parmi les entreprises, y compris de la participation aux associations touristiques locales (16,7 %), 7 cas : consortiums d'agritourismes (9 cas : 21,4 %), routes du vin (6 cas : 14,3 %). D'autres activités de représentation et de promotion de l'entreprise ont également été prévues, telles que l'inclusion dans les guides (20 cas : 47,6%), les sites internet (tels que les entreprises, les réseaux sociaux, les chaînes OTA) (36 cas : 85,7 %), d'autres activités similaires telles que des articles dans des journaux ou des magazines spécialisés, des émissions télévisées régionales et parfois nationales (14 cas : 33,3%).

Parmi les entreprises qui participent aux activités de redéploiement, la grande majorité opte pour des stratégies de réduction de coût liés à l'autoproduction et à l'autoconsommation (avec une incidence de 66,7 %), tandis que beaucoup moins répandue apparaît la recherche de sources de revenus de travail rémunéré hors de l'entreprise (pluriactivité concerne 42,9 % des entreprises seulement), ce qui signale peut-être une tendance pertinente à l'autonomie et une forte vocation vers l'autosuffisance de ces entreprises familiales.

L'intérêt de cette attitude déclarée concernant la production et les services matériels et immatériels, les formes de coordination parmi les entreprises, les formes de redéploiement rappelle l'existence des entreprises multifonctionnelles qui démontrent la forte prise de conscience environnementale de leur rôle et leur contribution active à l'usage des ressources naturelles. En outre, ils tendent à montrer une forte interrelation avec les activités qui coexistent sur le territoire et non seulement avec les institutions et avec les autres acteurs sociaux aux fins de la circulation des informations, de l'accès à la communication, de la promotion de ses activités, de la formation, etc (Brunori, 2003).

Comme évident de ce premier profil de type macro, il s'agit d'un ensemble d'entreprises avec des caractéristiques de forte multifonctionnalité. Il est nécessaire toutefois de se rappeler de que les entreprises qui ont été identifiées parmi ces inscrites dans le registre régional de la multifonctionnalité des entreprises agricoles et de l'aquaculture, secteur agritourisme, et donc avec un profil spécifique d'innovation de produit-service. Le but de ce projet est d'identifier, à travers la sélection de bonnes pratiques, de nouveaux modèles d'entreprise multifonctionnelle à haut niveau de durabilité, afin qu'ils soient repropoés et transférés à d'autres entreprises. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif d'une réalité locale ou régionale, mais d'un segment d'un secteur spécifique, capable cependant de

mettre en évidence des tendances significatives de processus de transformation qui prennent place dans les zones rurales dans le vingt dernière années, en réponse à la crise dans le secteur, à l'« écrasement » des revenus agricoles, d'où il est possible activer des réseaux et des itinéraires et des paquets territoriaux agritouristiques.

Tabl. 5 – Incidence des variations de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production de l'entreprise (valeurs par activité)		
Activité	v.a.	%
Intégration-Services territoriaux	40	95,2
14. Consortiums touristiques locaux	7	16,7
15. Consortiums d'agritourismes	9	21,4
16. ROUTES DU VIN	6	14,3
17. Inclusion dans les guides	20	47,6
18. Sites Internet	36	85,7
19. Autre	14	33,3
Redéploiement	31	73,8
20. Multiactivité	18	42,9
21. Économies domestiques	28	66,7

Source : notre élaboration sur les données de l'enquête

2.2. Niveaux de multifonctionnalité

Les formes de diversification multifonctionnelle de l'organisation productive d'entreprise peuvent être présentes simultanément, même si en degrés différents ; leur combinaison détermine le niveau de multifonctionnalité globale de chaque entreprise (Ploeg, 2006). De ce point de vue, les tableaux 6.1 et 6.2 indiquent qu'il existe de nombreuses entreprises agricoles dans la population analysée, qui activent simultanément plus d'une fonction au sein de la même macro-catégorie ou parmi des macro-catégories de multifonctionnalité.

Il est possible de mettre en évidence comment au même temps un nombre consistant d'entreprises déroule une ou plusieurs activités d'approfondissement et/ou d'agrandissement (1, 2, >2), au moins sur la base des sélections de quelques activités particulièrement représentatives des deux macro-catégories. Il y a une évidente connexion soutenue, d'un côté, entre la sommation des activités de diversification, de productions de qualité et de spécialités régionales – comprises sous la dénomination collective de « spécificités » – et la vente directe en ce qui concerne la forme de l'approfondissement et, de l'autre côté, les activités agritouristiques relatives à la forme de l'agrandissement. Au même temps les formes de diversification multifonctionnelle de l'organisation productive d'entreprise dues aux superpositions entre « spécificité » et production de biens non commodity sont significativement considérables (Henke et Salvioni 2008).

Tabl. 6.1 – Intensité du niveau de multifonctionnalité parmi des macro-catégories pour quelques activités significatives (V.A.)

Activité	Macro-Catégories														
	approfondisse- ment			extension			intégration			redéploiement			services non commodity		
	1	2	>2	1	2	>2	1	2	>2	1	2	0	1	2	>2
Spécificité	1	3	36	0	5	35	9	15	15	16	15	11	1	0	38
Vente directe	0	0	22	0	3	19	4	6	12	10	10	22	0	0	21
Agritourisme	2	3	36	0	6	35	9	15	16	16	15	11	1	0	39
Économies domestiques	1	1	26	0	2	26	4	10	13	13	15	14	0	0	27
Biodiversité	1	2	25	0	3	25	8	11	8	11	12	19	0	0	28
Sécurité alimentaire	2	2	27	0	3	28	6	10	14	12	14	16	0	0	31
Qualité des aliments	2	1	28	0	4	27	5	10	15	13	14	15	0	0	31

Source : notre élaboration sur des données de l'enquête

Activité	Macro-Catégories														
	approfondissement			extension			Intégration			redéploiement			services non commodity		
	1	2	>2	1	2	>2	1	2	>2	1	2	0	1	2	>2
Spécificité	2,4	7,1	85,7	0,0	11,9	83,3	21,4	35,7	35,7	38,1	35,7	26,2	2,4	0,0	90,5
Vente directe	0,0	0,0	52,4	0,0	7,1	45,2	9,5	14,3	28,6	23,8	23,8	52,4	0,0	0,0	50,0
Agritourisme	4,8	7,1	85,7	0,0	14,3	83,3	21,4	35,7	38,1	38,1	35,7	26,2	2,4	0,0	92,9
Économies domestiques	2,4	2,4	61,9	0,0	4,8	61,9	9,5	23,8	31,0	31,0	35,7	33,3	0,0	0,0	64,3
Biodiversité	2,4	4,8	59,5	0,0	7,1	59,5	19,0	26,2	19,0	26,2	28,6	45,2	0,0	0,0	66,7
Sécurité alimentaire	4,8	4,8	64,3	0,0	7,1	66,7	14,3	23,8	33,3	28,6	33,3	38,1	0,0	0,0	73,8
Qualité des aliments	4,8	2,4	66,7	0,0	9,5	64,3	11,9	23,8	35,7	31,0	33,3	35,7	0,0	0,0	73,8

Source : notre élaboration sur les données de l'enquête

De même, ceux qui déroulent des activités diversifiées d'agritourisme montrent des significatives connexions avec d'autres activités d'approfondissement et avec la production de biens et services collectifs.

À partir de ces données, et en particulier du classement de l'intensité du niveau de différenciation d'entreprise dans la même macro-catégorie ou parmi les macro-catégories différentes pour quelques activités significatives, l'échelle de multifonctionnalité peut être déclinée en considérant les compositions de la part des mêmes entreprises, parmi activités référées à des formes différentes de multifonctionnalité.

Il est possible de procéder à un classement des formes de diversification multifonctionnelles du point de vue purement quantitatif, en considérant l'ensemble des activités déroulées (dans notre cas, nous avons identifié 42 possibles activités) subdivisées parmi approfondissement (9 activités), agrandissement (16 activités), intégration + redéploiement (8 activités), services non commodity (17 activités) – et mettant ensemble les entreprises par quartiles d'activités déroulées (par exemple nombre d'activité sur le total 0-11, 12-21, 22-32, 33-42 ; correspondants aux pourcentages indiqués 0-25, 25-50, 50-75, 75-100). Le Tableau 7 montre pour chaque case le nombre d'entreprises qui, dans chaque macro-voix indiquée, réalisent un pourcentage donné d'activité. Par exemple, le 6 rapporté dans la première case indique que 6 entreprises réalisent entre 0 et 25% de voix d'approfondissement sur un total de 9 ; sous il vous est indiqué le nombre 19 qui signifie que 19 entreprises choisissent entre 0 et 25% des voix d'agrandissement sur un total de 16. Si nous devons focaliser, à partir de ces données les modalités d'association et la diversification quantitatives plus significatives, il est possible de voir que sur 42 entreprises 25 (59,5%) déroulent parmi 22-32 de l'ensemble des activités déterminées (50- 75 %), pendant que d'autres 4 entre 33 et 42 activités (au-delà donc de 75%). Même dans leur généralité, ces données montrent l'existence de processus de diversification multifonctionnels significatifs pour 70% des entreprises interrogées.

	% des entrées dans la catégorie			
	0 – 25	25,1 – 50	50,1 – 75	75,1 – 100
approfondissement (9 activités)	6 (14,3 %)	7 (16,7 %)	19 (45,2 %)	10 (23,8 %)
agrandissement (16 activités)	19 (45,2 %)	16 (38,1 %)	7 (16,7 %)	0 (0 %)
intégration + redéploiement (8)	4 (9,5 %)	18 (42,9 %)	18 (42,9 %)	2 (4,8 %)
mf non commodity (17 activités)	5 (11,9 %)	6 (14,3 %)	19 (45,2 %)	12 (28,6 %)
total (42 activités)	2 (4,8 %)	11 (26,2 %)	25 (59,5 %)	4 (9,5 %)

Légenda : nombre d'activités correspondantes aux pourcentages indiqués

	0 – 25	25,1 – 50	50,1 – 75	75,1 – 100
approfondissement (9 activités)	0 – 2	3 – 5	6 – 7	8 – 9
agrandissement (16 activités)	0 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 16
intégration+ redéploiement (8 activités)	0 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 8
mf non commodity (17 activités)	0 – 4	5 – 9	10 – 13	14 – 17
total (42 activités)	0 – 11	12 – 21	22 – 32	33 – 42

Source : notre élaboration sur des données d'enquête

Du point de vue analytique, il est nécessaire, toutefois, de définir un gradient de multifonctionnalité, articulé selon des niveaux qualitatifs, qui ne se base seulement sur la diversification purement numérique, mais surtout sur les formes et les combinaisons de différenciation, qui renvoient à des stratégies d'entreprise multifonctionnelles spécifiques. Wilson (2008) fait une distinction entre multifonctionnalité faible, moyenne, forte.

La multifonctionnalité faible est un niveau de base commun à tous les principaux types de sociétés. Ceci correspond à la notion classique de multifonctionnalité, liée à la production conjointe de produits agricoles et parfois inconscient-d'externalités, avec recours limité à la diversification, sans impliquer, ou en le faisant de façon marginale, une réorganisation des facteurs de production dans l'entreprise. Les entreprises qui entrent dans cette catégorie de multifonctionnalité visent principalement à maintenir leurs entreprises agricoles vitales et indépendantes, en se basant sur l'amélioration de procédure et de produit, à travers d'un modèle d'intégration lâche de l'agriculture avec le reste du système économique et par un appel à la diversification limité à la production alimentaire, c'est-à-dire celle que nous avons identifiées comme approfondissement des produits et procédures.

La multifonctionnalité moyenne implique par contre un parcours intentionnel de réorganisation des ressources d'entreprise, qui implique tant le travail familial que les structures productives. Pensez, par exemple, aux édifices dédiés à l'agro-tourisme ou à la récupération de vieilles étables, qui deviennent les lieux de vente des produits. L'objectif est l'augmentation de la diversification et de l'autonomie de l'entreprise à travers l'innovation de produit, les innovations de processus, la production de qualité, la vente directe, la transformation en entreprise, conjugués avec l'inclusion d'activités non agricoles, activités -non-food adressées au marché, comme services touristiques, hospitalité, restauration.

La multifonctionnalité forte implique une profonde transformation culturelle et sociale de la philosophie d'entreprise qui, en quelque sorte, soutient la transformation de l'organisation productive. Le haut degré de la multifonctionnalité est exprimé à travers des facteurs de diversification de la production et des sources

de revenu familial. Cependant la diversification de processus et de produit, tout en étant présent, ne représente pas l'identité d'une entreprise qui concentre les activités de création de services liés au tourisme et à l'hôtellerie, ainsi que la création de biens non-commercialisés qui sont publiques. Elles ont, en général, une élevée conscience de leur rôle environnemental et de la contribution active qu'ils peuvent donner à la gestion des ressources naturelles, de la pollution et du paysage anthropique, comme dans le cas du soin du système d'implantation, des routes champêtres. En outre, elles tendent à montrer une forte intégration avec les activités qui coexistent sur le territoire, comme la promotion de ses activités, de participation, le parrainage d'évènements, la circulation des informations, l'accès à la communication et aux sites internet, la formation, la participation à des recherches, l'adhésion à des labels collectifs, la promotion des traditions et de l'héritage culturels. En bref, nous sommes en présence d'une transition des activités multifonctionnelles liées à l'entreprise à celles liées au territoire.

On engendre une transition de la multifonctionnalité d'entreprise à la multifonctionnalité du territoire à travers la production des biens publics, l'interaction avec les activités qui coexistent dans le territoire. C'est un processus qui peut être défini intensification écologique, entreprise post-productiviste (Brunori 2017).

2.3. Stratégies de multifonctionnalité Indicateurs de corrélation

Les tableaux 8, 9, 10 et 11 en appendice fournissent des indications considérables sur les pratiques d'entreprise de diversification et intégration, à partir des valeurs de corrélation plus significatives calculées parmi toutes les activités qui articulent les différentes catégories de multifonctionnalité. Dans le tableau 8 les valeurs rapportées montrent en haut de chaque colonne le pourcentage des entreprises qui déroulent une activité spécifique (ex. la diversification de produit 81%). Les valeurs corrélées au-dessous par colonne ou par ligne indiquent quelles pratiques d'entreprise sont déroulées au même temps par l'ensemble spécifique des entreprises déterminées (ex. 76% des entreprises qui font une différenciation de produit font aussi des productions de qualité, 71% spécificités régionales,...). Les valeurs supérieures à 50% peuvent être considérées comme des indicateurs d'un bon niveau de corrélation.¹

Nous avons vu comme la totalité des entreprises déclarent de dérouler quelques activités d'approfondissement d'innovation de processus ou de produit. L'activité d'approfondissement plus diffusée relative aux innovations de processus est la transformation en entreprise qui s'accompagne à la diversification du produit, visant à surmonter la spécialisation territoriale et la monoculture.

En premier lieu, en observant les valeurs de corrélation des entreprises qui déroulent des activités de diversification de produit avec les autres pratiques concernant la multifonctionnalité, les données plus considérables concernent la

¹ Nous proposons ici des premières élaborations de type descriptif, à approfondir avec les données sur toutes les zones du projet avec des indicateurs de corrélation comme une analyse des correspondances multiples, utile pour déterminer les modèles d'entreprise multifonctionnels plus significatifs et similaires.

transformation en entreprise (81%), les productions de qualité (77%), les spécialités régionales (71%). Parmi les valeurs plus hautes on distingue celle relative à la corrélation avec l'activité d'agritourisme, la restauration (74%), l'hébergement (67%) ; pourcentages mineures, même si significatives, sont représentées par la vente directe (45%), l'implication des consommateurs dans l'activité (36%), les visites guidées en entreprise (29%) et la ferme didactique (29%). Des valeurs élevées de corrélation existent dans le cadre de la contribution active à la gestion des ressources naturelles et du paysage au sein de l'entreprise et à la qualité et la variété des aliments. Il s'agit principalement d'activités intentionnelles de production de services non commodity, à travers lesquelles l'entreprise est directement liée aux consommateurs et au contexte d'appartenance, tout en améliorant considérablement ses sources de revenus. Dans cette optique, il y a la connexion parmi diversification de produit et soin du paysage de l'entreprise à travers l'entretien des haies et des arbres d'entreprise (55%). L'entretien et le rétablissement des structures d'entreprise et des routes champêtres en tenant compte de l'esthétique du paysage (52%) s'associe fortement au rôle d'interface de l'entreprise par rapport aux clients reçus pour la vente directe ou accueillis en agritourisme ou dans les fermes didactiques, puisqu'il correspond à une attitude « de réputation » d'attention au marketing et à l'image canalisée à l'extérieur, selon des standards d'affabilité esthétique et de durabilité environnementale. Le paysage, en fait, a la double valence de bien économique et bien écologique collectif : en d'autres termes, le renforcement réciproque de ces pratiques multifonctionnelles soutient non seulement la vente des produits agro-alimentaires au sens strict, mais aussi la vente de spécificités environnementales présentées au mieux de leurs potentialités, en tant que territoire. Une autre preuve assez significative est donnée par la valeur non négligeable de corrélation entre les activités de diversification et l'attention à la biodiversité (55%) : en faisant de la diversification, et en particulier en posant l'accent sur les productions de qualité, il est évident que les entreprises visent à la biodiversité des productions régionales spécifiques, et au même temps sur le bien-être animal et sur la sécurité alimentaire.

En se racontant à travers des interviews, les entreprises créent même une autoreprésentation : on pourrait supposer que l'explicitation du soin de la biodiversité et du paysage déroule même une fonction de légitimation, une sorte de justification globale de stratégies multifonctionnelles directes à des multiples buts comme celles rentables. On remarque une corrélation intéressante de diversification de produit avec la messe en acte d'économies domestiques (52%), qui configurent la destination d'une partie de la production d'entreprise non seulement pour l'autoconsommation en sens strict, mais aussi pour l'échange et/ou la vente informelle de biens et services dans les chaînes de réciprocité, qui scandent les réseaux parentales, amicales et communautaires, au-delà des limites de l'unité familiale coïncidant avec l'espace de l'entreprise.

Dans l'ensemble, donc, l'index de corrélation plus intéressant associé aux entreprises qui font de la diversification de produit concerne les voix productions de qualité (76%) en ce qui concerne l'approfondissement, qualité des aliments (60%) en ce qui concerne les services non commodity, à assumer dans l'ensemble comme stratégie intentionnelle de production de qualité au moyen de la mul-

tiplication des spécificités protégées et produites, même à travers vente directe et transformation en entreprise des produits de qualité en mesure d'engendrer de la valeur. Cette stratégie s'accompagne à la diversification des services verts, sociaux, touristiques et commerciaux. Nous sommes face à ce qu'on manifeste comme un processus que nous pourrions définir de refondation multifonctionnelle forte, qui, à travers la différenciation, garantit non seulement un premium price, valeur ajoutée et liquidité, mais engendre aussi reconnaissance et réputation. Donc la diversification, dans ce sens, ne doit pas être considérée simplement comme pure sommation d'activités, dans l'optique d'addition quantitative, sinon en tant que versatilité productive fonctionnelle avec attention à la qualité : elle répond à des seuils élevée d'unicité et typicité garanties et appréciables de ses *outcomes*.

Au-delà que par la diversification des produits et l'utilisation des facteurs de production, un niveau élevé de la multifonctionnalité est exprimé – selon la formulation rappelée par Wilson (2008) – également à travers une élevée sensibilisation entrepreneuriale du rôle couvert en ce qui concerne l'environnement, avec une attention particulière à l'utilisation des ressources naturelles, dans un contexte de forte cohésion avec les territoires et les collectivités locales de référence. Nous observons les corrélations des activités non commodity de « gestion du paysage », non seulement dans le sens de l'amélioration de l'entreprise, mais en termes de contrôle du territoire, conformément à la transition entre le paradigme du productivisme à celui de la durabilité, que Wilson (2008) identifie comme un élément central de la diffusion du principe de la multifonctionnalité. Les valeurs les plus élevées par rapport à l'aménagement paysager concernent l'entretien de haies et d'arbres de l'exploitation en raison de l'esthétique du paysage, (71 % des cas). Cette forme de soins est directement liée à l'entretien et à la réparation des structures de l'exploitation et des routes champêtre (57 %), la gestion et l'entretien des murs en pierres sèches (38 %), l'entretien des canalisations d'écoulement des eaux et réservoirs de récupération des eaux pluviales et d'écoulement (57 %). Ces éléments étendent la protection de l'environnement même au-delà des frontières de l'entreprise, dans les espaces communs, en créant des cercles vertueux de bien-être mutuel entre l'entreprise et l'écosystème environnant, même dans sa version humaine et des infrastructures représentées par exemple. Des chemins de pénétration et de la préservation des murs en pierres sèches.

De même, nous pouvons lire la conduite déclarée liée à la lutte contre la pollution, pour réduire l'utilisation d'engrais et de pesticides et d'autres produits chimiques pour protéger les nappes aquifères, la production d'énergie renouvelable à insérer dans les circuits externes extra-entreprise, ce qui est donc encore un service aux retombées collectives.

L'aménagement paysager est également lié à la biodiversité (52 %), à la diversification des produits (55 %), aux productions de qualité (67 %), aux spécialités régionales (67 %), à la transformation dans l'entreprise (67 %), aux ventes directes (43 %). On dirait forte la connexion des entreprises qui s'engagent dans des activités de gestion interne de l'entreprise et les activités de restauration (67 %), hébergement (55 %), ferme didactique (29 %), puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, il suppose qu'elle soit fonctionnelle à la rentabilité maximale de l'autre. La participation des consommateurs dans certaines formes de

tourisme (visites guidées ainsi que paysages archéologiques, gens, randonnée et autres sports, en particulier, d'implication dans des activités d'affaires par type expérimentielle, conférences et manifestations culturelles, ainsi que des activités similaires aux formes du Musée de la vie rurale), bien que limitée en nombre ne peuvent se limiter uniquement au sein de l'entreprise. On peut supposer que ces activités sont présentes ensemble de manière soutenue, surtout dans les cas où la vocation agricole productive de l'entreprise, exprimée par des indices élevés de diversification mentionnés au préalable, est accompagnée et soutenue par la spécialisation dans des activités non alimentaires tels que le tourisme. En outre toujours plus la reproduction des entreprises dépend de la capacité d'engendrer des représentations qui de quelques façons servent à légitimer les valeurs de l'entreprise, de joindre le soin du paysage physique et anthropique à la sécurité alimentaire (62%), à la qualité des aliments (62%), à la variété des aliments (40%), à la promotion des traditions et de l'héritage culturel (45%). Comme nous l'avons déjà observé, le paysage a la double valence de bien écologique collectif et de bien économique : le renforcement réciproque des pratiques multifonctionnelles de gestion du paysage soutient non seulement la vente des produits agro-alimentaires au sens strict du mot, mais même le tourisme et la vente de spécificités environnementales. Dans les circuits de réciprocité informelle, propres des économies domestiques (52%), il est plausible de supposer que les échanges informels de produits face aux prestations puissent faire en sorte que ces dernières se déclinent même comme activités d'aide amicale extérieur dans le soin du paysage d'entreprise (par ex. dans quelques phases du procédé de production vitivinicole de production connectées à la vendange).

En ce qui concerne les activités d'agritourisme, avec attention particulière à la restauration, les corrélations plus significatives dans les pratiques d'entreprise se relèvent avec la transformation en entreprise (86%), les productions de qualité (81%), les spécialités régionales (76%), naturellement avec l'hébergement (74%), l'organisation de conférences et événements (52%), l'inclusion dans les guides (40%) et surtout dans les sites internet (79%). Des valeurs discrètes se remarquent même relativement à la gestion des sols à travers la réduction des fertilisants (74%), aux pratiques de protection de la biodiversité (62%), concomitante à l'entretien du vert (67%) et des structures d'entreprise (64%), qu'ils dénotent une forte attention au budget et à l'emploi des ressources naturelles et au même temps ils interceptent des groupes assez importants du soi-disant tourisme expérimentiel et, dans le même sens, de garantie de la qualité et de la variété des produits consommés sur place, en tant que force motrice principale du succès de la structure touristique rurale à moyen et à long terme.

L'agriculture biologique, même si dans un nombre réduit, (12 cas, tabl. 8), se présente un aspect intéressant de multifonctionnalité, parce que dans la totalité des cas les entreprises pratiquent des productions de qualité transformées en entreprise, presque toutes produisent des spécialités régionales, font de la restauration et de la gestion du paysage entre entreprise, défendent la biodiversité. Même la question de la corrélation avec l'engagement des consommateurs dans les activités de la société est intéressante parce qu'elle peut faire allusion au fait que les entreprises sur le plan biologique agriculture répondent à une question

précise, exprimée en ce que l'on appelle « marchés inversés », dans une sorte d'interception du client. Dans cette perspective, on peut assumer que les entreprises agricoles biologiques, vue la multiplicité de ses corrélations positives, s'approchent à des profils de multifonctionnalité forte et de haut niveau et rencontrent même les paramètres de qualité du versant des consommateurs.

Enfin, il y a seulement 2 entreprises qui vendent dans le canal de la GDO, équivalent au 5% de l'échantillon. Dans les deux cas, ils s'engagent dans la vente directe, dans les productions avec son label, dans des productions de qualité, spécialités régionales, diversification, mais pas bio. Tous les deux sont des agri-tourismes qui font pluriactivité extérieure à l'entreprise et prêtent de l'attention à l'entretien environnemental et d'entreprise, au bien-être animal et à la qualité des aliments. Il s'agit, en général, d'entreprises structurées capables de se confronter avec la grande distribution. Toutefois, dans la grande distribution semble déconnectée de la grande majorité des pratiques de petites entreprises multifonctionnelles de l'agriculture familiale. Cela signifie qu'en général des circuits alternatifs de distribution des aliments et produits agricoles existent encore, structurés en modalité de vente directe et diversifiée et ce parallélisme montre fréquemment une attitude de résistance de la part des petits producteurs de qualité, de s'insérer parmi les grandes multinationales du commerce, contre le risque d'écrasement des prix et l'incompréhension de leur logique productive et de l'objet de consommation. La préférence pour les ventes directes au détriment de la vente dans les supermarchés révèle une volonté généralisée de l'autonomie dans toutes les phases de production, de l'approvisionnement des matières premières à la commercialisation.

2.4. Le rôle de la multifonctionnalité dans les projets de développement local

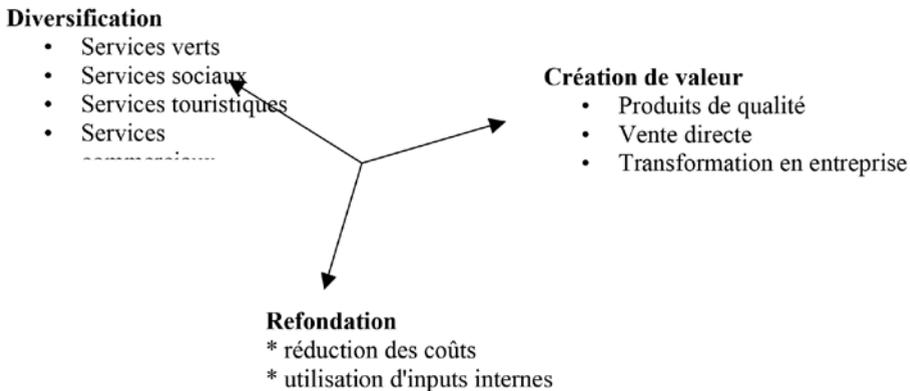
Comme nous avons essayé de concentrer notre analyse sur les pratiques commerciales, à partir des valeurs de corrélation calculées entre toutes les activités qui marquent les différentes catégories de multifonctionnalité, il y a plusieurs gradients de multifonctionnalité. Il y a des entreprises qui ont une multifonctionnalité faible, donc ont un niveau de production de biens publics relativement limitée, parce qu'elles se concentrent beaucoup sur la production de nourriture, de fibre et de matériels, à côté à des entreprises qui poursuivent une multifonctionnalité de type fort, dans lequel la présence d'autres biens et services, surtout de biens publics, est, si pas prépondérant, sûrement très important.

Après environ 30 ans dès le début du débat sur la multifonctionnalité, il est important de se demander, comme il suggérait Brunori dans le séminaire de lancement du projet PROMETEA, qui s'est tenu à Alghero le 21 avril 2017, d'où ces notes tirent des matériels et occasions de raisonnement finalisés au projet, dans quelle façon faciliter la transition d'une multifonctionnalité faible à une multifonctionnalité forte et surtout comme renforcer le rôle dans le territoire et les capacités de coordination des entreprises multifonctionnelles, afin de réunir l'offre touristique grâce à l'intégration des services proposés au niveau local. Il doit être rappelé encore que le but du projet PROMETEA est d'identifier,

à travers la sélection de bonnes pratiques, des nouveaux modèles d'entreprise multifonctionnelle ayant un haut niveau de durabilité qui puisse être reproposé et transféré à d'autres entreprises.

Brunori identifie le parcours de cette transition (fig. 1), à travers la réélaboration du modèle de Ploeg de 2008, qui avait identifié des parcours de transition de la part d'entreprises agricoles, visant au dépassement du modèle traditionnel d'entreprise fortement spécialisée, non diversifiée, qui tend à croître d'échelle, en simplifiant ses opérations et en se complétant avec le marché et pas avec son territoire. Cette étape est vue à travers trois parcours. Avant tout la création de valeur à travers des produits de qualité, de vente directe, de transformation en entreprise, ensuite à travers la diversification des activités, l'inclusion d'activités non agricoles -non-food réalisées dans l'entreprise, et donc le projet et le développement de services de type différent : des services touristiques et commerciaux aux services verts, aux services sociaux. Tout cela peut être traduit comme une refondation qui se base sur un réexamen des coûts de production.

Figure 1 – Les sentiers de la transition



Source : Slide Gianluca Brunori pendant le séminaire de lancement du projet PROMETEA, Alghero 21 avril 2017

Pendant que l'agriculture moderne se base sur des investissements de capital circulant et capital fixe, dans le cas des entreprises multifonctionnelles par contre la réduction des coûts est devenue, dans une période de crise, un de objectifs fondamentaux, corrélée à l'utilisation des input internes, à la transformation en entreprise, aux productions de qualité, aux spécialités régionales. La renaissance du modèle paysan (les nouveaux paysans sur lesquels Ploeg insiste 2008) passe en effet à travers la rupture avec le schéma de la modernisation et à travers le processus de différenciation de l'input : technologies flexibles, transformation directe, diversification de produit en secteurs divergés de l'agro-industrie. En ce qui concerne les outputs, les entreprises paysannes diversifient tant en visant sur la valorisation de *speciality*, produits fortement caractérisés sur le plan territorial et culturel, en mesure de déplacer la compétition du prix à la qualité,

qu'en combinant des nouvelles activités de production de biens et services à celle principale. Dans beaucoup de cas il s'agit de biens publics : soin de la personne et du territoire, services pour l'écosystème, liens sociaux souvent connexes aux services touristiques.

Donc tous les paradigmes qu'aujourd'hui nous appellerons agri-écologie, ont été progressivement introduits à l'intérieur des entreprises. Nous sommes face à un processus de transition du secteur, basé sur des pratiques agricoles et des stratégies d'entreprise innovantes, inscrites dans le sillon d'un rapport séculaire entre travail vivant, nature, tissu social, territoire.

Aujourd'hui nous pouvons dire que la multifonctionnalité est un facteur gagnant même du point de vue économique, elle présente en effet des différents caractères qui confèrent aux entreprises des caractères d'économie, qui peuvent renforcer les capacités de résilience dans le scénario compétitif actuel.

D'abord parce que la multifonctionnalité forte engendre une série d'aspects positifs : différenciation, produits de qualité, spécificité territoriale, transformation en entreprise, vente directe. Avec la possibilité d'améliorer le travail familial, les ressources de l'entreprise, l'utilisation des inputs internes et la réduction des coûts. Il en résulte la possibilité de pratiquer un écart de prix positif, fourni en poursuivant des stratégies de marketing efficaces et efficientes. En outre, la vente directe facilite la disponibilité des liquidités, ce qui est essentielle pour remettre en état les cycles financiers des processus de production des exploitations agricoles, que les entreprises avec des liens de filière plus longues ne sont pas en mesure de réaliser. C'est aussi une tâche qui garantit plus facilement une position d'« identifiabilité » dans les marchés locaux et non. Le résultat est une sorte d'avantage compétitif et de réputation qui permet, dans des marchés de plus en plus mondialisés, de se différencier et donc d'apparaître différents par rapport aux autres entreprises, d'autres territoires. Les bases économiques de la multifonctionnalité forte traversent ensuite un processus de différenciation qui engendre réputation, premium price, valeur ajoutée, liquidité. Ce processus tient le coup aussi – mais pas seulement – grâce à des politiques spécifiques : le premier pilier de la PAC n'est rien d'autre qu'une rémunération de la multifonctionnalité à la suite du Pacte social entre ville et campagne.

Le deuxième élément qui contribue à la création de valeur est le passage de la multifonctionnalité d'entreprise à la multifonctionnalité du territoire. Par exemple, au sein d'un système de vignes nous avons planté un vignoble, qui est la production primaire ; sur l'arrière-plan, qui est en partie produit complètement de l'entreprise : il ne fait pas partie de la production de vin, mais c'est un bien public qui définit une région entière, dont les autres acteurs du territoire peuvent bénéficier et qui représentent l'élément d'attraction pour le consommateur et la capacité du territoire à créer de la valeur, l'intérêt de ce genre de comportement déclaré renvoie à l'existence des entreprises multifonctionnelles fortes qui, comme nous l'avons vu, ont une haute conscience de leur rôle environnemental et leur contribution active à l'usage des ressources naturelles. En outre, ils tendent à montrer une forte interrelation avec les activités qui coexistent sur le territoire.

En présence de cette forte connexion parmi entreprise et territoire nous nous trouvons face à la question : « Mais que type de modèles de business nous

pouvons encourager à partir de ces concepts ? Et quelle elle est la différence parmi ces modèles de business et ceux du passé ? ». Brunori a cherché de donner une réponse à travers un classement de modèles sur la de base de deux critères. D'une partie celui de multifonctionnalité forte et de multifonctionnalité faible, comme illustré précédemment, de l'autre en ce qui concerne la spécialisation et diversification (fig. 2).

Figure 2 – Quels modèles de business ?

	Spécialisation	Diversification
Multifonctionnalité faible	Intensification Conventionnelle	Entreprise Multiproduit
Multifonctionnalité forte	Intensification Ecologique	Entreprise post-productiviste

Source : Slide Gianluca Brunori pendant séminaire de lancement du projet PROMETEA, Alghero 21 avril 2017

Dans beaucoup de cas la multifonctionnalité est vue comme synonyme de seule diversification productive, et ceci n'est pas toujours ainsi. Nous pouvons avoir des entreprises même à multifonctionnalité forte, par exemple, très spécialisée ; ou bien nous avons ou pouvons avoir des entreprises diversifiées, mais avec une multifonctionnalité faible, parce qu'ils se concentrent surtout sur la production de biens alimentaires plus que sur des biens publics. On peut en outre observer une typologie d'entreprise diversifiée et avec multifonctionnalité forte, que nous pourrions appeler entreprise post-productiviste, où la composante de biens et services territoriaux est prépondérante.

Par exemple nous pouvons avoir, comme dans les cas illustrés, une typologie d'entreprises très concentrées sur les aspects relatifs à une offre de services touristiques diversifiés, qui peuvent être engendrés à l'intérieur d'une entreprise agricole. Dans ces cas, la production de biens alimentaires, bien que existante, n'est pas emphatisée dans la création de l'image et de l'identité d'entreprise, vu que la communication privilégie les autres activités (de consommation, sportives, rurales, liées à la didactique, à l'environnement), qui constituent en fait le *core business* de l'entreprise.

Le passage de l'activité de business d'entreprise à l'activité du territoire est important pour comprendre comment la création de biens publics peut être capturée et peut engendrer valeur pour le territoire (avons vu que tout cela est central dans le projet PROMETEA). Nous savons que dans une logique générale, quelques aspects, quelques biens et services qui se connotent comme facteurs de succès de l'entreprise, dépendent des activités internes : production alimentaire, restauration et, en quelque sorte, services de récréation. Toutefois, pour beaucoup d'aspects les facteurs d'attraction touristique ne peuvent pas être reconduits aux capacités d'entreprise, mais dépassent tels contextes pour intéresser le domaine territorial. En effet, la reproduction dépend toujours plus directement de la capacité du territoire de légitimer en quelque sorte les capacités et les valeurs

de l'entreprise. Donc, tous les aspects liés au paysage agraire et d'implantation, au patrimoine culturel et au silence, facteur matériel souvent fondamental pour le touriste, représentent des constructions collectives auxquelles les entreprises participent. Il s'agit donc de comprendre comment vous créez et consolidez les synergies entre les entreprises et le territoire.

Figure 3 – De la multifonctionnalité d'entreprise à la multifonctionnalité du territoire



Source : nos élaborations

A ce point le modèle de la transition vers une multifonctionnalité des entreprises agricoles (fig. 1), représenté auparavant, trouve expression au moment où la multifonctionnalité devient territoriale (fig. 3). En vue du développement local il est fondamentale la démonstration de la capacité des entreprises à contribuer à la création de biens publics : services touristiques, services sociaux, services verts et services territoriaux.

Un exemple est celui des routes du vin, qui se structurent autour de la production de vins renommés, résultat d'activités individuelles, qui cependant réussissent progressivement à se compléter thématiquement entre elles. L'idée de la route des vins ressemble à l'intégration thématique des différentes formes d'offre de l'entreprise. Cette intégration thématique a besoin d'un récit, d'une représentation. À ce stade, la route des vins est combinée avec la représentation d'un territoire, un patrimoine culturel historique qui est immédiatement associé au vin, avec une valeur qui intègre également d'autres aspects, d'autres produits. On engendre ainsi une extension thématique, qui du vin passe à tous les autres

produits du territoire. Ce vin même (exemple la Malvasia de Bosa) dans un contexte spécifique (la route de la Malvasia) devient un *metaproduit* qui représente un territoire. Mais il en va de même pour les itinéraires d'agrotourisme qui améliorent le territoire dans son intégralité.

Ces éléments, pris ensemble, se réfèrent à la capacité de coordination et d'intégration des niveaux et des actions dans lesquelles se développe un projet de développement local. Car bien qu'il semble simple de construire des représentations, le problème est celui de les rendre cohérentes. Un territoire de succès, c'est celui qui arrive à convaincre un auditoire d'observateurs de la cohérence d'une représentation avec tous les éléments du territoire. Souvent, c'est la chose la plus difficile, parce que nous sommes témoins du fait que tout le monde a une histoire à raconter et peut être aussi différente que celle de l'autre, au sein de la même filière ou du même territoire.

Beaucoup d'histoires d'entreprise que nous avons recueillies racontent de singuliers modèles d'entreprise multifonctionnelle à haut niveau de durabilité. Ce qui manque est une représentation d'un réseau du territoire, ce qui est nécessaire pour construire le tourisme expérientiel des chemins, des paquets d'incitation qui améliorent le territoire dans son intégralité.

Du point de vue des politiques, la transition dont on a jusqu'à présent parlé soulève un certain nombre de questions relatives à l'intégration des niveaux présents dans un projet de développement local. Même au sein du projet PROMETEA, la transition de l'activité d'entreprise au niveau du territoire nécessite des outils et des actions visant à faciliter la coordination.

La première action est relative au territoire et aux entreprises et en particulier vise à promouvoir l'esprit d'entreprise innovante. Dans notre cas, il s'agit de détecter et d'analyser les exploitations multifonctionnelles dans certains territoires, en encourageant l'adoption de mesures innovantes visant à améliorer les spécificités locales, à travers la définition des modèles multifonctionnels et la **modélisation d'expériences entrepreneuriales innovantes**. Celle-ci tient compte de deux principales typologies d'entreprises : celles déjà existantes mais qui nécessitent une requalification – en particulier au niveau d'innovation de produit/service ainsi que de marchés – et de celles innovantes, notamment celles gérées par des jeunes nouveaux entrepreneurs qui travaillent à travers des actions spécifiques cohérentes

Deuxièmement **l'assistance technique devient essentielle**. On ne fait ici pas à référence beaucoup au rapport entre un technicien et une entreprise, quant à l'assistance technique collective, avec des moyens de gestion des groupes, de gestion de l'activité interactive, qui demandent le soi-disant *peer to peer*, c'est-à-dire la capacité des agriculteurs, à travers des facilitateurs, d'échanger ses expériences et d'innover à travers l'interaction. L'approche innovante de cette dimension réside dans le parcours/méthode qui on entreprend pour supporter les entreprises dans le procès d'innovation et diffusion des modèles identifiés : **laboratoires « Innovation Way » et services de support à l'activité entrepreneuriale indépendante**.

Nous avons ensuite les mesures visant à favoriser la coopération, comme les networks thématiques qui méritent une spécifique mention. Dans ce cas, l'objectif

spécifique est de favoriser la création de réseaux (et cluster de réseaux) parmi des sujets (et/ou les réseaux) à travers la formulation de **contrats de réseau**, qui peuvent représenter une innovation d'organisation et de procès de messe en connexion des entreprises. En particulier, la dimension de réseau vise, d'une part, à supporter la relation parmi des entreprises locales (par exemple pour filière et entre filières) et en même temps parmi entreprises transfrontalières ; de l'autre à assurer l'intégration parmi système côtier, système urbain et système rural, intégration gagnante afin de renforcer la complémentarité parmi ces trois niveaux et pouvoir offrir, comme nous l'avons déjà dit, des parcours expérientiels/des paquets motivants durables qui valorisent le territoire dans sa globalité et qui offrent au touriste une sorte de continuité territoriale. Cela nécessite l'identification des types de networking **des entreprises et leur analyse, suivi d'un parcours de formation pour la mise en place de « network manager »**.

Cohérent avec les politiques européennes est l'activation des **groupes opérationnels** visant au soutien des politiques d'attraction du territoire, qui ont un autre but, mais qui ont le même type d'approche : l'idée qu'en créant un réseau de sujets on puisse identifier des parcours d'innovation interactives, qui ensuite donneront lieu à des projets pilote ou à d'autres typologies de projet. Voilà la dimension de **gouvernance**, qui vise principalement à favoriser l'échange de bonnes pratiques parmi les institutions publiques, finalisé à introduire des nouveaux modèles et des nouveaux processus d'innovation des politiques d'attraction du territoire ; en même temps activer des parcours participatifs et de co-projet afin de partager des mesures efficaces de soutien à l'auto entrepreneuriat innovant. Dans le spécifique on vise à créer un **marque collectif volontaire** de qualité touristique-réceptive commun au territoire transfrontalier qui résume les contrats de réseau et les labels collectifs existants dans chaque zone.

Le but ultime est de créer un réseau de sujets, avec des caractéristiques spécifiques comme dans le cas de Prometea, qui puissent identifier des parcours d'innovation interactifs, en utilisant même les outils des politiques de développement territorial existants, qui ensuite pourraient donner lieu à des projets pilote ; ou bien qu'ils donnent lieu à des programmes intégrés territoriaux, visant à la création de structures de coordination.

ANNEXES

Tableau 8 – Entreprises en % pour appariement de multi-fonctionnalité

	Intégration	Hybridation	Services non commodity material	Services non commodity immatériel
Appariement innovatif - innovatif	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service
Appariement innovatif - procédés	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service
Appariement procédés - procédés	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service
Appariement procédés - matériel	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service
Appariement matériel - matériel	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service
Appariement matériel - immatériel	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service
Appariement immatériel - immatériel	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement	1. Recherche et développement
	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service	2. Production et service

Source : notre élaboration

Tableau 9 – Entreprises en % pour appariement de multi-fonctionnalité

	Intégration	Réplication	Services non community manutenti	Services non community manutenti
Approfondimento - implementazioni di prodotto	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Approfondimento - implementazioni di processo	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Appalti avvenuti	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Implementazioni aggiuntive	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Integrazioni	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Riproduzione avanzata	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Services non Community manutenti	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11
Services non Community manutenti	27 32 39 2	14 12 12 3	18 16 16 11	18 16 16 11

Source : notre élaboration

Tableau 10 – Connexions de multi-fonctionnalité plus fréquentes entre les 42 sociétés de l'échantillon
(entre parenthèses la fréquence de chaque élément)

v.a.	%	voce1	voce2	voce3	voce4
30	71,4	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda
30	71,4	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione
29	69,0	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione
29	69,0	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(36) Siti internet
29	69,0	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(36) Siti internet
28	66,7	(34) Diversificazione	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(36) Siti internet
28	66,7	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(36) Siti internet
27	64,3	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(38) Ristorazione
27	64,3	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(36) Siti internet
27	64,3	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(33) Pernottamento in alloggio
27	64,3	(34) Diversificazione	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione
27	64,3	(34) Diversificazione	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(36) Siti internet
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(38) Ristorazione	(36) Siti internet
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(31) Qualità degli alimenti
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(33) Pernottamento in alloggio
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(33) Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(33) Pernottamento in alloggio
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(33) Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere

Source : notre élaboration

Tableau 11 – Entreprises pour appariement de multi-fonctionnalité. Sélection des éléments les plus significatifs - Valeurs % sur l'échantillon de 42

	1. Diversification	2. Production de valeur ajoutée	3. Diversification en amont	4. Diversification en aval	5. Diversification en amont	6. Diversification en aval	7. Diversification en amont	8. Diversification en aval	9. Diversification en amont	10. Diversification en aval	11. Diversification en amont	12. Diversification en aval	
Approfondimento - Innovazioni di prodotto	1. Diversificazione	81	76	81	74	67	74	52	55	57	43	50	
	2. Produzione di qualità	76	88	83	81	74	79	64	62	67	45	60	
	3. Specialità regionali	71	81	81	76	67	71	64	60	67	48	57	
	4. Agricoltura biologica	26	29	29	24	21	24	17	21	21	12	21	
	5. Produzione con proprio marchio	26	26	26	21	19	21	10	19	21	12	19	
Approfondimento - Innovazioni di processo	6. Trasformazione in azienda	81	83	93	86	74	81	62	62	69	48	57	
	7. Vendita diretta	45	52	50	45	40	48	40	40	43	33	45	
	8. Vendita nella GD	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	2	
	9. Conoscimento dei consumatori nell'attività	36	40	40	33	36	36	31	31	29	31	19	29
	10. Agricoltura sociale	7	10	10	10	7	10	10	10	10	12	10	10
Ampliamento	11. Fabbrica didattica	29	36	33	33	26	31	26	31	29	21	33	
	12. Lavorazioni conto terzi (ad es. imballaggio, laminato, etichettatura, molitura...)	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	
	13. Ristorazione	74	81	86	90	74	79	60	62	69	45	57	
	14. Pernottamento in alloggio (campeggio, roulotte, caravan...)	67	74	74	74	79	69	55	48	57	33	48	
	15. Ospitalità in area sotto (campeggio, roulotte, caravan...)	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	
Ampliamento agricolo	16. Visite guidate (enogastriche, archeologiche)	29	33	33	29	31	31	29	21	26	17	31	
	17. Escursionismo	19	21	21	17	21	21	17	14	12	5	14	
	18. Colturismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	19. Appunturismo	12	14	14	14	14	14	12	10	12	12	14	
	20. Altre attività sportive	17	19	19	14	19	19	19	19	12	12	14	
	21. Trek/therapy	0	2	5	5	2	2	5	2	5	2	2	
	22. Partecipazione ad attività (attività di tipo esperienziale)	24	31	31	33	24	29	26	29	26	21	24	
	23. Convegni e eventi culturali	48	52	55	52	40	50	48	45	50	33	45	
	24. Museo civiltà contadina o attività similari	24	26	26	24	24	24	24	24	21	24	24	
	25. Altri	38	40	43	38	36	38	36	31	38	24	33	
Integrazione	26. Concorsi Turistici locali	17	17	17	17	12	14	5	10	14	10	14	
	27. Concorsi di agriturismo	19	19	21	21	21	19	17	10	17	10	14	
	28. Strade del vino	10	12	14	10	10	12	7	7	14	5	12	
	29. Incontro in guide	36	43	45	40	36	43	38	31	45	31	31	
	30. Siti internet	74	79	81	79	69	86	60	57	62	40	57	
	31. Altro	26	31	33	29	24	31	31	21	21	19	24	
Ripartizione risorse	32. Pubblicità	36	43	38	36	33	38	36	33	38	31	29	
	33. Esposizioni consociative (stand, negozi, fiera, forum, autoproduzione, subconsumo)	52	64	62	60	55	60	67	50	57	40	50	

Tableau 11 – Entreprises pour appariement de multi-fonctionnalité. Sélection des éléments les plus significatifs - Valeurs % sur l'échantillon de 42

	1. Diversification	2. Production de qualité	6. Information en amont	3. Rétroaction	2. Partenariats en amont	10. Services innovants	20. Eco-citoyenneté	8. Bio-citoyenneté	30. Sécurité alimentaire	12. Variétés végétales	36. Promotion des traditions et des produits locaux	
Services non commodity matériels	1. Maintenance des outils et équipements agricoles (tenendo conto dell'eticità del passaggio)	67	67	67	55	62	52	52	62	40	45	
	2. Maintenance et entretien des structures agricoles et des équipements tenendo conto dell'eticità del passaggio	64	64	64	55	60	52	50	60	38	50	
	3. Gestion et maintenance des murs à secco agricoles	45	45	45	40	40	40	43	36	45	38	
	4. Maintenance des canaux d'irrigation agricole, et systèmes de récupération des eaux pluviales et de stockage	48	48	48	40	40	45	36	33	38	36	
	5. Réalisation de l'usage de fertilisants, produits et autres produits chimiques pour améliorer le sol agricole	74	74	74	62	69	62	52	57	62	40	57
	6. Énergie renouvelable	43	45	52	36	40	40	36	40	48	31	36
	7. Utilisation d'engrais, produits, matériel agricole (scorie, compost, etc.)	52	52	50	43	48	48	52	55	36	36	43
	8. Biodiversité	62	62	62	48	57	57	50	67	52	38	48
	9. Bénéfice animal	50	50	52	43	45	45	45	45	52	38	43
	10. Sécurité alimentaire	67	67	69	69	62	62	57	52	74	45	57
	11. Qualité des produits	69	69	69	60	64	64	57	50	67	45	52
	12. Variétés végétales	43	45	48	33	40	40	40	38	45	48	36
	13. Marchés collectifs	14	14	14	14	14	14	7	10	12	7	12
14. Sponsorisation d'événements	48	55	57	48	48	48	48	40	57	38	45	
15. Participation à des foires	36	38	38	29	38	38	29	26	29	21	29	
16. Promotion des traditions et des produits locaux	50	60	57	48	57	57	50	48	57	36	62	
17. Autres services au territoire	31	38	36	29	36	36	36	26	33	24	31	

Source : notre élaboration

Références bibliographiques

- Arru B., Furesi R., Madau F.A., Pulina P.
2019, *Agriturismo, multifunzionalità e analisi economico-finanziaria delle imprese : il caso della Sardegna*.
- Bagnasco A.
1988, " *La costruzione sociale del mercato* ". Bologna, Il Mulino.
- Barberis C. (a cura di)
2009, " *La rivincita delle campagne* ". Roma, Donzelli.
- Brunori G.
2003, " *Sistemi agricoli territoriali e competitività* ". In Casati D. (a cura di), " *La competitività dei sistemi agricoli italiani* ", Atti del XXXVI convegno SIDEA, Milano, Franco Angeli.
2017, " *Il ruolo delle aziende multifunzionali nello sviluppo integrato delle aree rurali* ", intervento al Seminario di lancio del Progetto PROMETEA, Alghero, 21 aprile 2017.
- Cairol D., Coudel E. (a cura di)
2005, " *Multifunctionality of agriculture and rural areas : from trade negotiations to contributing to sustainable development. New challenges for research* ", Multagri synthesis report.
- Camagni R. (ed.)
1991, " *Innovation Networks : Spatial Perspectives* ". London, Belhaven.
- Cavazzani A.
2006, " *Lo sviluppo rurale come superamento della modernizzazione agricola* ". *AgriregioniEuropa II*, 1 : 2-4.
2009, " *Innovazione sociale e strategie di connessione delle reti alimentari alternative* ". *Sociologia Urbana e Rurale* 87 : 1-20.
- Cedefop
2008, " *Agrifood* ".
Cersosimo D.
2012, " *Tracce di futuro. Un'indagine esplorativa sui giovani Coldiretti* ". Roma, Donzelli.
- Cois E.
2015, " *Dalla Casa al Campo. Percorsi Biografici Femminili nelle Imprese Agricole Familiari Sarde* ". In Marrocu L., Bachis F., Deplano V. (a cura di), " *La Sardegna Contemporanea. Idee, luoghi, processi culturali* ". Roma, Donzelli, pp. 475-501.
- Cooke P., Heidenreich M. and Braczyk H.
2004, " *Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World* ". Second Edition, London, Routledge.
- Fonte M.
2013, " *I produttori nella rete dei GAS* ". *AgriregioniEuropa XXXII*, 9 : 16-9.
- Goodman D.
2003, " *The quality "turn" and alternative food practices : reflections and agenda* ". *Journal of Rural Studies* 19 : 1-7.
- Hansen G., Morten T.
2002, " *Knowledge networks : Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies* ". *Organization Science* 13/3 : 232-248.
- Henke R., Salvioni C.
2008, " *Multifunzionalità in Agricoltura : sviluppi teorici ed evidenze empiriche* ". *Rivista di Economia Agraria LXIII* (1).

- Hirschman A.O.
1958, “ *The Strategy of Economic Development* ”. New Haven, Yale University Press.
- Idda L., Furesi R. e Pulina P.
2005, “ *Mid-Term Review e multifunzionalità* ”, Rivista di economia Agraria, 2.
- Mantino F.
2008, “ *Lo sviluppo locale in Europa. Politiche, istituzioni e attori locali dagli anni '70 ad oggi* ”. Milano, Edagricole.
- Marsden T., Banks J., Bristow G.
2000, “ *Exploring their Role in Rural Development Food Supply Chain Approaches* ”. Sociologia Ruralis 40 (4) : 424-438.
- Meloni B.
2013, “ *Sviluppo rurale e progetto sostenibile* ”. In “ *Sviluppo rurale alla prova. Dal territorio alle politiche* ”, a cura di B. Meloni e D. Farinella. Torino, Rosenberg&Sellier : 17-62.
2015, “ *Aree interne e progetti d'area* ”. Torino, Rosenberg&Sellier.
- Meloni B., Cois E.
2017, “ *Produzioni agro-alimentari locali di qualità : multifunzionalità aziendale, reti territoriali, produttive e delle conoscenze in Provincia di Cagliari* ”, relazione presentata al I convegno SISE “ *Le nuove frontiere della sociologia economica* ”, Roma, 26-27-28 gennaio.
- Meloni B., Farinella D. (a cura di)
2013, “ *Sviluppo rurale alla prova* ”. Torino, Rosenberg&Sellier.
2015, “ *Nuovi contadini, tra innovazione e regolazione* ”, Sociologia del Lavoro, n.139/2015.
- Morgan K.
1997, “ *The Learning Region : Institutions, Innovation and Regional Renewal.* ” Regional Studies 31 :491-503.
- Nonaka I.
1994, “ *A dynamic theory of organizational knowledge creation.* ” Organization Science 5/1 : 14-37.
- Oecd
2001, “ *Multifunctionality : Towards an Analytical Framework* ”. Paris, OECD Publications Service.
2006, “ *The new rural paradigm : Policies and Governance* ”. Paris, OECD Publications Service.
- Oostindie H.A., Ploeg J.D van der., Renting H.
2002, “ *Farmer's experience with and views on rural development practices and process : Outcomes of a transnational European survey* ”. In Ploeg J.D. van der, A Long, J.Banks (a cura di), “ *Living Countrysides. Rural Development Processes in Europe : The State of the Art. Doetinchem* ”, Elsevier : 214-231.
- Oostindie H.A., Ploeg J.D. van der, Broekhuizen R.E. van, Ventura F., Milone P.
2010, “ *The central role of nested markets in rural development in Europe* ”. Rivista di Economia Agraria 2.
- Ostrom E.
1990, “ *Governing The Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action* ”. Cambridge, Cambridge University Press ; [trad. it. *Governare i beni collettivi*. Venezia, Marsilio, 2006].
- Osti G., Carrosio G.
2012, “ *Conflitto cibo e energia e oltre : il caso degli impianti a biogas del Nord Italia* ”, VII ed. della Scuola di Sviluppo Locale S. Brusco : “ *Sistemi agroalimentari e sviluppo locale* ”, 12-14 ottobre, Seneghe.
- Pyke F., Becattini G. and Segenberger W. (eds.)
1991, “ *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy* ”. Ginevra, International Institute for Labour Studies.

- Ploeg J.D. van der
2006, “ *Oltre la modernizzazione. Processi di sviluppo rurale in Europa* ”. Soveria Mannelli, Rubettino.
- 2008, “ *The new peasantries. Struggles for autonomy and sustainability in an Era of empire and globalization* ”. London-Sterling, Earthscan ; [trad.it “ *I nuovi contadini. Le campagne e le risposte alla globalizzazione* ”. Roma, Donzelli, 2009].
- Ploeg J.D. van der, Roep D.
2003, “ *Multifunctionality and rural development : the actual situation in Europe* ”. In : Van Huylenbroeck G., Durand G. (a cura di), “ *Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European agriculture and Rural Development* ”. Aldershot, Ashgate.
- Polman N., Poppe K.J, Shans J.W., Ploeg J.D. van der
2010, “ *Nested market with common pool of resources in multifunctional agriculture* ”. Rivista di Economia Agraria 2 : 295-318.
- Porter M.
1990, “ *The Competitive Advantage of Nations* ”. New York, Free Press.
- Reijntjes C. Haverkort B. e Waters-Bay A.
1992, “ *Farming for the future : An Introduction to Low External Input and Sustainable Agriculture* ”. UK, ILEA/MacMillan.
- Sassatelli R.
2004, “ *Consumo, culture e società* ”. Bologna, Il Mulino.
- Sivini S., Corrado A.
2013, “ *Cibo locale. Percorsi innovativi nelle pratiche di produzione e consumo alimentare* ”. Napoli, Liguori.
- Storper M.
1997, “ *The Regional World, Territorial Development in a Global Economy* ”. New York, Guilford Press.
- Trigilia C.
2013, “ *Ricerca sulle aree di vitalità economica. Relazione finale* ”. Roma, Ministero per la Coesione Territoriale.
- Ventura F., Milone P.
2007, “ *I contadini del terzo millennio* ”. Milano, Franco Angeli.
- Ventura F., Ploeg J.D. van der
2010, “ *Rural development : some tentative conclusions* ”. Rivista di economia agraria LXV (2)
- Wilson G.A.
2008, “ *From ‘weak’ to ‘strong’ multifunctionality : Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways* ”. Journal of Rural Studies 24 (3) : 367-383.

AGROTOUTRISME, MULTIFONCTIONNALITÉ ET ANALYSE ÉCONOMICO-FINANCIÈRE DES ENTREPRISES : LE CAS DE LA SARDAIGNE

*Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina
(DIA -UniSS)*

Introduction

Au cours du siècle dernier, les changements sociaux, la mondialisation des marchés et les transformations industrielles et économiques ont été les principaux facteurs de changement qui ont affecté l'agriculture (Verrascina *et al.*, 2017). La crise du modèle de développement industriel et urbain et l'évolution de la qualité de vie dans les grandes villes industrielles contrastent avec la vision positive, quoique parfois idéalisée, de la vie à la campagne, et avec l'émergence de nouvelles formes de développement économique dans les zones rurales. Le territoire rural est actuellement en cours de réévaluation par rapport à différents aspects positifs tels que la tranquillité de la vie, l'environnement et les paysages façonnés par l'agriculture, le capital social fondé sur la perpétuation des cultures et des traditions et sur lequel sont fondées les principales relations sociales, et la typicité des produits agroalimentaires, qui est peut-être un des principaux éléments de l'interconnexion à l'œuvre entre le territoire rural et la société. Ces forces promotrices, conjointement avec la Politique de développement rural – deuxième pilier de la politique agricole commune (PAC) – ont marqué un changement substantiel dans la perception sociale du rôle de l'agriculture dans la société.

Par conséquent, les entreprises agricoles, par choix propre ou sous la contrainte de conditions contingentes, sont engagées dans un processus de redéploiement stratégique de leurs activités afin non seulement de continuer à remplir leurs fonctions « traditionnelles » (approvisionnement en produits alimentaires et absorption de main-d'œuvre), mais aussi de satisfaire une demande croissante de « *non commodity goods and services* » (biens et services autres que les produits de base) (Van Huylenbroeck *et al.*, 2007, p. 5), en offrant des produits et services publics qui entraînent des avantages pour la collectivité et permettent la diversification de l'activité et sa compétitivité sur le marché (Velazquez, 2004 ; Verrascina *et al.*, 2017).

Les zones rurales ne sont plus uniquement des lieux où les entreprises assurent la simple production de denrées agricoles, mais deviennent l'expression d'une agriculture multifonctionnelle qui manifeste « la capacité du secteur primaire à produire des biens et services secondaires de nature diverse, de manière concertée et, dans une certaine mesure, inévitablement, avec la production de produits destinés à la consommation humaine et animale » (Aimone *et al.*, 2006, pp. 3–4).

La multifonctionnalité est aussi la réponse au contexte économique de plus en plus complexe dans lequel les agriculteurs doivent fonctionner. Ce dernier est souvent caractérisé par la position de faiblesse contractuelle des petits agriculteurs,

qui nuit à leur capacité à atteindre la rentabilité (Brueckner, 2000 ; Colman, 2010 ; Greene, Stager, 2001 ; Lee *et al.*, 2012 ; Vorley *et al.*, 2016) déjà en elle-même instable – en raison de changements imprévus qui ne peuvent être entièrement gérés dans le temps en termes de rendement et de prix (Key *et al.*, 2018) – et incertaine – en termes de production, de prix, de technologie et de politique (Moschini, Hennessy, 2001).

La multifonctionnalité – qui chevauche les activités des secteurs primaire, secondaire et tertiaire – embrasse des manières de faire qui sont soit présentes dans l'agriculture depuis des siècles (par exemple la transformation artisanale des produits agricoles, qui implique les secteurs primaire et secondaire, et la vente directe de produits, qui concerne le secteur tertiaire), soit de diffusion récente, comme les services éducatifs et sociaux, l'accueil touristique et la restauration (agrotourisme).

La présente contribution donne un « diagnostic territorial » de la région Sardaigne, et en particulier des régions de la Nurra et de Montiferru, selon le modèle d'agrotourisme promu par le projet PROMETEA, c'est-à-dire un modèle agricole multifonctionnel visant à relever le défi du renouveau rural, lequel est plus que jamais menacé par la modernisation de l'agriculture (qui se traduit par des coûts élevés sur le plan environnemental, comme la baisse de la qualité des produits et la perte des spécificités territoriales).

Plus particulièrement, nous présentons d'abord les enquêtes économique-financières menées dans le but d'offrir une photographie des deux régions étudiées, en mettant l'accent sur la différenciation entre les exploitations plus orientées vers la pratique agricole que vers la prestation de services touristique-récréatifs et celles qui, au contraire, considèrent l'activité agricole comme secondaire par rapport à une série de services proposés par l'entreprise. Nous présentons ensuite certaines réalités entrepreneuriales que l'on peut définir comme « *best practice* » (meilleure pratique).

L'analyse des réalités entrepreneuriales a stimulé la réflexion sur le rôle de la multifonctionnalité comme facteur clé pour permettre aux entreprises agricoles non seulement de répondre aux nouvelles demandes du marché, mais aussi d'être proactives, en intégrant ainsi les sources de revenu, et d'être plus autonomes dans un contexte économique instable et en constante évolution.

1. La multifonctionnalité de l'agriculture

Le concept de « multifonctionnalité » a pour origine le débat qui s'est ouvert dans les années 1980 sur les fonctions sociales et environnementales attribuées au secteur agricole, sur le développement durable et sur la nécessité de renforcer l'intégration entre la PAC adoptée par les pays européens et les différentes politiques environnementales (Idda *et al.*, 2002). Cependant, il obtient sa reconnaissance internationale avec le document « Agenda 2000 : pour une Union plus forte et plus large » (qui fait suite à la réforme MacSharry de 1991, au Sommet de la Terre de 1992 et à la Conférence de Cork de 1996) et devient l'élément essentiel de la discussion concernant le soutien apporté au secteur agricole, de plus en plus considéré comme producteur de biens publics.

Le regain d'intérêt et la diffusion du concept de multifonctionnalité est à attribuer à l'axe d'études qui a examiné de près la nouvelle pensée post-productiviste à travers laquelle on a cherché à interpréter les nouvelles dynamiques qui ont touché l'agriculture et les zones rurales (Henke et Zappacosta, 1993 ; Wilson, 2007 ; Marsden et Sonnino, 2008 ; Henke et Salvioni, 2010 et 2011 ; Arnalte-Alegre *et al.*, 2013), et qui ont conduit certains auteurs (Marsden, 1999 ; Wilson, 2007) à penser qu'ils assistaient à la fin de l'agriculture traditionnelle.

Cette transition vers l'agriculture multifonctionnelle – dictée par la crise du modèle productiviste – bien qu'encore dans sa phase initiale, a généré un élargissement des fonctions des exploitations agricoles dans deux directions complémentaires (Henke *et al.*, 2014) : (a) production de biens publics, étant donné la conscience accrue et donc la valorisation également en termes monétaires du rôle de sauvegarde du territoire, de préservation des ressources naturelles et des traditions (Marotta, Nazzaro, 2012) ; (b) différenciation des activités pour sauvegarder la rentabilité (par ex. pluriactivité, élargissement de la filière, intégration avec d'autres formes d'activités qui s'écartent de la simple production agricole), ce qui entraîne des externalités positives pour l'entreprise en particulier et la société en général.

Les processus de transition agricoles n'ont pas un cours temporel linéaire, ne sont pas hétérogènes sur le plan spatial et ne montrent pas une implication égale entre agriculteurs individuels et responsables de l'élaboration des politiques (Wilson, 2007). Plusieurs auteurs (Hollander, 2004 ; Holmes, 2006 ; Wilson, 2001) ont interprété les processus susmentionnés comme un spectre multifonctionnel dont les extrêmes sont des pensées et actions productivistes et non productivistes (Wilson, 2007). Dans ce sens, Wilson (2007) représente cette transition comme une multitude de processus décisionnels stratégiques déterminés par une gamme de contraintes et d'opportunités qui influencent le potentiel de transition multifonctionnelle dans un espace compris entre fins productivistes et non productivistes (Fig. 1).

Il en ressort une vision normative de la multifonctionnalité représentée comme une transition agricole complexe constituée de degrés de multifonctionnalité faible, modérée et forte, dans laquelle l'accessibilité aux différents processus multifonctionnels est diversifiée (plus l'entreprise est située dans la partie droite, plus son potentiel de transition sera limité), même si la « qualité » des processus multifonctionnels possibles est la même à droite et à gauche (Wilson, 2008).

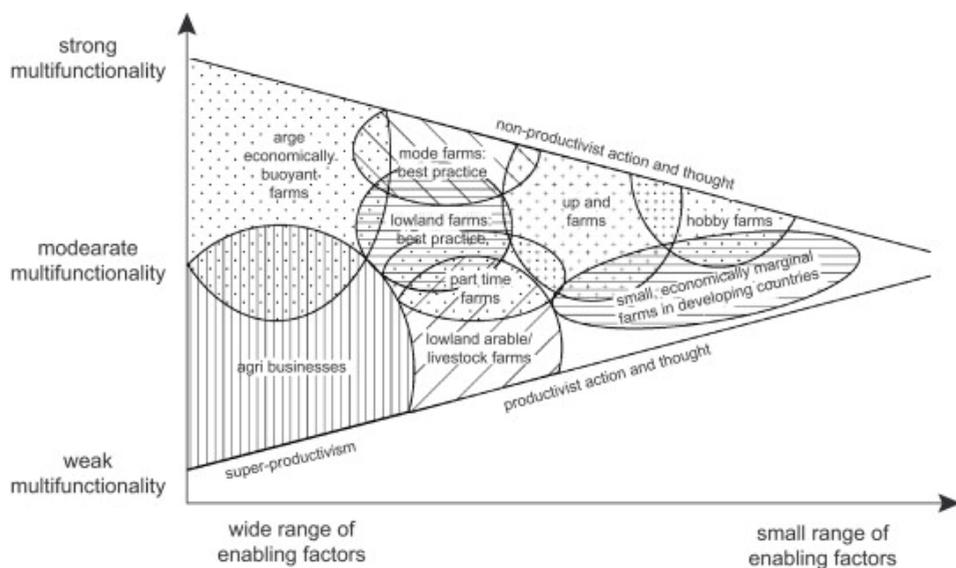
Le niveau de multifonctionnalité « faible » est commun à la plupart des principaux types d'exploitation, correspondant à la représentation plus « classique » de la multifonctionnalité liée à la production conjointe (même inconsciemment) de biens agricoles et d'externalités sans que cela n'implique une réorganisation des facteurs de production des exploitations, et visant au maintien d'une entreprise agricole viable et autonome par un recours limité à la diversification.

Les exploitations ayant un niveau moyen de multifonctionnalité se distinguent par la volonté de mettre en place un processus de réorganisation des ressources de l'exploitation, tant au niveau du travail que des structures.

Le niveau de multifonctionnalité fort, enfin, est représenté par une réorganisation de l'exploitation à travers un processus radical de transformation culturelle et sociale. La multifonctionnalité s'exprime par la diversification de l'utilisation des facteurs de production et des sources de revenu des ménages. Il s'agit d'entreprises

qui ont un lien fort avec la communauté et le territoire et qui tirent parti du développement de relations fonctionnelles et de la valorisation de l'hétérogénéité et de la particularité du territoire (Brunori, 2003). Ces entreprises sont également bien conscientes de leur rôle environnemental et de la contribution active qu'elles peuvent apporter en termes d'équilibre dans l'utilisation des ressources naturelles, en offrant des produits de haute qualité (souvent avec des certifications de durabilité) et qui répondent à la demande de produits à valeur symbolique élevée (Heasman, Lang, 2015). Le rôle des femmes et des jeunes devient plus important jusqu'à devenir prédominant, ce qui signifie que l'on s'écarte d'une vision purement productiviste de l'agriculture (Clark, 2005).

Fig. 1 – Entonnoir du processus décisionnel concernant la multifonctionnalité pour les différents types d'exploitation (Wilson, 2007, p. 273)



De fait, les modalités et l'intensité avec lesquelles se manifestent les différentes fonctions clés de l'agriculture multifonctionnelle¹ (Van Huylenbroeck *et al.*, 2007) représentent un « gradient » de multifonctionnalité (Wilson, 2007) qui s'inscrit

¹ Selon Van Huylenbroeck *et al.* (2007), la multifonctionnalité de l'agriculture comprend quatre types de fonctions assumées par les entreprises agricoles :

- fonctions écologiques (gestion du paysage et maintenance des services paysagers, gestion de la faune sauvage, création d'habitats et bien-être des animaux, maintien de la biodiversité, amélioration du recyclage des nutriments et de la limitation des puits de carbone) ;
- services bleus (gestion des ressources hydriques, amélioration de la qualité de l'eau, contrôle des inondations, collecte d'eau et création d'énergie éolienne) ;
- services jaunes (rôle de l'agriculture dans la cohésion rurale, la vitalité, l'environnement et le développement du milieu rural par la mise en valeur du patrimoine culturel et historique, la création d'une identité régionale et l'offre en matière de chasse, d'agrotourisme et d'agro-divertissement) ;
- fonctions blanches (production alimentaire saine, sûre et diversifiée sur le plan qualitatif).

dans un continuum dicté par deux forces : les attentes et la demande de la société à l'égard de l'agriculture d'une part, et les politiques visant à soutenir la diversification et la valorisation des fonctions secondaires de l'agriculture d'autre part (Belletti *et al.*, 2003).

Étant donnée la difficulté d'inclure toutes les différentes fonctions dans une définition unique de la multifonctionnalité de l'agriculture, la littérature a proposé différentes interprétations (Van Huylenbroeck *et al.*, 2007), qui peuvent être résumées en deux approches principales.

L'approche normative, concentrée sur le côté de la demande, est axée sur le point de vue de la société et de ses attentes par rapport au secteur agricole. Cette approche élargit la discussion sur la multifonctionnalité en incluant dans le débat les choix politiques inhérents aux questions d'équité (entendues comme les inégalités dans le processus de production et l'impact sur les valeurs sociales), les droits de propriété (publics et privés) ou les niveaux de référence (détermination de ce que l'on entend par exigences minimales et de comment sanctionner la non conformité) (Delorme, Aumand, 2004).

L'approche positive, axée sur ce que l'agriculture peut offrir à la société, décrit les multiples avantages de l'agriculture relativement aux processus et aux résultats de la production agricole, et représente la base pour répondre aux différentes préoccupations des parties prenantes (Hediger, Lehmann, 2007). La tâche des décideurs est d'encourager la capacité typique de l'entreprise agricole à produire des *non-commodity and non-market outputs* (produits autres que les produits de base et non marchands).

C'est sur cette dernière approche que l'OCDE, à laquelle est attribuée l'une des définitions les plus reconnues au niveau international, fonde son concept de multifonctionnalité, affirmant qu'« outre sa fonction première de production d'aliments et de fibres, l'agriculture peut également concevoir le paysage, protéger l'environnement et le territoire et préserver la biodiversité, gérer les ressources de manière durable, contribuer à la survie socio-économique des zones rurales, assurer la sécurité alimentaire. Lorsque l'agriculture ajoute à son rôle primaire une ou plusieurs de ces fonctions, elle peut être définie comme multifonctionnelle » (OCDE, 2001).

D'autres contributions importantes au débat international sur le concept de multifonctionnalité peuvent être attribuées à deux autres organisations internationales, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui se concentre sur les *non-trade concerns* (questions non commerciales), et la FAO, qui se focalise sur le rôle de l'agriculture. Hediger (2004) propose un résumé schématique des différents points de vue sur le concept de multifonctionnalité de la part des trois organisations mentionnées ci-dessus (Tableau 1).

Les voies de développement que les entreprises agricoles peuvent emprunter dans la transition d'une entreprise agricole monofonctionnelle à une entreprise agricole multifonctionnelle, en suivant des processus de diversification qui créent de nouvelles formes d'hétérogénéité (Oostindie *et al.*, 2002), peuvent être classées sur la base de trois perspectives (Van der Ploeg, Roep, 2003) :

Tab.1.1 – Divers points de vue de la « multifonctionnalité » (Hediger, 2004)

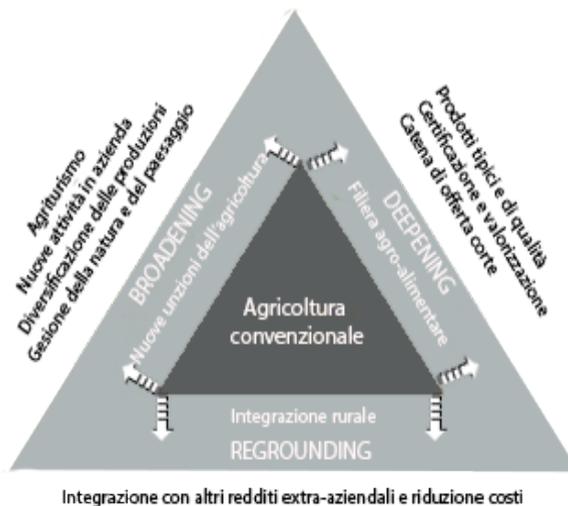
Organisation	WTO	OCSE	FAO
Terminologie : Principaux objectifs et thèmes :	<p>Questions non commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un système commercial équitable et orienté vers le marché - Justification des mesures politiques - Définition de règles communes et de critères pour l'accès au marché et la libéralisation du commerce - Liberté de choix et d'accès au marché - Élimination/réduction des distorsions commerciales 	<p>Multifonctionnalité</p> <ul style="list-style-type: none"> -- Établissement de principes politiques visant à atteindre des objectifs multiples de la manière la moins coûteuse possible - Définition de mesures politiques efficaces - Vérification et ratification des conclusions relatives aux réformes politiques - Efficacité économique - Production conjointe, externalités et caractéristiques des biens publics 	<p>Ruoli dell'agricoltura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientation des décisions politiques dans le but d'améliorer les stratégies de développement - Analyse globale des orientations politiques - Évaluation du rôle de l'agriculture dans les différents stades du développement - Informations et outils comme orientation pour l'élaboration des politiques - SARD : agriculture durable et développement rural
Lignes directrices :	<p>Emphase sur les méthodes, les dispositifs et les règles</p>	<p>Emphase sur les résultats et les caractéristiques</p>	<p>Principalement descriptives, orientées cependant vers l'élaboration des politiques</p>
Perspectives morales et philosophiques :	<p>Libre arbitre</p>	<p>Utilitarisme</p>	<p>« Éthique du développement durable »</p>

- la perspective des relations avec le marché à l'intérieur de la filière de production,
- la perspective d'élargissement des activités menées,
- et la perspective des relations entre l'exploitation et le contexte rural dans lequel elle opère (société au sens large, ressources et acteurs).

Ces perspectives se manifestent selon trois lignes directrices représentées par les trois côtés du triangle de la multifonctionnalité : approfondissement, élargissement et redéploiement (*deepening, broadening* et *regrounding*) (Figure 2).

L'approfondissement (*deepening*) concerne toutes les activités liées aux activités agricoles traditionnelles directement tournées vers la valorisation de la production agricole et agroalimentaire et l'augmentation de la valeur ajoutée par unité de produit. Ces activités peuvent être placées en amont et en aval de ces activités traditionnelles et prendre différentes formes : remplacement des facteurs conventionnels par de nouveaux facteurs (par ex. production d'énergie, réutilisation des déjections animales à des fins de fertilisation) ; réorganisation de la production sous des formes intégrées et plus complexes, innovations de produits (par ex. production de haute qualité, spécialités régionales ou locales certifiées issues de l'agriculture biologique) ; innovations de processus (par ex. intégration des activités de transformation et vente directe à la ferme, ventes à zéro km, activités impliquant les clients dans les activités de l'exploitation) ; innovations organisationnelles (par ex. réorganisation du circuit et remplacement des facteurs techniques).

Fig. 2 – Le triangle de valeur de l'agriculture moderne
(Van der Ploeg *et al.*, 2002)



L'élargissement des activités réalisées (*broadening*) intervient à travers l'introduction d'activités liées à l'agriculture, toujours et avant tout dans le respect de la dimension territoriale de l'entreprise et de sa mission. Ces dernières permettent à la

fois de répondre aux nouvelles demandes du marché en termes de satisfaction des besoins touristiques, résidentiels, culturels, etc. (en sont l'expression l'agrotourisme en premier lieu, les fermes pédagogiques, les exploitations musées, les écoles d'art et autres propositions de revalorisation de la culture rurale, et les ateliers d'art), et de fournir des services d'utilité collective visant à protéger l'environnement et le paysage (conception et entretien des espaces verts publics et privés, gestion du paysage et des réserves de faune et de chasse, chasse et pêche, prévention des incendies, production éolienne, etc.).

Le redéploiement (*regrounding*) comprend toutes les formes de réallocation des facteurs de production visant à diversifier l'entreprise. Cela peut également se faire par des activités extra-entreprise qui modifient la composition et diversifient le revenu des ménages, ou encore par des pratiques de limitation des coûts, dans le but d'accroître l'autonomie de l'entreprise face aux incertitudes du contexte socio-économique (Meloni, 2013). Le redéploiement est l'orientation qui permet le plus aux entreprises agricoles de devenir résilientes face aux perturbations possibles qui peuvent toucher les marchés agroalimentaires. Il s'agit de repenser l'exploitation par rapport aussi bien au système de relations qu'elle entretient avec le contexte local qu'au système de ressources : on peut donner comme exemple de ce qui précède la pluriactivité (de caractère artisanal ou de petite industrie, artistique ou de valorisation de la culture locale, commerciale, touristique) et l'attention croissante accordée aux coûts par l'externalisation de certaines activités.

2. L'agrotourisme

Parmi les principales causes de la crise multiforme qui frappe les agriculteurs, on peut citer la forte instabilité des revenus agricoles et le caractère risqué de l'activité agricole (Milone, Ventura, 2015), déterminées aussi bien par les changements soudains et pas totalement maîtrisables dans le temps en termes de rendement et de prix (Key *et al.*, 2018), que par les incertitudes en matière de production, de technologie et de politique (Moschini, Hennessy, 2001). Pour tenter de remédier à ces désavantages et d'augmenter ou de stabiliser les revenus – ainsi que pour relever les défis croissants relatifs à une réforme des politiques agricoles qui prévoit des économies rurales multifonctionnelles avec des objectifs qui vont au-delà de la simple production alimentaire et concernent également l'environnement et la société (Bateman, Ray, 1994 ; Horlings, Marsden, 2014 ; Morris *et al.*, 2017) – les petits agriculteurs ont eu recours à un large éventail d'ajustements stratégiques (Johnsen, 2004 ; Marsden, 1984). Parmi ces derniers, un rôle crucial est accordé à la diversification, dans trois directions : diversification agricole (introduction de cultures nouvelles et alternatives, souvent combinées à des stratégies de marketing axées sur les marchés de niche et le marketing direct), du revenu (redéploiement des ressources agricoles dans des activités extra-exploitation) et structurelle (démarrage et réorientation vers de nouvelles activités à la ferme).

Parmi les stratégies de diversification structurelle, l'agrotourisme représente l'un des phénomènes les plus pertinents et innovants dans l'agriculture (Arroyo *et al.*, 2013 ; Knowl, 2006 ; McGehee, 2007 ; Ollenburg, Buckley, 2007 ; Schilling

et al., 2016) et, en même temps, l'un des plus attractifs et réussis dans le domaine du tourisme (Doh *et al.*, 2017), même dans le contexte italien (ISMEA, 2017).

Bien que la prestation de services touristiques par les agriculteurs soit une activité exercée en Europe depuis plus d'un siècle (Frater, 1983), le terme « agrotourisme » est devenu courant dans les années 1980, souvent remplacé par le terme « tourisme rural », bien que l'on pense généralement que ces deux termes renvoient à des concepts différents. L'agrotourisme décrit un sous-ensemble du tourisme rural (Fagioli *et al.*, 2014 ; Wilson *et al.*, 2001) et représente une activité intra-agricole visant à fournir certains services récréatifs qui valorisent les ressources agricoles (et locales) (Fagioli *et al.*, 2014 ; Mastronardi *et al.*, 2015 ; Wilson *et al.*, 2001).

Selon la législation italienne (art. 2, c. 1, de la L. n° 96/2006)², l'activité agrotouristique comporte l'exercice (sous forme d'entreprise individuelle, de sociétés de personnes ou de capitaux) de deux activités : l'activité agricole (culture et vente ordinaire des produits, qui doit rester principale en termes de revenu ou de travail) et celle qui lui est connexe et complémentaire, c'est-à-dire l'activité commerciale ou plus proprement agrotouristique, à savoir les services d'hébergement, la restauration, l'organisation des activités récréatives et culturelles (ces dernières se déroulant également hors des terrains d'exploitation mais visant quand même la valorisation du patrimoine rural).

L'Italie est l'un des pays européens où l'agrotourisme s'est développé le plus rapidement. En 2016, plus de 12 millions de personnes ont été accueillies dans des exploitations agrotouristiques italiennes (Istat, 2017). Pendant la période allant de 2007 à 2016, le nombre d'exploitations agricoles engagées dans des activités touristiques est passé d'environ 17 720 à 22 661 (+28 %) et le nombre de lits disponibles de 179 985 à 245 473 (+36 %) (Istat, 2017). Au cours de la même période, le nombre total d'exploitations agricoles a baissé de 921 000 à 756 000, soit une augmentation de 2 à 3 % de l'incidence de l'agrotourisme par rapport au nombre total d'exploitations.

Cette contre-tendance suggère, d'un côté, que les exploitations agricoles orientées vers la fourniture de services récréatifs seraient plus résilientes que celles destinées exclusivement à la production de biens primaires (alimentaires/non alimentaires) et, de l'autre, que ce type de différenciation structurelle constitue un outil stratégique capable de relever des défis difficiles comme la crise économique qui a frappé l'agriculture italienne durant la période de référence.

Selon les données fournies par l'ISTAT, les exploitations agricoles sont principalement situées dans des zones montagneuses et vallonnées (84 %) et plus d'un tiers sont gérées par des femmes (36 %). Cette dernière donnée montre que l'entreprenariat féminin dans l'agriculture italienne est orienté vers la diversification de l'agriculture (Ascione *et al.*, 2014), et que l'agrotourisme est capable dans de

² Les activités agrotouristiques sont « les activités d'hébergement et d'hospitalité exercées par les entrepreneurs agricoles au sens de l'art. 2135 c.c., également sous forme de sociétés de capitaux ou de personnes, ou associés entre eux, à travers l'utilisation de leur propre entreprise en relation avec des activités de culture du fonds, de sylviculture et d'élevage d'animaux » (art. 2, c. 1, de la L. n° 96/2006).

nombreux cas de garantir du travail pour toute la famille puisqu'il permet de combiner des services agricoles et récréatifs et de répartir les tâches entre les membres de la famille.

La communauté scientifique a discuté en profondeur du rôle des services récréatifs dans la promotion du développement agricole et rural. Cependant, la recherche agrotouristique s'est concentrée en particulier sur les aspects sociologiques, négligeant et sous-estimant le rôle crucial joué par la dimension économique de la fonction récréative de l'exploitation agricole (Vogt, 2013). En réalité, comme mentionné précédemment, l'agrotourisme représente un outil qui permet d'augmenter les profits de l'exploitation en développant ses activités et/ou en améliorant les produits agricoles. Pour ces raisons, il est de façon typique adopté par les fermes familiales traditionnelles, qui peuvent être contraintes de combiner différentes ressources agricoles et non agricoles pour améliorer leurs revenus (Sznajder *et al.*, 2009). Vogt (2013) a souligné que l'une des principales raisons qui poussent les agriculteurs à se lancer dans l'agrotourisme est qu'ils considèrent cette pratique comme une source de revenus complémentaire.

Il convient toutefois de noter que la décision d'étendre les activités menées dans le cadre de l'exercice de l'activité agrotouristique n'est pas attribuable aux seuls « *push factors* » (facteurs de départ) (par ex. « *squeeze on agriculture* » (pression sur l'agriculture), allocation plus efficace des facteurs de production, réduction de la longueur du circuit ; réduction des coûts de transaction ; augmentation de la rentabilité de l'exploitation agricole – Barrett *et al.*, 2001 ; Henke, Vanni, 2017 ; Meert *et al.*, 2005 ; Van Der Ploeg, 2006 ; Vogt, 2013), mais que les raisons qui peuvent être incluses dans ce que l'on appelle les « *pull factors* » (facteurs d'attraction) sont-elles aussi extrêmement importantes, à savoir : possibilité de profiter d'une demande croissante d'activités récréatives de plein air axées sur la nature, économies d'échelle possibles résultant des complémentarités stratégiques entre production agricole et zootechnique et activités récréatives, ou tout avantage résultant de l'interaction culturelle et sociale avec les hôtes (Bagi, Reeder, 2012 ; Hansson *et al.*, 2013 ; Nickerson *et al.*, 2001 ; Weaver, Fennell, 1997).

Enfin, il faut souligner que les bénéfices tirés de l'expansion de l'agrotourisme se résument généralement à un « *three-way yield* » (triple rendement) : bénéfiques pour la communauté d'accueil (la dimension économique et sociale du tourisme rural), bénéfiques pour le territoire lui-même (en termes de maintenance environnementale) et bénéfiques pour le touriste (loisirs et tourisme rural). Cela implique une série d'avantages interdépendants et place ce type de tourisme dans un cadre de développement durable (Cánoves *et al.*, 2004). Par conséquent, outre la génération d'un profit économique privé, il s'agit également de la génération d'un bénéfice public (Tew, Barbieri, 2012), plaçant la fonction récréative des entreprises agricoles comme l'un des instruments les plus importants pour promouvoir la durabilité (agricole et environnementale), encourager les bonnes pratiques agricoles et améliorer les territoires ruraux (Fagioli *et al.*, 2014 ; Flanigan *et al.*, 2015).

3. Analyse économique et financière du modèle agricole multifonctionnel de la région Sardaigne

3.1. Introduction

En Sardaigne, nous avons assisté au développement des formes susmentionnées de multifonctionnalité ces derniers temps et sur différents substrats. En effet, si d'un côté le tourisme sarde reste fortement ancré dans les aménagements côtiers et moins dans l'arrière-pays – plus spécifiquement dans les zones agricoles et rurales – d'un autre côté l'agriculture elle-même s'est traditionnellement développée sur des lignes de façade qui, il y a quelques décennies encore, ne se prêtaient pas à une valorisation répandue du territoire par l'exercice des fonctions habituellement liées à l'agriculture. Étant donné l'importance de l'élevage ovin dans l'économie globale de la Sardaigne, l'entreprise typique est l'entreprise pastorale, qui a ces dernières décennies seulement résolu la question séculaire de la précarité de la terre, car l'activité a toujours été menée sur la base de la transhumance. D'ailleurs, l'unité technique de l'entreprise pastorale sarde a toujours été représentée par le troupeau et non le capital foncier. Ce n'est qu'au cours de ces dernières décennies que le rapport entreprise-capital foncier est devenu stable, permettant de considérer l'entreprise agricole dans son rôle multifonctionnel. Un autre élément de réflexion concerne le fait que les zones intérieures de la Sardaigne ont représenté pour les habitants, au cours de l'histoire, des lieux de refuge face aux invasions continues venant de la mer. Cette pratique a eu une influence considérable tant sur le type des produits agroalimentaires sardes, principalement de type agricole et pastoral et non halieutique, que sur la capacité régionale à développer le territoire rural d'un point de vue touristique et multifonctionnel.

L'objectif de la présente analyse est d'effectuer un « diagnostic territorial » de la région Sardaigne à travers une enquête réalisée au cours des mois de juin à novembre 2017. Concrètement, à la lumière du « triangle de la multifonctionnalité » de Van der Ploeg, la première étape a consisté à cartographier les différentes réalités entrepreneuriales afin de comprendre les processus de valorisation de la multifonctionnalité qui ont été mis en place, les stratégies de différenciation de l'offre des exploitations et la promotion du territoire. Par la suite, l'analyse s'est concentrée sur la description de la situation économique et financière des entreprises agricoles faisant l'objet de l'enquête afin d'identifier les bonnes pratiques³ entrepreneuriales qui peuvent servir d'exemple à d'autres réalités entrepreneuriales dans chacun des territoires de référence.

L'analyse économique et financière utilise l'instrument du bilan économique agricole.

³ Une « *best practice* » (meilleure pratique) (en termes de méthodes, d'outils ou d'approches) est une entité entrepreneuriale qui a démontré qu'elle obtenait de bons résultats, et qui est donc recommandée comme modèle à partager et à adopter par un plus grand nombre d'exploitations (Kolshus *et al.*, 2017). En outre, parmi les diverses solutions adoptées pour diffuser l'excellence et améliorer les pratiques organisationnelles, la description des meilleures pratiques et des expériences réussies est largement utilisée (Seeger, 2006). Pour ces raisons, la description des réalités économiques et financières des agrotourismes concernés par l'enquête pourrait représenter un outil pour le développement économique des régions impliquées dans le projet.

3.2. Diagnostics territoriaux

Le relevé s'est concentré sur un échantillon de 27 entreprises (pour un échantillon total de 42) qui ont accepté de partager leurs informations à caractère économique de manière complète et qui sont implantées dans deux régions géographiques caractérisées par des territoires très différents : la Nurra (12 entreprises) et le Montiferru (15 entreprises).

La région Nurra se caractérise par une solide tradition dans le développement de l'agrotourisme, qui se manifeste aujourd'hui par une concentration particulière des activités appartenant à cette catégorie. Le territoire est essentiellement plat, avec un fort attrait touristique et les entreprises agricoles sont proches d'importants centres urbains, tout d'abord la ville de Sassari, mais aussi Alghero et Porto Torres. L'agriculture est très variée, puisque la viticulture, l'oléiculture, l'horticulture et la culture des terres arables sont bien développées. Il y a aussi d'importantes exploitations zootechniques, avec en premier lieu des élevages ovins (les élevages bovins sont également répandus, tant pour le lait que pour la viande).

La région de Montiferru est située sur un terrain plus accidenté sur le plan orographique, moins intercepté par les grands flux touristiques et plus marginale en termes de proximité avec les plus grosses agglomérations urbaines de la Sardaigne. Le territoire, où la culture des terres arables est particulièrement développée, possède également une tradition d'élevage ovin, de viticulture et d'oléiculture. L'élevage des bovins et des porcins y est également répandu.

Les entreprises ayant fait l'objet de l'enquête peuvent être divisées en trois grands groupes (Tableau 2)

Tabl. 2 – Répartition de la surface agricole utile

Type d'entreprise	SAU Moyenne	Nombre d'entreprises	SAU Moyenne Montiferru	Nombre d'entreprises Montiferru	SAU Moyenne Nurra	Nombre d'entreprises Nurra
Petite (≤ 25)	10,1	11	10,9	4	9,6	7
Moyenne ($> 25 < 100$)	56,6	11	60,4	8	46,7	3
Grande (≥ 100)	130,0	5	145,0	3	107,5	2

Il est ressorti de l'analyse de l'activité agricole que les élevages se concentrent principalement dans la région de Montiferru, dont la vocation zootechnique s'exprime en grande partie dans l'élevage bovin, ovin et porcin (Tableau 3). En particulier, l'élevage ovin est non seulement présent dans la plupart des entreprises mais, lorsqu'il est présent, il représente l'activité qui influence le plus les revenus provenant de l'agriculture. Évidemment, l'incidence des entreprises pastorales dans la Nurra est différente, les entreprises de cette région étant en réalité davantage orientées vers la production agricole et la transformation agroalimentaire.

Tabl. 3 – Espèces animales élevées en Sardaigne

Espèce animale	Nombre d'entreprises		
	Montiferru	Nurra	Total
Abeilles	0	1	1
Chèvres	0	2	2
Ânes	4	1	5
Équins	5	2	7
Animaux de basse-cour	5	2	7
Bovins	8	2	10
Ovins	8	3	11
Porcins	10	5	15

Dans les entreprises examinées, la principale production est le vin, qui est principalement produit par des entreprises opérant dans la région de la Nurra (Tableau 4). Plus particulièrement, la production de fruits et légumes est majoritairement présente dans les entreprises situées dans la région de la Nurra, tandis que les entreprises qui sont implantées dans la région de Montiferru sont principalement actives dans la transformation des produits dérivés de l'élevage ovin (lait et fourrage).

En ce qui concerne les niveaux de production, à quelques exceptions près, il s'agit d'entreprises dont la valeur totale des ventes de produits agricoles est assez limitée. En général, les niveaux de production vendable découlant de la vente de produits sont rarement la conséquence d'une faible production, mais plutôt du fait qu'une bonne partie de ce qui est produit est assimilée à l'activité d'hébergement et de loisirs. Cela s'applique à de nombreux produits, qu'ils soient distribués frais ou élaborés pour préparer des plats immédiatement consommables.

Tabl. 4 – Type de production vendue par les agrotourismes sardes

Produits	Nurra (€)	Montiferru (€)	Total (€)
Céréales	500	4 170	4 670
Confitures	300	21 000	21 300
Herbes aromatiques et épices	1 000	0	1 000
Fourrage	0	208 352	208 352
Fromage	3 900	26 390	30 290
Fruits, légumes	189 839	63 000	252 839
Champignons	0	100 500	100 500
Laine	0	360	360
Lait	72 000	264 550	336 550
Bois	0	30 000	30 000
Légumineuses	0	4 900	4 900
Myrte	33 500	12 000	45 500

Huile	0	1 600	1 600
Pain	23 400	0	23 400
Vin	851 000	57 400	908 400

Des éléments de réflexion intéressants ont émergé de l'analyse de la spécialisation productive. La première donnée importante concerne le fait que presque toutes les entreprises du secteur zootechnique-fourrager sont spécialisées dans la vente d'une seule espèce animale. Parmi les entreprises agricoles ou principalement agricoles, en revanche, il existe une plus grande variété parmi les productions principales. De plus, si l'on ne tient pas compte des relations de prévalence entre les productions et le type de spécialisation, la majeure partie des entreprises considérées ont une production hétérogène. Si d'un côté cette hétérogénéité peut être considérée comme un aspect typique des entreprises agrotouristiques, de l'autre elle reflète une orientation des entreprises assez inattendue, à savoir de vouloir écouler plus d'un produit sur les circuits de vente traditionnels et pas seulement à travers la restauration. Cela montre une propension des entreprises des deux régions – mêmes si elles se caractérisent par des spécialisations différentes – à différencier les productions aussi bien que les canaux de vente, ce qui reflète généralement une bonne compétence entrepreneuriale.

Concernant les activités d'hébergement et de loisirs, les agrotourismes situés dans la région de Montiferru qui proposent des repas sont au nombre de 13, avec une moyenne de 96 couverts (min. 30, max. 250), tandis que ceux de la région de la Nurra, bien que moins nombreux (10 entreprises), ont un nombre moyen de couverts presque deux fois plus élevé (181 ; min. 50, max. 800) (Tableau 5). Seules quatre exploitations, respectivement deux exploitations situées dans la Nurra et deux dans le Montiferru, n'offrent pas ce type de service. La plupart des entreprises exercent cette activité tout au long de l'année, mais sur réservation, à différents niveaux de concentration (l'activité est généralement concentrée sur les mois du printemps et de l'été, durant lesquels elle est exercée de façon exclusive). Le revenu moyen généré par le service dans la région de la Nurra est légèrement supérieur à 153 000 euros (valeur bien supérieure à celle résultant de la vente de produits agricoles), tandis que la région de Montiferru a un revenu moyen par opérateur de 80 000 euros.

L'analyse de l'activité d'hébergement montre que la plupart des entreprises offrent ce service, bien qu'il existe des différences entre le nombre de lits (max. 25 lits) et le nombre de mois pendant lesquels le service est proposé (min. 6 mois) (Tableau 6). Les revenus générés par l'activité susmentionnée sont en général très inférieurs à ceux générés par le service de repas (l'une représente environ 36 % de l'autre), avec une recette moyenne très différente entre les deux régions (environ 70 000 euros en moyenne pour les entreprises de la région de la Nurra, à peine plus de 15 000 euros pour celle du Montiferru).

Tabl. 5 – Activité de service de repas

Nombre de couverts	Montiferru			Nombre de couverts	Nurra		
	Nombre de mois d'activité	Chiffre d'affaires par couvert (€)	Chiffre d'affaires mensuel par couvert (€)		Nombre de mois d'activité	Chiffre d'affaires par couvert (€)	Chiffre d'affaires mensuel par couvert (€)
30	12	1 000	83	50	6	200	33
30	12 ^a	900	75	100	5	100	20
35	6	643	107	400	12	360	30
40	12 ^b	219	18	80	12	8 750	729
80	12 ^c	988	82	60	4	477	119
80	12 ^a	781	65	80	12	1 875	156
100	12 ^a	250	21	80	10	563	56
100	12 ^{a, b}	220	18	80	6	175	29
110	12 ^{a, b, c}	1 873	156	80	12	3 500	292
120	12	150	13				
120	12 ^a	467	39				
150	12 ^b	933	78				
250	12 ^a	100	8				

^a Sur réservation ; ^b week-end seulement ; ^c activité concentrée sur les mois de mai à septembre.

Tabl. 6 – Activité d'hébergement

Nombre de lits	Montiferru			Nombre de lits	Nurra		
	Chiffre d'affaires par lit (€)	Nombre de mois d'activité	Chiffre d'affaires mensuel par lit (€)		Chiffre d'affaires par lit (€)	Nombre de mois d'activité	Chiffre d'affaires mensuel par lit (€)
9	2 100	12	175	12	2 042	10	204
10	280	12	23	10	3 150	7	450
10	720	12	60	12	9 375	12	781
12	250	12	21	12	5 000	12	417
12	417	12	35	12	3 750	6	625
15	1 300	12	108	16	713	12	59
15	1 440	6	240	17	2 647	6	441
16	240	12	20	18	1 440	6	240
24	2 763	12	230	18	3 611	12	301
24	67	12	6	20	3 600	6	600
25	840	12	70	25	5 200	10	€ 520

Les activités connexes de la ferme pédagogique, dégustations ou agro-camping, sont rares et représentent une faible partie du revenu moyen généré : seulement 3 entreprises dans la région de Montiferru, avec un revenu moyen inférieur à 3 000 euros ; 2 entreprises dans la Nurra avec une rentabilité moyenne d'environ 5 000 euros.

Les recettes accessoires représentent une part importante des recettes des exploitations agricoles examinées. Elles concernent en premier lieu la prime unique d'exploitation, les paiements agro-climatico-environnementaux, la prime à l'agriculture biologique (une seule entreprise), les indemnités compensatoires et autres revenus.

Le tableau suivant montre la ventilation en pourcentage de la production brute vendable des 27 entreprises analysées et les données du bilan, exprimées en pourcentage de la valeur totale de la production brute vendable (Tableau 7).

Tabl. 7 – Ventilation en pourcentage du chiffre d'affaires et du revenu

Localité ^a	PLV ^b	AA ^c	PV ^d	SER ^e	EA ^f	ULS ^g	CA ^h	PNS ⁱ	PNA ^l	RN ^m	T ⁿ
M	100	100	0	0	0	0	100	59	48	0	-32
M	100	89	0	0	6	5	36	73	69	64	-27
M	100	85	9	3	3	0	160	-4	-36	-60	-140
M	100	76	1	0	8	15	38	68	64	62	0
M	100	57	11	0	31	2	82	37	23	18	-35
M	100	50	27	0	18	5	46	63	56	54	6
M	100	43	21	0	15	21	90	73	69	10	-10
M	100	38	53	0	7	3	58	69	66	45	11
M	100	36	41	0	16	6	103	12	12	-3	-58
M	100	31	68	0	1	0	90	47	41	10	-12
M	100	31	56	0	13	0	66	43	36	34	-69
M	100	29	19	0	44	8	131	24	6	-31	-91
M	100	13	79	4	4	0	18	88	85	82	65
M	100	13	57	0	31	0	81	42	20	19	-113
M	100	4	96	0	1	0	96	43	19	4	-59
N	100	100	0	0	0	0	151	25	0	-51	-101
N	100	98	1	0	2	0	39	65	65	61	43
N	100	96	4	0	0	0	60	52	49	40	-12
N	100	94	1	0	4	0	30	80	70	70	7
N	100	92	0	2	2	4	23	83	80	77	31
N	100	73	27	0	0	0	44	76	67	56	35
N	100	55	39	0	5	0	129	37	23	-29	-87
N	100	54	45	0	1	0	92	27	27	8	-26
N	100	41	59	0	0	0	78	41	41	22	0
N	100	36	63	0	1	0	63	52	52	37	31
N	100	34	66	0	0	0	45	76	56	55	16
N	100	14	70	0	16	0	97	20	3	3	-53

^a N, région Nurra ; M, région Montiferru ;

^b Production brute vendable ;

^c Activité agrotouristique ;

^d Production vendable (activité agricole stricto sensu) ;

^e Services ;

^f Recettes accessoires ;

^g Bénéfice brut du bétail ;

^h Coûts d'exploitation (frais divers et amortissements, frais d'assurance et de maintenance) ;

ⁱ Produit social net ;

^l Produit d'exploitation net ;

^m Revenu net ;

ⁿ Profit.

Les données montrent que seules trois entreprises opérant dans la région de Montiferru présentent un bilan positif, bien que 11 entreprises aient annoncé un revenu net positif. Cela montre que l'activité d'entreprise est en mesure de supporter les coûts explicites, mais ne suffit pas à rémunérer le travail de l'entrepreneur, des membres de sa famille et des capitaux qu'il a investis dans l'entreprise. Il en va de même pour 4 entreprises situées dans la région de la Nurra.

L'analyse de deux « moyennes entreprises » hypothétiques dans les deux régions sardes examinées montre que le revenu net, en pourcentage de la valeur de la production vendable, est aligné (37 % dans la région de la Nurra et 33 % dans celle de Montiferru) (Tableau 8). Cela vaut aussi pour les valeurs relatives à la rémunération du travail familial (salaires et traitements implicites), au capital foncier et d'exploitation. Ce qui différencie les deux réalités, c'est le bilan de l'entrepreneur : +12 269 euros dans la région de la Nurra contre -11 792 euros dans la région de Montiferru. De fait, le revenu moyen généré par les entreprises de Montiferru ne peut rémunérer que le travail manuel et managérial de l'entrepreneur et de sa famille, sans pouvoir rémunérer le capital foncier et d'exploitation (bénéfice foncier et intérêts) que l'entrepreneur a destiné à la gestion de l'entreprise.

La différence de rentabilité et donc de chiffre d'affaires de l'entrepreneur s'explique principalement par l'incidence différente de l'activité touristique-récréative dans les deux régions (55,5 % pour la région Nurra, 45,5 % pour la région Montiferru). En effet, malgré le fait que l'entreprise moyenne de la région de Montiferru enregistre des valeurs plus élevées en termes de produits vendus (en pourcentage), de recettes accessoires, de services et de bénéfice brut du bétail (en termes absolus et en pourcentage), l'activité touristique d'hébergement de l'entreprise moyenne de la Nurra est supérieure de dix points de pourcentage par rapport à celle de Montiferru. Cette situation est accentuée par l'incidence des coûts d'exploitation explicites, où l'entreprise moyenne de Montiferru enregistre 4,2 % de coûts en plus : 63,1 % des coûts de l'entreprise moyenne de la Nurra par rapport à la valeur de la production vendable, contre 67,3 % pour l'entreprise moyenne de Montiferru.

Enfin, à partir de l'analyse des valeurs en pourcentage de la production vendable des deux « entreprises moyennes », on constate une plus grande propension des entreprises à fournir des services qui vont au-delà de la simple activité agropastorale – répondant ainsi aux demandes toujours plus grandes des activités touristiques et ludico-récréatives – générant des résultats économiques positifs qui permettent non seulement de rémunérer tous les facteurs de production, mais aussi d'aboutir à un bilan positif pour l'entrepreneur.

Tabl. 8 – Bilan économique agricole « moyennes entreprises »,
régions Nurra et Montiferru

Postes	Nurra		Montiferru	
	€	%	€	%
A. Production vendable	193 786	100	133 438	100
A.1 – Produits vendus	72 947	38	52 841	40
A.2 – Services	526	0	713	1
A.3 Activité agrotouristique	107 565	56	60 684	45
A.4 Recettes accessoires	9.539	5	13.823	10
A.5 Bénéfice brut de bétail (ULS)	3 209	2	5 376	4
B. Postes de coût	122 279	63	89 775	67
B.1 Dépenses diverses (Sv)	61 754	51	34 194	38
Valeur dépenses variées générales	8 998	7	6 480	7
Valeur dépenses variées et location activité agricole	23 978	20	14 346	16
Valeur dépenses variées et location acti- vité agrotouristique	28 779	24	13 367	15
B.2 Parts (Q)	20 764	17	18 272	20
Agriculture	7 411	6	8 517	9
Agrotourisme	13 353	11	9 754	11
Produit social net (PNs) = PLV – (Sv + Q)	111 268	91	80 973	90
B.3 Impôts (Im)	10 121	8	9 643	11
Produit d'exploitation net (PNa)	101 146	83	71 329	79
B.4 Salaires extra-familiaux (Sa')	26 660	22	26 102	29
Agriculture	10 412	9	12 814	14
Agrotourisme	16 249	13	13 288	15
B. 5 Bénéfice foncier explicite	2 980	2	1 564	2
Revenu net (RN)	71 877	37	44 330	33
C. Répartition du revenu net				
C.1 Rémunération pour le travail manuel – salaires familiaux (Sa)	38 437	53	39 091	88
Agriculture	24 295	34	25 634	58
Agrotourisme	14 142	20	13 457	30
C.2 Rémunération pour le travail de direction – traitements familiaux (St)	7 619	11	5 111	12
Agriculture	3 316	5	2 683	6
Agrotourisme	4 303	6	2 427	5
C.3 Rémunération pour le capital foncier – bénéfice foncier (Bf)	6 316	9	3 494	8
C.4 Rémunération pour le capital d'exploitation – intérêts (Bi)	7 236	10	8 427	19
T = RN – (Sa + St + Bf + Bi)	12 269	17	-11 792	-27

3.3. Études de cas

Voici trois études de cas (renommées Sardauno, Sardadue, Sardatre) considérées comme particulièrement caractéristiques et descriptives des trois différentes stratégies que les entreprises agricoles peuvent mettre en œuvre. Les trois entreprises diffèrent en termes de type de produits vendus et de gestion (Tableau 9).

Tabl. 9 – Synthèse des caractéristiques des études de cas

	Sardauno	Sardadue	Sardatre
Localisation	Nurra	Nurra	Nurra
Spécialité de production	Vin, huile	Raisin	Ovins, porcins, vin
Activités connexes	Dégustation	Fourniture de repas, hébergement	Fourniture de repas, hébergement
Type de gestion	Familiale	Familiale	Capitalistique
Dimension (ha)	18 SAT, SAU ∇ Propriétés	20 SAT, 12 SAU 13 propriétés	55 SAT, SAU 50 propriétés
Salaires familiaux – agriculture	1 F.T. ^a ; 1 P.T. ^b	1 F.T.	Activité de gestion seulement
Salaires familiaux – tourisme et hébergement	1 F.T. 7 mois	1 F.T.	Activité de gestion seulement
Salaires extra-familiaux – agriculture	1 T.I. ^c ; saisonniers	2 saisonniers	Non spécifié
Salaires extra-familiaux – tourisme et hébergement	2 saisonniers	2 saisonniers	Non spécifié
Stratégie	<i>Deepening</i> (approfondissement)	<i>Broadening</i> (élargissement)	<i>Regrounding</i> (redéploiement)

^a F.T. plein temps ; ^b temps partiel ; ^c temps indéterminé.

Sardauno – Stratégie de diversification par approfondissement (« deepening »).

L'exploitation est implantée dans la région de la Nurra et s'étend sur une superficie de 18 hectares (UAA et SAT) en propriété exclusive. Quelque 59 % de la rentabilité de l'exploitation sont générés par la seule activité agricole de production de vin et d'huile (161 000 euros). La mise en œuvre de la stratégie de *deepening* (approfondissement) a conduit à retirer une partie de la production de vin du circuit de vente directe pour la promouvoir à travers l'activité de dégustation (112 500). Aucun revenu accessoire n'apparaît.

Le capital foncier (2,75 millions d'euros) est composé à environ 40 % d'actifs inhérents à l'activité touristique-récréative, le capital d'exploitation (206 2093 euros) génère des intérêts à hauteur de 6 186 euros, tandis que la valeur des liquidités de l'entreprise est de 56 209 euros.

Les dépenses diverses ont été réparties en trois postes : dépenses diverses liées à l'activité agricole (65 500 euros), dépenses diverses liées à l'agrotourisme (40 000 euros) et dépenses diverses générales (11 900 euros).

Le coût de production a été calculé en incluant également la valeur des quotas d'amortissement, d'assurance et de maintenance.

L'exploitation exerce son activité agricole à l'aide de deux membres de la famille (l'un à temps plein et l'autre, nouveau dans l'exploitation, à temps partiel), d'un collaborateur externe sous contrat à durée indéterminée et de travailleurs saisonniers. L'activité de dégustation est gérée par un membre de la famille et deux intérimaires.

La valeur de la production brute vendable est destinée à 77,8 % à la couverture des facteurs de production, constitués à 43 % des dépenses diverses. Les dépenses de l'activité dégustation sont inférieures de 4 % à celles de l'activité de production au sens strict (dépenses de l'activité agricole / production agricole = 40,7 % ; dépenses de l'activité dégustation / production liée au tourisme et à l'hébergement = 36 %).

Le revenu net généré par l'activité de l'entreprise, égal à 22,2 % de la production brute vendable, est en mesure d'indemniser l'entrepreneur et les membres de sa famille aussi bien pour le travail manuel et de direction effectué au sein de l'entreprise, que pour l'affectation de sa propriété à l'activité entrepreneuriale ou la rémunération des intérêts sur le capital d'exploitation. Le profit est certes mince, mais le bilan est positif.

Sardadue – Stratégie d'élargissement des activités menées (« broadening »)

L'exploitation Sardadue est implantée dans la région de la Nurra et couvre une superficie de 20 hectares (dont 13 de propriété), sur lesquels 12 seulement sont utilisables. Les activités de l'entreprise sont la production de raisin, la fourniture de repas et les services d'hébergement. L'activité tourisme et hébergement est exercée 10 mois par an. Quelque 27 % de la rentabilité de l'exploitation sont générés par la seule activité agricole de production de raisin livré à une cave coopérative (64 000 euros). La mise en œuvre de la *broadening strategy* (stratégie d'élargissement) a conduit l'entreprise à étendre ses activités à la fourniture de repas et à l'hébergement, qui représentent en tout plus des deux tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise (175 000 euros). En particulier, l'activité d'hébergement représente plus de 50 % de la production brute vendable. Les recettes accessoires comprennent les contributions à la prime unique d'exploitation et les indemnités compensatoires (900 euros). Il n'y a pas de revenus provenant de la prestation de services à d'autres entreprises, professionnels ou entités ou d'autres recettes accessoires.

Le capital foncier (1,265 million d'euros) comprend 65 % des actifs inhérents aux activités récréatives et touristiques. Le capital d'exploitation s'élève à 121 733 euros, générant des intérêts de 3 652 euros, tandis que la valeur des liquidités de l'entreprise est de 28 033 euros.

Les dépenses diverses sont liées à l'activité agricole (7 000 euros), à l'activité agrotouristique (15 000 euros) et aux dépenses générales (11 900 euros).

L'exploitation exerce son activité agricole grâce à deux membres de la famille employés à plein temps et à durée indéterminée, et dont le temps de travail est partagé entre l'agriculture et les activités touristiques et récréatives. L'activité agricole est également réalisée à l'aide d'un employé saisonnier dont le coût s'élève à 9 000 euros, tandis que l'activité de tourisme et d'hébergement emploie deux saisonniers dont le coût est de 15 000 euros.

Il ressort des données du bilan que les dépenses diverses représentent 15,63 % de la production brute vendable. Si l'on examine en détail l'impact des dépenses encourues par chacune des activités de l'entreprise, on constate que les dépenses de l'activité productive au sens strict absorbent environ 11 % de la valeur des produits vendus (dépenses d'activité agricole / production agricole), un pourcentage qui descend à 9 % pour l'activité touristique-récréative.

La valeur de la production brute vendable est utilisée à hauteur de 44 % environ pour couvrir les facteurs de production, avec la génération d'un revenu net de 56 %.

La gestion de l'exploitation a généré un revenu net qui a pu couvrir non seulement tous les postes de coût explicites (dépenses monétaires réelles), mais aussi rémunérer les facteurs de production (travail et biens) que l'entrepreneur et sa famille ont apportés à l'entreprise. Après avoir couvert tous les coûts explicites et implicites, l'entrepreneur a réalisé un profit de 83 905 euros.

Sardatre – Stratégie de redéploiement (« regrounding »)

L'entreprise Sardatre opère dans la région de la Nurra et couvre une superficie totale de 55 hectares (SAT et UAA), dont 5 en fermage. L'exploitation élève 30 ovins et 20 porcins dont les produits ne sont pas vendus à l'extérieur, mais sont utilisés pour la fourniture de repas. La production agricole s'effectue au moyen d'une production viticole qui est valorisée par l'apposition d'une étiquette propre à l'exploitation. L'activité touristique-récréative consiste en la fourniture de repas tout au long de l'année et en services d'hébergement pendant 6 mois.

L'activité d'entreprise consiste à 63 % en activité agricole (560 000 euros), exclusivement liée à la production de vin en bouteilles avec sa propre étiquette. La production de fruits et légumes destinés à la restauration s'avère marginale. La stratégie mise en œuvre par l'entreprise lui a permis de valoriser au mieux à la fois sa production agricole et le contexte territorial dans lequel elle s'inscrit, en assurant des services d'hébergement et de fourniture de repas de haut niveau.

Concrètement, l'activité de fourniture de repas, qui a évolué au point de se définir presque comme une activité de restauration à part entière, a une capacité de 80 couverts, qui ont généré un chiffre d'affaires de 280 000 euros. Les 12 lits disponibles dans l'exploitation ont généré un revenu de 45 000 euros.

Il n'y a pas de recettes provenant de la prestation de services à des tiers, alors que les recettes accessoires liées au paiement des contributions pour le bien-être animal et de la prime unique d'exploitation ne s'élèvent qu'à 8 000 euros.

Le capital foncier est de 1,563 million d'euros, dont 337 826 d'immobilisations utilisées pour l'activité touristique-récréative. La valeur du capital d'exploitation

est de 432 573 euros, tandis que la valeur des liquidités de l'entreprise atteint 163 909 euros.

Les dépenses de l'entreprise s'élèvent à 411 203 euros (55 % en dépenses agricoles diverses, 38,1 % en dépenses agrotouristiques diverses, 6,1 % en frais généraux).

Toutes les activités sont menées par du personnel non familial. Le coût de la main-d'œuvre a été réparti à parts égales entre l'activité agricole et l'activité touristique-récréative.

La production brute vendable a généré des dépenses à hauteur de 411 203 euros (46 %), dont 56 % sont attribuables à l'activité vinicole et 38 % à l'activité touristique-récréative. Si l'on examine en détail l'impact des dépenses encourues par chacune des activités de l'entreprise, on constate que les dépenses de l'activité productive au sens strict absorbent environ 41 % de la valeur des produits vendus (dépenses d'activité agricole / production agricole), un pourcentage qui atteint 48 % pour l'activité touristique-récréative.

La valeur de la production brute vendable est utilisée à hauteur de 63 % environ pour couvrir les facteurs de production, avec la génération d'un revenu net de 37 %.

La gestion de l'exploitation basée sur un modèle capitalistique a généré un revenu net qui a pu couvrir non seulement tous les postes de coût explicites (dépenses monétaires réelles), mais aussi rémunérer les facteurs de production (travail de gestion et biens) que l'entrepreneur et sa famille ont apportés à l'entreprise. Après avoir couvert tous les coûts explicites et implicites, l'entrepreneur a réalisé un profit de 275 228 euros.

Les données complètes des trois entreprises sont présentées ci-dessous (Tableau 10).

3.4. Discussion et conclusions

L'analyse économique réalisée a permis de tirer plusieurs conclusions sur la rentabilité et le modèle de l'entreprise agrotouristique multifonctionnelle. Il faut commencer par dire que nous ne sommes certainement pas arrivés à un modèle d'entreprise agrotouristique ni à un modèle d'entreprise multifonctionnelle.

En ce qui concerne le premier aspect (modèle d'entreprise agrotouristique), les entreprises examinées diffèrent non seulement par leurs activités et par le fait d'avoir activé les trois lignes directrices du modèle Van der Ploeg (2003) à différents degrés d'intensité, mais aussi par leur statut juridique, leur forme de gestion et leur rapport au territoire.

L'enquête a également voulu examiner les entreprises non agricoles au sens strict du terme. En effet, l'échantillon comprend quelques entreprises non inscrites au registre des exploitations agricoles et qui déclinent l'activité récréative de manière différente, même du point de vue des activités proposées (les fermes pédagogiques en sont un exemple).

La diversité des revenus aussi bien par entité que par source ne peut pas être associée à des modèles précis d'agrotourisme, mais semble plutôt liée à la capacité de chaque entreprise à utiliser les ressources à sa disposition et à différencier l'activité en fonction du territoire sur lequel elle est située. En ce sens, un facteur commun qui explique la rentabilité est l'intensité de la différenciation. Celle-ci, considérée

à la lumière du « gradient » de multifonctionnalité élaboré par Wilson (2007), concerne le niveau auquel chaque entreprise a pu élargir l'éventail des activités et des fonctions de l'activité agricole selon les trois lignes directrices de la multifonctionnalité (Van der Ploeg, Roep, 2003), c'est-à-dire créer de la valeur à partir des activités agricoles et à travers l'offre touristique-récréative. Cette conclusion n'était absolument pas attendue, même si elle ne permet pas d'identifier une relation étroite entre la capacité à générer des revenus et le type (ou la forme) d'entreprise.

Tabl. 10 – Bilan économique agricole des entreprises
Sardauno, Sardadue et Sardatse

Postes	Sardauno		Sardadue		Sardatse	
	Valeurs (€)	%	Valeurs (€)	%	Valeurs (€)	%
A. Production vendable	273 500	100,0	239 900	100,0	893 000	100,0
A.1 – Produits vendus	161 000	58,9	64 000	26,7	560 000	62,7
A.2 – Services	-		-		-	
A.3 Activité agrotouristique	112 500	41,1	175 000	72,9	325 000	36,4
A.4 Recettes accessoires	-		900	0,4	8 000	0,9
A.5 Bénéfice brut de bétail (ULS)	-		-		-	
B. Postes de coût	212 726	77,8	105 633	44,0	559 058	62,6
B.1 Dépenses diverses (Sv)	117 00	42,9	37 500	15,6	411 203	46,0
Valeur dépenses variées générales	11 900	4,3	15 500	6,5	24 940	2,8
Valeur dépenses variées et location activité agricole	65 500	23,9	7 000	2,9	229 412	25,7
Valeur dépenses variées et location activité agrotouristique	40 000	14,6	15 000	6,5	156 852	17,6
B.2 Parts (Q)	44 100	16,2	20 133	8,4	17 331	1,9
B.2a Agriculture	1 050		2 650		7 504	
Part dépréciation	500		1 262		3 553	
Part assurance	250		631		1 819	
Part maintenance	300		757		2 132	
B.2b Agrotourisme	43 050		17 483		9 827	
Part dépréciation	20 500		8 325		4 680	
Part assurance	10 250		4 163		2 340	
Part maintenance	12 300		4 995		2 808	
Produit social net (PNs) = PLV – (Sv + Q)	112 000	40,9	182 267	75,9	464 466	52,0
B.3 Impôts (Im)	-		22 600		-	
Produit d'exploitation net (PNa)	112 000	40,9	159 667	66,6	464 466	52,0
B.4 Salaires extra-familiaux (Sa')	51 226	18,7	24 000	10,0	80 524	9,0
Agriculture	35 626	13,0	9 000	3,7	40 262	4,5

	Agrotourisme	15 600	5,7	15 000	6,3	40 262	4,5
B. 5 Bénéfice foncier explicite		-		1 400		50 000	
Revenu net (RN)		60 774	22,2	134 267	55,9	333 942	37,4
C. Répartition du revenu net		60 774		134 267		333 942	
C.1 Rémunération pour le travail manuel – salaires familiaux (Sa)		35 161		34 497		-	
	Agriculture	25 873		17 249		-	
	Agrotourisme	9 288		17 249		-	
C.2 Rémunération pour le travail de direction – traitements familiaux (St)		10 957		9 613		35 737	
	Agriculture	6 457		2 613		22 737	
	Agrotourisme	4 500		7 000		13 000	
C.3 Rémunération pour le capital foncier – bénéfice foncier (Bf)		8 000		2 600		10 000	
C.4 Rémunération pour le capital d'exploitation – intérêts (Bi)		6 186		3 652		12 977	
T = RN – (Sa + St + Bf + Bi)		470		83 905		275 228	

Dans ce contexte, le facteur travail joue un rôle important pour expliquer cette capacité. À l'exception de ce cas, l'entreprise de base est l'entreprise familiale. Les résultats obtenus suggèrent que la différenciation de l'offre de l'exploitation permet non seulement d'augmenter les sources de revenus, mais souvent aussi de donner à l'entreprise une autonomie par rapport à la demande d'emploi de la famille (Cardillo, Cimino, 2017) (point central également des politiques régionales). Les données recueillies suggèrent que l'entrepreneur et sa famille trouvent des postes d'emploi au sein de l'entreprise et que ces postes augmentent au gré de l'intensité avec laquelle l'offre se différencie. Si beaucoup d'entreprises font aussi appel à de la main-d'œuvre externe, il est vrai aussi que l'entreprise agrotouristique, au sens large, représente une possibilité d'emploi concrète pour la famille de l'entrepreneur.

Un aspect important qui a émergé est la capacité des entreprises interrogées à générer un revenu qui permet non seulement de rémunérer les facteurs de production explicites, mais également le travail de l'entrepreneur, de sa famille et des capitaux investis dans l'exploitation. Dans la région de Montiferru, alors que 3 entreprises (sur un total de 15) affichent un résultat net négatif, 11 présentent un bilan négatif. La meilleure situation a été observée dans la région de la Nurra où, sur les 12 entreprises ayant fait l'objet de l'enquête, deux ont un résultat net négatif et cinq un bilan négatif. Ces données montrent que 59 % des entreprises interrogées ne sont pas en mesure de générer un revenu qui rembourse l'entre-

preneur et sa famille pour le travail effectué au sein de l'entreprise et les capitaux injectés dans celle-ci.

Si, d'un côté, l'activité agrotouristique permet de créer des emplois pour les membres de la famille de l'entrepreneur, de l'autre cette contribution n'est pas rémunérée de façon adéquate. Ce résultat peut être analysé à travers une double grille de lecture. Une première interprétation peut être celle qui voit l'entrepreneur agricole incapable de donner de la valeur à son travail, qui est de plus en plus dévalué. Une deuxième interprétation consiste à dire que l'entrepreneur et sa famille vivent au sein des structures de l'exploitation et utilisent les produits résultant de l'activité. Ces formes de revenus sont difficiles à ramener à une valeur économique synthétique qui pourrait être ajoutée au revenu net obtenu à partir de l'analyse en question. À cela s'ajoute la valeur qu'ils attribuent au style de vie qu'ils mènent.

En ce qui concerne le deuxième aspect (modèle d'entreprise multifonctionnel), les formes sous lesquelles les entreprises examinées ont différencié ou diversifié leurs activités sont multiples, de même que la façon dont elles créent de la valeur ajoutée pour leurs produits.

Un premier élément de discussion est spécifiquement représenté par les façons dont la valeur est créée. L'entreprise agrotouristique et multifonctionnelle obtient généralement une valeur unitaire ajoutée pour ses produits (Idda *et al.*, 2001), suivant une ou plusieurs lignes directrices identifiées par Van der Ploeg (2003) : par la vente directe des produits ou l'utilisation sur place d'aliments réalisés à partir de produits de l'exploitation, l'entreprise crée une valeur ajoutée par rapport à celle qu'elle pourrait obtenir par la vente en circuit traditionnel. À cela s'ajoute la valeur que beaucoup d'entreprises créent avec les activités, en premier lieu d'hébergement, que l'on peut considérer sans rapport avec la production de biens primaires.

Un autre élément concerne la relation entre multifonctionnalité et territoire. Aucune spécificité n'a été trouvée qui permettrait d'attribuer à chaque territoire des formes particulières d'entreprise : à la lumière du paradigme théorique et conceptuel de Van der Ploeg (2003), sur aucun territoire ne ressort un « style local d'exploitation » précis. En effet, même si les particularités productives liées aux vocations des territoires, aux traditions et aux modèles de développement territorial et rural qui caractérisent les différentes régions étudiées sont reconnues, aucun territoire ne présente un « style d'exploitation » défini.

Cela se traduit par une multifonctionnalité déclinée selon des modalités qui ne reflètent pas le territoire en lui-même, même si l'on se réfère à des entreprises fortement ancrées dans le tissu économique et social du territoire. En effet, il existe principalement sur les deux territoires des entreprises obéissant à l'une ou l'autre des lignes directrices du modèle Van der Ploeg, des entreprises exclusivement familiales ou bien d'autres à plus forte intensité de main-d'œuvre extérieure, des entreprises agrotouristiques réelles (à l'exclusion de la France pour les considérations précédemment exposées) et, d'autre part, des entreprises qui pratiquent un tourisme rural et ne sont pas agricoles de par leur statut juridique, des entreprises à très forte production marchande et d'autres avec des volumes de vente très faibles.

Il en ressort donc que la forme d'entreprise n'est pas conditionnée par le territoire, mais par les différents choix d'entreprise qui assument des fonctions à forte connotation territoriale.

Bibliographie

- Aimone S., Cassibba L., Cagliero R., Milanetto L., Novelli S., 2006, *Multifunzionalità dell'azienda agricola*, " IRES : Torino, Italy ",
- Arroyo C.G., Barbieri C., Rich S.R., 2013, *Defining agritourism : A comparative study of stakeholders' perceptions in Missouri and North Carolina*, " Tourism Management ", 37, pp. 39-47
- Ascione E., Tarangioli S., Zanetti B., 2014, *Nuova imprenditoria per l'agricoltura italiana. Caratteri, dinamiche e strutture aziendali*
- Bagi F.S., Reeder R.J., 2012, *Factors affecting farmer participation in agritourism*, " Agricultural and Resource Economics Review ", 41, pp. 189-199
- Barrett C.B., Reardon T., Webb P., 2001, *Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa : concepts, dynamics, and policy implications*, " Food policy ", 26, pp. 315-331
- Bateman D., Ray C., 1994, *Farm pluriactivity and rural policy : Some evidence from Wales I*, " Journal of rural studies ", 10, pp. 1-13
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A., 2003, *Multifunctionality and rural development : a multilevel approach.*, " Multifunctional agriculture : a new paradigm for European agriculture and rural development ", pp. 55-80
- Brueckner J.K., 2000, *Urban sprawl : diagnosis and remedies*, " International regional science review ", 23, pp. 160-171
- Brunori G., 2003, *Sistemi agricoli territoriali e competitività*, in : *La Competitività Dei Sistemi Agricoli Italiani. Atti Del XXXVI Convegno SIDEA*. FrancoAngeli, pp. 125-166
- Cánoves G., Villarino M., Priestley G.K., Blanco A., 2004, *Rural tourism in Spain : an analysis of recent evolution*, " Geoforum ", 35, pp. 755-769
- Cardillo C., Cimino O., 2017, *Aziende multifunzionali vs aziende convenzionali : un'analisi dell'agricoltura italiana attraverso i dati rca*, in : ResearchGate. Presented at the XXXVIII Conferenza italiana di scienze regionali, Cagliari
- Clark J., 2005, *The 'New Associationalism' in agriculture : agro-food diversification and multifunctional production logics*, " Journal of Economic Geography ", 5, pp. 475-498
- Colman D., 2010, *Agriculture's terms of trade : issues and implications*, " Agricultural Economics ", 41, pp. 1-15
- Delorme H., Aumand A., 2004, *La politique agricole commune : anatomie d'une transformation*. Presses de Sciences po
- Doh K., Park S., Kim D.-Y., 2017, *Antecedents and consequences of managerial behavior in agritourism*, " Tourism Management ", 61, pp. 511-522
- Fagioli F.F., Diotallevi F., Ciani A., 2014, *Strengthening the sustainability of rural areas : the role of rural tourism and agritourism*, " Rivista di Economia Agraria/Italian Review of Agricultural Economics ", 69, pp. 155-169
- Flanigan S., Blackstock K., Hunter C., 2015, *Generating public and private benefits through understanding what drives different types of agritourism*, " Journal of Rural Studies ", 41, pp. 129-141
- Frater J.M., 1983, *Farm tourism in England—Planning, funding, promotion and some lessons from Europe*, " Tourism management ", 4, pp. 167-179
- Greene R.P., Stager J., 2001, *Rangeland to cropland conversions as replacement land for prime farmland lost to urban development*, " The Social Science Journal ", 38, pp. 543-555
- Hansson H., Ferguson R., Olofsson C., Rantamäki-Lahtinen L., 2013, *Farmers' motives for diversifying their farm business-The influence of family*, " Journal of Rural Studies ", 32, pp. 240-250
- Heasman M., Lang T., 2015, *Food wars : the global battle for mouths, minds and markets*. Routledge
- Hediger W., 2004, *On the Economics of Multifunctionality and Sustainability of Agricultural Sy-*

- stems, in : Multifunctional Agriculture Policies and Markets : Understanding the Critical Linkages. Presented at the 90th EAAE Seminar, Rennes, p. 22
- Hediger W., Lehmann B., 2007, *Multifunctional Agriculture and the Preservation of Environmental Benefits*, " Swiss Journal of Economics and Statistics ", 143, pp. 449-470
- Henke R., Povellato A., Vanni F., 2014, *Elementi di multifunzionalità nell'agricoltura italiana : una lettura dei dati del Censimento*, " QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria ",
- Henke R., Vanni F., 2017, *Drivers of on-farm diversification in the Italian peri-urban agriculture*, " Rivista di Economia Agraria ", 72, pp. 79-100
- Hollander G.M., 2004, *Agricultural trade liberalization, multifunctionality, and sugar in the south Florida landscape*, " Geoforum ", 35, pp. 299-312
- Holmes J., 2006, *Impulses towards a multifunctional transition in rural Australia : gaps in the research agenda*, " Journal of rural studies ", 22, pp. 142-160
- Horlings L.G., Marsden T.K., 2014, *Exploring the 'New Rural Paradigm' in Europe : Eco-economic strategies as a counterforce to the global competitiveness agenda*, " European Urban and Regional Studies ", 21, pp. 4-20
- Idda L., Furesi R., Madau F.A., Sini M.P., 2001, *Una Valutazione comparata delle leggi regionali sull'attività agrituristica*
- Idda L., Furesi R., Pulina P., 2002, *Agricoltura multifunzionale*, in Idda I. (a cura di), *Alimentazione e turismo in Italia*, Atti del XI Convegno di studi della SIEA, pp. 11-71.
- ISMEA, 2017, *Rapporto annuale sulla multifunzionalità agricola e agriturismo - Scenario e prospettive- Rapporto 2017*
- Istat, 2017, *Le aziende agrituristiche in Italia*
- Johnsen S., 2004, *The redefinition of family farming : agricultural restructuring and farm adjustment in Waihemo, New Zealand*, " Journal of Rural Studies ", 20, pp. 419-432
- Key N., Prager D.L., Burns C.B., 2018, *The Income Volatility of US Commercial Farm Households*, " Applied Economic Perspectives and Policy ", 40, pp. 215-239
- Knowl I., 2006, *Tourism as a mechanism for farm survival*, " Journal of Sustainable Tourism ", 14, pp. 24-42
- Kolshus K., Loumbeva N., Matras F., Salokhe G., Treinen S., 2017, *Good practices at FAO. Experience capitalization for continuous learning*
- Lee J., Gereffi G., Beauvais J., 2012, *Global value chains and agrifood standards : Challenges and possibilities for smallholders in developing countries*, " Proceedings of the National Academy of Sciences ", 109, pp. 12326-12331
- Marotta G., Nazzaro C., 2012, *Value portfolio in the multifunctional farm : new theoretical-methodological approaches*, " Rivista di economia Agraria ",
- Marsden T., 1999, *Rural futures : the consumption countryside and its regulation*, " Sociologia ruralis ", 39, pp. 501-526
- Marsden T., 1984, *Capitalist farming and the farm family : a case study*, " Sociology ", 18, pp. 205-224
- Mastronardi L., Giaccio V., Giannelli A., Scardera A., 2015, *Is agritourism eco-friendly? A comparison between agritourisms and other farms in Italy using farm accountancy data network dataset*, " SpringerPlus ", 4, pp. 590
- McGehee N.G., 2007, *An agritourism systems model : A Weberian perspective*, " Journal of Sustainable Tourism ", 15, pp. 111-124
- Meert H., Van Huylenbroeck G., Vernimmen T., Bourgeois M., Van Hecke E., 2005, *Farm household survival strategies and diversification on marginal farms*, " Journal of rural studies ", 21, pp. 81-97
- Meloni B., 2013, *Sviluppo rurale e progetto sostenibile*, in : *Sviluppo Rurale Alla Prova-Dal Territorio Alle Politiche*. Rosenberg & Sellier, pp. 17-62
- Milone P., Ventura F., 2015, *Is multifunctionality the road to empowering farmers?*, in : *Constructing a New Framework for Rural Development*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 59-88

- Morris W., Henley A., Dowell D., 2017, *Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption : Analysis of upland farmers in Wales*, " Journal of Rural Studies ", 53, pp. 132-143
- Moschini G., Hennessy D.A., 2001, *Uncertainty, risk aversion, and risk management for agricultural producers*, in : Handbook of Agricultural Economics. pp. 87-153
- Nickerson N.P., Black R.J., McCool S.F., 2001, *Agritourism : Motivations behind farm/ranch business diversification*, " Journal of Travel research ", 40, pp. 19-26
- OECS, 2001, *Multifunctionality - Towards an Analytical Framework*
- Ollenburg C., Buckley R., 2007, *Stated economic and social motivations of farm tourism operators*, " Journal of Travel Research ", 45, pp. 444-452
- Oostindie H., van der Ploeg J.D., Renting H., 2002, *Farmers' experiences with and views on rural development practices and processes : outcomes of a transnational European survey*
- Schilling B.J., Sullivan K.P., Komar S.J., 2016, *Examining the economic benefits of agritourism : The case of New Jersey*, " Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development ", 3, pp. 199-214
- Seeger M.W., 2006, *Best Practices in Crisis Communication : An Expert Panel Process*, " Journal of Applied Communication Research ", 34, pp. 232-244
- Sznajder M., Przezbórska L., Scrimgeour F., 2009, *Agritourism pillars*. Cabi
- Tew C., Barbieri C., 2012, *The perceived benefits of agritourism : The provider's perspective*, " Tourism Management ", 33, pp. 215-224
- Van Der Ploeg J.D., 2006, *Oltre la modernizzazione. Processi di sviluppo rurale in Europa*
- Van der Ploeg J.D., Long A., Banks J., 2002, *Living countryside. Rural Development Process in Europe : The state of Art*. Elsevier, EBI
- Van der Ploeg J.D., Roep D., 2003, *Multifunctionality and rural development : the actual situation in Europe*, " Multifunctional agriculture : a new paradigm for European agriculture and rural development ", pp. 37-54
- Van Huylenbroeck G., Vandermeulen V., Mettepenningen E., Verspecht A., 2007, *Multifunctionality of agriculture : a review of definitions, evidence and instruments*, " Living Reviews in Landscape Research ", 1, pp. 1-43
- Velazquez B., 2004, *Multifunzionalità : definizione, aspetti tecnico-economici e strumenti*, " Henke R.(a cura di) (2004), Verso il riconoscimento di un'agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche e strumenti. Napoli : ESI ",
- Verrascina M., Zanetti B., Papaleo A., 2017, *Il paradigma della multifunzionalità dell'agricoltura italiana attraverso il progetto Eccellenze Rurali : esperienze dall'agricoltura che cambia*, in : Innovazione, Sistemi Urbani e Crescita Regionale Nuovi Percorsi Di Sviluppo Oltre La Crisi. Presented at the XXXVIII Conferenza italiana di scienze regionali, Cagliari
- Vogt L., 2013, *The economic side of agrotourism : business performance and competitive factors*, " Economia agro-alimentare ",
- Vorley B., Fearn A., Ray D., 2016, *Regoverning markets : A place for small-scale producers in modern agrifood chains?* CRC Press
- Weaver D.B., Fennell D.A., 1997, *The vacation farm sector in Saskatchewan : A profile of operations*, " Tourism Management ", 18, pp. 357-365
- Wilson G.A., 2008, *From 'weak' to 'strong' multifunctionality : Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways*, " Journal of Rural Studies ", 24, pp. 367-383
- Wilson G.A., 2007, *Multifunctional agriculture : a transition theory perspective*. Cabi
- Wilson G.A., 2001, *From productivism to post-productivism... and back again? Exploring the (un) changed natural and mental landscapes of European agriculture*, " Transactions of the institute of British Geographers ", 26, pp. 77-102
- Wilson S., Fesenmaier D.R., Fesenmaier J., Van Es J.C., 2001, *Factors for success in rural tourism development*, " Journal of Travel research ", 40, pp. 132-138

LES MODÈLES DE MULTIFONCTIONNALITÉ DANS LES ENTREPRISES AGRICOLES ET LES POLITIQUES RÉGIONALES DE LA TOSCANE

Massimo Bressan (IRIS Ricerche)

Introduction

Le contenu du présent compte rendu vise à décrire plusieurs aspects du modèle de multifonctionnalité des entreprises agricoles avec lesquelles nous nous sommes entretenus dans le cadre du projet. Nous aborderons notamment les aspects organisationnels (c'est-à-dire la combinaison des différentes activités menées par l'entreprise et les formes d'implantation sur le territoire), la structure des rapports interentreprises et les différentes approches adoptées vis-à-vis du marché. Notre travail repose sur les entretiens réalisés sur le terrain, sur d'autres formes d'interaction avec les entrepreneurs et les travailleurs au cours des visites effectuées dans les entreprises, ainsi que sur l'analyse statistique de rubriques spécifiques du questionnaire.

Le traitement des statistiques du présent document est basé sur 31 entretiens réalisés avec les propriétaires des entreprises agricoles multifonctionnelles toscanes. La répartition territoriale des entreprises a privilégié les trois sous-zones régionales prioritaires suivantes : la Lunigiane, la Garfagnana et le mont Amiata. D'ailleurs, au moins 21 des 31 entretiens ont été effectués sur ces territoires et les autres, auprès d'entreprises des provinces de Pise et de Livourne.

Ils reposent sur un questionnaire élaboré par le Département d'agronomie de l'université de Sassari et le Département des sciences sociales et des institutions de l'université de Cagliari. Le questionnaire a ensuite été analysé, puis partagé avec les partenaires du projet Prometea.

1. Le contexte territorial

L'Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana ou Irpet (Institut régional pour la programmation économique de la Toscane) (Iommi et Marinari, 2017) a récemment mené une étude sur les zones de montagne toscanes à l'aide de l'approche d'étude des montagnes la plus récente à l'échelle européenne et nationale. Cette étude visait à identifier des modèles de développement basés sur la valorisation du capital territorial sous-exploité (Barca, 2009). La transformation du potentiel de ces territoires en processus de développement passe par le renforcement de deux éléments fondamentaux bien expliqués dans la Stratégie nationale pour les zones intérieures (Strategia nazionale per le aree interne, Snaï) :

- l'augmentation considérable d'une masse critique de services à la population à travers le renforcement des polarités existantes et la promotion de modalités d'organisation innovantes (centres polyfonctionnels, services à la demande, services de communauté, services offerts « à la frontière » entre la ville et la campagne afin d'exploiter l'opposition entre la congestion et la raréfaction) ;

- la mise en œuvre d'une gouvernance hautement coopérative qui aide à surmonter la fragmentation administrative typique des territoires montagneux et les inconvénients qui y sont associés (manque de ressources financières et humaines, importantes déséconomies d'échelle dans la gestion des services, incapacité à promouvoir des stratégies de développement efficaces), notamment sur le plan structurel.

L'analyse de l'Irpet décrit le territoire en se basant sur 6 zones géographiques considérées comme pertinentes : les Apennins occidental (comprenant la Lunigiane et la Garfagnana), central et oriental, l'Archipel toscan, les collines métallifères et Amiata-Valdorcia. Cette classification coïncide largement avec les zones prioritaires de l'enquête sur les entreprises agricoles multifonctionnelles et permet de définir un cadre socio-économique et territorial.

Les zones de montagne de la Toscane sont très variées : elles ne présentent pas toutes une faible population très âgée, éloignée des services, et donc en situation de fragilité économique et sociale. Ce sont les zones les plus proches des lieux de développement, c'est-à-dire les principales zones urbaines et de district souvent caractérisées par une altitude et un dénivelé modestes, qui présentent la plus forte densité de population, parfois avec un ratio habitants/km² supérieur à la moyenne régionale. « Si on applique le seuil des 600 mètres d'altitude aux données sous-communales de l'Institut national de statistique italien ou Istat (altitude des communes habitées et modèle numérique du terrain), la Toscane possède une surface montagneuse de 427 000 hectares (4 270 km²), soit 19 % de la superficie totale de la région, et une population totale (probablement surestimée) de 224 000 habitants, soit 6 % de la population de la région. » (Iommi et Marinari 2017 : 8).

La population des zones de montagne se concentre dans les espaces les moins périphériques, à proximité immédiate des principaux pôles urbains ou de leur périphérie. En réalité, 46 % de la population et 29 % du territoire des zones de montagne rentrent dans la catégorie des pôles ou périphéries urbaines, ainsi que dans celle de la première tranche de la zone intérieure (zone intérieure intermédiaire). La densité de la population varie avec 252 habitants/km² pour les zones classées dans la catégorie des pôles ou périphéries, 59 pour les zones intérieures intermédiaires et 30 pour les zones intérieures ultrapériphériques. « L'évolution démographique varie considérablement selon le degré de périphéricité des territoires concernés. Les zones les plus proches des lieux de concentration de la population et des activités de production (pôles et périphéries) n'ont jamais souffert d'abandon ni de dépeuplement. Leur population a augmenté de 40 % entre 1951 et 2016, et plus particulièrement de 9 % ces 15 dernières années, contre des hausses moyennes régionales respectives de 19 % et de 7 %. » (Iommi et Marinari 2017 : 13).

La présence croissante de résidents étrangers dans les petites communes rurales a également contribué à lutter contre le dépeuplement. Le rapport « Montagne Italia 2017 » indique que la densité d'étrangers vivant dans les zones de montagne d'Ombrie, des Marches, de Toscane et d'Émilie-Romagne (et dans la Province autonome de Trente, qui est entièrement montagneuse) se rapproche, voire dépasse parfois le seuil des 10 %, ce qui montre que leur présence est parti-

culièrement stable et importante. Dans ces régions, seules très peu de communes (de montagne ou pas) ont été épargnées par la vague d'immigration étrangère : le pourcentage de communes enregistrant une proportion d'étrangers inférieure à 5 % de la population totale tourne autour (et reste le plus souvent au-dessous) de 10 %. Carrosio (2012) avait déjà observé que plusieurs petites communes rurales concentrées dans les régions du Centre-Nord italien dépassaient le seuil des 20 % de résidents étrangers. Parmi elles (au nombre de 22) figuraient 6 communes toscanes situées principalement dans la zone littorale, les collines métallifères et le Chianti. Ces territoires sont touchés par deux types d'immigration : « L'immigration riche regroupant des Allemands, Suisses et Anglais attirés par la marque Toscane, qui représente un style de vie authentique très prisé à travers le monde. Le secteur des services emploie surtout des Albanais, également présents dans la construction. Les Macédoniens se spécialisent, quant à eux, dans la sylviculture : l'entretien des zones boisées et la découpe du bois de chauffage. Cette zone affiche la concentration d'immigrés la plus étendue territorialement. Plusieurs communes contiguës enregistrent un pourcentage de résidents étrangers compris entre 20 et 24 %. » (Carrosio 2012 : 19). Certaines zones de Sardaigne présentent une dynamique similaire, en particulier autour d'Olbia.

Les zones de montagne se caractérisent par la présence de forêts couvrant près de la moitié du territoire disponible (47 %), avec des pics d'incidence particulièrement élevés dans l'Apennin occidental (84 %). « Enfin, les zones protégées occupent en moyenne 6 % de la superficie des communes de montagne (9 % hors montagnes) et jusqu'à 12 % dans le sud de la Toscane (Amiata-Valdorcina). L'utilisation du sol est déterminée par les aspects morphologiques du terrain, mais aussi par la distance séparant les zones de montagne des principaux pôles urbains, qui regroupent services et opportunités d'emploi ». (Iommi et Marinari 2017 : 11).

Les paragraphes qui suivent décrivent les trois zones géographiques prioritaires à l'aide des informations contenues dans les fiches d'unité de paysage (*ambito di paesaggio*) du plan d'aménagement territorial (Piano di Indirizzo Territoriale, PIT) ayant valeur de plan paysager de la Région Toscane¹.

1.1. La Lunigiane

L'unité de paysage de la Lunigiane² se caractérise par la vallée du Magra, un milieu typique des Apennins, et repose sur une économie intégrée agro-sylvo-pastorale.

Cette vallée sépare l'Émilie-Romagne et la Ligurie et présente diverses caractéristiques morphologiques. Au nord-est, une série de reliefs marqués par des incisions et des escarpements se détache de la dorsale des Apennins, délimitant ainsi la frontière avec l'Émilie-Romagne à travers de hauts sommets (mont La Nuda 1 894 m, mont Alto 1 904 m, mont Orsaro 1 830 m). Ils s'articulent sur les grandes

¹ La documentation relative au plan est disponible sur la page web suivante : <http://www.regione.toscana.it/-/piano-di-indirizzo-territoriale-con-valenza-di-piano-paesaggistico>

² Elle comprend les communes suivantes : Aulla (MS), Bagnone (MS), Casola in Lunigiana (MS), Comano (MS), Filattiera (MS), Fivizzano (MS), Fosdinovo (MS), Licciana Nardi (MS), Mulazzo (MS), Podenzana (MS), Pontremoli (MS), Tresana (MS), Villafranca in Lunigiana (MS), Zeri (MS).

vallées de l'Aulella et du Taverone, tributaires du Magra en amont et d'Aulla en aval. Le versant ligure se situe à moindre altitude et possède une morphologie moins abrupte, sculptée par une série de reliefs vallonnés traversés par des vallées fluviales peu profondes. La partie méridionale affiche des caractéristiques alpines et s'ouvre vers les sommets spectaculaires des Alpes apuanes, notamment le mont Sagro (1 749 m). Le fond de la vallée accueille les principaux lieux d'implantation suivants : Aulla, Villafranca, Pontremoli, centre de la tête de la vallée. Parmi les centres historiques dignes d'intérêt figure Fivizzano, qui est située sur la route nationale 63 du col de Cerreto.

Le territoire de la Lunigiane repose sur trois éléments paysagers hautement caractéristiques : la plaine alluviale du fleuve Magra et du torrent Taverone, les versants vallonnés et submontagnards de matrice agricole-forestière et le système de versants et de crêtes montagnards et alpins sur substrats siliceux (Apennins) et carbonatés (Alpes apuanes).

La plaine est dominée par les cours du fleuve Magra et du torrent Taverone, avec de grandes terrasses alluviales ainsi que des formations végétales ripicoles et des espèces végétales et animales de cours moyen et inférieur. Ce système de plaines a beau être soumis à d'intenses processus d'artificialisation, il conserve de bons niveaux de naturalité dans les zones fluviales. Il présente également un paysage agricole caractérisé par l'alternance d'éléments relictuels de l'agriculture conventionnelle et de zones fortement urbanisées.

Sur les deux versants du bassin du Magra, la zone de moyenne montagne accueille une mosaïque caractéristique de zones agricoles, de forêts et de petits bourgs, largement dominée par la matrice forestière composée de châtaigniers en taillis ou à vocation fruitière, de chênes et de robiniers dans les talwegs. Au sein de cet environnement, les différentes utilisations du sol font ressortir le lien séculaire étroit entre les communautés des bourgs montagnards, les zones agricoles voisines (souvent aménagées en terrasses), les forêts exploitées pour le bois ou pour les châtaignes et enfin, les pâturages des crêtes accessibles par un réseau de sentiers muletiers. Ce paysage présente des éléments d'intérêt naturel de par la mosaïque d'environnements qu'il regroupe et la présence de zones agricoles pouvant rentrer dans la catégorie dite « de haute valeur naturelle » (High Nature Value Farmland, HN VF).

La continuité de la matrice forestière représente une autre caractéristique d'intérêt naturel, notamment grâce à la diffusion des châtaigniers à vocation fruitière, et de haute valeur faunistique à travers la présence d'espèces liées aux forêts matures. Le paysage d'altitude des Apennins et des Alpes apuanes se distingue par la présence continue de forêts mésophiles (hêtres), mais surtout par les prairies secondaires et primaires des crêtes formant une mosaïque avec des landes et des petites tourbières. Les reliefs montagneux rocheux semblent « surgir » du paysage forestier (par exemple, le mont La Nuda, le mont Orsaro, le Pizzo d'Uccello), avec des habitats à fort déterminisme édaphique (roches silicatées sur les versants de la Lunigiane et calcaires dans les Alpes apuanes), des parois rocheuses, des vires, des zones détritiques, ainsi que d'importantes structures de karst épigées et hypogées dans la zone apuane.

Une couverture forestière continue s'ouvre sur des clairières cultivées cohabi-

tant avec des mosaïques agricoles complexes de type traditionnel, parsemées de petits noyaux ruraux. Installée dans la partie vallonnée et de moyenne montagne, elle vient définir l'identité de la zone. Les centres ruraux se situent généralement à proximité des forêts de châtaigniers souvent laissées à l'abandon, mais qui représentaient autrefois un complément nécessaire de l'alimentation et l'économie rurale des milieux montagnards.

Encore présents dans les crêtes de montagne, les prairies et les pâturages de montagne dotés d'alpages et d'établissements temporaires témoignent de l'intégration avec l'économie agricole et pastorale, aujourd'hui fragile et marginale. Des processus structurels d'abandon sont en cours dans les hautes collines et la montagne au profit de l'urbanisation du fond de la vallée du Magra et de ses affluents. Ces dernières années, c'est là que se sont concentrées les activités de production et les espaces résidentiels, dans des zones à fort risque de crue.

Dans la partie apuane de la Lunigiane, plusieurs sites d'extraction contenant des matériaux de pierre ornementaux précieux ont été identifiés dans les zones contiguës de carrières du Parc des Alpes apuanes. L'exploitation des gisements de marbre a façonné ce paysage, lui offrant une identité particulière à long terme à travers le travail exécuté par l'homme en lien étroit avec l'art et la beauté. Au cours des longs siècles qui se sont succédés, les activités d'extraction ont modifié les crêtes, les versants et le fond de la vallée, en donnant vie à des formes et à des traits distinctifs uniques, visibles de très loin et ancrés dans le patrimoine symbolique du territoire. L'activité minière répond à des exigences de marché bien précises, mais reste liée à des processus évolutifs continus. Les nouvelles technologies sont toujours plus mécanisées, efficaces et intrusives. En élargissant considérablement les capacités d'excavation de l'homme à la montagne, elles risquent de bousculer des équilibres consolidés au point d'entraver le maintien du paysage et de sa représentation matérielle et visible.

Pâturages sur les terrasses d'une exploitation agricole à Mulazzo (MS)



Les principales dynamiques de l'unité sont liées aux processus rapides d'abandon des milieux agro-pastoraux, qui provoquent la disparition d'habitats agricoles, de prés et de pâturages et la modification préjudiciable des communautés animales et végétales correspondantes. Ces phénomènes sont particulièrement intenses et fréquents dans l'espace montagnard septentrional et occidental de la Lunigiane, qui regroupe d'anciens prés et pâturages de crête ou de versant touchés par des processus d'abandon et de recolonisation arbustive et arborée rapide.

Les phénomènes d'abandon du milieu montagnard s'accompagnent d'une augmentation des niveaux d'urbanisation (expansions résidentielles, artisanales et industrielles, axes routiers) et d'artificialisation de la plaine alluviale et des versants bas (expansion récente de la construction résidentielle dans la partie orientale), avec la consommation des sols agricoles (par exemple, sur le conoïde entre Villafranca et Bagnone) et l'altération des zones fluviales concernées.

D'intenses dynamiques touchent également les cours d'eau, notamment l'artificialisation des rives du Magra et de ses principaux affluents, la mise en place de barrages hydroélectriques, l'exécution périodique d'interventions de contrôle et l'élimination de la végétation ripicole. Il convient néanmoins de souligner que des espaces fluviaux protégés (l'espace naturel d'intérêt local [ANPIL] sur le Magra) visant à préserver et à valoriser les écosystèmes naturels et agricoles adjacents ont été mis en place dans les zones fluviales.

Le secteur apuan a fait l'objet de transformations significatives dans les milieux de haute montagne en raison des activités d'extraction du marbre, surtout dans le bassin du mont Sagro et la vallée d'Equi, avec la présence de carrières de marbre, de leurs décharges (les « *ravaneti* ») et des rocadés, ainsi que l'altération d'espaces hautement protégés au sein du Parc régional des Alpes Apuanes. Outre l'augmentation de la surface forestière due à l'abandon des milieux agro-pastoraux de montagne, la réduction de l'exploitation forestière a entraîné une hausse générale des niveaux de maturité et de valeur écologique, notamment pour les hêtres de montagne et les chênes.

Le ralentissement des activités d'exploitation sylvicole et de gestion des forêts a également eu des conséquences négatives telles que la disparition des châtaigneraies à vocation fruitière, qui a été aggravée par la propagation de phytopathologies (en particulier le cynips du châtaignier). Le milieu forestier est également touché par d'autres dynamiques liées à la diffusion progressive et intense des robiniers sur les bas versants des montagnes et dans les talwegs, ainsi qu'à l'altération du sous-bois en raison du nombre élevé d'ongulés.

1.2. La Garfagnana

L'unité de la Garfagnana³, la vallée du Serchio et le val de Lima affichent plusieurs caractéristiques typiques des paysages de montagne. Ils présentent également des traits géomorphologiques uniques (les Alpes apuanes, partagées avec le

³ L'unité de la Garfagnana comprend les communes suivantes : Bagni di Lucca (LU), Barga (LU), Camporgiano (LU), Careggine (LU), Castelnuovo di Garfagnana (LU), Castiglione di Garfagnana (LU), Coreglia Antelminelli (LU), Fabbriche di Vallico (LU), Fosciandora (LU), Galliciano (LU), Minucciano (LU), Molazzana (LU), Piazza al Serchio (LU), Pieve Fosciana (LU), Sillano Giuncugnano (LU), Vagli Sotto (LU), Vergemoli (LU), Villa Collemantina (LU).

versant de Versilia) ainsi que d'autres spécificités liées à l'histoire, profondément marquée par l'enclavement lombard doublé d'une longue tradition de villages ruraux difficiles d'accès. Cette unité se distingue par la quantité considérable d'eau qu'elle possède (en raison de la configuration du bassin et la perméabilité d'une grande partie de la matrice géologique), avec de grandes sources d'origine karstique, notamment thermale et minérale. L'indice pluviométrique élevé et les temps réduits de concentration placent le fond de la vallée parmi les zones à plus haut risque hydraulique de Toscane. La crise du système économique agro-sylvo-pastoral a entraîné le transfert de la population vers les plaines et l'abandon des espaces agricoles (avec invasion des forêts), des pâturages de montagne et des châtaigneraies à vocation fruitière. Si l'on se penche sur ces processus dans la partie basse (jusqu'à Galliciano), le fleuve a formé des plaines alluviales présentant une bonne susceptibilité agricole dans certains « nœuds ». Les établissements récents et les nouvelles plateformes industrielles se sont développés sur ces plaines et sur les parties plus vastes du fond de la vallée, en provoquant parfois la fusion de bourgs existants. Compte tenu des caractéristiques du lit du fleuve, l'urbanisation ne s'est pas développée de manière continue, mais par « îlots ». La forte densité de résidences et d'activités de production repose sur une double viabilité (une récente et une « historique » modernisée) le long des deux rives du Serchio, auquel s'ajoute la ligne ferroviaire. La zone fluviale regroupe des zones à haut niveau de naturalité, des espaces agricoles (parfois traditionnels) et de nombreux milieux urbanisés. L'industrialisation du fond de la vallée est venue se superposer à l'économie agricole existante. Cela a entraîné la prolifération de nombreuses activités (souvent réduites, voire infimes) dans les centres mineurs, les cours et à l'intérieur des habitations, portant à une contiguïté indissoluble entre le domicile et le lieu de travail. Ce véritable phénomène économique et social a accentué la dispersion de la production.

La partie apuane de la Garfagnana comporte également plusieurs sites d'extraction contenant des matériaux de pierre ornementaux précieux dans les zones contiguës de carrières du Parc des Alpes apuanes.

Vue de la forteresse des Verrucole depuis les terrains d'une exploitation agricole de San Romano in Garfagnana (LU)



La crise de l'agriculture de subsistance et de la culture des châtaigniers a sévi de manière irréparable immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, entraînant un exode presque généralisé des villages de montagne et des collines, ainsi que de plus de 1 700 *poderi mezzadrili* (ndt : exploitations en métayage) existants (recensement de 1951), avec l'abandon des cultures horizontales et de nombreux lieux d'habitation ruraux. Le dépeuplement s'est généralisé, en particulier dans les années 50-60 : en 1951, la population de la vallée était de 74 011 habitants, avant de tomber à 65 355 en 1961, puis à 59 302 en 1971. Depuis, le déclin s'est poursuivi, mais à un rythme plus lent. Mêmes les communes mieux situées et dotées de centres quasi-citadins contribuent à cet appauvrissement démographique. Barga, Castelnuovo, Garfagnana et Piazza al Serchio font exception à la règle car elles parviennent à retenir la majeure partie de leurs résidents à long terme grâce à l'attrait des chefs-lieux qui développent des systèmes et des fonctions presque citadins. Nombreux sont ceux qui font la navette quotidiennement vers Lucques et sa plaine, ainsi que vers la Versilia.

Ces dernières décennies, le système agricole résiduel s'est reconverti à travers la rationalisation et la spécialisation des secteurs de production : en premier lieu, le secteur zootechnique-fourrager (production de bovins et d'ovins laitiers et de chair dans les zones de montagne), suivi de la viticulture, puis beaucoup plus loin de l'oléiculture et de la culture fruitière (partie basse de la vallée) dans les zones de plaines et de collines.

Le poids de l'industrie est modeste depuis la crise qui a récemment touché les manufactures traditionnelles telles que la société de métallurgie italienne SMI (devenue KME) de Fornaci di Barga. Elle emploie environ 700 salariés pour produire des lamelles de cuivre au sein de petites usines situées dans les rares plaines du fond de la vallée (Piazza al Serchio-Minucciano, Castelnuovo Garfagnana, Pieve a Fosciana, Galliciano, Fornaci di Barga et Bagni di Lucca) et possède des installations dans les secteurs du textile/prêt-à-porter, du papier, de la chimie et des figurines.

Les dynamiques de changement les plus significatives concernent les processus rapides d'abandon des milieux agro-pastoraux en montagne. Elles entraînent une hausse des niveaux de naturalité, mais aussi une perte de valeur naturelle (disparition des prés et des pâturages, réduction des châtaigneraies à vocation fruitière et des communautés animales et végétales correspondantes). Ce phénomène s'accompagne de l'augmentation des niveaux d'urbanisation (centres habités, quartiers artisanaux, axes routiers, extraction de matériel alluvial, travaux hydrauliques) et de l'anthropisation du fond de la vallée (surtout dans la partie centrale), entraînant la disparition des milieux agricoles de plaine et l'altération de la qualité des écosystèmes fluviaux. Plusieurs interventions ont été réalisées dans le cadre de projets européens (LIFE Natura) ou d'activités liées aux zones protégées et aux collectivités locales. L'objectif était de lutter contre ces processus négatifs à travers des opérations de débroussaillage, la reprise en main d'activités agricoles et de pâturages ainsi que la requalification des châtaigneraies à vocation fruitière.

L'artificialisation intense des zones de montagne est liée au développement du secteur de l'extraction de marbre qui caractérise et influence considérablement le territoire montagneux des Alpes apuanes, notamment dans les zones à haute valeur naturelle et paysagère comme la vallée d'Orto di Donna, la haute vallée de

Gorfigliano, la vallée de l'Arnetola ou la haute vallée d'Arni. Aujourd'hui, ce secteur se caractérise également par le développement d'activités de récupération des débris de marbre dans les décharges des carrières (les « *ravaneti* »). Ces débris sont passés au concasseur afin d'être utilisés comme source de carbonate de calcium. Le développement du secteur de l'extraction s'accompagne également de phénomènes de pollution physique des torrents de montagne à cause de la « *marmettola* » (ndt : boue composée d'eau et de poussière de marbre, issue de l'excavation du marbre) provenant du délavage des carrières et des aires de déchargement ou des scieries et de l'industrie du travail du marbre.

Outre l'expansion de la surface forestière due à l'abandon des milieux agro-pastoraux de montagne, la réduction de l'exploitation forestière a entraîné une hausse générale des niveaux de maturité et de la valeur écologique, notamment pour les hêtres de montagne et les chênes. La réduction de la fréquence des activités d'exploitation sylvicole et de gestion des forêts a également eu des conséquences négatives, notamment la disparition de châtaigneraies à vocation fruitière, qui a été aggravée par la diffusion de phytopathologies (en particulier le cynips du châtaignier). Le milieu forestier est également touché par d'autres dynamiques liées à la diffusion progressive et intense des robiniers sur les bas versants des montagnes et dans les talwegs, ainsi qu'à l'altération du sous-bois en raison du nombre élevé d'ongulés. Le développement d'un système articulé de zones protégées (Parc régional, Parc national), de sites Natura 2000 et de patrimoines agricoles forestiers régionaux s'est avéré positif pour la préservation des valeurs naturelles et paysagères de l'unité, notamment pour les prairies et les rochers des sommets ; un système intégré depuis que les Alpes apuanes ont récemment fait leur entrée sur la liste des Géoparcs de l'UNESCO.

1.3. Amiata

L'unité de l'Amiata⁴ est divisée en deux parties : la première présente des caractéristiques typiques des montagnes et se compose des massifs de Roccalbagna, de Castell'Azzara et du mont Amiata (le complexe volcanique le plus récent et le plus imposant de Toscane) ; la deuxième est recouverte de reliefs vallonnés à la géomorphologie variée. Les fonds de vallée sont peu nombreux et peu étendus et coïncident avec les langues de terre suivant l'Orcia, le Paglia, le Senna, le Fiora, l'Albegna et d'autres cours d'eau mineurs. La structure paysagère de l'unité repose sur les vastes forêts luxuriantes recouvrant les reliefs montagneux, notamment le cône volcanique de l'Amiata qui domine le paysage avec de vastes forêts denses de feuillus et de conifères ; le système de lieux d'implantation d'origine médiévale (Seggiano, Castel del Piano, Arcidosso, Santa Fiora, Piancastagnaio, Abbadia San Salvatore) qui forme un anneau autour du mont Amiata à une altitude comprise entre 600 et 800 mètres, marquant ainsi la transition entre les formations géomorphologiques de montagne et de colline. Il coïncide avec la limite supérieure des

⁴ L'unité de l'Amiata comprend les communes suivantes : Abbadia San Salvatore (SI), Arcidosso (GR), Castel Del Piano (GR), Castell'Azzara (GR), Piancastagnaio (SI), Roccalbagna (GR), Santa Fiora (GR), Seggiano (GR), Semproniano (GR).

châtaigneraies et regroupe plusieurs sources ; un vaste tissu agro-sylvo-pastoral de type traditionnel, dominé par une mosaïque de pâturages, de terres non cultivées, de terres arables, de prés et (en partie) d'oliveraies, organisés comme un réseau composé principalement de bocages avec des haies, des rangées d'arbres et des arbres dans les champs.

Dans la portion présentant des caractéristiques typiques de montagne, notamment dans le massif de l'Amiata, le paysage se caractérise par une matrice forestière étendue et continue, composée principalement de hêtres, de châtaigniers et de reboisements de conifères qui représentent le principal centre forestier du sud de la Toscane. La valeur naturelle et la qualité de préservation des forêts du mont Amiata, dont la majorité font partie du site Natura 2000 du « Cône volcanique du mont Amiata », sont dues à leur étendue, à leur continuité, à leur degré de maturité, à leur qualité écologique (à l'exception des châtaigneraies en taillis des versants méridionaux) et à la présence de végétations particulières d'excellence telles que les châtaigneraies à vocation fruitière et surtout, les hêtre d'altitude caractéristiques. Le patrimoine forestier regroupe également d'importants éléments à l'extérieur du mont Amiata : de vastes forêts mésophiles de châtaigniers et de hêtres se trouvent au sud-ouest, dans la vallée du Fosso Onazio ; les forêts du mont Penna et du Val de Siele (sites Natura 2000 et réserves naturelles du mont Penna et du Pigelletto) se situent un peu plus au sud, avec des feuillus sur les versants et les sommets calcaires, des formations mixtes de feuillus nobles et d'érables, des hêtres, des forêts mixtes, des petits sapins autochtones, ainsi que des espaces de tilleuls et d'ifs. Les composantes du patrimoine géologique et géomorphologique présentent beaucoup de valeur, notamment les géosites et les phénomènes karstiques (grottes, tranchées et dolines) d'intérêt paysager et environnemental, situés au niveau du mont Labbro et de Castell'Azzara.

La transition entre la montagne et la colline s'effectue à travers une série de lieux d'implantation médiévaux formant un anneau autour du mont Amiata sur le versant de Sienne, comme de Grosseto, en suivant les nombreuses sources situées sur place. Cette importante couronne lieux d'implantation s'est développée au niveau des points de contact entre les châtaigneraies et les zones agricoles des vallées sous-jacentes. Elle accueille les principaux centres fortifiés de l'unité : à mi-côte, les centres de Castel del Piano, d'Arcidosso, de Santa Fiora, de Piancastagnaio et de Castell'Azzara ; sur les sommets, les centres de Seggiano, Montegiovi, Montelaterone et Monticello Amiata sont légèrement détachés du système volcanique. Les bourgs de l'Amiata possèdent pratiquement tous un centre d'origine médiévale bien conservé. Les centres plus petits sont généralement entourés par une couronne ou une ceinture de terres cultivées et de sols en terrasses avec des oliveraies ou des prés-pâturages.

Les centres d'Abbadia San Salvatore, de Piancastagnaio, de Santa Fiora, d'Arcidosso et de Castel del Piano sont reliés par la route de mi-côte qui contourne le sommet du mont Amiata (route provinciale [SP] n° 323), offrant ainsi une magnifique vue dégagée sur les paysages du val d'Orcia et du sud de la Maremma. Cette artère est le point de départ d'un rayonnement de routes qui descendent le long des versants pour desservir les bourgs et les châteaux situés au pied du mont, mais en hauteur : Montegiovi et Montenero surveillent le cours inférieur du val

d'Orcia, les châteaux de Stribugliano et Potentino dans la vallée de l'Ombrone. Le système complexe des routes historiques comprend également les anciens axes de transhumance reliant la montagne à la mer : la route de la Colomba qui menait de Colle Massari à Capalbio et la route Amiatina, d'Arcidosso à la mer.

La transition entre la montagne et la colline est également marquée par un changement net au niveau du sous-sol. Les paysages denses des masses forestières sont remplacés par un vaste ensemble articulé de terrains cultivés unis par la complexité du réseau agraire, reposant encore sur une structure dense de haies, de portions de forêt et d'autres éléments de végétation situés le long de la frontière entre les champs et les chemins d'exploitation.

Les terrains cultivés présentant la plus grande valeur paysagère sont les bocages de terres arables et de prés-pâturages ainsi que les oliveraies traditionnelles (alternant parfois avec des terres arables). Ils constituent des nœuds du réseau des agroécosystèmes sur une grande partie de leur superficie. Les bocages représentent une modalité d'organisation de l'espace rural particulière. Ils permettent de diversifier considérablement le tapis forestier (comportant un réseau dense et articulé d'infrastructures végétales du réseau agraire avec d'importantes fonctions de connectivité écologique), comme de créer un cadre paysager où alternent des ouvertures et fermetures visuelles respectivement conditionnées par les prairies et les cultures herbacées, ainsi que les haies, les rangées d'arbres et les tâches boisées. Au nord du mont Amiata, sur les territoires de Seggiano, de Castel del Piano et en partie d'Arcidosso, le paysage agraire se distingue par la présence d'oliveraies denses de type traditionnel. Situées au sein de parcelles réduites, elles sont souvent bordées de haies et (dans certaines régions) alternent avec des terres arables. Les terres arables non arborées de type traditionnel occupent les pentes situées face au cours de la rivière Orcia.

Le bourg de Seggiano (GR) vu de l'oliveraie d'une des exploitations du consortium Olio di Seggiano



Le paysage du fond de vallée possède une surface très limitée et se laisse définir par le réseau hydrographique de l’Orcia, du Paglia, du Fiora, de l’Albegna et d’autres cours d’eau mineurs. Les écosystèmes des fleuves et des torrents couvrent une grande partie du territoire, avec plusieurs cours d’eau (tels que l’Albegna et le Fiora, les torrents Trasubbie et Trasubbino, le Senna, le Siele, le Pagliola, le Vivo, le Zancona, l’Onazio et le Rigo) de haute valeur naturelle et paysagère, surtout au niveau des cours moyen et inférieur. Outre la végétation ripicole partiellement classée en tant qu’habitat d’intérêt communautaire, de nombreux cours d’eau se distinguent par de grands lits et de vastes terrasses alluviales rocheuses. Les nombreux sites Natura 2000 ou d’intérêt régional (Réserve naturelle de Rocconi le long de l’Albegna, cours supérieur du Flora, Site d’Intérêt Régional [SIR] du torrent Trasubbie) témoignent de la richesse et du caractère unique du patrimoine fluvial. Enfin, le réseau de sources, d’abreuvoirs et de systèmes hydrauliques antiques, les sources géothermales et les manifestations de gaz et d’eau sont liés au patrimoine conséquent de ressources hydriques caractéristique de l’unité.

2. Les modèles d’innovation émergeant de l’analyse des entreprises toscanes

L’analyse de l’incidence des différentes formes de diversification multifonctionnelle utilisées par les 31 entreprises interrogées montre qu’elles ont presque toutes (30) fait appel à une stratégie d’approfondissement et de valorisation de la production agricole. Elles ont mis en œuvre des processus d’élargissement à travers la production de biens et de services non agricoles dans la même proportion, avec une incidence significative des services de type touristique (29 entreprises, soit 94 % des cas). Les stratégies de redéploiement revêtent moins d’importance (10 entreprises en tout) et passent principalement par des activités d’échange et d’entraide (7), avec seulement trois cas de pluriactivité à des fins d’intégration du revenu.

Tableau 1 – Incidence des déclinaisons de l’organisation multifonctionnelle dans les processus de production des entreprises

Approfondissement	30	97%
<i>avec innovation de produit</i>	29	94%
<i>avec innovation de processus</i>	30	97%
Élargissement	30	97%
<i>avec élargissement – non agricole</i>	18	58%
<i>avec élargissement – agrotourisme</i>	29	94%
Redéploiement	10	32%

Source : traitement des données de Prometea effectué par l’IRIS

2.1. La diversification à des fins d’approfondissement des activités des entreprises

De manière plus détaillée, les modalités d’approfondissement présentent des tendances spécifiques qui sont décrites ci-dessous à l’aide des données des archives

et de plusieurs extraits des enregistrements des entretiens. 97 % des entreprises (30 au total) ont déclaré avoir réalisé des **innovations de processus** en faisant appel à des activités de transformation interne ; de vente (directe ou dans la grande distribution) ou de participation des consommateurs aux activités :

- Les deux modalités d'approfondissement les plus utilisées sont la transformation en entreprise, principalement associée à la production d'huile et de vin, et la participation directe des consommateurs. Toutes deux ont été mises en œuvre par 20 entreprises (soit environ 65 % de l'échantillon).
- Vient ensuite la vente directe, pratiquée par 19 entreprises (61 % du total).

Tableau 2 – Stratégies d'approfondissement

Innovation de processus	Nombre d'entreprises	% sur 31 entreprises
Transformation en entreprise	20	65%
Vente directe	19	61%
Vente dans la GD	7	23%
Participation des consommateurs aux activités	20	65%
Innovazione di prodotto	Nombre d'entreprises	% sur 31 entreprises
Diversification des produits	19	61%
Productions de qualité	13	42%
Spécialités régionales	7	23%
Agriculture biologique	20	65%
Production avec leur propre marque	20	65%

Source : traitement des données de Prometea effectué par l'IRIS

L'intégration de la vente directe aux activités de production et/ou de transformation revêt une importance primordiale pour de nombreuses entreprises interrogées. En effet, elle leur offre un moyen de reconnaissance, un gage de qualité et un facteur stratégique pour un modèle de concurrence basé sur la qualité ; cette synergie est souvent renforcée à travers différentes formes de participation des consommateurs (20 entreprises proposent des visites guidées de leurs locaux, des dégustations, des récoltes autonomes, des plats cuisinés, etc.) :

« La stratégie de notre entreprise mise sur le circuit court afin de mieux se distinguer et de présenter toutes les étapes : l'élevage, la vente directe, c'est-à-dire ce que les consommateurs préfèrent. Avec tous les scandales actuels, on ne sait plus ce que l'on mange. Ils viennent chez nous et ils voient ce que nous faisons. C'est notre principal avantage et c'est très important : la dégustation, la ferme pédagogique... Ce sont toutes des activités qui permettent de consolider notre rapport au consommateur. » [Entretien 28]

Les formes de vente directe avec livraison à domicile sont moins répandues (quatre entreprises en tout). Dans ce contexte, le modèle le plus structuré provient

de l'exemple reporté ci-dessous, c'est-à-dire de la seule entreprise proposant des paniers de fruits et légumes ou *box scheme* dans l'échantillon.

« J'ai lancé le projet "La ferme chez moi" (La fattoria a casa mia) : nous vendons des cagettes de légumes mixtes de 5 kg sur abonnement et nous les livrons chez les consommateurs, de Florence à Livourne. Maintenant, nous nous tournons de plus en plus vers la vente en ligne. [...] Nous sommes aussi des producteurs, c'est ce qui nous rend uniques et fait toute notre complexité, et pas seulement au niveau organisationnel/logistique : il faut que chaque cagette comporte une quantité suffisante de produits afin de satisfaire le client. Ça complique la production. Je ne pouvais pas inventer quelque chose de plus compliqué... Mais c'est un peu dans ma nature, après tout. » [Entretien 18]

- La vente via la grande distribution concerne 23 % des entreprises (7 en tout) et s'effectue principalement dans les magasins Coop et Conad, qui prennent généralement l'initiative de contacter les entreprises. À cet égard, il est intéressant de souligner que la décision de limiter, voire de se détourner de la grande distribution découle principalement d'une opinion assez répandue sur les limites et les risques associés à une dépendance excessive vis-à-vis de ce canal de vente ainsi que sur l'impact, considéré comme négatif, que peut subir la marque des entrepreneurs si ces derniers vendent leurs produits dans les grandes surfaces :

« [...] on a peu élargi nos activités. Avant, on évitait la grande distribution mais maintenant, ce sont eux qui nous ont contactés pour avoir des produits du territoire. Ils accordent plus d'attention à cet aspect. Mais cela représente une part infime, environ 20-30 %, parce qu'il faut faire attention à ce que vous demande le marché : soit vous passez par la grande distribution, soit par les petits commerces. Sinon toute votre production se retrouve en supermarché. Les producteurs et les restaurants de qualité se méfient un peu des produits qu'on trouve chez Coop et ils se disent, ben tiens, ce produit n'a rien de particulier. » [Entretien 28]

« On ne vend pas à la grande distribution. C'est pas possible, ce serait se tirer une balle dans le pied. Ils demandent des prix que nous ne pouvons pas pratiquer. Et puis, si votre vin est dans la grande distribution, les gens viennent, le voient dans les rayons... Bref, le vin ne peut pas être de qualité s'il est au supermarché. » [Entretien 17]

Les entreprises ayant fait appel à des **innovations de produit** (29 en tout, soit 94 % de l'échantillon) sont passées par : des productions via leur propre marque (20 entreprises) ; des productions de culture biologique (20) ; la diversification du produit (19) ; des productions de qualité (13) et des spécialités régionales (5).

Parmi les différentes modalités utilisées figure un élément récurrent : ces innovations découlent de processus de récupération, de valorisation et de réinterprétation de variétés anciennes et de traditions locales qui sont recontextualisées (notamment à travers des projets spécifiques de recherche) pour mettre en valeur les productions et renforcer le lien au territoire.

« J'ai montré aux gens, notamment à l'université, des poires de variétés particulières et très anciennes qui figuraient déjà sur les cartes du cadastre au 19^e siècle, mais ils m'ont dit : ben, j'en sais trop rien... Certaines ressemblaient même aux variétés commerciales, mais elles ont une saveur différente. Elles n'ont besoin de rien, un peu de cuivre et les confitures sont délicieuses, les gens sont prêts à payer pour ça, pas de problèmes. [Entretien 30]

« Au début, quand nous avons planté la première pommeraie, la première partie, parce qu'il n'y avait que des vignes avant, en 84, on ne trouvait pas de pépinière et c'est donc devenu un projet

de l'université de Florence, le professeur Fiorino s'est mis à chercher ces plants [de pommier Rotella] dans différentes régions. Ils ont pris les greffons pour faire les greffes, ils ont fait faire ces plants à Bologne [...] Mon père a toujours été agriculteur, il a dû se mettre à son compte en 82, on a pris la décision tous ensemble, mais c'est moi qui ai choisi la Rotella. C'est une variété difficile et mon père était beaucoup plus doué pour les autres, le rendement de production était supérieur. En plus, au niveau du prix et même des aspects collatéraux, comme la réduction des traitements, il n'y a pas photo. [...] L'idée est de miser toujours plus sur la Rotella. Si je décide de planter une autre parcelle de pommiers, elle sera consacrée aux Rotella. Il faut du temps, c'est l'un des produits traditionnels répertoriés par la Région Toscane [...] Parce qu'il y a une mythisation de ce fruit ancien : il rappelle les saveurs de nos grands-parents, et c'est bien ça qu'on veut faire avec ce projet [d'étude nutraceutique sur les pommes Rotella, que la personne interrogée entend développer avec le DISAA de l'université de Pise]. Moi, je dis : " je te la vends plus cher, donc je pense que la pomme est de meilleure qualité, parce que je sais qu'elle dure plus longtemps, elle est bonne, mais les goûts sont une affaire personnelle. Et maintenant je veux savoir si son contenu nutritif me permet de faire la différence par rapport aux autres [variétés]. C'est comme avec les pommes Annurca : le message c'est que les consommer fait du bien à la santé, et c'est ce message qu'on voudrait copier ! » [Entretien 26]

« L'utilisation d'un produit local a du sens uniquement dans les régions comme la nôtre, et puis il y a la garantie de traçabilité, même pour des tiers. Voilà pourquoi la politique de la marque et des certifications est importante si vous voulez aller au-delà des frontières, sans connaître directement l'entreprise : vous avez besoin de quelqu'un pour vous garantir [la traçabilité]. La qualité vient aussi du fait qu'on n'altère pas le produit local, donc on n'utilise pas de substances et on exploite uniquement les qualités intrinsèques de l'ingrédient utilisé. Par exemple, on met en valeur la châtaigne sous ses différentes facettes en tenant compte également de l'expérience des aînés qui, sans résultats scientifiques, avec leur intuition, les utilisaient dans de nombreux domaines, de l'alimentation à la nutraceutique, c'est de la qualité à 100 %. La qualité, c'est aussi répondre aux exigences de ceux qui ont des intolérances, c'est s'adapter à ceux qui souffrent de maladies comme la cœliaquie ou d'autres intolérances. » [Entretien 27]

2.2. La diversification à des fins d'élargissement des activités des entreprises

Parmi les formes d'élargissement les plus répandues dans le tourisme rural figurent l'offre de prestations d'hébergement (24 entreprises, soit 77 % des cas), suivie de la participation à des activités de type expérientiel (61 %) qui vont de simples visites guidées de l'entreprise à la participation aux récoltes, en passant par des activités plus structurées comme des ateliers de cuisine, des dégustations à thème, etc.

« Tout a commencé lorsque nous avons établi un rapport avec elles [d'autres entreprises voisines] pour répondre à la demande des touristes qui voulaient savoir ce qu'ils pouvaient visiter. Les caves ont aussi donné une forte impulsion étant donné qu'on leur a demandé d'autres activités que celles proposées généralement. En Toscane, certaines fromageries se transforment, mais restent liées à des activités de type industriel. Ici, au contraire, on peut voir des chèvres et la fromagerie. C'est une toute autre histoire. Ces cinq dernières années, on a élargi notre offre à ce type d'activité. [...] On organise aussi des événements thématiques, par exemple sur la châtaigne, en novembre, c'est sur l'huile. On fait de la publicité sur la page Facebook, on fait de la publicité pour les dégustations à l'aide d'une liste de diffusion sur la page du site. Aujourd'hui, il faut mettre à jour la liste pour ajouter ces dégustations car elles n'y figuraient pas jusqu'à présent. » [Entretien 28]

« Ensuite, avec une agence locale, on a commencé à faire la promotion de forfaits : en résumé, les touristes viennent faire une dégustation, puis ils passent une heure dans les vignes, cueillent

quelques grappes, font des photos, puis on mange tous ensemble. C'est nous qui nous en occupons, pas les saisonniers. » [Entretien 17]

La restauration est présente dans la moitié des cas (52 %) tandis que l'offre conjointe de prestations d'hébergement et de restauration en concerne seulement 42 % (13 entreprises). Le nombre d'entreprises qui organisent des congrès et des événements culturels est aussi conséquent (52 %), avec des activités telles que des présentations de livres, des expositions d'art (souvent d'artistes locaux), des événements musicaux, des séminaires. Elles revêtent souvent un caractère pédagogique pour les entreprises qui les organisent étant donné qu'elles abordent des thèmes particulièrement intéressants pour leurs activités, etc.

« L'an dernier, on a organisé " L'art dans la nature " (L'Arte nella Natura), avec des peintres locales qui ont exposé leurs tableaux. Puis cette année, on a organisé quelque chose avec des vêtements vintage, il y a eu une dégustation de vin et d'huile, puis un spectacle, mais il y a toujours une dégustation, c'est la base... » [Entretien 20]

« Ce sont, avant tout, des activités organisées par la commune, par la région, ça vaut aussi pour l'hospitalité, les tour-opérateurs, ou même pour les activités plus commerciales : ce sont des entreprises qui organisent ces activités ici, ou bien des cours, peut-être pas des formations, mais qui portent toujours sur le terroir, disons. On a eu aussi une thématique très intéressante il y a quelques années, avec un congrès national de vétérinaires pour une branche particulière, sur les chèvres, je crois, mais toujours dans le secteur public, des thèmes très spécifiques. » [Entretien 30]

Les visites guidées (48 %) sont proposées par 15 entreprises, suivies des excursions dans une bien moindre mesure (23 %).

« En été, je fais le guide et j'emmène les touristes faire un tour une fois par semaine, c'est compris dans le prix ; je leur fais manger de l'épeautre préparé le matin même, il est encore bien chaud à midi, et j'emmène aussi quelques produits de charcuterie, puis de la crème de lard avec du pain de seigle mais j'apporte juste les doses nécessaires parce que quoi qu'il arrive, on la finit, même si j'en apporte un kilo et demi ! Et je dois en refaire de temps en temps ! En général, j'alterne les excursions entre [le parc de] l'Orecchiella et Campocatino une semaine sur deux. C'est des promenades faciles parce qu'il y a toujours un petit vieux et un enfant de deux ans, c'est des endroits magnifiques... [Campocatino], c'est un vieil alpage de bergers, entièrement réaménagé, et c'est magnifique, on va jusque là-bas, on fait un petit tour, mais ils viennent surtout pour manger. Par contre, à l'Orecchiella, il y a un centre des visiteurs. » [Entretien 30]

Les entreprises mènent quelquefois ces activités avec le soutien d'entités externes spécialisées (agences, associations, guides de randonnée, etc.). Les formes d'élargissement les plus avancées comportent l'intégration de différentes fonctions au sein de l'offre de forfaits touristiques expérientiels, comme dans l'exemple ci-dessous :

« Le parcours pédagogique est adapté aux adultes. Au printemps, pendant la haute saison, on fait les guides de randonnées, on élabore des forfaits qui vont au-delà de l'hébergement : randonnées, cueillette d'herbes, horticulture, ateliers de cuisine. Nous avons déjà des événements pour la suite, il y a des agences qui nous les envoient. C'est facile parce que l'agence s'occupe de la paperasse et de l'assurance. C'est nous qui proposons mais ce sont eux qui formalisent le tout. Il s'agit de tour-opérateurs locaux qui ne se contentent plus d'envoyer des gens à l'étranger et commencent à se tourner vers l'accueil. » [Entretien 27]

Tableau 3 – Stratégies d'élargissement des activités

Non agricoles	Nombre d'entreprises	% sur 31 entreprises
Agriculture sociale	7	23 %
Ferme pédagogique	12	39 %
Travail pour le compte de tiers	3	10 %
Agrotourisme	Nombre d'entreprises	% sur 31 entreprises
Restauration	16	52 %
Hébergement	24	77 %
Hébergement dans les aires de repos	1	3 %
Visites guidées (paysagères archéologiques)	15	48 %
Excursions	7	23 %
Cyclotourisme	4	13 %
Tourisme équestre	2	6 %
Autres activités sportives	5	16 %
Thérapie par les animaux	1	3 %
Participation à des activités de type expérientiel	19	61 %
Congrès, événements culturels	16	52 %
Musée de la civilisation paysanne ou similaire	4	13 %
Autre	1	3 %

Source : traitement des données de Prometea effectué par l'IRIS

La ferme pédagogique est l'activité non agricole d'élargissement la plus prisee (12 entreprises, soit 39 %). Les entreprises se montrent particulièrement dynamiques sur ce front et développent facilement des liens de coopération avec les différents niveaux du système d'éducation et d'enseignement : écoles maternelles, établissements secondaires, instituts techniques (notamment les filières agraire et touristique), universités. La ferme pédagogique constitue donc un segment important du système régional d'étude en alternance.

« J'ai signé une convention avec l'Institut agraire de Florence en vue de donner mes cours dans la salle de classe de l'institut et ici, dans l'entreprise. C'est dans le cadre d'un projet qui s'appelle " Praticamente " et qui permet aux élèves de découvrir le monde des entreprises et de la production. Ensuite, nous entretenons des rapports plus ou moins occasionnels avec l'université, qui nous demande parfois de faire des visites. Nous avons aussi des stagiaires (nous accueillons actuellement deux jeunes Françaises qui viennent d'instituts agraires), nous organisons des stages avec des étudiants, nous avons une convention avec Pise. J'aime beaucoup ce type d'activité pédagogique. Ce n'est pas rémunérateur étant donné qu'on ne me paye pas, donc... C'est un moyen pour faire la promotion de l'entreprise et façonner sa réputation, une image qui a certainement son importance. En définitive, ça n'a aucun lien direct avec la pédagogie, nous sommes membres de WWOOF, World Wide Opportunities Organic Farms, une association désormais présente

dans le monde entier qui met en relation les exploitations biologiques et les jeunes, mais pas que les jeunes : il y a aussi des gens qui souhaitent évoluer dans une exploitation agricole pendant quelque temps. Nous leur offrons un logement et de la nourriture et en échange, ils travaillent sans être rémunérés et avec des horaires flexibles. Outre le fait qu'ils nous aident au champ, c'est très positif pour nous, car ils offrent leur soutien à nos jeunes. Nous avons reçu des gens du monde entier, de la Norvège, de la Corée, etc., et cela permet à ces jeunes étrangers de travailler avec nos jeunes, de s'ouvrir un peu l'esprit, de parler un peu anglais, bref c'est une expérience utile à tous les égards. » [Entretien 18]

L'agriculture sociale a une incidence réduite (pratiquée par 7 entreprises, soit 23 %), même si elle joue un rôle primordial dans la cohésion sociale des territoires où elle est présente. Les entreprises coopèrent avec l'Azienda Sanitaria Locale (ndt : organisme local du système sanitaire italien) et les municipalités afin d'élaborer des trajectoires d'inclusion socioprofessionnelle pour les personnes défavorisées telles que les handicapés, les réfugiés, les enfants et les adultes vulnérables. Enfin, le travail pour le compte de tiers concerne seulement trois cas (travaux/embouteillage de l'huile et du vin, services d'élagage et de jardinage).

2.3. Un élargissement non rémunéré : les services autres que les services de base (dits *non commodity*) proposés par les entreprises

Les entreprises multifonctionnelles se distinguent également par l'attention particulière qu'elles accordent aux services qui n'entraînent pas immédiatement une rémunération de marché (services *non commodity*, matériels et immatériels), mais qui sont susceptibles d'avoir des effets positifs sur le territoire et la collectivité où elles sont basées. Comme indiqué dans le tableau n° 4, 90 % des entreprises fournissent des services *non commodity* de nature matérielle, qui regroupent :

- les services de protection et d'entretien du paysage liés aux activités de manutention réalisées au sein de l'entreprise (et parfois aussi en dehors) afin de garantir l'esthétique et la fonctionnalité des haies et des arbres (23 entreprises, soit 74,2 %) ; des structures d'entreprises et des routes forestières (67,7 %), des murs en pierre sèche (48,4 %)
- les activités de manutention des caniveaux ou des installations de collecte de l'eau (77,4 %),
- la réduction de l'utilisation d'engrais (77,4 %), les énergies renouvelables (54,8 %), la réutilisation des déchets (48,4 %),
- les services issus des processus de production « éthiques » : biodiversité (54,8 %), bien-être animal (22,6 %), sécurité alimentaire (32,3 %), qualité (35,5 %) et variété (32,3 %) ;

« Le nettoyage des sentiers, le nettoyage des espaces verts, ça va au-delà des frontières de l'entreprise. Ça concerne les sentiers, mais aussi le bioparc avec un potager, des herbes aromatiques médicinales... Le bioparc est typique de Borgo Antico ; on n'utilise aucun engrais, seulement l'immense quantité de fumier dont on dispose. On a des panneaux solaires et photovoltaïques, des cheminées thermiques et des chaudières au bois déchiqueté ; dans le bourg on a une déchiqueteuse pour quand on taille les arbres, mais on n'en taille pas beaucoup. » [Entretien 27]

« On nettoie les fosses, les égouts et on nettoie la forêt. On est obligés, les zones voisines sont à l'abandon, la forêt et le reste. On est donc obligés d'entretenir le terrain des autres pour éviter que ça arrive chez nous. En plus, on a un problème avec les sangliers, les ongulés, les chevreuils,

ils mangent les germes partout où ils passent... Tout meurt et puis la salive est toxique pour les petites plantes. Les plus grandes s'en remettent, mais pas les petites [...] mes plantes sont assez grandes, alors il y n'a pas trop de dégâts, mais les dégâts c'est surtout au niveau des sols, ils sont enherbés et en y regardant de plus près, ça retourne les vers comme le passage d'une herse. Ils nous ont laissés seuls... Ils nous forcent à construire une clôture mais la clôture, ça fait beaucoup, parce que les autres animaux, plus petits, ne peuvent pas passer non plus. Si on met de côté le prix, de toute façon, je ne veux pas les enfermer. Les lièvres et les perdrix se déplacent à terre, donc on supprimerait tous ces petits animaux. » [Entretien 26]

Parmi les services de nature immatérielle (relevés pour 77,4 % des entreprises), c'est la participation à des recherches qui enregistre la plus forte incidence (46,4 %) ; ces initiatives portent les entreprises à collaborer avec différentes institutions universitaires (Universités de Pise, Florence et Gênes, École supérieure Sainte-Anne de Pise) sur des thèmes variés qui vont de l'alimentation animale, l'agriculture biologique et la protection du territoire, aux grains anciens, au contrôle des mouches et à l'agriculture sociale.

« [...] nous collaborons avec l'université sur l'alimentation des ovins, avec les châtaignes, notamment celles qui restent une fois qu'on a fait la farine ; on veut faire de la bonne farine de châtaigne ; après le triage, il en reste pas mal. C'est un projet de recherche avec l'Université de Pise. » [Entretien 27]

« On participe au groupe opérationnel du plan stratégique du PEI [partenariat européen pour l'innovation] du programme de développement rural [Programma di Sviluppo Rurale, PSR] et on essaie de réaliser un transfert d'innovation dans l'agriculture. Surtout pour nos pommes Rotella : elles sont touchées par la maladie des taches amères, qui est liée à une carence de calcium. De petites zones liégeuses se forment à l'intérieur de la pomme, c'est-à-dire des taches plus foncées légèrement plus amères. Le problème, c'est donc qu'on ne peut pas les voir de l'extérieur. C'est rarement un problème au niveau commercial, parce que lorsque je vends des pommes, à deux euros en moyenne, elles sont belles et tout le reste, puis on les ouvre et... on peut les cuire, d'ailleurs c'est comme ça qu'on les utilise traditionnellement chez nous, on le remarque à mesure qu'elles mûrissent. Le spin off de Gênes de la Faculté de géologie utilise un équipement, une sorte de pistolet qui analyse les terrains, sans devoir les amener en laboratoire et tout le reste, il réalise des spectres, même sur les fruits. Mais nous, pour fertiliser les sols différemment, on doit d'abord résoudre le problème, le prévenir et le détecter dans les produits que nous stockons. » [Entretien 26]

Tableau 4 – Stratégies d'élargissement, services non commercialisables

Activité	Nombre d'entreprises	% sur 31 entreprises
Services non commodity matériels	28	90,3 %
Entretien des haies et des arbres de l'entreprise en tenant compte de l'esthétique du paysage	23	74,2 %
Entretien et rénovation des structures de l'entreprise et des routes forestières en tenant compte de l'esthétique du paysage	21	67,7 %
Gestion et entretien des murs en pierre sèche de l'entreprise	15	48,4 %

Entretien des caniveaux et des réservoirs de collecte de l'eau de pluie	24	77,4 %
Réduction de l'utilisation d'engrais, de pesticides et d'autres substances chimiques pour préserver les nappes aquifères	24	77,4 %
Énergie renouvelables	17	54,8 %
Réutilisation des déchets de la production (la « scotta » (ndt : liquide récupéré à l'issue de la fabrication de la ricotta), noyaux d'olive, etc.)	15	48,4 %
Biodiversité	17	54,8 %
Bien-être animal	7	22,6 %
Sécurité alimentaire	10	32,3 %
Qualité des aliments	11	35,5 %
Variété des aliments	10	32,3 %
Services non commodity immatériels	24	77,4 %
Marques collectives	8	25,8 %
Parrainage d'événements	12	38,7 %
Participation à des recherches	14	45,2 %
Promotion des traditions et du patrimoine culturel	13	41,9 %
Autres services au territoire	10	32,3 %
Services non commodity (total)	29	93,5 %

Source : traitement des données de Prometea effectué par l'IRIS

La promotion des traditions et du patrimoine culturel (41,9 %) et le parrainage d'événements (38,7 %) sont en deuxième et troisième positions par ordre d'importance. La catégorie *autres services* (32,3 %) regroupe les entreprises ayant participé à des activités de conception de projet (les Projets intégrés de filière [PIF] Ovins et Réseaux d'agriculture biologique toscans, la constitution du groupe opérationnel du plan stratégique du Partenariat Européen pour l'Innovation) mises en avant par le PRS 2014-2020 de la Toscane.

3. Stratégies de développement et d'innovation des entreprises

De manière générale, l'innovation peut être considérée comme le processus permettant d'obtenir des avantages compétitifs à travers de nouvelles formes de production, de produit et d'organisation. Par conséquent, innover signifie expérimenter de nouvelles solutions qui seront ensuite évaluées, testées, adoptées ou rejetées. L'acte d'innover n'est jamais individuel, même lorsqu'il est accompli par un seul individu, car il mobilise le savoir social et contextuel. Pour mener ses activités, l'innovateur fait appel aux outils, aux théories, aux stimuli et aux expériences issus du contexte social dans lequel il vit et se reconnaît (cf. Barbera et Dagnes, 2016).

Dans l'agriculture, le processus de modernisation a réduit l'importance des

éléments sur lesquels l'agriculteur pouvait seul exercer ses droits de propriété, par exemple la terre, le travail et les connaissances locales. En revanche, les composantes matérielles et immatérielles sur lesquelles d'autres agents que l'agriculteur exercent leurs droits de propriété ont pris de l'importance ; cette catégorie regroupe les machines agricoles, les semences, les produits chimiques, les services administratifs et de marché, etc. Cela a porté à une véritable dominance organisationnelle de l'environnement institutionnel et technologique tandis que le choix des formes de régulation des échanges n'est plus effectué par l'entreprise agricole, mais par l'industrie productrice de l'apport technologique, en imposant la réorganisation de toute entreprise conforme aux modèles de développement basés sur les économies d'échelle.

De cette façon, les formes d'organisation du secteur agricole sont devenues si rigides qu'elles ont fixé des coûts de réorganisation très élevés qui ont, à leur tour, justifié le maintien de paradigmes technologiques et organisationnels désormais dépassés. Lorsque le processus d'innovation entraîne un redéploiement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement institutionnel et technologique, on retrouve lesdites innovations de rupture (ou « *novelty* »), qui peuvent regrouper des rétro-innovations (c'est-à-dire le retour à d'anciennes pratiques dans de nouveaux contextes technologique et organisationnel). Les innovations de rupture se caractérisent par la promotion d'une autonomie supérieure de l'entreprise au sein du régime dominant de l'environnement de référence.

[Qu'est-ce que l'innovation pour vous] « ... *c'est faire quelque chose qui est dans l'air du temps, l'entreprise est passée au bio, et on fait un essai avec le vin en amphore.* » [Entretien 4]

« ... *cela signifie moderniser un processus breveté appartenant au passé, en utilisant de nouvelles techniques et stratégies de produits et de communication sur le web.* » [Entretien 12]

« ... *réussir à faire de la vente directe avec nos produits finis [viande] au lieu de vendre des veaux entiers pour que notre viande soit reconnue comme bio* » [Entretien 2]

« *Parler d'innovation de produit et de processus est pour le moins délicat étant donné qu'on fait appel à une agriculture biologique qui est, à mon avis, assez classique. J'ai donc l'impression qu'il y a peu d'innovation de produit et de processus vu la situation. On doit produire beaucoup de variétés car on fait presque tout en circuit court. On est donc obligés de répartir les terrains de manière très morcelée. On fait appel au double cycle, c'est-à-dire qu'en un an, on fait 90 cultures différentes dans des parcelles très fragmentées. En terme d'innovation de processus, vu qu'on travaille dans le biologique, la production est mécanisée dans une certaine limite, notamment à cause des petites parcelles. Donc, encore une fois, c'est une agriculture assez classique.* » [Entretien 18]

Il convient d'accorder une attention particulière aux innovations adaptées au nouveau rôle multifonctionnel de l'agriculture, qui est issu de la diversification de la demande de biens et de services provenant de la société dans son ensemble. Comme nous l'avons vu, ces nouvelles fonctions peuvent être incorporées dans un produit agricole ou devenir un produit avec un marché propre et distinct de celui du produit alimentaire. Il est intéressant de noter le caractère central revêtu par ces nouvelles fonctions (fonctions environnementales et sociales, sécurité et salubrité des aliments, qualité, etc.) au sein du concept d'innovation exprimé par certains entrepreneurs :

[Qu'est-ce que l'innovation pour vous] « ... *L'innovation, c'est avoir la vision d'un écosystème intégré (mais il n'y a pas de financements publics), la production, la transformation et l'intégration avec d'autres formes de revenus, en accordant de l'attention au développement et au tourisme durables.* » [Entretien 7]

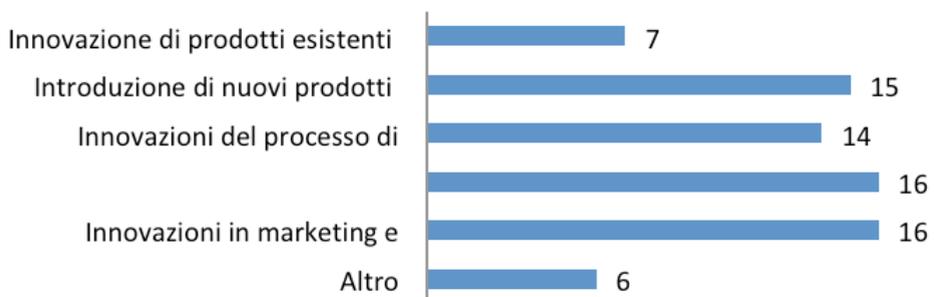
« ... *intégrer le monde du podere avec d'autres activités que nous menons et créer une filière sociale-agrotouristique.* » [Entretien 23]

« *C'est savoir exploiter la qualité du produit et les spécificités du paysage toscan. Il y a un tourisme de qualité dans la région, alors il nous faut miser sur ce qui est rare (par exemple, on vend de l'huile d'olive de Seggiano). On a innové dans la fermentation spontanée des vins sans intervention externe.* » [Entretien 21]

« *Passer à l'autonomie énergétique, avoir des procédures pour réduire les coûts fixes. Le projet de développement d'un Bourg du Bien-être, cosmétique et alimentaire, autour de la châtaigne.* » [Entretien 27]

Le graphique qui suit illustre les activités menées par les entreprises interrogées en matière d'innovation. Seules trois d'entre elles déclarent n'avoir réalisé aucune innovation ces cinq dernières années, même si elles ont déjà lancé des processus d'innovation au cours de leur histoire. Ce sont les innovations portant sur la structure organisationnelle ou commerciale, ainsi que sur le marketing et la communication qui présentent l'incidence la plus élevée de l'échantillon, puisqu'elles ont été utilisées par 16 entreprises : quinze d'entre elles indiquent avoir introduit de nouveaux produits tandis que quatorze ont fait appel à des innovations de processus. Un nombre restreint d'entreprises indiquent avoir réalisé des innovations d'autres types, découlant principalement de l'élargissement des activités aux services pédagogiques et à l'agrotourisme.

Graphique 1 – Les activités d'innovation des entreprises ces cinq dernières années



Les entreprises de l'échantillon ont également exprimé leur opinion sur les leviers qui ont été primordiaux pour le développement de leur propre stratégie entrepreneuriale. Le tableau 6 montre le poids de chaque catégorie par rapport à la valeur maximale qu'il est possible d'atteindre selon l'avis des entreprises.

Dans notre cas, les entreprises ont accordé une attention particulière aux stra-

tégies de valorisation du produit, comme le montre le pourcentage élevé obtenu par la qualification et la sécurité alimentaire (toutes deux autour de 78 %). Le circuit court possède également un poids significatif (76,1 %), à l’instar des stratégies d’innovation au niveau de la commercialisation, soit une catégorie très prisée par les entreprises interrogées.

Les autres catégories soulignent le rôle important des interactions avec d’autres entreprises et la participation d’autres entités susceptibles de fournir des services utiles pour la mise en œuvre de stratégies entrepreneuriales et des réseaux d’entreprises. Les stratégies de développement entrepreneurial passent par la consolidation et la définition de divers types de processus de collaboration entre différentes entreprises (72,3 %) tandis que ce sont les procédés de certification (71,6 %) et les marques territoriales ou de filière (65,2 %) qui se démarquent au niveau des services avancés. Il n’en reste pas moins que les acteurs de la recherche et de l’innovation technique intervenant dans les processus de production (71 %) présentent, eux aussi, un poids prépondérant.

Tableau 5 – Les stratégies de développement des entreprises

Avis sur les leviers pour les stratégies de développement de l’entreprise	Poids %
Contrôles de qualité/sécurité alimentaire	78,1 %
Qualification d’un produit	77,4 %
Circuit court	76,1 %
Innovation dans la commercialisation	76,1 %
Coopération et comparaison avec d’autres entreprises	72,3 %
Certification et valorisation des biodiversités locales, etc.	71,6 %
Innovation de processus (nouvelles installations, réaménagements, etc.)	71,0 %
Politiques de marque	65,2 %
Redéfinition des réseaux d’approvisionnement	47,7 %
Autre	3,2 %

Source : traitement des données de Prometea effectué par l’IRIS

4. Formes de coopération entre les entreprises

L’analyse des formes de coopération des entreprises montre que les nombreux réseaux de contact et expériences articulés autour des projets et des partenariats pour l’innovation, souvent mis en avant par les politiques régionales, offrent aux entreprises multifonctionnelles des espaces de travail et d’implantation sur les territoires. Une étude récente de Barbera et Parisi (2018) a mis en lumière les opportunités potentielles découlant de la mise en œuvre de politiques capables de générer un capital qui reste souvent partiellement inexploité sur ces territoires. La mise en œuvre des ressources et des compétences installées sur les territoires sous forme de réseaux et de partenariats pour l’innovation permet de mettre en exergue la valeur de ces *biens d’intérêt social* (« *beni meritori* »). Barbera et Parisi pro-

posent trois domaines d'intervention utiles pour libérer le potentiel d'innovation et de coopération encore inexploité : « 1) l'activation de modèles de coopération aux formes les plus variées et nouvelles (nouvelles technologies, relations sociales, représentations de la demande, nouveaux concepts de biens et services, etc. ; 2) la conception de modèles de développement de connaissances et de pratiques entrepreneuriales et professionnelles ouvertes/inclusives pour les jeunes vivant dans les zones intérieures et les entités qui les forment ; 3) l'expérimentation de modèles de *gouvernance* qui perturbent les élites du secteur de l'extraction et soient donc capables de soutenir les formes d'innovation, de formation et de valorisation des biens communs » (Barbera et Parisi, 2018 : 313).

Les entreprises interrogées font appel à de multiples formes d'agrégation et de coopération sur l'ensemble des territoires concernés par l'enquête, mais avec des degrés d'implication variables. Ces réseaux sont présents aussi bien dans la filière de production que dans les activités agrotouristiques. Ils intègrent les entreprises à travers des associations, consortiums et marques collectives pour la protection et la valorisation des productions typiques agroalimentaires et du territoire. Vingt-cinq entreprises (sur 31 au total) font partie d'au moins une de ces organisations ; sept d'entre elles sont impliquées dans deux associations différentes, sept autres dans trois tandis que trois entreprises font partie de quatre organisations différentes.

Type d'organisation	Nombre d'entreprises adhérentes
Consortiums de protection	11
Marques collectives	8
Consortiums et organisations de producteurs	13
Coopératives	3
Consortiums touristiques, routes du vin (« Strade del vino »)	20
Consortiums d'agrotourisme	2
Total	31

Moins d'entreprises (3 en tout) font partie de coopératives (Montagna Verde à Licciana Nardi ; Cooperativa Frantoio sociale monti pisani ; Terra Futura à Castell'Azzara). Située dans la Lunigiane, la coopérative Montagna Verde est un exemple d'intégration de filière qui peut être assimilé au modèle de contrat de réseau de par ses caractéristiques et ses finalités.

« La coopérative a commencé ses activités avec 20 membres en 88. Elle avait principalement intégré des résidents paysans à leur compte, une bonne partie d'entre eux sont encore vivants aujourd'hui, ce qui n'était pas gagné au bout de 30 ans, mais ce sont des retraités : ils ne font pratiquement rien mais ils sont restés en tant que membres et personnes physiques. Entre-temps, ces 30 dernières années, quatre entités majeures nous ont rejoints : la première, c'est moi, ensuite il y a le Castagneto di Apella, le Boschetti di Tavernelle (un jeune berger qui élève des moutons

de race massesse, il fait encore la transhumance), et La Vigna di Luchini Manolo, qui fournit pratiquement l'intégralité du produit, avec de la viande, du lait, des fromages, du vin et de l'huile à la coopérative et à son restaurant. Ici, il a ce marché, il a créé un marché, pour ces quatre entités, c'est primordial [...] d'un point de vue juridique, nous avons gardé Montagna Verde comme chef de file, avec sa propre comptabilité et son propre chiffre d'affaires. Montagna Verde gère uniquement les réservations et prend en charge l'intégralité du marketing parce que c'est elle qui nous a incubés, qui nous a offert une visibilité importante : le lieu réunissant le plus d'interactions et d'activités, c'est le restaurant. C'est là qu'on peut vraiment connaître et faire découvrir car les gens qui viennent vivre, qui viennent manger ici comprennent beaucoup plus de choses que ceux qui viennent seulement dormir. » [Entretien 27]

Les entreprises liées à cette coopérative œuvrent également dans le cadre d'un PIF (Projet intégré de filière financé par les ressources du PRS 2014-2020). Parmi les résultats escomptés figure la mise en place d'un réseau d'entreprises centré sur la filière de la châtaigne ; ce projet concerne également le territoire de la Garfagnana.

« Nous avons adhéré à un PIF sur la châtaigne, présenté le 3 janvier, sur l'atelier. Il y a 20 entreprises. Borgo Antico est le chef de file en raison de la DOP de la châtaigne, mais il y a aussi deux grands producteurs. Le premier est Malatesta : ils font un peu moins d'agriculture et un peu plus de transformation et de commercialisation, et puis il y a aussi un peu de Garfagnana, c'est moitié Lunigiane et moitié Gargagnana, on a regroupé ces deux territoires. L'étude a été suivie par le cabinet d'agronomes du Melograno de Pistoia pour la Lunigiane. Ils ont collaboré avec le cabinet d'agronomes qui m'a toujours suivi. La Région a accordé beaucoup plus de ressources aux PIF qu'aux mesures individuelles parce qu'elle souhaite créer ce réseau d'entreprises. En fait, elle est même obligée de créer un réseau d'entreprises. Le fait est qu'on l'a déjà créé : il n'est pas encore officiel, mais il existe déjà. Donc si c'est accepté, nous serons obligés de la faire, nous avons gagné des points en nous engageant à devenir un réseau. » [Entretien 27]

Huit entreprises en tout ont collaboré et/ou participé à des associations temporaires d'entreprises (associazione temporanea d'impresе, ATI), des groupes d'action locale (Gruppo di Azione locale, GAL) et d'autres types de réseaux pour les projets de développement local misant sur la valorisation du potentiel inhérent aux territoires concernés, sur l'innovation et sur l'approche de filière.

« On participe au groupe opérationnel du plan stratégique du PEI [partenariat européen pour l'innovation] du programme de développement rural [Programma di Sviluppo Rurale, PSR] et on essaie de réaliser un transfert d'innovation dans l'agriculture. Surtout pour nos pommes Rotella : elles sont touchées par la maladie des taches amères, qui est liée à une carence de calcium. De petites zones liégeuses se forment à l'intérieur de la pomme, des taches plus foncées qui sont légèrement plus amères. Le problème, c'est donc que l'on ne peut pas les voir de l'extérieur, c'est rarement un problème au niveau commercial. » [Entretien 26]

« [...] avec la filière du bois, nous essayons d'obtenir un PIF, de nouveaux PIF agro-forestiers sont sortis et c'est sur quoi nous travaillons. Je ne dis pas que la Région favorise les contrats de réseau, mais elle s'y intéresse beaucoup. [...] Avec le PSR, tu es seul, tout seul, avec ton idée : tu te lances et tu ne dois pas te mesurer aux autres. Avec les PIF, il faut que quelqu'un t'explique comment ça marche et, si ça t'intéresse, la volonté est là, on ne peut pas dire le contraire. Parce qu'avec ce PIF [PIF Ovins], nous sommes arrivés jusqu'au bout mais on ne nous l'a pas dit, c'est un agronome de Sant'Anna qui me l'a dit. Le projet financé sur le Mugello, sur la culture du chardon pour la production d'huile, de biomasse. En plus, le panneau d'extraction de la farine présente un apport protéique similaire à celui du tournesol. Le groupe opérationnel qui a obtenu le financement a transféré l'expérience du Mugello dans cette région. » [Entretien 28]

Enfin, quatre entreprises ont décidé de faire partie de contrats de réseau :

- l'entreprise agricole Prato al Pozzo de Cinigiano, qui s'est alliée à deux autres entreprises (les entreprises agricoles Villino e Tesorino d'Elena Neri et La Forcola d'Anna Barberini) afin de créer le réseau « Le signore dell'olio », qui vise à commercialiser la production d'huile en Italie et en Europe sous une seule marque ;
- la coopérative agricole sociale Agricola Calafata, membre du réseau Lucca Bio Dinamica (LBD) qui réunit 13 entreprises vitivinicoles et maraîchères de la Province de Lucques (œuvrant dans les communes de Camaione, Capannori, Careggine, Galliciano et Lucques) en vue de promouvoir, valoriser et commercialiser les produits agricoles et transformés obtenus à travers l'application des principes propres à l'agriculture biologique et biodynamique, en préservant et en valorisant la biodiversité végétale et animale de la Province de Lucques ;
- la société coopérative sociale Il Quadrifoglio ;
- Al Palazzaccio, l'entreprise agricole/agrotourisme de Cristiana Ruschi, qui fait partie du réseau d'entreprises du mont Pisano (chef de file DMC Monte Pisano, Cai, Boboli, Locanda Sant'Agata, Liquori Taccola, La Rondine, autres agrotourismes et bed & breakfast) et qui mise sur la promotion touristique.

Une cinquième entreprise vient s'ajouter à la liste. Il s'agit de l'entreprise agricole Castelvecchio qui construit actuellement un réseau (autour de « Terre di Pisa DOC ») destiné à un projet de destination touristique :

« Nous sommes en train d'y travailler. Nous devrions obtenir un contrat de réseau avec " Terre di Pisa ". Nous avons envie de faire un projet de destination touristique prénommé " Terre di Pisa ", comme la nouvelle DOC du vin qui s'appelle justement la DOC " Terre di Pisa ", créée en 2011 et dont nous avons été les premiers embouteilleurs, pour que cette région devienne une destination touristique. »

Il est primordial que les entreprises fassent partie de ces réseaux afin de générer un capital territorial. Cela leur permet de suivre une logique de réseau au niveau des activités de conception, de production, de promotion et de commercialisation des biens et des services : ces interactions sont essentielles pour construire des représentations partagées et pour sensibiliser les gens sur leurs spécificités et sur les différents aspects immatériels de leurs activités d'entreprise. L'adhésion parallèle à des consortiums touristiques locaux et à des réseaux thématiques visant à intégrer la promotion de leurs produits à celle de leurs services d'accueil et expérientiels permet aux entreprises d'élargir ces représentations à un domaine de narration plus vaste, celui du territoire, en alimentant un cercle vertueux de reconnaissance réciproque, de dynamiques et de synergies qui contribuent à consolider les facteurs d'attractivité et les capacités de créer de la valeur.

D'autre part, les entreprises contribuent à projeter ce patrimoine de valeurs entrepreneuriales, culturelles, territoriales au sein de grands réseaux à travers l'adhésion à des circuits d'envergure nationale et internationale ainsi que leur insertion dans des guides touristiques, des portails ou sites Internet dédiés, des sites étrangers spécialisés dans les agrotourismes, des sites touristiques et des sites consacrés à l'organisation de mariages.

Participation à des consortiums et à des marques collectives pour la protection et la valorisation des productions agroalimentaires typiques	Participation à des consortiums touristiques et à des réseaux thématiques
Chianti DOCG	Strada del vino e dei sapori d'Amiata
Terre di Pisa DOC	Strada dell'Olio del Monte Pisano
Consorzio Vini DOC Montecarlo	Strade del vino di Livorno
Doc Montecucco	Strade del vino dei colli di Candia e Lunigiana
Doc Maremma	Strade del vino, dell'Olio e dei Sapori di Toscana
Vini Terre del silenzio	Strade del Vino delle Colline Lucchesi
Consorzio per la tutela dell'olio extravergine di oliva Toscano IGP	Strada del Vino Costa degli Etruschi
DOP Seggiano	Suvereta, Bolgheri, Calici sotto le stelle
Doc Colli di Luni	Strada del Vino Terratico di Bibbona
IGT Toscana	Strada del Vino e dei Sapori di Montecucco
IGT Val di Magra	Consorzio turistico di Volterra
DOP Marchio Carpinese	Associazione Operatori Turistici Lunigiana
Farro della Garfagnana	Federazione delle strade del vino, dell'olio e dei sapori di Toscana
Consorzio Lunigiana Produce	Le radici di Seggiano
Lunigiana Impresa Amica	
Terre di confine	
Le signore dell'olio	
Donne del vino	
Il tipico maremmano	
Comunità del Cibo a Energie Rinnovabili della Toscana	
Associazione vignaioli Volterra	
Enoteca Ligure	

Source : traitement des données de Prometea effectué par l'IRIS

Ces entreprises figurent souvent au sein de guides/sites privés et institutionnels (mis en avant par les collectivités locales, la Région, la Chambre de commerce, les « Strade del vino », etc.) à la fois. Ces exemples prouvent que les espaces d'intégration existent. Il convient de renforcer à travers des mesures ciblées de coordination afin de valoriser les synergies susceptibles d'être générées entre les entreprises et les institutions dans le cadre de l'élaboration de stratégies efficaces de promotion territoriale.

« sites institutionnels de la mairie et des routes du vin (« Strade del vino ») (ndt : expression qui désigne des itinéraires parcourant les principaux terroirs des régions viticoles italiennes), autres sites privés et applications (comme Tourist Chat et Vivino) »	Gambero Rosso, Luca Maroni, Slow food, Associazione Italiana Sommelier Agriturist
« portails comme Expedia »	Guides de la Chambre de Commerce (Tuscany countryside)
« nous sommes sur des sites Internet de promotion touristique »	Veronelli, Vite
« sites institutionnels comme Toscana Promozione Turistica »	Petit Futé,
« sites touristiques et sites pour l'organisation de mariages »	Sawday's ; Organic holidays
« institutionnels et privés »	Albergabici
« de nombreux sites institutionnels et privés »	Touring club
Airbnb, Booking, Smartbox	Guida Associazione operatori turistici Lunigiana (AOTL)
Tripadvisor	Colline del vapore (zone géothermique) ; Itinerari e luoghi (Caracciolo)
Sites étrangers spécialisés dans l'agrotourisme	Lonely Planet, Touring Club
Site de l'Associazione Operatori Turistici Lunigiana	Guida export Vino ICE, Espresso, Slow wine, Cernilli
Site de la coopérative Montagna Verde	
Agriturismi.com	
Agriturismo.it, Agriturismi.it	

Source : traitement des données de Prometea effectué par FIRIS

Bibliographie

- F. Barbera e T. Parisi (2018), *Gli innovatori sociali e le aree del margine*, in: A. De Rossi, a cura di, *Riabitare l'Italia*, Roma, Donzelli.
- F. Barbera e J. Dagnes (2016), *Building Alternatives from the Bottom-up: The Case of Alternative Food Networks*, "Agriculture and Agricultural Science Procedia", Volume 8, 2016, Pages 324-331.
- F. Barca (2009), *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*. An Independent Report prepared at the request of D. Hübner, Commissioner for Regional Policy, Brussels.
- G. Carrosio (2012), *Un'analisi ecologica della presenza immigrata nell'Italia minore*, in: G. Osti e F. Ventura, a cura di, *Vivere da stranieri in aree fragili. L'immigrazione internazionale nei comuni rurali italiani*, Napoli, Liguori.
- S. Iommi e D. Marinari (2017), *Aree montane, aree interne, aree fragili. Partizioni non coincidenti*, Firenze, IRPET.

ENJEUX ET SPÉCIFICITÉS DE L'AGROTOUTRISME DANS LE VAR ET LES ALPES-MARITIMES

Caroline De Broissia (AVTTeM)

Présentation du diagnostic territorial et de l'enquête réalisée auprès de 43 structures varoises et maralpines

Situés au sud-est de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, les territoires des deux départements du Var et des Alpes-Maritimes présentent des caractéristiques semblables tant sur les plans socio-économiques que sur leur architecture spatiale. Ces deux départements voisins connaissent tous deux une attractivité touristique importante. Suite à une étude menée auprès de 43 structures agrotouristiques dans ces deux départements, nous avons pu réaliser une analyse fine de ce secteur d'activité, montrer les spécificités de ces structures ainsi que les leviers de leur multifonctionnalité.

Avant de présenter les structures enquêtées dans le cadre du projet PROMETEA, il est important de synthétiser les principales informations tirées de ce diagnostic de l'agriculture et du tourisme dans les départements du Var et des Alpes-Maritimes. Nous présenterons ensuite les enjeux identifiés pour le secteur agrotouristique en fonction des caractéristiques du territoire et des tendances récentes observées. Puis, nous ferons une rapide synthèse du résultat de l'enquête des structures agrotouristiques.

1. Avantages et faiblesses du territoire : quels enjeux pour l'agrotourisme ?

1.1. Avantages et faiblesses des territoires varois et maralpins

Les deux départements du Var et des Alpes-Maritimes jouissent d'une situation géographique leur procurant des avantages essentiels pour le développement d'activités agrotouristiques. Les deux départements disposent d'un long littoral maritime offrant de nombreuses plages et espaces adéquats pour les loisirs aquatiques. Leurs arrière-pays profitent de la présence proche ou directe du massif alpin et de ses contreforts. Le territoire est ainsi parcouru de nombreux paysages remarquables : bords de mers, massifs des Maures et de la Sainte-Baume, gorges du Verdon, lac de Saint-Cassien, Préalpes, monts et cols alpins, etc. Outre ces caractéristiques naturelles, le Var comme les Alpes-Maritimes disposent également de terroirs et spécialités locales contribuant à leur identité provençale et maritime auprès de la population touristique. Ces spécialités agricoles font partie intégrante du paysage des deux départements. Les coteaux de Provence sont visibles sur la grande majorité du Var, tandis que dans les Alpes-Maritimes, les oliveraies sont présentes depuis des siècles voire des millénaires, au sein de structures en restanques restaurées au fil des années. Cet ensemble de caractéristiques à la fois

géographiques, naturelles et culturelles font de ces deux territoires des espaces reconnus pour leur qualité d'environnement et de vie. Ces derniers accueillent un nombre très important de touristes et qui continue de croître d'années en années. Cette population touristique constitue un vrai potentiel pour le développement de nouvelles offres de tourisme sur l'ensemble du territoire varois et maralpin. Les deux départements présentent donc des traits idéaux pour le développement conjoint du tourisme et de l'agriculture sur leur territoire.

Parallèlement à ces avantages des territoires des deux départements, il est aussi important de rappeler les principales caractéristiques problématiques identifiées. Ces dernières ne sont d'ailleurs pas sans lien avec la géographie des deux départements. La proximité directe de massifs le long du littoral méditerranéen opère inévitablement une coupure paysagère, démographique et économique entre les espaces côtiers et les arrière-pays du Var et des Alpes-Maritimes. Cette coupure se retrouve aussi sur le plan touristique puisque l'on retrouve globalement le schéma suivant : un tourisme balnéaire tourné principalement sur une offre d'hébergements haut de gamme (hôtels ou campings) et un tourisme rural ou montagnard plus diversifié tant dans les activités que dans les types d'hébergement. Cette géographie spécifique additionnée à l'immense attractivité du territoire impose également une pression foncière particulièrement forte dans les espaces littoraux. L'extension des principales aires urbaines que sont Toulon et Nice se fait principalement le long du littoral, toujours plus urbanisé. Les prix élevés du foncier empêchent l'arrivée de certaines populations moins aisées qui sont repoussées dans les terres et limitent les possibilités d'installation de jeunes exploitants agricoles. Inévitablement, la coupure entre le littoral et l'arrière-pays est aussi exacerbée par la concentration des principales infrastructures de transport dans l'espace littoral très dense. Seul un tronçon autoroutier et ferroviaire passe au centre du département du Var avant de regagner la côte en pénétrant dans les Alpes-Maritimes. Ainsi, le nord des deux départements dispose d'une accessibilité très limitée à ces infrastructures et à l'ensemble des activités et services uniquement présents dans l'espace littoral. Enfin, il est à noter que, si les tendances météorologiques récentes peuvent être considérées comme bénéfiques pour l'activité touristiques, elles sont en revanche une problématique de plus en plus persistante pour les exploitations agricoles. La réduction progressive des précipitations et la croissance régulière des températures moyennes produisent des périodes de sécheresse de plus en plus longues et répétées. Ces longues sécheresses constituent un terrain idéal pour les départs de feux et les incendies pouvant se répandre très rapidement avec les vents présents, que ce soit le long du littoral ou dans les terres. Sur la période juillet-août 2017, le Var et les Alpes-Maritimes ont connu 97 départs de feu qui ont conduit à la destruction de 4000 hectares de forêts . Le développement de l'agriculture pourrait également être un moyen de prévenir au maximum ces incendies dans la mesure où les terrains seraient mieux protégés et entretenus par les exploitants, empêchant ainsi une propagation rapide des flammes.

1.2. Tendances récentes

Le diagnostic des deux départements a également permis de mettre en évidence plusieurs tendances pour le tourisme et l'agriculture du Var et des Alpes-Maritimes.

Les deux départements ont connu un redémarrage très dynamique de leur activité touristique au cours de l'année 2017. Les clientèles étrangère et française sont revenues en masse dans les espaces littoraux mais aussi dans les espaces ruraux et montagnards de l'arrière-pays. Ce dynamisme s'est réparti sur l'ensemble du territoire des deux départements. De plus, si les pratiques touristiques classiques se maintiennent, on observe également le développement progressif de nouvelles pratiques touristiques. La durée moyenne des séjours tend à se réduire, profitant à un mode de tourisme plus itinérant témoignant, entre autres, d'une volonté de découverte de l'ensemble du territoire et des espaces ruraux voire montagnards.

Dans les deux départements, l'agriculture est en grande partie caractérisée par des exploitations de petite voire très petite taille. Peu résilientes face aux récentes difficultés climatiques et environnementales (par exemple, une récolte d'olive quasi nulle autour de Nice en 2016), elles ont besoin de diversifier leur production ou leurs activités pour pérenniser leur structure. Cela peut passer par l'inscription dans des réseaux ou encore par la mise en place d'activités tirant profit de la présence touristique sur le territoire comme : l'accueil de public, la vente directe, la visite d'exploitations. De façon générale, les réseaux touristiques et agricoles ancrés dans ces deux départements visent à faire en sorte que l'agriculture et les productions locales bénéficient et participent à l'activité touristique.

Face au constat de coupure entre le littoral urbanisé et l'arrière-pays rural ou montagnard, il semble que se développe progressivement l'idée de promouvoir et affirmer l'identité rurale des territoires en retrait par rapport aux espaces côtiers. Les récents projets de développement agricoles et touristiques, qu'ils soient européens ou d'initiative locale, témoignent de cette volonté de protéger et promouvoir les patrimoines naturels et culturels locaux de manière à affirmer l'identité provençale rurale de certains espaces du Var et des Alpes-Maritimes. On retrouve également une volonté de développement de nouveaux modes de production et de consommation, par la mise en place de circuits économiques courts valorisant les productions et savoirs faire locaux, de manière à s'affranchir le plus possible des dépendances vis-à-vis du littoral.

1.3. Présentation des enjeux identifiés

Plusieurs enjeux semblent se dégager de ces tendances de l'agriculture et du tourisme des territoires varois et maralpins pour les structures du projet PROMETEA.

Pour les structures agricoles de petite taille, il semble essentiel de diversifier leurs activités agricoles ou touristiques de manière à mieux s'adapter à la présence touristique quasi permanente sur le territoire. Il s'agit, en quelque sorte, de tenir compte du rôle qu'elles jouent dans l'attractivité touristique de leur territoire en contribuant à l'image des spécificités provençales locales. Il est donc important pour ces structures d'être en mesure d'accueillir un public touristique offrant par ailleurs une valeur ajoutée à leur activité.

Dans la même logique, il est également nécessaire pour ces structures de développer des circuits économiques courts afin de se rapprocher de cette clientèle touristique locale ou étrangère. Cela permet de valoriser leur production tout en faisant la promotion de leurs savoirs faire et du patrimoine culturel et naturel local.

Autre enjeu essentiel pour des structures de petite taille, prendre part à des

réseaux d'échanges et de collaboration de manière à améliorer leur expérience, leur savoir-faire et leur production. Ces réseaux répondent également à la nécessité de gain en visibilité auprès d'un maximum de personnes sur le territoire. L'enjeu est de trouver des moyens innovants pour mettre en lien ces petites structures les unes avec les autres sans que cela ne nécessite de lourdeur administrative ou de rigidité de fonctionnement.

Dans la continuité de cela, il est aussi crucial pour ces structures agrotouristiques de trouver le statut leur offrant la plus grande flexibilité et la plus grande malléabilité de façon à pouvoir évoluer facilement en cas de changements de conjonctures.

2. PROMETEA : présentation de l'enquête auprès de 43 structures agrotouristiques

Dans le cadre du projet PROMETEA, l'enquête de diagnostic menée au courant de l'été 2017 dans le Var et les Alpes-Maritimes a permis d'interroger 43 structures agrotouristiques : 18 dans le département du Var, 25 dans celui des Alpes-Maritimes. En voici une présentation simple.

2.1. Les structures du Var

Parmi les dix-huit structures varoises interrogées on compte :

- **7 exploitations viticoles** : Domaine de Saint-Ferréol (Pontevès), Château de Saint-Martin (Taradeau), Le comptoir des vins de Flassans (Flassans-sur-Issole), Château la Martinette (Lorgues), Château la Curnière (Tavernes), Domaine de Valcolombe (Villocroze), Les terres de Saint-Hilaire (Ollières)
- **4 gîtes ruraux** : Les écuries du Mirandolier (Tourves), Les gîtes du Merle (Cogolin), Les Bouissets (Artignosc-sur-Verdon), Le Moulin d'Espagne (Ginasservis)
- **5 exploitations maraîchères ou autres cultures (spiruline, safran, fleurs)** : Bassegat (Fox-Amphoux), La ferme de Wilmary (Tourves), 3S Bio Sainte-Baume (Mazaugues), La Ferme Saint-Pierre (Bargème), Safranans (Nans-les-Pins)
- **1 ferme découverte** : La petite ferme des 3 6 9 (Tourves)
- **1 exploitation d'élevage** : Escalagau (Artigues)

2.2. Structures des Alpes-Maritimes

Parmi les vingt-cinq structures maralpines interrogées on compte :

- **1 exploitation d'élevage et ferme pédagogique** : La Ferme d'Alain (Coursegoules)
- **2 gîtes ruraux** : L'Oustaou (La-Colle-sur-Loup), La Bigarade (Vallauris)
- **4 exploitations maraîchères ou autres cultures (spiruline, safran, fleurs)** : Spiruline de Grasse Azur Nature (Grasse), Le potager de Saquier (Nice), Les restanques d'Aurélien (L'Escarène), La Ferme Saint-Jean (Grasse)
- **7 fermes pédagogiques ou découverte** : Graine de Fermiers (Nice), Graine et ficelle (Saint-Jeannet), Ferme pédagogique de Blausasc (Blausasc), Ferme pédagogique Brin de Laine (Castagniers), Association Terre de Soleil (Saint-

Fig. 1 – Localisation des structures interrogées dans le Var (géoportail)



Cézaire-de-Siagne), Les Anes de la Brasque (La Tour), Sandra Grelin Domaine de la tour (L'Escarène)

- **3 exploitations d'élevage** : La ferme des Courmettes (Tourettes-sur-Loup), Ferme de l'Escaillon (Thorenc), Le GAEC du Cheiron (Coursegoules)
- **2 exploitations viticoles** : Le Domaine de Saint-Joseph (Tourettes-sur-Loup), Le Vignoble des hautes collines de la Côte d'Azur (Saint-Jeannet)
- **6 exploitations oléicoles** : Le Domaine de la Royrie (Grasse), Domaine de la

Fig. 2 – Localisation des structures interrogées dans les Alpes-Maritimes



Peyrebelle (Valbonne), La Campagne du Virat (Spéracèdes), La Clémantine (Saint-Jeannet), Rémy Rouch (Saint-Blaise), Le Domaine des Prés Fleuris (L'Escarène).

2.3. Synthèse des résultats de l'enquête

2.3.1. Caractéristiques des structures enquêtées

On constate que le secteur agrotouristique du Var et des Alpes-Maritimes se compose de structures relativement jeunes ayant des statuts juridiques très divers et offrant une mosaïque d'activités agrotouristiques très variées.

Les deux départements se distinguent quant à la nature de leurs activités agricoles, ce qui explique que la diversité de l'offre agrotouristique proposée dans le

Var et dans les Alpes-Maritimes. L'offre varoise est en effet dominée par les structures viticoles (39%), alors que celle des Alpes-Maritimes est plus équilibrée, avec toutefois une prédominance de fermes pédagogiques ou écologiques (25%) et de structures oléicoles (24%).

D'autre part, le département du Var accueille des structures de toutes tailles, tandis que les petites structures inférieures à 5 hectares sont plus répandues dans les Alpes-Maritimes. Les géographies très différentes des deux départements expliquent ce constat : le territoire maralpin, plus escarpé et montagneux, offre moins de possibilités de développer des activités agricoles sur une grande surface, contrairement à l'arrière-pays varois qui offre des surfaces propices à l'installation de grandes exploitations viticoles par exemple.

Si la tendance économique est globalement positive, une part non négligeable (29%) des structures témoignent d'un ralentissement de leur activité. Le Var semble tout de même connaître un plus grand dynamisme que les Alpes-Maritimes qui se traduit par un plus fort taux d'embauche par les structures agrotouristiques. Cela s'explique notamment par le fait que le Var est spécialisé dans des activités de production à plus forte valeur ajoutée sur des plus grandes superficies, telle que la viticulture.

2.3.2. Multifonctionnalité des structures enquêtées

La multifonctionnalité revêt plusieurs significations et peut être associée aussi bien à une diversification des produits, qu'aux différents processus de production ou qu'à la mise en place d'activités agrotouristiques variées. On donne ici deux exemples :

En termes de diversification de produits, l'agrotourisme varois apparaît comme étant légèrement plus multifonctionnel que l'agrotourisme maralpin. La diversification peut s'évaluer en termes de nombre d'activités agricoles pratiquées, de passage à l'agriculture biologique (amélioration de la qualité des produits), de de recherche d'appellations ou de marques propres ou encore d'implication du consommateur dans le processus de production. A titre d'exemple, les structures varoises pratiquent en moyenne 1,94 activités agricoles alors que les structures des Alpes-Maritimes en pratiquent 1,64 et développe plus de politiques de marques propres. Néanmoins, on constate que les structures des Alpes-Maritimes sont largement plus portées vers l'agriculture biologique que les structures varoises : plus de la moitié des structures maralpines ont une production bio contre 31% dans le Var.

Par ailleurs, l'élargissement des activités agrotouristiques permet également de construire un caractère multifonctionnel. Parmi celles-ci, les activités pédagogiques et didactiques semblent bien installées dans l'activité agrotouristique des deux départements et l'offre d'hébergement semble être une activité touristique « socle » pour l'agrotourisme varois et maralpin. En revanche, la restauration et les activités culturelles et promotionnelles sont plus faibles et ponctuelles du fait de la petite taille des structures ne permettant pas d'assurer un service régulier.

2.3.3. Intégration des structures sur le territoire et les réseaux territoriaux

L'intégration dans leur territoire est un enjeu essentiel pour les structures agrotouristiques du Var et des Alpes-Maritimes et le développement de leurs activités. Il est possible de rendre compte de cette intégration en étudiant les interactions

entre les structures et leur environnement direct. Ces interactions peuvent aussi bien consister en des services, qu'en des partenariats formels ou informels.

Les structures peuvent être impliquées au service de leur environnement de plusieurs manières : en réalisant des missions d'entretiens du paysager ou d'accessibilité des routes. Toujours dans leur territoire local, une part importante des structures mettent en place des actions participant de la protection de leur environnement d'implantation. Seulement 12% des structures reconnaissent ne pas réduire l'utilisation d'engrais et de produits chimiques dans le cadre de leurs activités. Les trois quarts des structures affirment au contraire n'utiliser aucuns produits chimiques de façon à sauvegarder au maximum leur environnement et la qualité de leurs produits.

Par ailleurs, l'étude des réseaux commerciaux des structures agrotouristiques nous permet d'avoir plus d'information sur l'intégration dans les circuits du territoire et le marché local. En effet, la vente directe se dégage comme le principal canal de vente pour les structures agrotouristiques à l'échelle locale. Que ce soit via des marchés de producteurs ou par de la vente directement sur le site de production, 80% des structures ont recours à ce canal de vente au niveau local. Le deuxième canal de vente est la vente à des structures spécialisées comme les épiceries ou les restaurants. Loin derrière, on compte la grande distribution et la vente par internet qui permettent de vendre de grande quantité à un large public sur un marché plus international. Cette ouverture à l'international est essentiellement l'apanage des grandes structures viticoles varoises. Cette organisation des réseaux commerciaux révèle l'importance du marché local et des filières courtes pour les structures agrotouristiques.

Enfin, afin de bien comprendre le développement du secteur agrotouristique du Var et des Alpes-Maritimes, il est nécessaire d'étudier le niveau d'intégration des structures dans des réseaux. Ces réseaux peuvent aussi bien être de nature commerciale que promotionnelle, touristique ou agricole. Il est aussi intéressant de rendre compte des éventuelles pratiques de coopération mises en place par certaines structures et les compétences qu'elles recherchent sur le territoire. On peut prendre l'exemple des réseaux touristiques : les structures interrogées sont aussi globalement bien implantées dans des réseaux agrotouristiques comme Bienvenue à la Ferme, la Route de vins de Provence ou la Provence verte. 56% d'entre elles sont intégrées dans au moins un réseau agrotouristique. Ces réseaux présentent l'avantage d'offrir une meilleure visibilité aux structures, d'accéder plus facilement à des informations ou aides pour l'activité, ainsi que d'être plus facilement en contact avec leur clientèle. Il n'est pas sans intérêt de noter que cette intégration semble être plus poussée dans le Var que dans les Alpes-Maritimes. Cela peut s'expliquer par le fait que l'agrotourisme des Alpes-Maritimes est composé de structures de plus petites tailles, moins bien desservies et plus isolées les unes des autres.

LA GOUVERNANCE DES SERVICES TOURISTIQUES : QUELQUES SCÉNARIOS D'INNOVATION

Gianluca Brunori, Elena Favilli, Paola Scarpellini (UniPi)

La capacité d'un territoire, notamment rural, à attirer des touristes dans un cadre durable d'un point de vue économique, social et environnemental, dépend de la capacité des acteurs locaux à s'organiser pour valoriser et rassembler les ressources locales, privées, publiques et collectives au sein d'un réseau. Il convient donc de se pencher sur des modèles de coordination de l'offre touristique capables de valoriser les spécificités d'un territoire, en les préservant dans le temps, voire en les enrichissant afin de définir des modèles de gouvernance territoriale adaptés au contexte spécifique.

Pour promouvoir les spécificités du territoire, ainsi que ses richesses et points forts particuliers, ces modèles peuvent faire appel au concept d'« unicité » du territoire. Il s'agit de distinguer le territoire à travers des images, messages et valeurs qui ne s'appliquent qu'à lui ou qui y sont déclinés d'une manière unique qui ne peut être reproduite ailleurs.

Dans notre conceptualisation, l'unicité s'articule autour des trois propriétés qu'un territoire peut exprimer et que les acteurs territoriaux doivent être capables de promouvoir : la diversité, la qualité et la cohérence (Figure 1).

Figure 1 – Les dimensions de l'unicité territoriale



La **diversité** représente la variété d'environnements, d'événements, de produits et d'activités à même d'attirer le visiteur sur le territoire, ainsi que les services et les infrastructures qui lui permettent de profiter plus facilement de ces éléments d'attrait et, de manière plus générale, d'améliorer la qualité de son séjour (Figure 2).

Figure 2 – La diversité de l'offre touristique



L'observation des éléments constitutifs de la diversité renvoie à la multifonctionnalité des exploitations agricoles. Selon ce concept, les exploitations agricoles sont capables de proposer une série de biens et de services qui vont au-delà de l'offre de produits agricoles, aussi essentielle soit-elle. L'hébergement agrotouristique, la restauration au sein de l'exploitation, la mise en place d'aires et d'activités récréatives en sont quelques exemples.

La diversité revêt également une dimension collective et territoriale : la création et la valorisation d'une diversité de paysages, d'événements et d'activités vont au-delà des exploitations agricoles et deviennent la principale caractéristique d'un système territorial multi-acteurs. Les exploitations agricoles revêtent également un rôle essentiel étant donné qu'elles peuvent contribuer à la production d'un paysage et d'un environnement en proposant aux communautés et aux visiteurs des biens et services de nature collective.

Dans ce cadre, les exploitations agricoles adoptent des approches différentes selon leurs caractéristiques structurelles, d'une part, et selon leur rapport vis-à-vis de leur environnement d'autre part. Cette différenciation peut être synthétisée à travers des offres de quatre types principaux définis à l'aide de deux paramètres : l'assortiment de la production (de biens et de services) et la profondeur du lien vis-à-vis du territoire, comme illustré par la Figure 3.

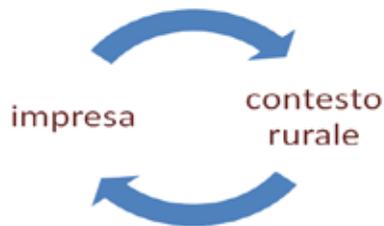
À droite figurent les offres basées sur un produit ou un service spécifique plus (offre spécialisée) ou moins (excellences individuelles) intégré au territoire et lié aux spécificités de celui-ci ; à gauche se trouvent les offres différenciées, qui sont intégrées au niveau de l'exploitation et qui deviennent multi-dimensionnelles lorsqu'elles parviennent à s'adapter aux divers aspects de la spécificité (« unicité ») territoriale.

L'idée qui ressort de ce qui précède est que dans le cadre de l'offre touristique, l'entreprise agricole est liée à son contexte rural avec différents degrés d'intensité, dans une dialectique visant à caractériser le territoire comme « unique », notamment en raison de sa diversification. Par conséquent, l'interaction entre les entreprises et le contexte permet au territoire de devenir un « lieu » avec une identité reconnaissable, bien que différenciée et évolutive (Figure 4).

Figure 3 – Les quatre types d'offres



Figure 4 – La production des lieux



« Produire » un lieu signifie également bâtir sa réputation. Dans ce cas, il s'agit également d'un mécanisme de coproduction et de synergie entre l'entreprise et le contexte rural, entre les productions primaires et les biens collectifs. Toute marque renommée liée à un territoire vient renforcer l'image et l'attrait de celui-ci et inversement, le prestige d'un territoire a un effet positif sur la valeur d'une marque.

Si l'on se penche de plus près sur le rôle que l'entreprise multifonctionnelle peut jouer dans la construction d'un « lieu » rural unique et reconnaissable, il est possible d'établir un cadre fourni à titre d'exemple, mais pas nécessairement exhaustif, des activités à la base de la multifonctionnalité et des formes de capital qui les alimentent et qui, inversement, sont renforcées par ces activités (Figure 5).

La **qualité** est la seconde dimension de l'unicité territoriale. Le concept de « qualité » est forcément articulé, même s'il reste parfois insaisissable étant donné qu'il est associé à des perceptions subjectives difficiles à classer. Il est néanmoins possible de dégager ses principales acceptions, résumées ci-dessous dans la Figure 6.

Figure 5 – Le rôle de l'entreprise multifonctionnelle

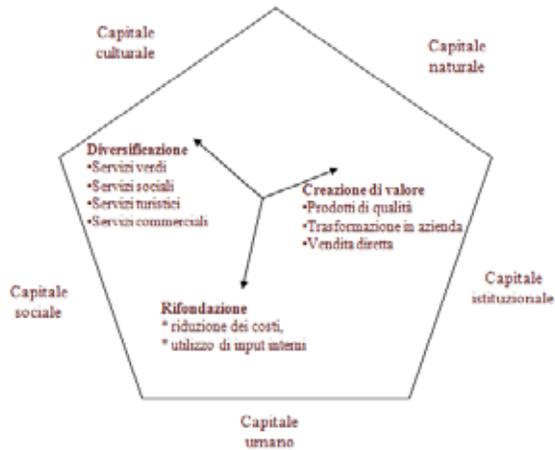


Figure 6 – Les dimensions de la qualité



Toute offre touristique variée capable de satisfaire différents intérêts et goûts et d'attirer divers types de voyageurs doit également être en mesure de promouvoir la qualité dans ses différentes acceptions, en la valorisant au sein de l'offre comme dans leur intégration. C'est de l'intégration des différentes acceptions du concept de qualité que se dégagent, comme nous l'avons vu pour la diversification, l'unicité du territoire et son statut de « lieu » reconnaissable et recherché.

Bien que promue et guidée par les acteurs locaux (qui font office de « producteurs de localité »), cette reconnaissance dépend inévitablement du niveau de perception subjective des touristes présents ou potentiels. Le touriste entre en contact avec un lieu et ses attributs concrets et façonne sa propre expérience du territoire à travers trois modalités principales. Tout lieu doit être :

- *vécu* (à travers l'interaction directe entre la personne et les composantes du territoire, représentées par l'offre touristique locale) ;
- *ressenti* (à travers la médiation des perceptions individuelles de chacun) ;
- *compris* (à travers la conceptualisation des significations et des valeurs inspirées par le lieu concerné ou associées à ce dernier).

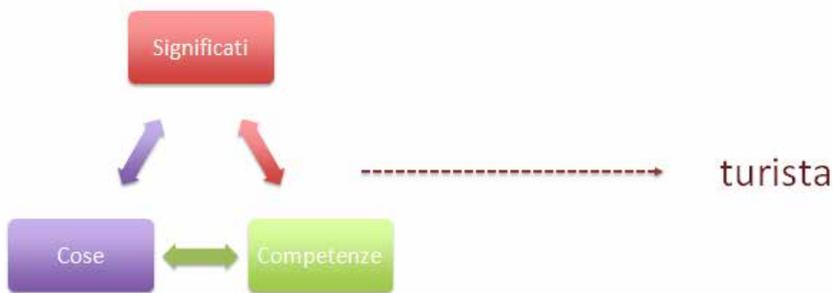
Chaque personne vit, ressent et comprend le lieu dans son unicité à travers les différentes valeurs et qualités qu'il est capable d'exprimer. Ce processus est rendu possible ou facilité par le lien unissant les différents éléments d'attrait et par la mise en récit proposée pour ces derniers. À l'heure d'Internet, ces trois modalités revêtent des formes et des contenus particuliers qui renvoient aux sphères de la perception et de la conceptualisation.

Si le lieu concerné est un territoire rural, les trois modalités susmentionnées permettent au touriste de construire son propre « sens de la ruralité », qui se caractérise par :

- *les attributs concrets de la campagne* ;
- *la façon dont le touriste interagit avec ces attributs* ;
- *les significations et les valeurs que le touriste attribue à la campagne* ;

Pour que l'offre touristique et sa mise en récit soient reconnaissables et attractives, elles doivent satisfaire l'exigence de **cohérence**. La cohérence entre les objets (environnements, événements, produits, etc.), les significations culturelles et symboliques attribuables aux objets et au lieu dans son ensemble, et les compétences capables de reconnaître et de faire le lien entre les objets et les significations permettent au touriste de reconnaître non seulement l'unicité du territoire, mais aussi l'harmonie entre les valeurs exprimées par ce dernier, comme l'illustre la Figure 7.

Figure 7 – La production de cohérence



Par exemple, si un territoire possède des bourgs médiévaux situés à côté de productions œnogastronomiques et de paysages ruraux traditionnels, la cohérence sera plus facile à reconnaître et à promouvoir (mais ce ne sera pas automatique car un travail de synthèse restera nécessaire). La recherche de cohérence sera plus élaborée si le territoire regroupe des éléments plus excentriques que le veut la tradition, avec par exemple des sites d'archéologie industrielle, des installations géothermiques ou des centres urbains modernes. Dans ce cas, la cohérence sera façonnée à l'aide d'interventions sur le territoire et à travers la définition d'une

stratégie de mise en récit et d'un imaginaire qui intègrent ces éléments hétérogènes au sein d'une offre touristique complète.

Nous avons vu que les dimensions de la diversité, de la qualité et de la cohérence contribuent à faire d'un territoire un « lieu » unique et spécifique, doté de significations et de valeurs qui lui sont propres et qui peuvent être communiquées au touriste.

Toutefois, comme nous l'avons déjà souligné, la signification d'un lieu varie selon les valeurs et les perceptions de chaque touriste, quelle que soit la représentation cohérente proposée. La promotion touristique doit donc permettre de réaliser différentes lectures du territoire, en offrant au touriste la possibilité d'*assembler* sa propre expérience et ses propres activités selon ses valeurs et ses besoins, comme l'illustre la Figure 8. L'objectif d'une gouvernance efficace sera donc de réunir les conditions de fond afin d'effectuer cet assemblage avec la flexibilité nécessaire pour satisfaire les goûts et les exigences de différents types de tourisme.

Figure 8 – L'expérience touristique sous forme d'assemblage



Les éléments illustrés sur la Figure 8 peuvent être considérés comme les différents composants d'une offre touristique organisée en forfaits homogènes au niveau des contenus. Ceux-ci doivent être facilement reconnaissables par les utilisateurs et leur donner l'opportunité d'identifier et de combiner les points potentiellement intéressants selon leurs préférences.

Il ne s'agit donc pas de « forfaits touristiques » au sens traditionnel du terme tels que les offres « tout compris » que le touriste accepte dans son intégralité, comme par exemple dans les villages vacances. Il s'agit, au contraire, d'itinéraires que le touriste est libre de (voire encouragé à) rassembler comme il le souhaite selon les goûts, les intérêts, les valeurs, les caractéristiques subjectives, le temps et les ressources à sa disposition.

Les propositions d'itinéraire peuvent, par exemple, rentrer dans les catégories suivantes :

- Tourisme œnogastronomique
- Tourisme naturaliste

- Tourisme culturel
- Tourisme spirituel
- Tourisme du bien-être

Il est important de souligner que les forfaits proposés par les acteurs territoriaux peuvent être déconstruits et reconstruits en itinéraires personnalisés par les utilisateurs de l'offre touristique. Par exemple, le touriste peut élaborer un itinéraire réunissant des opportunités qui renvoient à différentes formes de tourisme (différents forfaits) et qui reposent peut-être sur la proximité géographique. Le tourisme œnogastronomique, en particulier, se présente sous forme de proposition hautement transversale susceptible d'être prise en compte dans tout type d'itinéraire élaboré par le touriste. De manière plus générale, les éléments renvoyant à un ou plusieurs forfaits ne manquent pas au sein de l'offre touristique. Par exemple, toute offre touristique basée sur la spiritualité regroupera probablement des éléments de nature historico-culturelle et paysagère.

La mise en place d'une offre touristique reconnaissable, intégrée et cohérente nécessite une coordination d'intensité et de modalité variées entre les acteurs locaux, comme le montre la Figure 9. On passe de la simple adhésion individuelle vis-à-vis d'une activité de promotion ou de structuration de l'offre touristique à une interaction mieux définie et plus continue à même d'approfondir les opportunités de partage structuré des actions coordonnées à mettre en œuvre. Le niveau le plus avancé de structuration de la coordination est atteint lorsque tous les principaux acteurs du développement local rural et touristique partagent une vue d'ensemble du territoire et de ses trajectoires de développement, ainsi qu'une stratégie en mesure de réunir les conditions nécessaires de ce développement.

Figure 9 – Les niveaux de structuration de la coordination



Parmi les modalités de coordination les plus répandues figurent :

- l'acceptation des cahiers des charges pour la qualité et l'origine des produits ;
- l'adaptation aux structures entrepreneuriales ;
- la coordination et la diversification des modalités d'accueil ;
- la proposition d'un menu avec des produits locaux dans la restauration ;
- des activités concertées de communication et de promotion territoriale ;
- la mise en place de panneaux reconnaissables ;
- l'aménagement du territoire ;
- le rôle de point d'accès à l'itinéraire revêtu par les entreprises ;

La Figure 10 reprend ce qui a été dit sur la gouvernance et identifie trois niveaux croissants de coordination : la coproduction de mises en récit, d'images et de règles communes (par exemple, les cahiers de charges) ; la cogestion à travers la création de réseaux d'entreprises ; et la véritable co-gouvernance qui se concrétise à travers la conclusion de partenariats stratégiques entre les acteurs des secteurs public, privé, et social et tertiaire.

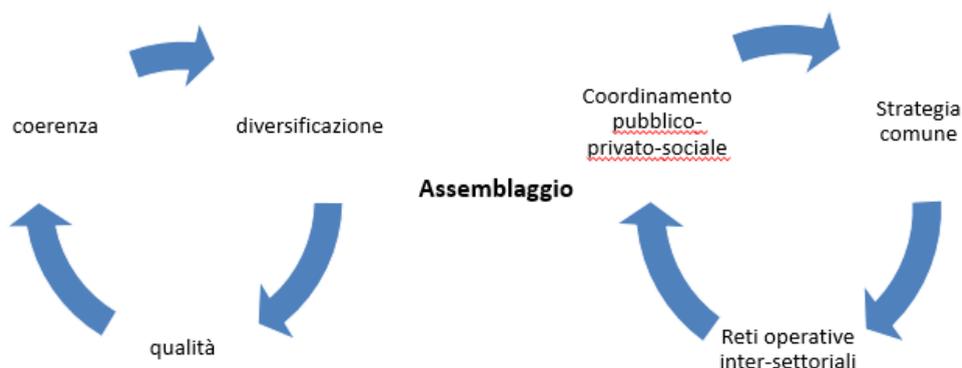
Figure 10 – Trois niveaux de coordination



Ces trois niveaux de coordination peuvent être interprétés comme autant d'étapes du processus de construction d'une unicité territoriale reconnaissable et cohérente, basée sur la qualité et sur la diversification de l'offre, comme le résume la Figure 11.

Les trois dimensions de l'unicité dont nous sommes partis peuvent donc être construites à ces trois niveaux de coordination à travers l'assemblage des éléments forts de l'offre touristique d'un territoire. Ces trois niveaux se génèrent et se renforcent mutuellement, garantissant ainsi que le système sera capable de produire des assemblages à même d'interpréter les dimensions de l'unicité, tout en les adaptant aux mutations des conditions.

Figure 11 – Dimensions de l'unicité territoriale et niveaux de coordination



3. Configurer un service touristique innovant : le tourisme de la spiritualité

Comment développer un forfait proposant une offre touristique spécifique à l'instar de ceux susmentionnés ? Prenons l'exemple du « tourisme de la spiritualité ». Partons du fait qu'il existe un lien entre l'expérience spirituelle et les émotions qu'elle génère et qui s'inspirent de différents lieux, édifices et objets spécifiques. Ces émotions se développent dans différentes sphères : la sphère personnelle (la signification et les valeurs de la vie, le bien-être individuel) ; la sphère de la communauté (le plaisir de développer des relations basées sur des valeurs et une moralité partagées avec les autres) ; la sphère environnementale (l'admiration et l'émerveillement ressentis lors du contact avec la nature) ; la sphère transcendante qui résume et sublime les précédentes au sein de la relation ressentie au-delà du niveau normal de perception.

Ces expériences, qui sont susceptibles d'être vécues et appréciées par ceux qui ne se reconnaissent dans aucune croyance religieuse, mais qui cherchent des lieux tranquilles et fascinants où se « régénérer », peuvent constituer le fondement d'une offre touristique dédiée. Cette offre peut s'articuler autour de divers éléments spécifiques, directement ou indirectement liés à la spiritualité, et déclinés sous les formes (architecturales, artistiques, paysagères) que la spiritualité a prises au fil de l'histoire de la Toscane (et plus généralement de l'Italie).

Les lieux sacrés (églises, abbayes, couvents) sont le catalyseur principal de ce type d'offre, surtout s'ils se trouvent au sein d'environnements à haute valeur paysagère. La présence d'œuvres d'art et d'architectures renvoyant à la tradition culturelle locale ou régionale renforce la capacité symbolique et le souvenir émouvant de lieux qui évoquent souvent déjà en soi la spiritualité et le recueil tout en intégrant l'offre « spirituelle » sur le plan culturel. L'intégration entre la spiritualité, l'art et la nature peut s'exprimer à travers la mise en place d'itinéraires et de parcours qui traversent ces trois sphères, les regroupant autour d'une expérience unique. Les événements spécifiques permettant à des personnes partageant les mêmes valeurs de se rencontrer et proposant une offre gastronomique qui s'inspire de l'authenticité et de la frugalité, sont d'autres moteurs d'une offre touristique basée sur la spiritualité et capable d'interpréter les différentes exigences du voyageur.

Ces éléments doivent être interprétés et organisés au sein d'une offre cohérente qui touche les touristes potentiels et sache les accompagner tout au long du voyage. La capacité de communication et de mise en récit (*storytelling*) devient une ressource essentielle pour permettre au visiteur d'entrer en contact avec tous les éléments de l'offre qui l'intéresse, de les comprendre et de les associer à des valeurs et à des émotions.

PROJET PROMETEA: GOUVERNANCE ET ACTIONS TERRITORIALES

Valter Nunziatini, Cristina Attilio, Linda Venturi (Région Toscane)

Bonjour, merci à toutes les personnes présentes et un salut particulier à Laore et aux universités de Cagliari et Sassari pour leur hospitalité. Je vous transmets également les salutations du Doct. Fabbri Fabio qui ne peut être présent à cause d'engagements de travail inattendus. En tant que chef de projet, c'est un honneur pour nous d'être ici et de pouvoir présenter le chemin que nous avons fait tous ensemble.

Le thème abordé est celui de la « multifonctionnalité des entreprises agricoles » : également, au nom de mes collègues Cristina Attilio et Linda Venturi, je tenterai de mettre en évidence les actions du projet, développées conjointement par des sujets publics, privés et scientifiques, fermement convaincus de l'importance du travail effectué et de la valeur ajoutée que le projet PROMETEA peut apporter aux entreprises et au territoire. Comme le soulignait également le doct. Scalacci, nous avons évidemment commencé par définir la politique communautaire pour 2014/2020 et celle des prévisions pour l'après-2020, où il est indéniable que le système territorial local revêt une valeur non seulement pour la mise en œuvre des interventions, mais aussi pour la conception de projet des stratégies à inclure dans la planification multi-niveaux en mesure de garantir le résultat de politiques proches des citoyens.

La politique régionale européenne, pour la période 2014-2020 et après 2020, est fortement axée sur l'approche *local based* et *bottom up*) afin de valoriser le potentiel de *gouvernance* local pour le développement conscient du territoire.

Ces politiques de développement peuvent être déclinées comme suit :

- améliorer la conception et la mise en œuvre de politiques en faveur de zones spécifiques, grâce à une plus grande focalisation territoriale afin d'accroître leur efficacité ;
- promouvoir une meilleure qualité de la planification locale ;
- promouvoir, avec souplesse et sur un terrain concret, la coordination entre les politiques, avec une logique inspirée par la simplification des outils de gouvernance et des procédures d'accès au financement.

Dans ce scénario, la dimension territoriale et les processus de *gouvernance* avec des *partenariats* locaux revêtent une importance particulière.

Les spécificités et particularités des régions de Toscane, de Sardaigne, de PACA et de Corse, dans lesquelles nous opérons avec le projet PROMETEA, joueront certainement un rôle important en ce qui concerne les opportunités offertes par les politiques communautaires dans leur ensemble.

Même la programmation nationale, ainsi que, du reste, celle des régions, met actuellement l'accent sur les spécificités des systèmes territoriaux de qualité et le rôle de la multifonctionnalité. La loi 194 de 2015 sur la valorisation de la biodiversité

sité et de l'agrobiodiversité¹ que nous avons gardée à l'esprit dans notre parcours de conception de projet, ainsi que la loi de finance de 2015 sur « les districts alimentaires et leurs variations possibles (« districts ruraux », districts périurbains, de l'agriculture biologique, etc.) vont dans cette direction. Les mêmes politiques régionales accordent une attention particulière à la question des systèmes locaux et de la multifonctionnalité, non seulement dans l'application des mesures PSR (PIF, ITP, etc.), mais aussi dans le cadre de véritables actes de politique régionale (par exemple, L.R.T. n.17 du 5 avril 2017 sur les districts ruraux).

La même conférence régionale sur l'agriculture qui a eu lieu en Toscane en 2017 a établi la multifonctionnalité comme l'un des moteurs du développement de la ruralité toscane.

Il incombera aux sujets scientifiques d'examiner les avantages d'activités spécifiques qui sont à la base du concept de multifonctionnalité.

Notre présentation a pour objet de montrer comment la multifonctionnalité des entreprises devient également multifonctionnalité du territoire, et en particulier comment l'entreprise agricole, porteuse de valeurs et de connaissances, constitue avec le territoire un « système intégré et partagé » capable de garantir une valeur ajoutée à l'ensemble de la communauté (fig. 1).

Figure 1 – De la multifonctionnalité d'entreprise à la multifonctionnalité du territoire I



Le travail concerté des universités de Sassari, Cagliari, Florence et Pise constitue sans aucun doute un patrimoine scientifique de valeur internationale que nous avons constitué et qui nous permet de donner une valeur technique forte aux actions menées. Le projet a développé ses propres actions sur le schéma développé par les professeurs Meloni et Pulina, qui montre qu'à partir de la diversification/multifonctionnalité de l'entreprise, la multifonctionnalité du territoire prend corps et a une valeur (fig. 2).

¹ <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/11/15G00210/sg%20>

Figure 2 – De la multifonctionnalité d'entreprise à la multifonctionnalité du territoire II



Fonte: Progetto Prometeo. Elaborazione Università di Sassari / Università di Cagliari

De toute évidence, pour activer cette voie, la coordination de gouvernance territoriale est une condition préalable essentielle. Nous avons donc utilisé le modèle de travail développé par l'Université de Pise (professeur G. Brunori), qui nous a permis de définir des règles et des objectifs communs dans l'intérêt des entreprises locales dans un partenariat public-privé (fig. 3).

Figure 3 – Gouvernance territoriale



Par contre, sur la valeur ajoutée pour le territoire, que les entreprises peuvent garantir avec leurs produits et services, nous soulignons le travail de l'Université de Florence (Professeurs Belletti G. et Marescotti A.) du *brand* territorial sur des zones spécifiques, à titre d'exemple, jusqu'à la valeur et aux valeurs des ressources locales, en construisant un système de réseau qui dans le lien produit/territoire peut se générer lui-même (fig. 4, fig. 5 et fig. 6)

Figure 4 – Image territoriale et branding

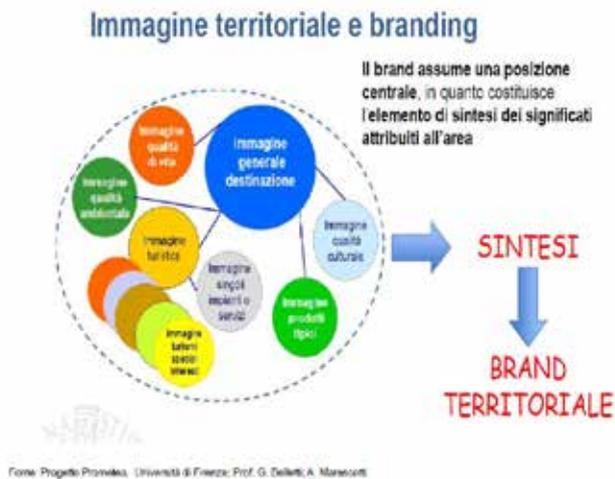
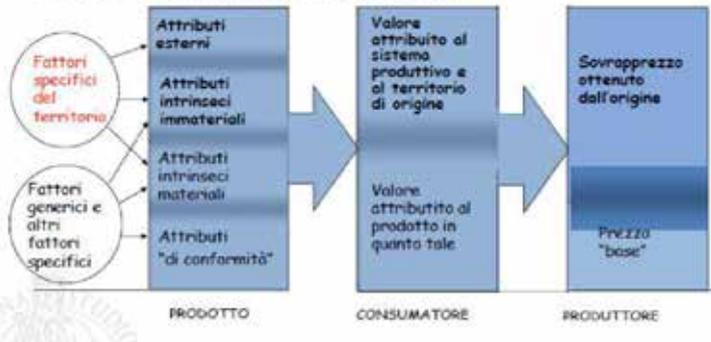


Figure 5 – Valorisation durable des produits d'origine



Figure 6 – Valeur et valeurs du produit typique :
le lien avec les spécificités territoriales

Valore e Valori del prodotto tipico: il legame con le specificità territoriali



Le chemin activé n'est pas le fruit seulement du projet PROMETEA. Il y a eu une forte intégration entre les projets de coopération territoriale. Vous trouverez ci-dessous un aperçu de projets en cours ou en phase de démarrage sur lesquels nous travaillons (fig. 7).

Figure 7 – Coopération territoriale et développement local



Nous pensons que la multifonctionnalité peut véritablement devenir une valeur ajoutée pour le territoire. Comme cela a déjà été souligné, nous ne pouvons pas nous arrêter au récit, mais nous devons systématiser la valeur économique et sociale. La première chose sur laquelle nous avons travaillé pour atteindre cet objectif a été de faire émerger des opportunités territoriales. Les produits certifiés (AOP, IGP), les produits traditionnels, l'agriculture biologique, l'agrotourisme, les fermes didactiques, les sentiers, la transhumance, l'archéologie, le tourisme halieutique, les parcs, les oasis, les réserves naturelles, l'artisanat artistique, la vente directe, la biodiversité, les valeurs environnementales, culturelles et folkloriques historiques constituent le « panier » d'opportunités pouvant déterminer la valeur ajoutée et l'identité de la multifonctionnalité des « systèmes territoriaux locaux » ;

sur cet ensemble d'opportunités, il est nécessaire de construire un système de réseau impliquant les entreprises, non seulement en synergie avec la partie publique et scientifique, mais également en sensibilisant l'ensemble de la communauté du territoire concerné par ce processus de développement.

Rien qu'en Toscane, plus de 400 petites et moyennes entreprises ont été impliquées, plus de 60 autorités publiques et 5 sujets scientifiques ont participé. Des outils participatifs (activés avec des méthodes professionnelles) tels que les *Living Lab* et les techniques du *World Cafe* ont encouragé les discussions positives, et des idées et propositions qualifiées sont nées. Nous avons également activé des formations innovantes pour les entreprises, avec les laboratoires *Innovation Way* gérés par notre partenaire Quinn.

L'autre élément à souligner est que les actions proposées dans le cadre du projet tiennent compte des tendances internationales dans les années à venir, en particulier dans le secteur du tourisme. Des sources officielles faisant autorité telles que *Booking.com*, l'*ONU* elle-même (*UNWTO*) résument bien quelles peuvent être les opportunités par rapport à ce que les touristes veulent comme système de vacances destiné à être organisé dans les années à venir. Des vacances de plus en plus liées à l'utilisation du multimédia, des vacances à faire soi-même, liées à la valeur et à la recherche de merveilles secrètes, aux délices de la nourriture, au respect de l'environnement, où le *local* sera une partie déterminante pour le choix. Un touriste organisé, doté d'une capacité de dépense importante, à la recherche de propositions de plus en plus sophistiquées et expérientielles, où les nouvelles technologies de plus en plus accessibles, pour tous et pour tous les âges, en détermineront ou pas le succès et l'accessibilité (fig. 8).

Figure 8 – Que veulent les touristes ?



En ce qui concerne cette image, l'un des résultats de PROMETEA et VIVIMED, qui se poursuivra également avec les autres projets (par exemple, Terragir 3), est un produit que nous avons appelé « catalogue numérique ». Le catalogue a été subdivisé en deux parties : la première scientifique présente l'ensemble des cas exemplaires des entreprises étudiées, des modèles multifonctionnels, également issus des interviews, et contient des indications et des lignes sur la manière dont les entrepreneurs, mais aussi les institutions, peuvent mieux valoriser leurs entreprises ou leurs territoires en termes multifonctionnels ; la deuxième partie du catalogue est réservée à la valorisation et à la promotion des services rendus par les entreprises et le territoire, également en lien avec les thèmes énumérés dans le tableau ci-dessous

Figure 9 –Thèmes du catalogue numérique



L'utilisation des nouvelles technologies favorisera cette voie : en fait, le catalogue inclut également le développement d'une « plate-forme prototype » en ligne pour la réservation d'itinéraires/services touristiques expérientiels et durables, qui doit être un système unique d'« offre/utilisation en ligne » et doit permettre à l'utilisateur final d'identifier avec un seul processus un ou plusieurs établissements d'hébergement, un ou plusieurs services, un ou plusieurs produits locaux des destinations touristiques demandées en offrant l'offre de services/produits comme dans une vitrine permettant leur inclusion dans un panier unique.

La plate-forme est accompagnée d'un logiciel-application spécial « mobile » pour smartphone ou tablette (APP).

Le storytelling est le fil conducteur qui, avec les vidéos et les photos, représente la base commune des actions de promotion, ainsi qu'un calendrier unique des événements pour les zones transfrontalières.

Les portails touristiques des mêmes régions feront partie des outils utilisés pour promouvoir le catalogue.



Deux dernières considérations. La première est de savoir comment la multifonctionnalité et l'innovation dans le monde agricole et rural doivent trouver une synthèse commune ; le développement de nouvelles idées liées à la conception d'une agriculture définie 4.0 et la tradition identitaire d'un territoire, qui en définit les caractéristiques, représentent également la voie de travail pour les projets de coopération dans les zones rurales, fortement intégrés aux autres systèmes productifs locaux (tourisme, artisanat, environnement, culture, etc.) pouvant également proposer des parcours éducatifs et informatifs appropriés.

L'autre élément est lié à la vision que la coopération peut générer dans les territoires ; il serait simpliste de penser à des projets visant uniquement à trouver des ressources, même s'ils sont utiles pour soutenir des programmes de politique régionale. La véritable valeur ajoutée des projets de coopération territoriale est de mettre en réseau des sujets et des territoires partageant des valeurs, des idées et des visions de développement. Nos projets ont également été inspirés par ces principes, grâce à la contribution de tous les partenaires.

Nos régions doivent fonctionner de manière unifiée avec une approche intégrée entre les secteurs et les territoires, et nous sommes convaincus que les secteurs de l'agriculture et du monde rural, substrat de racines et expériences communes, pourront faciliter cette tâche.

CONCLUSIONS

Valter Nunziatini, Roberto Scalacci (Région Toscane)

Nunziatini : C'est avec plaisir que je déclare que la matinée de travail s'est terminée avec succès et avec un grand intérêt de la part des participants ; en confirmant que pour nous, c'était vraiment un honneur de jouer le rôle de chef de PROMETEA en tant que gestionnaire de projet, je décline volontiers au directeur de la Direction de l'agriculture de la région de Toscane la tâche de tirer les conclusions de cette séance de travail, en posant peut-être au doct. Scalacci Roberto une question : ce matin, nous avons discuté de la multifonctionnalité des entreprises, de leur durabilité et de leur faible coût, le tout dans une logique de système de réseau qui en favorise l'interaction avec le territoire. En ce sens, le conseiller en tourisme de la région de Sardaigne a soulevé la question sur comment les entreprises agricoles devraient adopter une approche différente de cette nouvelle mission éventuelle. Dans PROMETEA, le partenaire QUINN avec les laboratoires connectés à l'*innovation way* a activé cette voie qui qualifie les entreprises par rapport à une nouvelle approche du territoire. Les sujets scientifiques (prof. Pulina, Meloni et Brunori) ont apporté une contribution pertinente au sujet de la multifonctionnalité (entreprises/territoire). Par conséquent, la question fondamentale que je pose au doct. Scalacci pour ses conclusions est précisément la suivante : comment allons-nous pouvoir consolider les systèmes de réseau dans cette relation public-privé et construire un modèle de *gouvernance* gagnant qui sera utile pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés ? En remerciant tout le monde pour la contribution technique/scientifique au travail, qui était du plus haut niveau, je laisse la parole au doct. Scalacci pour les conclusions de la matinée.

Scalacci : Merci, Valter. Conclure une matinée aussi exigeante n'est pas chose facile, et j'aimerais donc y réfléchir sans tirer de conclusions. De toute façon, je conviens que le niveau des interventions et des contenus était très élevé, ce qui nous rend vraiment heureux et nous fait penser que tout ce travail conduira à des résultats exploitables et intéressants qui constitueront une contribution essentielle au développement de nos territoires et des entreprises qui y travaillent. Il est difficile de répondre à la question de mon collègue Nunziatini. En Toscane, par exemple, dans le contexte des politiques régionales, nous pensons à cette relation public-privé, car il nous semble être un élément novateur et important à mettre sur la table, surtout à une époque où les ressources ont un souffle complètement différent de celui du passé, par conséquent, la capacité du public d'influencer les politiques par l'introduction d'un financement est maintenant très limitée. Je pense donc que le rôle du public est décisif pour faciliter la création de systèmes de réseau et le développement de territoires, précisément sur la capacité de *gouvernance*, ce qui a été mentionné à plusieurs reprises. Le rôle des réseaux d'entreprises, entendu non seulement comme un concept abstrait, mais surtout comme un modèle utilisé concrètement par les entreprises (réseau contractuel, réseau d'objectifs, etc.), nous semble un élément de grande valeur. Car s'il est vrai que l'expérience coopérative a joué un rôle très important dans la facilitation de l'agrégation dans le monde

agricole, il est également vrai que dans nos régions surtout, le degré de coopérativisme n'a pas été suffisamment développé pour permettre un renforcement effectif des capacités d'organiser l'offre. Et les éléments qui se dégagent de ces travaux montrent qu'après tout, la conjonction des différentes expériences peut être probablement mieux gouvernée, par de nouveaux outils de collaboration, tout comme justement celui des réseaux destinés à formaliser la relation, mais qui n'implique pas une confusion dans la gestion elle-même entre les entreprises, en représentant donc un élément intéressant à explorer dans l'application de certaines politiques. C'est sur ces nouveaux défis que je crois que se joue le rôle du public. Les expériences de projets intégrés de filière ont été mentionnées ; 40% des ressources du Programme de Développement rural de Toscane ont été consacrées aux projets intégrés de filière, qui reposent sur l'hypothèse de base d'une collaboration pour la création de réseaux d'entreprises dans le cadre d'un projet multi-mesures, où des domaines tels que les universités ou les centres de recherche sont un élément essentiel du développement de l'innovation, avec l'entreprise et l'ensemble du secteur, y compris la partie marketing, et tous se mettent en discussion pour tenter de collaborer. Je souligne ces aspects parce que je les considère gagnants non seulement en ce qui concerne la quantité de ressources activées avec le PSR, mais aussi parce qu'ils ont généré des expériences de développement significatives pouvant garantir des effets multiplicateurs également pour d'autres entreprises. Par rapport à certains éléments particuliers, par exemple sur l'agro-biodiversité, nous nous lançons encore plus loin. La région Toscane et son organisme de programmation (Terre Regionali Toscane¹) gèrent le patrimoine agricole et forestier. Une gestion agricole qui ne vise pas à concurrencer les agriculteurs, mais à être un lieu d'expérimentation, de test, de processus de production et plus encore. Des lieux symboliques, et en même temps des salles de gym favorisant la mise en œuvre de l'innovation, l'expérimentation au sens strict. En tant que première expérience, sur l'agro-biodiversité, nous essayons de créer un réseau de sujets ayant pour mission une idée de valeur ou économique ou autre, afin de valoriser l'agro-biodiversité en passant, comme cela a été souligné également dans ces travaux, d'une simple tâche de conservation, à une tâche allant au-delà de la valorisation, impliquant précisément l'entreprise ou des réseaux d'entreprises qui en font également une source de revenus au bénéfice de leur développement et de la connaissance pour l'ensemble de la communauté. Une autre réflexion très intéressante de ce matin est celle qui fait de l'intégration l'élément essentiel du travail entre les différents secteurs et les politiques de développement connexes, donc vers une idée qu'a bien mise en valeur le conseiller en tourisme, lorsqu'il a parlé de la « qualité de l'offre touristique » ; de ce nouvel horizon dans lequel les entreprises agricoles doivent faire face au défi de la qualité de l'hospitalité, de l'accueil, fortement lié à la multifonctionnalité, qui n'est pas typique du *savoir-faire* du producteur, mais qui doit devenir de plus en plus le patrimoine de ce type d'entrepreneurs, de sorte que toute notre narration corresponde aux faits, même le niveau d'hospitalité, non seulement physique, mais aussi culturel, doit être celui attendu. Le conseiller

¹ <http://open.toscana.it/web/terre-di-toscana>

a rappelé : le luxe en tant qu'élément de recherche de ces particularités, le bien-être en tant que valeur permettant de reconnaître l'ensemble de l'environnement rural et agricole en tant que moteur du développement du tourisme, même de l'agriculture. Personnellement, je crois que sur l'unicité, sur le symbolisme et sur tout le reste, nous devons continuer de manière scientifique, comme vous l'avez suggéré, vers un projet qui concrétise des offres visant à maximiser pleinement ce potentiel ; en plus de la qualité, des aspects liés à la santé et à la durabilité ont également été mis en évidence, et probablement, comme nous l'avons dit ce matin, la plus grande qualification des activités des agriculteurs sera de plus en plus orientée vers cette exigence dans laquelle la protection et la gestion de l'environnement et une attention particulière à la nourriture en tant qu'instrument de santé et de bien-être sont identifiées. Je ne veux pas en dire plus, je conclus en remerciant tout le monde et en soulignant une fois encore l'importance du travail accompli.

SECTION II

RÉSEAUX D'ENTREPRISES ET PARCOURS AGRO-TOURISTIQUES

LE RÔLE DES RÉSEAUX DANS LE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME RURAL ET LA VALORISATION DES PRODUITS D'ORIGINE

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (DISEI - UniFi)

1. L'évolution de l'agriculture et du monde rural

L'évolution des systèmes économiques et sociaux porte à la formation d'une diversité de systèmes de production dont le polymorphisme entraîne une demande croissante de nouveaux outils d'orientation et de gouvernance. Les zones rurales ont également fait l'objet d'un changement profond qui les a forcées à adopter différentes configurations selon leurs caractéristiques dominantes, leur dépendance ou leur autonomie, leur archaïsme ou leur développement (Basile et Cecchi, 2001). Ce changement a notamment été influencé par les nouvelles fonctions que la société attribue aux zones rurales : elles sont de moins en moins considérées comme des zones purement résidentielles et reculées liées à la seule production alimentaire, et toujours plus perçues comme des espaces d'implantation productive et résidentielle associés à la protection de l'environnement et à la préservation des identités locales.

Le secteur agricole a lui aussi fait l'objet d'un important processus de transformation avec, d'une part, la réduction drastique du nombre d'entreprises présentes sur le territoire et la modification de la dimension des activités, ainsi que de la nature et de l'organisation des processus de production d'autre part. Les phases de production « traditionnelles » ont progressivement été abandonnées au profit de nouvelles phases et fonctions dans le cadre d'un processus de « fragmentation » et de « recomposition » de l'activité, redéfinissant ainsi les relations entre les entreprises et la société au niveau local, comme mondial.

Le concept de *multifonctionnalité* fait référence à la diversification des fonctions sociales que le secteur agricole est désormais appelé à exercer au sein de la société (Velasquez, 2011) : maintenir la vitalité et un niveau suffisant de développement socio-économique dans les zones rurales (surtout celles reculées et défavorisées), garantir la sécurité alimentaire de la population, offrir des productions alimentaires et services variés, préserver l'environnement physique (protection hydrogéologique du territoire, paysage, biodiversité, etc.), reproduire l'environnement anthropique (cultures et traditions locales, gastronomie, etc.) (Belletti *et al.*, 2002).

Les dynamiques du développement agricole et des zones rurales reposent donc sur un vaste éventail d'activités économiques qui ne sont que partiellement liées aux activités traditionnelles de culture et d'élevage et qui peuvent créer d'intéressantes opportunités d'emploi à même d'assurer l'implication des catégories « faibles », c'est-à-dire les jeunes et les femmes. Les activités de ces dernières peuvent, en effet, bénéficier dans ce contexte de meilleures occasions de valorisation que dans le cadre d'un modèle de développement plus traditionnel. Il en résulte une réévaluation des capacités autonomes du secteur agricole et des zones rurales à amorcer des mécanismes vertueux de croissance et de développement économique et social ainsi qu'à multiplier les opportunités entrepreneuriales.

Par conséquent, la modification des structures économiques et institutionnelles des zones rurales a entraîné une mutation. Bien qu'elle présente des degrés et des tempos variés selon le type d'entreprise et de territoire concerné, cette mutation a touché les modalités d'alliance des entreprises agricoles avec d'autres opérateurs fournissant, à différents niveaux, des produits agro-industriels au marché final (secteur fournisseur d'intrants, transformation des produits agricoles, commercialisation et distribution, services, opérateur public) ainsi que les modalités d'interrelation de l'entreprise agricole sur le territoire.

Cette phase marque également la transition entre un modèle de développement agricole et rural principalement « exogène », c'est-à-dire dicté et dirigé par des forces « externes » et basé sur des schémas strictement sectoriels et descendants, et un modèle de type « endogène », qui prévoit l'utilisation de ressources matérielles, immatérielles et humaines locales en misant sur la durabilité (Brunori, 1994 et 2003).

Les conséquences se font sentir à plusieurs niveaux. Au sein des zones rurales, le développement est réorienté de manière à valoriser les ressources locales (physiques et socioculturelles) en vue de retenir le plus d'avantages possible à l'intérieur du territoire. Les objectifs de développement sont définis en fonction des nécessités, des capacités et des perspectives des acteurs locaux tandis que la participation de la population représente aussi bien un principe clé qu'une modalité d'action.

L'adoption du modèle endogène implique la mise en place de nouvelles formes fonctionnelles de gouvernance dans le cadre des rapports entre les zones rurales et l'extérieur. Cela permet aux acteurs locaux de revêtir un rôle nouveau tout en décentralisant les interventions selon une logique territoriale, et non plus individuelle et sectorielle. La décentralisation des interventions implique que le partenariat territorial (qui regroupe les acteurs publics, les entreprises et leurs associations, les organisations exprimant la citoyenneté et représentant différents types d'intérêts, etc.) assume une responsabilité directe dans la conception et la mise en œuvre des initiatives de développement. Il devient tout aussi important d'obtenir un plus haut degré d'interaction et de cohésion entre les groupes sociaux et les catégories sur le territoire que de nouer des alliances stratégiques à l'extérieur.

Dans cette perspective, les acteurs locaux (les entreprises, citoyens et institutions) sont appelés à élaborer des stratégies et des modèles de développement permettant de valoriser les ressources locales, en particulier les ressources locales spécifiques qui sont moins susceptibles d'être reconverties en processus de production standardisés et homologués et qui peuvent difficilement être transférées dans d'autres secteurs économiques et/ou sur d'autres territoires. Il s'agit de ressources susceptibles d'être utilisées directement par les entreprises sur le plan économique, mais aussi de ressources locales collectives sur lesquelles chaque entreprise peut compter dans le processus de création de valeur, c'est-à-dire les ressources naturelles, paysagères et artistiques de qualité, mais aussi les traditions locales dans leurs expressions les plus diverses.

De manière générale, il est possible de définir *une stratégie de qualité territoriale* (Ray, 1998 ; Pecqueur, 2001) comme le processus de prise de conscience des acteurs vis-à-vis d'un territoire spécifique. Les acteurs se rendent compte que la « mise en réseau » de différentes composantes et ressources du territoire concerné (produits agroalimentaires typiques issus de l'artisanat traditionnel, services touristiques et

à la personne, paysage rural et sites à haute valeur environnementale, culture et folklore locaux, ressources artistiques et architecturales, etc.) peut avoir un effet multiplicateur sur la valeur ajoutée de chacun des biens et services proposés sur le territoire. Cette prise de conscience entraîne un processus d'élaboration et de gestion de mesures de valorisation visant à tirer parti de l'intégration étroite des acteurs et de la spécificité des biens et des services proposés.

La valeur ajoutée susceptible d'être générée dans le cadre de la stratégie de qualité territoriale est donc de nature conjointe. Elle dérive du fait que le citoyen achète chaque bien dans un contexte défini par l'association d'une offre de biens et de services et d'un ensemble de ressources environnementales, culturelles et paysagères. L'appropriation des bénéfices dérivant de l'excédent conjoint par les acteurs concernés est de nature collective car elle repose sur des stratégies de réseau basées non seulement sur un raisonnement économique, mais aussi sur le partage de valeurs locales.

Par conséquent, la stratégie de qualité territoriale se distingue par la pluralité et l'hétérogénéité des acteurs et des intérêts qu'elle regroupe. Son élaboration et sa mise en œuvre nécessitent généralement la participation de différents acteurs économiques (entreprises agricoles, entreprises produisant des biens agricoles et non agricoles présentant des spécificités locales, hôteliers, fonctionnaires, entreprises de services, etc.), mais aussi d'associations représentant des intérêts locaux économiques ou culturels, d'associations non locales (de consommateurs, etc.) ainsi que d'administrations publiques locales qui peuvent recourir à un ensemble d'outils d'aménagement du territoire et de financement susceptibles de renforcer l'image globale de la zone concernée.

Le nouveau modèle de développement donne vie à de nouvelles formes de liens entre les entreprises agricoles et la société, portant à la prise en compte et à la modification du déroulement des activités « traditionnelles » de production et d'échange des produits sur le marché, ainsi qu'à l'élargissement de l'éventail des « productions » des entreprises afin d'englober des services plus ou moins innovants.

Les logiques opérationnelles des entreprises agricoles changent radicalement par rapport au modèle de l'agriculture homologuée (Basile et Cecchi, 2011) : les entreprises agricoles doivent se transformer en profondeur afin d'effectuer leur transition vers un nouveau modèle socio-technique (Geels et Schot, 2007 ; Lamine *et al.* 2012 ; Belletti et Butelli, 2018). Ce modèle offre trois trajectoires alternatives principales (Van der Ploeg, 1993 ; Van der Ploeg, Long, Banks, 2002) aux entreprises : 1) l'augmentation du niveau de différenciation et de qualité des productions des entreprises agricoles (qualité) ; 2) l'élargissement croissant des activités agricoles vers de nouvelles activités de production de biens et de services ; 3) la récupération de canaux d'échange plus directs avec le consommateur final (circuits courts). Ces trajectoires ne modifient pas la position stratégique de l'entreprise mais lui permettent, au contraire, d'obtenir de nombreuses synergies dans différents domaines. Par exemple, l'agrotourisme donne aux entreprises l'opportunité de promouvoir leurs produits et, plus généralement, leur territoire (notamment à travers les routes du vin et des saveurs ou « Strade del vino e dei sapori ») ainsi que de mettre en place des canaux de commercialisation courts. Les activités pé-

dagogiques présentent le même potentiel tandis que la mise en place de circuits courts peut contribuer à promouvoir les activités des entreprises et du territoire.

La transition de l'entreprise agricole du modèle monofonctionnel (c'est-à-dire basé sur la seule production de biens agricoles vendus en tant que matière première indifférenciée sur le marché) au modèle diversifié et multifonctionnel passe par un processus complexe nécessitant son engagement sur trois fronts complémentaires : ses relations avec le marché au sein de la filière de production (approfondissement), l'expansion de son éventail d'activités (élargissement) et les rapports qu'elle entretient avec la zone rurale où elle opère et avec le système des ressources et des acteurs locaux (redéploiement).

L'approfondissement renvoie à l'ensemble des activités qui sont liées aux activités traditionnelles ou qui sont placées en amont et en aval de ces dernières. Il s'agit d'activités de production ou de services dont les principaux objectifs sont : le remplacement des facteurs conventionnels par de nouveaux, la production interne de facteurs (engrais, énergie, aliments pour animaux, etc.), la réorganisation de la production à travers des structures collectives intégrées, l'innovation de produit et la préservation de ses aspects qualitatifs, la transformation de l'entreprise et la valorisation de la qualité des productions, ainsi que la création de rapports plus directs avec le consommateur final dans le cadre de circuits d'approvisionnement courts.

L'élargissement concerne les activités de production et de services qui viennent s'ajouter aux activités agricoles à proprement parler. Ces activités visent à répondre aux nouveaux besoins du marché (touristiques, résidentiels, culturels, etc.) et à fournir des services généralement considérés comme d'intérêt collectif (environnementaux, paysagers, etc.). Elles regroupent les activités agrotouristiques, les fermes pédagogiques et sociales et les centres de bien-être, l'entretien du paysage et de l'environnement et la défense hydrogéologique, etc.

Le redéploiement implique, quant à lui, la restructuration du système de relations de l'entreprise avec le contexte local : la capacité de nouer des relations (réseautage) dans le milieu rural devient essentielle pour le succès du modèle multifonctionnel et représente souvent un facteur fondamental pour les stratégies d'approfondissement et d'élargissement. Le modèle d'entreprise monofonctionnel avait tendance à simplifier les relations de l'entreprise, qui se limitaient aux systèmes des fournisseurs et des clients, souvent sans tenir compte du contexte territorial. Pensons, par exemple, au développement d'activités touristique-récréatives qui bénéficient fortement des stratégies collectives définies en fonction du territoire, à la valorisation collective d'un produit typique à travers l'outil de la dénomination d'origine protégée, ou encore à l'articulation des relations de travail au niveau local (temps partiel et pluriactivité).

Le nouveau modèle de développement rural endogène permet, quant à lui, de modifier le déroulement des activités traditionnelles de production et d'échange de produits de l'entreprise agricole sur le marché, tout en élargissant l'éventail de ses productions afin d'englober la prestation de services innovants.

2. Les rôles des réseaux dans les modèles de développement endogène

La récupération de la dimension territoriale du développement des zones rurales se fonde sur la reconnaissance des éléments d'endogénéité (qui mettent en avant les approches ascendantes basées sur les ressources locales), sur l'intégration (d'activités différentes au sein d'un(e) même territoire/entreprise, mais aussi entre les niveaux local et global) et la durabilité sous ses trois déclinaisons : environnementale, économique et sociale (Brunori, 2011). La dimension territoriale nécessite la présence d'un capital social. Le territoire est considéré comme un élément complexe au sein duquel se créent de nouvelles formes de liens entre les entreprises agricoles, les entreprises d'autres secteurs, les formes d'organisation associées représentant le monde de l'entreprise, comme la société au sens large et les institutions publiques œuvrant sur le territoire. Dans le même temps, les relations entre les acteurs locaux et extérieurs se renforcent, tant et si bien qu'il semble souvent plus approprié (dans le cas de relations et d'échanges intenses typiques de la nouvelle ruralité) de parler de modèles de développement néo-endogènes (Ray, 2006).

La vision du développement territorial prend alors la forme d'un projet politique à long terme, partagé par les acteurs d'un contexte local spécifique en interaction avec des acteurs extérieurs, et élaboré sur la base d'un ensemble de ressources locales (Brunori, 2006).

Les zones rurales, notamment celles reculées, se distinguent souvent par une fragmentation de leur tissu entrepreneurial (présence d'un nombre élevé de petites et de très petites entreprises) et leur polycentricité (absence d'un « moteur » économique unique sur le territoire). Le concept de district se distingue de manière évidente dans ce contexte. Issu de l'économie industrielle (Becattini, 1987), il est présenté comme un mode particulier d'organisation de la production au sein d'un secteur territorialisé, mais aussi comme un cadre de conception de projets et de gouvernance pour le développement d'un système de production local ou, au sens plus large, d'un territoire rural. S'il est considéré comme une modalité d'organisation de la production (district agricole ou agroalimentaire), le district propose un modèle d'interaction réticulaire entre la pluralité des entreprises appartenant au même secteur et leur proximité géographique et organisationnelle, comme l'a souligné Iacoponi (1990 et 1995). Dans ces réticules, les ressources (« économies ») sont générées hors des entreprises, mais à l'intérieur du district et seuls les acteurs faisant partie du réseau territorialisé peuvent y accéder facilement. Il s'agit aussi bien de ressources physiques, par exemple des infrastructures et des centres de formation, qu'immatérielles telles que l'accès à des informations, des connaissances, des savoir-faire et au capital-réputation. En effet, l'interaction sociale découlant de la proximité géographique (rapports face-à-face) et culturelle/des valeurs (appartenance à une même communauté locale) facilite un échange continu entre les opérateurs, la circulation des informations, les processus d'apprentissage et l'accumulation localisée des compétences. Elle contribue également à l'instauration d'un climat de confiance qui réduit le coût des transactions et consent aux entreprises de se spécialiser dans des phases spécifiques du processus de production ou dans des activités économiques de type particulier.

Le concept de district s'est considérablement élargi pour englober le « rural ».

En effet, le district rural va au-delà des filières de production localisées spécifiques afin de couvrir un territoire dans son intégralité et dans ses différentes dimensions. Il est vrai que la transition entre le district agricole/agroindustriel et le district rural a de nombreuses implications du point de vue conceptuel (Pacciani, 2003 ; Belletti et Marescotti, 2007). Il convient de prendre en considération un grand nombre d'activités économiques présentes sur le territoire, diversifiées, mais fortement intégrées et interdépendantes. Il faut ensuite identifier le fondement de la compétitivité au sein de leur complémentarité en suivant une logique d'économie de gamme et de complémentarité. En outre, il est nécessaire de prendre en considération l'intégralité du territoire car il offre un cadre au déroulement des activités économiques et vient soutenir un ensemble articulé et complexe de fonctions sociales et environnementales assurées par des entreprises, mais aussi par des « non entreprises », des citoyens et des forces sociales. Le district rural possède une spécialisation propre qui repose non pas sur un bien spécifique produit localement (le tissu à Prato, le vin dans le Chianti, etc.), mais plutôt sur la capacité d'offrir un ensemble composite et intégré de biens et de services qui se distinguent par leur origine géographique. Il s'agit de la logique du « panier de biens et de services » (Pecqueur, 2001). L'aspect relationnel des produits proposés est déterminant : la valeur d'un bien dépend de la « qualité » de tous les autres biens du panier et du territoire concerné, c'est-à-dire d'un ensemble de ressources territoriales qui possèdent une origine collective et représentent des biens communs à préserver et à reproduire collectivement (par exemple, le paysage associé à la présence de systèmes agraires traditionnels, à des traditions culturelles, à la réputation véhiculée par la « dénomination » géographique du territoire).

Dans ce contexte, il apparaît évident que les modèles de développement endogène nécessitent un réseau de liens dense regroupant les éléments du système territorial, c'est-à-dire aussi bien ses acteurs que ses ressources. Ces réseaux peuvent remplir une pluralité de fonctions clés au sein des processus de développement rural endogène, notamment les cinq fonctions suivantes :

1. Établir des liens entre les capitaux pour créer des significations
2. Fonctions économiques/d'organisation
3. Création et partage de normes internes
4. Gestion des communs territoriaux
5. Recherche d'une gouvernance efficace

La première catégorie de fonctions consiste à établir des liens entre les différents capitaux ruraux présents sur le territoire (environnemental, économique, humain, culturel, social, institutionnel) (Berti, 2009) afin de créer des significations pertinentes pour les acteurs internes, comme pour leurs relations avec l'extérieur. Comme l'ont souligné Belletti e Berti (2011) en se basant sur le concept de « *countryside capital* » introduit par Garrod, Wornell et Youell en 2006, les ressources matérielles et immatérielles présentes dans les zones rurales peuvent offrir un avantage compétitif à ceux qui vivent et travaillent sur le territoire, à condition d'être utilisées de manière adaptée. Ces ressources locales, pour la plupart fragmentées, peuvent être transformées en un « capital territorial rural » (Dematteis et Governa, 2006), défini comme étant un ensemble localisé de biens communs produisant des avan-

tages collectifs indivisibles qu'aucune entité privée ne peut s'approprier. Ces biens présentent trois caractéristiques : ils sont immobiles étant donné qu'ils font partie de lieux spécifiques de façon permanente ; ils sont spécifiques car il est difficile de retrouver ces biens avec les mêmes qualités ailleurs ; et ils font partie du patrimoine puisqu'ils s'accumulent et s'enracinent dans le long et moyen terme et ne peuvent être produits dans de brefs délais. Le réseau des acteurs permet de mobiliser ces capitaux, d'établir des liens entre eux et d'arriver à une synthèse qui se manifeste dans le capital symbolique (Brunori, 2006) : il s'agit de l'ensemble des symboles produits par la société locale, c'est-à-dire la représentation des différents capitaux aussi bien du point de vue de la conception interne, que de la perception externe (Belletti et Berti, 2011).

La seconde catégorie regroupe les fonctions économiques/organisationnelles des réseaux selon lesquelles la réunion d'un ensemble d'acteurs et de ressources permet d'obtenir des économies de réseau (liées au partage de normes, voir le point suivant), d'échelle et de gamme. De bons exemples en sont les économies d'échelle dans l'élaboration de campagnes de marketing collectif visant à promouvoir le territoire : le coût unitaire de la prestation du service (le coût du « contact » avec le client potentiel) baisse à mesure que le volume des investissements effectués augmente grâce à la mise en commun des ressources des différents acteurs.

La troisième catégorie de fonctions renvoie à la création et au partage de normes internes, c'est-à-dire communes à tous les acteurs du territoire, qui sont intéressantes pour deux raisons. Tout d'abord, la présence de normes partagées incite les acteurs du système à rehausser la qualité de leurs biens/services et à apporter de la cohérence à l'offre du territoire dans son ensemble. Ensuite, ces normes permettent de faciliter et de réduire le coût de la coordination des acteurs du système, et donc du lancement d'une action collective.

La quatrième catégorie de fonctions concerne la gestion des communs territoriaux. Beaucoup des ressources utilisées, qu'elles soient matérielles (par ex., l'eau, les infrastructures) ou immatérielles (par ex. le paysage, mais aussi la réputation associée au nom du territoire), sont des biens communs. Elles sont donc soumises à des phénomènes de surexploitation et d'exploitation non réglementée susceptibles de compromettre leur durabilité et leur fonctionnalité dans le temps. Ces phénomènes peuvent être évités ou, tout du moins réduits à travers la mise en place de formes de réseaux appropriées entre les acteurs. La distribution équitable des coûts et des bénéfices des processus de développement rural entre les acteurs est l'un des principaux effets attendus de ce type de gestion.

Enfin, une cinquième catégorie de fonctions renvoie à l'obtention d'une gouvernance territoriale à même d'amorcer et de gérer un processus d'alignement des acteurs ruraux autour d'une vision partagée des objectifs et du modèle de développement (Iacoponi, 1995). Elle vise également à répondre aux exigences de gestion des politiques publiques, notamment celles des institutions européennes. Il s'agit clairement d'un ensemble de fonctions transversales, voire à certains égards préliminaires par rapport aux quatre catégories précédentes. Il convient de souligner l'importance des modèles de gouvernance qui prévoient des formes d'interaction et de collaboration publiques-privées capables de : contrôler les processus de développement sur le plan local, tout en retenant les bénéfices sur

le territoire et en garantissant leur durée dans le temps ; inciter à l'innovation et faire en sorte que la personne (entreprise, institution ou citoyen) sente qu'elle fait partie d'un système orienté de relations.

Nous avons abordé les fonctions générales du réseau ainsi que les différentes formes concrètes qu'il peut assumer. À cet égard, il est possible de faire appel à différents outils, des réseaux informels à des formes codifiées telles que les associations ou, plus récemment, les contrats de réseau (loi 33/2009), qui peuvent suivre des modèles particuliers prévus par des lois spécifiques ou sectorielles telles que celles des routes du vin (« Strade del vino »), des districts ruraux ou des biodistricts.

Les deux prochains paragraphes examineront brièvement le rôle des réseaux dans les processus de développement rural en se penchant sur le tourisme rural et sur la valorisation des produits d'origine.

3. Les réseaux dans le tourisme rural

Ces dernières années, le tourisme rural est devenu un outil de grand intérêt pour faire face aux problèmes socio-économiques des zones rurales et du secteur agricole (Guarino et Doneddu, 2011). De manière plus détaillée, le tourisme est devenu une ressource d'une importance croissante pour beaucoup de territoires ruraux européens à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, surtout pour ceux qui sont restés en marge des processus de modernisation agricole et de développement industriel. Les communautés rurales considèrent le développement du tourisme comme une opportunité de diversifier l'économie des zones rurales et de revitaliser des territoires qui ne sont plus compétitifs face aux dynamiques de marché mondiales et à l'évolution des politiques agricoles. Elles ont des attentes similaires vis-à-vis de l'agriculture puisque le tourisme rural permet de diversifier les activités agricoles dans une optique multifonctionnelle (Belletti, 2010).

La multiformité du tourisme rural s'est progressivement renforcée avec la transition entre la phase initiale et la phase actuelle de croissance soutenue. Le rapport entre la ruralité et le tourisme est très complexe et très structuré puisque de multiples liens unissent les différentes composantes de la ruralité et le phénomène touristique, d'autant plus que celui-ci est passé du statut de pionnier à celui de moteur de l'économie locale ou est, tout du moins, devenu l'un des piliers des stratégies de développement territorial.

Le processus de création de valeur via le tourisme rural se fonde sur un ensemble de ressources combinées par un ou (le plus souvent) plusieurs acteurs. Certaines ressources sont génériques tandis que d'autres sont spécifiques au patrimoine rural local. Elles sont combinées à travers des activités visant à produire ou à vendre un ou plusieurs services touristiques et récréatifs. Les ressources de la ruralité susceptibles d'être incorporées font partie des différents types de capital territorial mentionnés plus haut (environnemental, culturel, social, économique, humain). Le capital symbolique est, quant à lui, essentiel pour garantir la cohérence de l'offre en se basant aussi bien sur une perception commune du territoire que sur la communication avec le marché. Les ressources rurales revêtent néanmoins différents rôles selon les circonstances. Certaines sont directement utilisées dans le processus de production (biens immobiliers ruraux pour l'hébergement, zones

naturelles servant de cadre aux services d'excursions, etc.) tandis que d'autres représentent les caractéristiques contextuelles du produit touristique (par ex., la qualité paysagère, la réputation des produits typiques du territoire, etc.) et peuvent s'avérer déterminantes pour le choix du consommateur (Belletti, 2010).

Il convient de souligner la nature collective et non privée de certaines ressources rurales utilisées dans le cadre du processus de création de la valeur touristique. Il s'agit de ressources produites et préservées grâce à la contribution de nombreux acteurs, souvent dans le cadre de processus de longue durée. Dans de nombreux cas, la contribution des agriculteurs s'avère déterminante étant donné que les entreprises agricoles gèrent une grande partie des sols dans les zones rurales. De nombreuses ressources rurales sont des biens publics, c'est-à-dire qu'elles peuvent être utilisées par une pluralité d'acteurs qui les organisent dans le processus de production du bien touristique. Dans ces conditions, la valeur générée par les activités touristiques ne rémunère pas toujours ceux qui ont contribué à préserver les capitaux ruraux. Cela compromet la reproduction de ces capitaux, et donc la durabilité du processus de valorisation touristique même. Un exemple entre tous : les biens publics générés par les activités agricoles, notamment les paysages culturels, la préservation de la biodiversité agricole et la culture matérielle locale. Ils sont souvent valorisés d'un point de vue touristique sans que les entreprises agricoles ne participent à la distribution des bénéfices.

Tant que le territoire rural n'aura pas sa propre vitalité économique et sociale, l'agriculture et d'autres acteurs de l'utilisation des sols et de la construction du tissu culturel rural produiront et régénéreront spontanément les capitaux ruraux comme un sous-produit de leur activité principale, c'est-à-dire la production de biens. Lorsque ce ne sera plus le cas ou lorsque l'évolution technique et économique proposera de nouvelles modalités de production (par ex., des modèles d'agriculture super-intensives) ayant une incidence négative sur les capitaux les plus susceptibles d'être intégrés au développement touristique, il conviendra de déterminer comment garantir et orienter la reproduction des capitaux ruraux. Le risque d'érosion des capitaux ruraux se ressent particulièrement lorsque le processus de développement touristique est dirigé par des entités extérieures au contexte rural local, surtout s'il s'agit de grands groupes qui parviennent à racheter des bourgs ruraux entiers « clé en main » afin de les transformer en une sorte de villages vacances. Ces situations limites sont assez fréquentes dans les zones rurales les plus prisées et les plus touristiques (par exemple, en Toscane). En leur absence, l'initiative touristique provient d'entités souvent non agricoles et extérieures au contexte local. Dans de telles circonstances, il est plus difficile de trouver un équilibre entre la production et l'utilisation des capitaux territoriaux ruraux.

Pour comprendre les formes d'organisation qui permettent de générer des dynamiques de différenciation exploitables par chaque territoire rural pour définir et consolider des configurations touristique-rurales spécifiques, il convient de se pencher sur les concepts de réseau et d'intégration. Le réseau est une forme d'organisation issue des liens noués entre une variété d'acteurs hétérogènes en vue d'atteindre leurs objectifs (Green *et al.*, 1999). Le concept d'intégration renvoie aux liens de réseau qui existent entre les ressources (économiques, sociales, culturelles, environnementales, etc.) des différents acteurs, ainsi qu'au produit final généré par

leur assemblage (Saxena et Ilbery, 2008). Les réseaux permettent aux acteurs du tourisme rural de chercher, d'obtenir et de partager des ressources, de participer à des initiatives de coopération dans l'intérêt de tous, de développer des visions communes, de diffuser des idées et de mobiliser des ressources. Toutefois, l'interaction entre les différents acteurs ne suffit pas pour construire le produit-territoire : il convient également de reconnaître le caractère complémentaire et nécessaire du lancement de processus d'intégration en compagnie de l'ensemble des acteurs présents sur le territoire (Belletti et Berti, 2011).

L'agrotourisme est l'une des formes d'organisation qui devrait, du moins sous certains aspects et s'il est règlementé avec circonspection par la législation régionale, garantir la convergence de l'exercice des activités agricoles et des bénéfices du tourisme au sein de l'entreprise même, mais pas sur l'ensemble du territoire rural. D'autre part, compte tenu des limitations de taille imposées par la législation, l'agrotourisme peut difficilement s'insérer sur le marché de manière efficace à lui seul. Il apparaît évident que les approches purement contraignantes (législation de commande-contrôle des pratiques de production et de l'utilisation des sols) ne résoudront pas le problème. C'est particulièrement vrai pour les zones reculées où ces approches ne feraient qu'accélérer les processus d'abandon, même si elles peuvent s'insérer dans le cadre d'une stratégie territoriale. En revanche, il est essentiel de promouvoir des mécanismes de concertation locale capables de réunir les acteurs locaux menant des activités touristiques dans le cadre de projet partagés. L'objectif est d'élaborer une offre territoriale cohérente et visible vis-à-vis de la demande, tout en soutenant des collaborations intersectorielles visant à conserver et à renforcer les ressources rurales. Le tourisme rural ne peut constituer qu'une composante intégrée et coordonnée au sein de modèles intégrés de développement rural spécifiques à chaque territoire. Ces modèles doivent garantir un équilibre entre la consommation et la reproduction des ressources collectives rurales à travers la participation des différentes catégories pertinentes pour les choix stratégiques, comme pour les bénéfices générés par cette activité.

Les itinéraires thématiques (les « Strade ») tels que les routes du vin et des saveurs (« Strade del vino e dei sapori ») (désignés sous diverses appellations dans les différentes régions italiennes) constituent une forme spécifique et institutionnalisée de réseau qui soutient le développement du tourisme rural tout en valorisant le produit. L'objectif général des « Strade del vino » est de valoriser les zones viticoles, leur histoire et leur culture afin de proposer un œnotourisme de qualité axé sur les traditions et respectueux de l'environnement et du paysage. Ce type d'initiative réunit les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les opérateurs de l'accueil touristique et l'administration publique au sein du processus de valorisation des produits sur lesquels repose l'itinéraire (qui ne se limite donc plus au vin).

4. Les réseaux de valorisation des produits d'origine

La valorisation des produits d'origine (des produits présentant des attributs de qualité spécifiques du fait de leur lien avec des territoires particuliers) est une activité particulièrement complexe au vu des caractéristiques des produits concernés, en particulier leur dimension collective et le lien fort qui les unit au territoire. Ces

éléments font que de nombreux acteurs s'intéressent à la valorisation, notamment les entreprises de production œuvrant dans les différentes phases du processus de production, mais aussi la société, les institutions et les résidents locaux, ainsi que les consommateurs et leurs organisations. Ces acteurs s'intéressent certes aux aspects strictement entrepreneuriaux de la valorisation du produit typique, mais prennent également en compte les retombées de cette activité sur le système local de production et, de manière générale, sur le territoire d'origine du produit, sur l'identité de la population, sur la culture locale, voire quelquefois sur les agrosystèmes dont le produit d'origine est l'expression.

La dimension collective des produits d'origine s'exprime à travers au moins deux catégories : les ressources locales spécifiques sur lesquelles se fonde la spécificité du produit d'origine ; et l'indication géographique, c'est-à-dire la dénomination associée au produit.

Les ressources territoriales spécifiques et la réputation associée à l'indication géographique constituent dans une mesure égale des communs territoriaux basés sur un ensemble composite de capitaux territoriaux nécessitant une gouvernance territoriale efficace afin de ne pas compromettre leur valeur (cf. § 2).

Les particularités du lien unissant le produit à son territoire découlent en réalité d'un processus évolutif complexe au niveau des producteurs locaux, entre ces derniers et la communauté locale et, avec le temps, lorsque le système s'ouvrira à des marchés plus éloignés, avec les consommateurs et les citoyens externes. Par conséquent, le produit d'origine est le résultat de cette interaction et englobe un savoir construit au fil du temps et partagé au sein d'une collectivité territorialisée.

Il représente donc une ressource pour la collectivité locale étant donné qu'il oriente les dynamiques d'agrégation et les projets mis en œuvre par les acteurs du territoire afin de créer de la valeur autour du produit.

La dimension collective du produit d'origine a des conséquences importantes sur les modalités d'utilisation à des fins économiques de la réputation du produit liée à son origine territoriale. En d'autres termes, le fait que la dénomination géographique associée au produit d'origine fasse partie d'un patrimoine collectif local entraîne un problème quant à l'appropriation du droit de propriété du bien « indication géographique » et à la définition des limites de son utilisation.

La législation en vigueur exige la présence d'une association de producteurs dans les initiatives de valorisation basées sur la réglementation de l'indication géographique (marques collectives géographiques, DOP et IGP) : pour les marques collectives géographiques, comme pour les DOP-IGP, conformément au règlement européen 1151/2012. La demande d'enregistrement doit d'ailleurs être déposée par une association de producteurs. La phase d'élaboration du cahier des charges, c'est-à-dire le document regroupant les règles (relatives au processus de production, à la qualité du produit final et à la zone géographique) que les producteurs doivent respecter pour avoir le droit d'utiliser l'indication géographique dans le cadre de la commercialisation de leurs productions, semble particulièrement délicate dans le cas des DOP et des IGP.

Trouver un accord sur le cahier des charges peut s'avérer être un processus long et complexe. Tout dépend du nombre de phases de la filière locale de production et de l'hétérogénéité des entreprises situées dans la zone de production

en termes de bassins d'approvisionnement et de qualité des matières premières, de techniques de production, de canaux commerciaux, du poids économique des activités, du degré de spécialisation et donc, de l'importance du produit au sein du catalogue de l'entreprise, du niveau de professionnalisme, de la culture même du produit (Belletti, Marescotti et Brazzini, 2014)

L'élaboration du cahier des charges devient un outil pour développer des politiques visant à inclure ou à exclure les entreprises du territoire. Par exemple, la définition de seuils qualitatifs minimaux peut empêcher certaines entreprises d'utiliser l'indication géographique du fait qu'elles ne remplissent pas les critères minimum, qu'il s'agisse d'un choix stratégique ou d'une impossibilité technique.

Tout cela renvoie à l'équilibre difficile entre les droits de propriété (réputation et marque de l'entreprise) et les droits collectifs de propriété (indication géographique) qui influence l'évolution structurelle du système de production local et le degré de cohésion entre les entreprises sur le territoire. Si l'accord conclu à propos du cahier des charges prévoit, par exemple, un niveau de qualité minimum peu élevé pour le produit, les entreprises bénéficieront d'une plus grande marge de manœuvre au niveau de leurs stratégies individuelles. Par conséquent, l'image de chaque entreprise et de ses marques gagnera en importance au détriment de la dénomination, qui se limitera à garantir un niveau minimum de qualité, c'est-à-dire une base commune, mais perdra une partie de son potentiel de catalyseur d'actions collectives.

Une fois l'enregistrement obtenu, l'action collective reste essentielle pour le lancement et la gestion des initiatives de valorisation des produits d'origine sur le marché, où se développent principalement deux types de modalités d'intégration et de réseau :

- l'intégration sectorielle et de filière, c'est-à-dire au sein du monde de la production du produit d'origine, soit entre les entreprises agricoles et les PME agroalimentaires, mais aussi avec les entreprises de la distribution commerciale et de la restauration, ou encore directement avec les consommateurs finaux ;
- l'intégration intersectorielle entre le monde de la production d'une part, et les opérateurs d'autres secteurs (par exemple, le tourisme) et les agents institutionnels qui œuvrent autour du processus de production du produit d'origine et/ou participent aux initiatives de promotion (les différentes associations et agences, les collectivités locales) d'autre part.

Dans ce dernier cas, le réseau d'entreprises est important pour le lancement et la gestion d'initiatives de valorisation basées sur l'utilisation des indications géographiques, mais aussi dans le cadre d'initiatives visant à exploiter les synergies potentielles avec d'autres capitaux culturels tels que les routes du vin (« Strade del vino ») citées plus haut et, de manière plus générale, à mettre en place des itinéraires et des forfaits touristiques thématiques ou intégrés à même de faire le lien entre les différents types de ressources présentes sur le territoire.

Parmi les exemples de forte synergie entre le produit local et le territoire figurent les projets de développement basés sur la valorisation des ressources locales qui accordent une position centrale à la production et à la valorisation des productions agroalimentaires typiques. Cette intégration a donné naissance à des initiatives de promotion collective bien connues, généralement coordonnées par

une entité institutionnelle (les Régions ou les agences régionales, les Provinces, les communautés de montagne, les consortiums entre les entités locales publiques et privées, les Groupes d'Action Locale ou GAL, etc.), qui visent à valoriser des paniers de produits locaux de qualité ou, de manière encore plus complète, l'ensemble des ressources du territoire (les productions œnogastronomiques, mais aussi l'artisanat, le patrimoine environnemental, la culture et les traditions locales). D'innombrables territoires ont promu leurs propres productions de qualité ou, de manière plus générale, les ressources du territoire à travers la mise en place de marques collectives, le lancement d'initiatives de communication, la création d'itinéraires thématiques, etc.

Ces formes d'interaction cristallisent pleinement l'intégration entre le produit d'origine et le territoire. Elles viennent ainsi renforcer ou offrir de la visibilité aux liens unissant le produit d'origine, la communauté locale et les autres ressources du territoire.

Les initiatives des routes des saveurs (« Strade del sapore ») tirent elles aussi parti de l'intégration territoriale et revêtent une importance croissante dans le cadre de la valorisation des productions locales. Dans ce cas, il s'agit de « construire » un réseau d'alliances sur le territoire entre les différentes entités locales participant, à plusieurs titres, au processus de valorisation : les producteurs (entreprises agricoles, agrotouristiques, de transformation), les différents types de « distributeurs » des produits (magasins de vente au détail, œnothèques, restaurants, etc.), les opérateurs du système d'accueil touristique, les administrations publiques et les organisations chargées de valoriser les ressources locales, etc.

Ces différentes entités se réunissent dans l'objectif de créer de la valeur sur le territoire à travers une offre « conjointe » de biens et de services basée sur un thème spécifique (par ex. le vin). Ensemble, elles développent des « principes structurants » qui créent des externalités matérielles et symboliques qui permettent au territoire spécifique de se différencier sur les marchés « globaux » : les producteurs jouissent d'un avantage de taille à travers la réputation ; de plus, les externalités de réseau générées permettent au producteurs d'avoir des effets positifs sur les coûts de leur propre entreprise, notamment parce qu'ils peuvent faire appel à des services collectifs de marketing, apprendre, interagir avec les autres « partenaires », réaliser des innovations organisationnelles et techniques et réduire le coût de l'organisation et de la gestion des échanges (coûts de transaction).

5. Remarques finales

Les réseaux, soit les systèmes structurés faisant le lien entre les multiples acteurs et ressources présents sur les territoires ruraux, jouent un rôle toujours plus important dans les processus de transition de l'agriculture homologuée vers des modèles de développement territorial endogène fondés sur l'agriculture multifonctionnelle, axés sur la différenciation qualitative des productions, l'ouverture à de nouvelles activités de production de biens et de services et la récupération de canaux d'échange plus directs avec le consommateur final.

Dans cette étude, nous avons défini et examiné la pluralité de fonctions clés que les réseaux peuvent exercer dans les processus de développement rural endogène.

Nous avons plus particulièrement identifié des fonctions : de construction de liens entre les capitaux afin de créer des significations et donc, un capital symbolique ; économiques/organisationnelles ; de création et de partage de normes internes et ; de gestion des communs territoriaux. Ces fonctions sont complétées par une méta-fonction : la gouvernance efficace des relations entre les acteurs concernés.

Comme l'ont souligné les deux exemples analysés, c'est-à-dire l'agrotourisme et la valorisation des produits d'origine, le territoire rural et ses processus de développement endogène peuvent être respectivement interprétés comme un réseau de réseaux, plus ou moins officiels, et comme le résultat de leur interaction. Le rôle des politiques, quel que soit leur niveau, reste celui d'accompagner et de soutenir le développement des réseaux.

Références bibliographiques

- Basile E., Cecchi C. (2001), *“La trasformazione post-industriale della campagna. Dall'agricoltura ai sistemi locali rurali”*, Torino, Rosenberg & Sellier
- Becattini G. (a cura di) (1987), *“Mercato e forze locali: il distretto industriale”*, Bologna, il Mulino
- Belletti G. (2010), *Ruralità e turismo*, AgriRegioniEuropa, n.20
- Belletti G., Berti G. (2011), “Turismo, ruralità e sostenibilità attraverso l'analisi delle configurazioni turistiche”, in: Pacciani A. (A cura di), *“Aree rurali e configurazioni turistiche. Differenziazione e sentieri di sviluppo in Toscana”*, Franco Angeli, Milano, pp. 21-62
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A. (2002), “Individual and collective levels in multifunctional agriculture”, SYAL Colloquium “*Les systèmes agroalimentaires localisés: produits, entreprises et dynamiques locales*” Montpellier, France, 16-18 octobre
- Belletti G., Butelli E. (2018), “Governance e politiche per lo sviluppo di economie rurali integrate: parchi agricoli e biodistretti nell'area fiorentina”, *Scienze del Territorio*, n. 6, 160-168
- Belletti G., Marescotti A. (2007), “Il distretto come strumento di governance per lo sviluppo rurale”, in: Rete Nazionale per lo sviluppo rurale, “*LEADER e distretti rurali: sinergie e complementarità*”, ReteLEADER, INEA-Agriconsulting, Roma
- Belletti G., Marescotti A., Brazzini A. (2014), “*Collective rules and the use of protected geographical indications by firms*”, *International Agricultural Policy*, n.1, pp. 11-20
- Berti G. (2009), “*Valorizzazione della diversità e sviluppo nella campagna contemporanea: la costruzione del web rurale in Lunigiana*”, Tesi di dottorato, Università di Bologna.
- Brunori G. (1994), “Spazio rurale e processi globali: alcune considerazioni teoriche”, in: Panattoni A. (a cura di), “*La sfida della moderna ruralità. Agricoltura e sviluppo integrato del territorio: il caso delle colline pisane e livornesi*”, CNR-Raisa e Università di Pisa, Pisa, pp. 1-25
- Brunori G. (2003), “Sistemi agricoli territoriali e competitività”, in: Casati D. (A cura di), “*La competitività dei sistemi agricoli italiani*”, Atti del XXXVI Convegno di Studi della SIDEA Milano, 9-11 settembre 1999. Franco Angeli, Milano, pp. 125-166
- Brunori G. (2006), “Post-rural processes in wealthy rural areas: hybrid networks and symbolic capital”, in Marsden, T.K. and Murdoch, J. (eds), “*Between the Local and the Global: Confronting Complexity of the Agri-Food Sector*”, Elsevier, Amsterdam
- Brunori G. (a cura di) (2011), “*Lavoro, impresa, transizione agricola: un quadro concettuale*”, Felici Editore, Pisa

- Dematteis G., Governa F. (2006), “Il territorio nello sviluppo locale. Il contributo del modello SLoT”, in: Dematteis G., Governa F. (a cura di), “*Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*”, Franco Angeli, Milano.
- Garrod B., Wornell R., Youell R. (2006), “*Re-conceptualising rural resources as countryside capital: The case of rural tourism*”, *Journal of Rural Studies*, 22 (1), pp. 117–128.
- Geels F.W., Schot J. (2007), “*Typology of sociotechnical transition pathways*”, *Research Policy*, vol. 36, n.3, pp. 399-417.
- Green K., Hull R., McMeekin A., Walsh V. (1999), “The construction of the technoeconomic: networks vs. paradigms”, *Research Policy*, 28(7), pp. 777-792
- Guarino, A., & Doneddu, S. (2011). Agricoltura e turismo: nuove reciprocità in aree svantaggiate del mediterraneo. *Agriregionieuropa*, 27.
- Iacoponi L. (1990), “*Distretto industriale marshalliano e forma di organizzazione delle imprese in agricoltura*”, *Rivista di Economia Agraria*: 711-743
- Iacoponi L. (1995), “Organizzazione dell’impresa agraria e sistema agricolo locale”, in “*Il sistema agrimarketing e le reti di impresa*”, CESAR, Giornate G.Tassinari sull’Economia e la Politica Agraria Assisi 14-15 luglio
- Lamine C., Renting H., Rossi A., Wiskerke J. H., Brunori G. (2012), “Agri-food systems and territorial development: innovations, new dynamics and changing governance mechanisms”, in: Darnhofer I., Gibbon D., Dedieu B. (a cura di), “*Farming systems research into the 21st century: the new dynamic*”, Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 229-256
- Pacciani A. (2003), “*La Maremma Distretto Rurale: un nuovo modello di sviluppo per la consapevolezza della propria identità*”, Ed Il mio amico, Grosseto
- Pecqueur B. (2001), “*Qualité et développement territorial: l’hypothèse du panier de biens et de services territorialisés*”, *Economie Rurale*, n.261, janvier-février pp. 37-50
- Ray C. (1998), “*Culture, intellectual property and territorial rural development*”, *Sociologia Ruralis*, 38(1), pp. 4-20
- Ray C. (2006), “Neo-endogenous rural development in the EU”. In AA.VV. *Handbook of rural studies*, 7619-7332
- Saxena G., Ilbery B. (2008), “Integrated Rural Tourism. A Border Case Study”, *Annals of Tourism Research*, 35 (1), pp. 233-254.
- Van der Ploeg J.D. (1993), “La ricostruzione della località: tecnologia e lavoro nell’agricoltura moderna”, in: Delfino G. et al. (a cura di), “*Produzione, trasferimento e impatto delle innovazioni nell’agricoltura italiana: primi risultati di un’indagine INEA*”, INEA, Roma, pp. 473-498
- Van der Ploeg J.D., Long A., Banks, J. (2002), “*Living Countrysides. Rural development processes in Europe: The state of the art*”, Elsevier bedrijfsinformatie BV, Doetinchem
- Velazquez B.E. (2001), “*Il concetto di multifunzionalità in agricoltura: una rassegna*”, *La Questione Agraria*, n.3

RÉSEAUX ET ITINÉRAIRES TOURISTIQUES EN CORSE

Veronique Sciaretti (CCIAS)

1. PROMETEA : Les objectifs du projet

Le projet Prometea est un projet financé par le Programme de Coopération Territoriale INTERREG Italie-France MARITIME 2014-2020 qui a pour objectif la mise en réseau d'entreprises afin de :

- Soutenir à l'innovation les micro, petites et moyennes entreprises déjà existantes, l'auto-entrepreneuriat des jeunes avec une attention particulière pour l'entrepreneuriat féminin
- fournir des services éco-touristiques intégrés et des itinéraires touristiques expérientiels capable de répondre à une demande touristique de plus en plus attentive à la qualité et au respect de l'environnement
- identifier une approche commune pour la définition d'une marque de qualité transfrontalière

Ce projet est véritablement axé sur le développement territorial par la création de réseaux touristiques auxquels les métiers de l'agriculture apportent une plus value.

En partant d'un état des lieux de la multifonctionnalité des entreprises agricoles, l'objectif est de développer les bonnes pratiques favorisant la création et l'animation de réseaux, pour aboutir, concrètement, à la création pérennes d'itinéraires touristiques.

Identifier les bonnes pratiques, en termes de création, et surtout de fonctionnement de réseaux, est le préalable indispensable d'un tel projet. A cet effet, l'Universita di Sassari avec la contribution de leurs partenaires, ont élaboré un questionnaire complet, qui nous a permis de faire un état des lieux suffisamment précis pour identifier les réseaux en présence et évaluer leur utilisation par les différents acteurs du territoire sélectionné.

Ce questionnaire nous a également permis d'identifier les entreprises intéressées par un développement vers la multifonctionnalité, et nous avons proposé des laboratoires innovation way d'une part, et des séminaires sur la création d'entreprises de l'agritourisme d'autre part, élaborés et animés par le Consorzio QUINN.

Au-delà de l'enseignement dispensé et de son impact direct sur les entreprises, cela nous a permis de créer une dynamique territoriale, en favorisant les échanges inter- entreprises et entre entreprises et porteurs de projets.

2. Les réseaux et itinéraires existants

Concernant la Corse, nous avons fait le choix de nous appuyer sur les réseaux existants, notamment la Route des Sens Authentique, le Sentier du Patrimoine, etc, en partenariat avec le PETR, qui, fort de conventions avec l'ensemble des organismes gestionnaires de ce type de réseaux, a réalisé de mini itinéraires, fi-

nancés par l'Agence du Tourisme de la Corse, regroupant l'ensemble des acteurs des itinéraires déjà existants.

Ces itinéraires ont été présentés lors d'A Fiera di u Turisimu Campagnolu, le 4 août à Filitosa.

Dans le cadre de la politique du Programme Marittimo It-Fr 2014-2020, nous souhaitons capitaliser nos résultats avec d'autres projets du même programme. Ainsi, même si le projet PROMETEA se termine en février 2019, l'animation et la commercialisation de ces itinéraires se poursuivra dans le projet TERRAGIR3. De cette façon, d'une part le territoire gardera le bénéfice du projet, et d'autre part, l'offre touristique territoriale s'enrichira d'autres itinéraires au fur et à mesure de leur création.

Le lien entre TERRAGIR et PROMETEA est évident, TERRAGIR a permis la pérennisation des Routes des Sens Authentiques qui sont des itinéraires agri-touristiques autonomes constituant un réseau mais constituant surtout un lieu de convergence de différents réseaux, et notamment des labels de qualités.

Pour bien expliquer cela, nous devons revenir sur l'historique de la consolidation des Routes des Sens et le contexte dans lequel cela s'est déroulé.

A la fin des années 90 et au début des années 2000, la politique régionale incite à la structuration des productions agricoles en filières. Le Comité Régional d'Expansion et de Promotion Agricole de la Corse, émanation des Chambres Départementales d'Agriculture avait en charge la communication de ces filières et de ce fait constituait un levier pour leur structuration.

La volonté politique de structurer l'agriculture en filière a pour conséquence la création, la pérennisation et l'animation de réseaux de professionnels. Parfois ces filières ont pu aller jusqu'à une structuration en inter-profession, rassemblant ainsi producteurs et metteur en marché, producteurs fermier, vendeur de produits non transformés et producteurs « industriels¹ ». Cela a été le cas pour la filière laitière, par exemple. Dès les années 90, les professionnels de la filière de production laitière se regroupent en inter-profession. Au sein de celle-ci, éleveurs d'ovins et de caprins, qu'ils soient apporteurs de lait (à des coopératives ou des particuliers) ou producteurs fermiers, et transformateurs se retrouvent pour faire valoir leurs intérêts.

Dans leur grande majorité les filières agricoles restent constituées uniquement de producteurs fermiers.

Encore une fois, par volonté politique, grâce à une incitation financière, chacune de ces filières, constituées autour d'un produit, sont associées à un signe de qualité obtenus ou sollicités, toujours, bien sur, en lien avec une typicité locale. Les signes de qualités viennent alors se substituer à une marque territoriale.

Cette substitution s'opère de façon d'autant plus systématique que l'Appellation d'Origine Protégée de Corse interdit l'utilisation du qualificatif corse en dehors du signe de qualité. Par exemple, un jambon, dont le producteur n'a pas adhéré à la démarche d'AOP, ne peut se prévaloir du titre de jambon corse. En effet, les pièces

¹ Le terme industriel concernant l'agro-alimentaire en corse n'est pas vraiment approprié considérant les quantités produites qui restent assez faibles. Dans notre cas il s'agit de transformateurs, le terme est utilisé en opposition à production fermière (produit à la ferme avec le produit de la ferme).

de charcuterie comme le jambon, le lonzu et la coppa ayant obtenu l'Appellation d'Origine Protégée de Corse, seuls les producteurs adhérant de cette démarche (respect du cahier des charges, sélection de la race, etc) peuvent utiliser le qualificatif de corse sur leurs produits.

Si les filières constituent les réseaux professionnels, les Routes des Sens, quant à elles, constituent les réseaux territoriaux. C'est dans ce contexte, que le Comité Régional de Promotion Agricole de la Corse se rapproche du Comité des Foires Agricoles. Ce comité, créé en 1992, réunissait les foires à thème comme A Fiera di a Castagne, A Fiera di u Vinu

Reposant uniquement sur le travail de bénévoles, déjà débordés par l'organisation de leur foire, le comité avait des difficultés à fonctionner et surtout à réaliser les missions projetées. Avec le soutien opérationnel du CREPAC le Comité est devenu une Fédération, et a mis en œuvre une série de mesures visant à labéliser les espaces marchands et à valoriser le revenu des producteurs.

3. Les retombés du projet PROMETEA sur le territoire

Le projet PROMETEA arrive à une période de changement des habitudes touristiques.

Entre 2010 et 2015 la fréquentation touristique de la Corse était stable. Depuis 2015, grâce au développement du trafic aérien (notamment les compagnies Low Cost qui représentent un tiers des trajets) et au maintien du trafic maritime, la fréquentation touristique de la Corse a progressé d'environ 7%. En 2017 ce sont 8,17 millions de passagers (hors croisiéristes) qui ont été accueillis dans les ports et aéroports corses (entrées et sorties).

La constatation la plus intéressante est celle de la diminution du nombre de touristes présents en août lors du pic de fréquentation, au profit d'une fréquentation plus étalée qu'auparavant : les périodes d'avril à juin et surtout de septembre à octobre amènent plus de touristes.

Ces voyageurs sont plus mobiles, et recherchent une expérience.

Le nouvel enjeu des territoires ruraux est de réussir cette transition qui est favorable à leur développement économique, et notre rôle en tant qu'institution, est de les accompagner.

A cet effet, PROMETEA est un outil de premier ordre. D'abord dans le cadre de la structuration des entreprises de production (artisanales ou agricoles) grâce aux ateliers et laboratoires animés par QUINN, dans la structuration de l'offre touristique, ensuite, et enfin dans le positionnement du territoire au sein d'un réseau bien plus large, en développant les interconnexions avec les régions partenaires de la zone de coopération.

En Corse, nous avons fait le choix de déployer le projet PROMETEA sur un territoire que nous qualifierons de pilote, l'Ornano-Taravu-Valincu-Sartinese, pour les raisons suivantes :

1. Une structuration en Pôle d'Équilibre Territoriale Rural

Le territoire de l'Ornano-Taravu-Valincu-Sartinese, est structuré en Pôle d'Équilibre Territoriale Rural, ce qui offre l'avantage d'avoir un seul interlocuteur pour

un grand nombre de compétences, et, qui plus est, un interlocuteur actif sur le terrain. De plus, le PETR avait déjà passé des conventions avec l'ensemble des opérateurs déployant des dispositifs de développement territoriale, comme le Parc Naturel Régional, l'Agence du Tourisme de la Corse, l'Office de Développement Agricole, par exemple.

2. Une liaison de transport directe avec la zone de coopération via la Sardaigne

La ligne Propriano-Porto-Torres, est aujourd'hui une préoccupation des instances publiques, qui souhaitent la renforcer et lui donner plus de pérennité. Cette volonté s'inscrit pleinement dans des démarches plus larges de coopération économique entre Corse et Sardaigne engagées par les responsables politiques des deux îles. L'objectif est de développer des échanges construits dans le cadre d'une véritable stratégie commune et non plus de subir les aléas qui touchent ponctuellement la Corse ou la Sardaigne.

3. Une escale de croisière

En moyenne, le port de Propriano reçoit 25 escales et 20 000 passagers. Pouvoir connecter ces visiteurs avec le territoire rural et son offre de production et services est une des missions du projet PROMETEA et un des enjeux du territoire.

PROMOTION DE LA MULTI-FONCTIONNALITÉ DES ENTREPRISES AGROTOURISTIQUES EN RÉGION SUD - PROVENCE ALPES ET CÔTE D'AZUR

Diversification, mise en réseau et tourisme durable en Provence

Anne Cécile Audra (Chambre d'Agriculture PACA, Route des Vins de Provence, Bienvenue à la Ferme)

La PROVENCE, un formidable support de développement



Crédits photos : Visit Var – Route des Vins de Provence – Château Mentone

La Région SUD dispose de 3 marques territoriales, mondialement connues que sont : La Provence, Les Alpes et la Côte d'Azur. La Provence dispose d'un patrimoine matériel (historique, architectural, naturel, paysager, sites classés et remarquables) et immatériel (gastronomie, traditions, festivals, savoir-faire,) extrêmement riches et diversifiés qui forge son caractère et son identité.

La Région SUD axe son positionnement sur « L'ART DE VIVRE EN PROVENCE » qui permet d'englober toutes ses facettes et représente une opportunité forte pour les entreprises agricoles de s'inscrire dans un tourisme thématique, et ainsi de diversifier leur activité pour développer leur multi-fonctionnalité.

Cette multi-fonctionnalité est d'autant plus importante que les exploitations agricoles de la région doivent faire face à des contraintes importantes sur leur

activités de production (événements climatiques tels qu'incendies, inondations, tornades, sécheresse, concurrence d'autres régions ou pays, manque de main d'œuvre qualifiée, raréfaction et hausse du prix du foncier agricole) qui leur imposent de sécuriser et diversifier leurs revenus.

D'autre part, une prise de conscience générale pousse les plus dynamiques à reconsidérer leur métier et à y inclure un rôle social et sociétal pour peser sur l'évolution des paysages et des territoires qu'ils pratiquent au quotidien pour relever le défi du changement de pratiques et du changement climatique.

Le TOURISME DURABLE, une opportunité pour les agriculteurs



Crédits photos : Bienvenue à la Ferme – Route des Vins de Provence – Château Gassier – Château de Berne, Château Fontainebleau du Var, Château Saint-Roux

Face à ces constats et aux besoins des agriculteurs, le tourisme représente une opportunité très intéressante permettant aux entreprises agricoles de :

- Gagner en *visibilité*
- Augmenter leur *fréquentation* sur l'exploitation
- Commercialiser leur production en *vente directe*
- Augmenter *la valorisation* de leurs produits (pas de marge d'intermédiaires)
- *Sécuriser les revenus* de leur entreprise (face aux aléas climatiques en augmentation)
- *Transmettre une passion*
- Communiquer sur leur *savoir-faire*, leur métier et leur *territoire*

Les CHAMBRES d'AGRICULTURE, des experts au service des agriculteurs



Crédits photos : Chambre d'Agriculture du Var

Les Chambres d'Agriculture sont des Etablissements publics agricoles investis d'une double mission :

- **institutionnelle** : pour représenter et défendre les intérêts généraux de l'Agriculture,
- **économique** : pour informer, conseiller, former et accompagner chaque agriculteur et les structures collectives agricoles dans la mise en œuvre de leur projet, ainsi que les collectivités locales, dans la définition et la mise en œuvre de leur politique agricole territoriale.

En matière de diversification nos missions pour accompagner les exploitations à se professionnaliser sont axées sur :

1. La qualification et la structuration de l'offre agri-touristique



Les Chambres d'Agriculture de la Région SUD animent 2 réseaux de qualification en Provence afin de : Bienvenue à La Ferme (marque nationale) et La Route des Vins de Provence (marque régionale) qui compte un peu plus de 900 adhérents.
www.bienvenue-a-la-ferme.com/paca/
www.routedesvinsdeprovence.com

Cette première mission a pour objectifs de :

- **Identifier les exploitations** qui proposent de la vente directe, des productions de terroir (signes de qualité)
- **Définir des critères pour la qualité d'accueil** (aménagement des bâtiments, conditions d'accueil, horaires d'ouverture, accès, stationnement, offre de produits locaux et activités de loisirs)
- **Garantir la traçabilité des productions, l'authenticité** de l'accueil et la relation de **proximité** entre producteurs/visiteurs
- Etre en capacité de **segmenter l'offre** pour répondre aux différentes attentes clientèles sur une destination

2. Accompagner les agriculteurs dans la professionnalisation touristique

Les conseillers des Chambres d'Agriculture sont formés et mis à la disposition des chefs d'entreprises agricoles pour les aider à diversifier leurs activités à travers 3 types d'accompagnement pensés pour répondre à l'ensemble de leurs besoins et questionnements :

3 missions d'appui aux chefs d'entreprise

- **INFORMER**

Réglementation en matière d'accueil du public, hygiène et sécurité alimentaire, signalétique, affichage sur point de vente

- **FORMER**

Aux métiers du tourisme (accueil, langues étrangères), de la communication (marketing digital, réseaux sociaux)

- **CONSEILLER**

Audit d'exploitation, conseils individuels, accompagnement collectif sur un territoire (cercles d'échanges, club PRO).

3. Animer et mettre en réseau sur les territoires

Afin de favoriser les échanges transversaux entre acteurs du tourisme et agriculteurs, la mission des Chambres d'Agriculture vise à prendre de la hauteur par rapport aux projets individuels des agriculteurs pour suivre, appuyer et promouvoir les projets des territoires et faire le lien avec les acteurs du monde touristique.

Les actions peuvent être de plusieurs types : réunions techniques club PRO, étude de cas pratiques, visites d'entreprise voisines, construction de projet territorial, prescription croisée entre professionnels agricoles, restaurateurs, hébergeurs et gestionnaires de sites touristiques.

Nous organisons ou prenons part régulièrement à des cercles d'échanges territoriaux, des éductours et nous encourageons les agriculteurs à s'impliquer dans les manifestations locale pour promouvoir leur offre et « faire réseau » avec leurs collègues et voisins.

Cette mise en tourisme local, permet de créer une offre de destination, axée sur l'écotourisme, l'agritourisme et l'oenotourisme.

4. Communiquer et promouvoir la destination



Crédits photos : OT Provence Verte, CIVP, CRT PACA, BAF

Les Chambres d'Agriculture, se positionnent ensuite comme des relais d'informations auprès des acteurs du tourisme pour promouvoir et communiquer sur la destination Provence et l'offre agritouristique et oenogastronomique.

Nos partenariats sont nombreux, avec des acteurs tels que :

- **Les Comités Régionaux du Tourisme** (ex. Guide du Routard de la Visite d'Entreprise)
- **Les Agences Départementales Touristiques** (Partenariat Marseille Provence 2013 Capitale européenne de la culture, Marseille Provence 2019 Capitale de la Gastronomie)
- **Les Offices de Tourisme** (édition en partenariat de carte « oenotouristique », montage de formations pour les hébergeurs, création de circuits « produits du terroir »)
- **Les agriculteurs** (festival Brin de Culture) qui allie des événements culturels (théâtre, cirque, exposition d'art) dans les exploitations agricoles,
- **L'interprofession des Vins de Provence** (salons professionnels du tourisme, brochures grand public) et **les Syndicats de filières agricoles** (oléiculture, apiculture, horticulture).

En conclusion, notre communication se base sur l'art de vivre en Provence pour immerger les futurs visiteurs et leur donner envie de découvrir l'agriculture locale et ceux qui la font vivre. Ils sont les vecteurs de la richesse et de la multifonctionnalité qui est en marche dans notre région, pour un tourisme plus durable et plus authentique, respectueux des territoires, des patrimoines et des femmes et des hommes qui les animent.

MISE EN RÉSEAU DES ENTREPRISES AGROTOURISTIQUES : L'EXPÉRIENCE PETR

Paul-Jo Caitucoli (PETR Rete di agriturismo Corsica)

Le Mot du Président du PETR Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu

« La mise en œuvre d'une stratégie de développement du tourisme rural entre l'Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu et la Barbagia passe par la création d'un Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE). De ce point de vue, le projet PROMETEA représente une continuité de conception et capitalise sur une expérience antérieure, qui se concentre avant tout sur l'offre de tourisme rural à travers des chemins partagés. Auparavant, il est nécessaire de structurer l'offre agritouristique rurale sur le territoire que nous représentons, démarche déjà engagée par le PETR, qui peut se poursuivre, notamment par l'intermédiaire d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

L'exemple sarde de Copenis, de la LEGACOOOP, et de la coopérative gestionnaire du musée municipale de Mamoiada sont, à ce titre, déterminants. Nous devons, pour notre part, expertiser les modalités techniques et juridiques possibilités de création de ces outils de structuration territoriale.

La première réunion de Nuoro doit préfigurer le séminaire de la Foire de Filitosa, le 3 août prochain. L'Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu et la Barbagia possèdent une organisation territoriale quasi-identique. Seule change la structuration diffère et doit nous inspirer :

- Pour la Barbagia : un GAL Bargagia, Strada del Vino Canonao, Autunno in Barbagia en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Agriculture de Nuoro. Ce territoire possède en outre une originalité qui pourrait s'appliquer à notre territoire : une coopérative dans le domaine touristique.
- Sur l'Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu : un GAL, la Strada di i Sensi, i Fieri di Corsica en partenariat avec la CCI et la FFRAAC (les Foires de Filitosa et de Bàracci).

Un lien institutionnel peut se construire à travers l'axe de coopération InterGal, qui prolongerait de manière spécifique les programmes Marittimo PROMETEA & TERRAGIR.

Nos rencontres du mois de Mai et d'août doivent déboucher sur des packages touristiques corso-sardes autour des thématiques « Nature Terroir Culture Patrimoine ».

Cette stratégie, le PETR peut la dupliquer le GAL de l'Alta Gallura, la Strada del Vino Vermentino et la Sagre del Bovino.

A Filitosa, la préfiguration d'un GEIE doit être une base de travail et un objectif afin de concrétiser les échanges autour de produits touristiques corso-sardes.

Rappel de la mission

Un programme de rencontre ayant pour but la construction d'un partenariat corso-sarde sur l'ensemble de la thématique « Nature-Terroir-Culture-Patrimoine », présidée par Jean-Pierre Bozzi.

Ce partenariat trouve sa déclinaison opérationnelle sur les aspects commerciaux, touristiques, transports et agriculture comme le présente le schéma en page suivante. D'autres aspects pourront être abordés comme l'énergie et l'enseignement.

2 axes stratégiques forts ont pu être dégagés :

- La construction d'une offre touristique commune et complémentaire culturelle & patrimoniale. Cet axe tient compte des avancées réalisées sur le territoire du PETR à travers la délégation « Culture-Patrimoine-Environnement ».
- La structuration territoriale et la mise en réseau de l'offre culturelle et historique dans le cadre d'échanges et de transfert des bonnes pratiques.

Ces axes seront déclinés opérationnellement à travers un cadre de coopération permis par la fiche action 6 du GAL OTVS, présidé par Antoine Giorgi, et des GAL sardes partenaires.

L'outil de convergence entre les actions et les partenaires demande à mobiliser le réseau des foires du territoire qui permettront de dédier un temps de travail et de médiatisation à la construction de cette coopération inter-îles.

Le schéma page suivante permet de visualiser le cadre et les axes de coopération, avant de détailler le contenu des entretiens et rencontres réalisées durant le parcours.

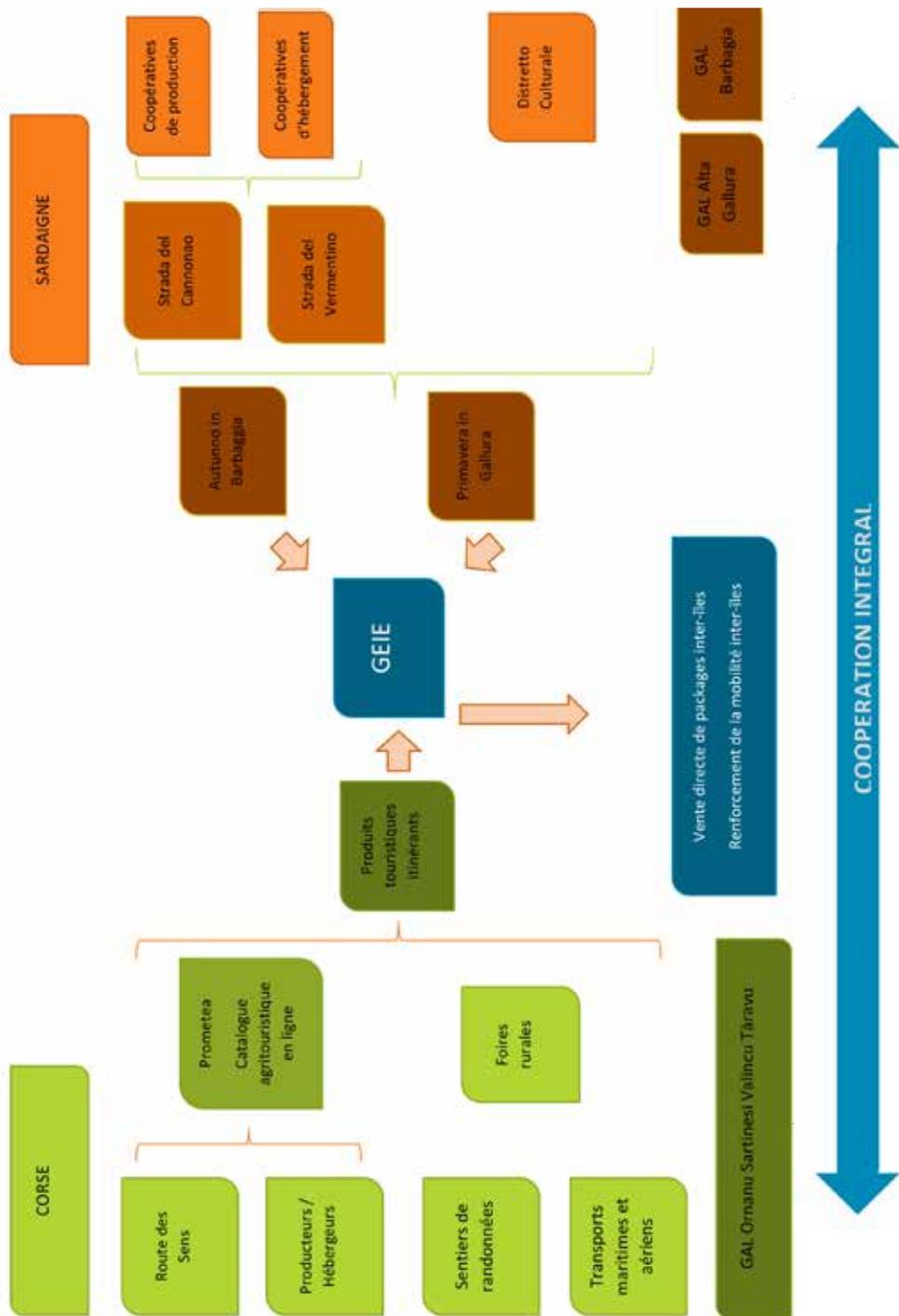
Une feuille de route et un calendrier de réalisation concluent le document.

1- Schéma de coopération corso-sarde

(Page en face)

2- Objectifs

- Structurer et mettre en réseau les offres locales « Nature-Terroir-Culture-Patrimoine » et construire une offre inter-îles commune sur ce type de produits.
- Renforcer et développer les transports entre les deux pôles corso-sardes
- Valoriser et structurer les offres touristiques existantes et en construction sur les 3 territoires
- Mettre en réseau des sites culturels et historiques du territoire Ornano Sartenais Valinco Tàravo sur modèle de la Barabagia (« *Distretto Culturale* » et modèle coopératif)
- S'appuyer les Foires Rurales du territoire et les événements culturelles de la Bargagia et de la Gallura pour créer un espace d'échanges et coopération transnationale.
- Mobiliser l'axe de coopération InterGAL pour construire l'outil juridique de coopération en vue de favoriser l'implication des partenaires privés (exemple Groupement Européen d'Intérêt Economique).



3. Partenaires

Corse	Sardaigne
GAL Ornano Sartonais Valinco Tàravo	GAL Barbagia GAL Alta Gallura
CCI Ajaccio/Corse du Sud	Chambre de Commerce et d'Agriculture de Nuoro
Fédération des Foires Rurale Agricoles et Artisanales de Corse (FFRAAC)	Distretto Culturale de la Barbagia
Collectivité de Corse (PDIPR	Province de Nuoro
ODARC (Route des Sens) & PNRC	Routes des Vins Vermentino et Cannonao
BluNavy	Lega Coop

4. Feuille de route

4.1. Formaliser la coopération

La période de rencontre entre le 5 et le 7 mai 2018 en Sardaigne doit maintenant déboucher sur un partenariat concret avec les acteurs identifiés autour de missions consenties en fonction des compétences et stratégies territoriales respectives.

Ce document fait office de feuille de route à partir des éléments identifiés lors des réunions préparatoires.

- La valorisation de la production agritouristique à travers le système coopératif sarde
- La structuration culturelle par la mise en réseau coopérative.

En parallèle, le PETR souhaite s'appuyer sur le réseau des foires rurales pour favoriser les temps d'échange, de réflexion et de travail.

Dès lors, le PETR propose un programme de travail sur les événements

- De Filitosa autour du thème de la valorisation de la production agritouristique à travers le système coopératif sarde
- A Argiusta Muricciu, à l'occasion des journées du Patrimoine, orientées sur la structuration culturelle par la mise en réseau coopérative.

4.2. Réunir les partenaires sur le projet commun

Une seconde réunion de travail et de médiatisation de la démarche est programmée mi-juin à Roccapina pour affiner les pistes de travail définies en infra.

Un premier temps fort aura lieu en Corse le 3 août 2018 lors de la Foire de Filitosa permettant de travailler sur la construction de l'offre touristique commune et partagée, associant les itinéraires corses et sardes incluant les acteurs sur ces routes ou « packages », les CCI, les GAL, les Offices de Tourisme, les transporteurs, les Autorités compétentes en matière de tourisme.

Cet événement sera l'occasion d'une promotion de la démarche, des produc-

teurs et des produits. Il constituera également un moment de présentation et de vente des itinéraires agritouristiques de l'Ornanu Sartinesi Valincu Tàravu ainsi que d'un itinéraire de la Barbagia et d'un itinéraire de la Gallura.

Un second temps dédié à l'élaboration normative du partenariat corso-sarde, incluant la CCI de Corse du Sud, la LegaCoop, le Distretto Culturale, les musées, permettra d'aborder la question de la structuration des acteurs du territoire à travers l'exemple coopératif sarde. La signature d'un accord de coopération interGAL pourra intervenir à cette occasion, tout comme la signature du partenariat PETR-Consulaire pour l'animation et la structuration sur l'Ornano Sartenais Valinco Tàravu.

Enfin, un dernier rendez-vous en Sardaigne, mi-septembre, à l'occasion d'Auntunno in Barbagia est prévu pour lancer l'effectivité de la coopération et assurer un premier transfert d'expérience sur l'organisation de cet événement itinérant.

Schéma temporel des réunions/manifestations – Coopération interGA



4.3. Les axes de coopération

Comme évoqué précédemment, les axes de coopération se concentrent sur :

- La construction et la structuration d'une offre « Nature-Terroir-Culture et Patrimoine » commune et partagée ;
- Le renforcement des capacités de transports maritimes et aériens Corse-Sardaigne en vue de commercialiser des itinéraires communs et faciliter la mobilité touristique et productive entre les 2 îles ;
- Le transfert des bonnes pratiques et l'exemple coopératif de structuration et d'animation territorial
- La définition d'un cadre de travail méditerranéen dans le but de faciliter la coopération transnationale entre entreprises et de leur permettre de rationaliser et développer leurs activités économiques, notamment par la mise en commun de services tels que la recherche et le développement, la production, la vente, la gestion de services spécialisés, la formation

5. Déclinaison opérationnelle

- Etablir la fiche de coopération InterGAL
- Finaliser le partenariat CCI-PETR
- Finaliser les itinéraires touristiques « Ornano-Sartenais-Valinco-Tàravu »
- Identifier ou construire un ou deux itinéraires « Inter-îles »
- S'attacher les services juridiques pour la construction du groupement économique transnational (exemple GEIE)

6. Moyens

Moyens mis en place par le PETR

Humain	Financiers	Partenariaux
1,2 ETP	75k€ sur programmation financière GAL	CCI ODARC PNRC Collectivité de Corse OTI SVT & PO BluNavy FFRAAC

7. Calendrier

- Fin Juin : Réunion de formalisation et définition des rôles et missions des acteurs publics partenaires
- 3 août : Foire de Filitosa : Echanges et rencontres opérationnelles sur la valorisation de la production agritouristique à travers le système coopératif sarde / Echanges promotionnelles produits touristiques et agricoles
- 8 septembre : Autunno in Barbagia : Etude de programmation et élaboration d'un événement culturel itinérant hors saison.
- 15 septembre : Journée du Patrimoine d'Argiusta : Echanges et rencontres opérationnelles sur la structuration culturelle par la mise en réseau coopérative. Retour d'expérience du Distretto Cultural

8. Compte-rendu des rencontres

8.1. 5 mai – Midi – Rencontre GAL Gallura

GAL

3 axes de coopération :

- Huile d'olive
- Vin
- Oenogastronomie

Autre possibilité de travail : poésie – langue corse et sarde

Opération « Primavera in Gallura » : à jumeler manifestation et packages touristiques corso-sarde (Double offre touristique/culturelle)

Stratégie du GAL Gallura : structurer l'offre culturelle locale

- > lier, à travers un axe de coopération pour dupliquer la démarche et **construire un pôle culturel corso-sarde.**

Echanges d'article de presse Corse / Gaddurese.

Transports

Axe de coopération transnationale s'appuie sur la BluNavy

GEIE

Structurer l'offre commerciale par un GEIE

8.2. 5 mai – 17h- Rencontre Strada Vermentino et Musée du Vin



Retour d'expérience sur élaboration d'itinéraires touristiques thématiques et coopération

Disponible pour transferts d'expérience et opération promotionnelle sur Foire de Filitosa

8.3. 5 mai – 20h- Rencontre Guide Locale – Letizia Maroncio & Président Autunno in Barbagia

Retour d'expérience sur élaboration du programme « Autunno in Barbagia » et le rôle du Distretto Culturale

8.4. 6 mai – 9h- Rencontre de la coopérative Viticole « Gostolaio »

Visite de la structure, circuits d'approvisionnement et dégustation.

Programme d'échange et de présentation de savoir-faire à la Foire de Filitosa



8.5. 6 mai – 10h30- Rencontre de la coopérative Fromagère Ianas Caseificio

Visite de la structure, circuits d'approvisionnement et dégustation.

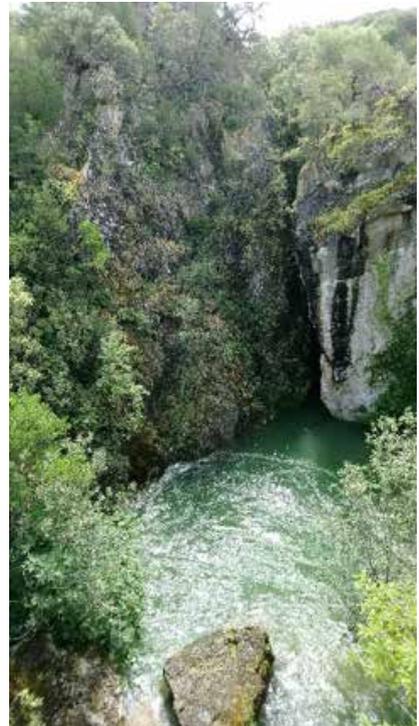
Programme d'échange et de présentation de savoir-faire à la Foire de Filitosa



8.6. 6 mai – 12h- Visite du Site « Su Gologone »

Produit touristique coopératif de découverte d'une source naturelle protégée.

Retour d'expérience sur exploitation touristique d'un site naturelle sous format coopératif.



8.7. 6 mai – 14h- Visite du Musée Ethnographique de Nuoro

Mise en avant du patrimoine et immatériel immatériel agropastoral et sarde.

Echange et retour d'expérience pour la création de la Maison du Pastoralisme et du musée itinérant de la Pêche.



8.7. 6 mai – 16h- Visite du Musée des Masques de Mamoiada et rencontre du Directeur



Description de l'organisation d'un prochain Festival, séminaire international : 15, 16, 17 juin <http://www.mamumask.org>

Demande de retour d'expérience et transfert bonnes pratiques sur mise en réseau culturel à travers coopératives.

Importance du rôle du « Distretto culturale » pour l'animation et la coordination des opérations à l'échelle du territoire et

District culturel mis en place par la CCI Nuoro, structure souple, non politique, composée d'un comité de programmation et d'un conseil « technico- scientifique » présidé par Agostino Cicalò

Le Distretto Culturale permet l'organisation d'Opérations comme « Week-end nei musei », la mise en place d'une billetterie unique, l'organisation et la gestion d'Itinéraires organisés, etc

La démarche de base est une analyse swot du territoire et plus particulièrement un point de l'offre culturelle territoriale,

La coopérative de gestion du musée commercialise des packages touristiques. Voir http://www.museodellemaschere.it/pagina-tbbmcbw2.htm#.Wu8j_5c682w

Description d'un Accord « comarketing » entre la Moby Lines et Tirrenia

Mise en place d'un parcours de Trekking sur vieilles vignes du territoire.

8.8. 6 mai – 19h- Rencontre du Président du GAL Barbagia

Identifier axes de coopération

Possible sur Culture et Artisanat

Difficile sur l'entrée Pastoralisme

Intéressés sur transfert de bonnes pratiques sur structuration des acteurs et notamment la question des transports.

Recherchent à travailler sur d'autres axes que LEADER : d'autres lignes type INTERREG et MED.

Préparation de la Réunion avec la CCI de Nuoro.

8.9. 7 mai – 9h- Réunion CCI Nuoro

Présentation de la stratégie générale, avec courrier d'accord de la CCI de Corse du Sud en présence

- Du Président de la CCI de Nuoro
- Du Président de la LEGACOOOP
- De la représentante de la COOP ENIS (Hébergement touristique coopératif)
- Du Président du GAL Barbagia

Consensus global sur la stratégie de la part de tous les partenaires et notamment sur le fait que les programme INTERREG n'ont jusqu'ici pas ou peu produit de véritables accords de coopérations transfrontaliers. Ils ont permis d'améliorer la structuration et la promotion sur des sites mais sans les mettre en lien.

La question des transports est ici primordiale, raison du partenariat mis en avant avec la Blu Navy. Pour favoriser la mise en place d'une stratégie de valorisation externe de la ruralité.

Les évènements du territoire sont désignés pour servir de lieux d'échange et de rencontres sur les thèmes :

- Filitosa : la valorisation de la production agricole à travers le système coopératif sarde
- Argiusta : la structuration culturelle par la mise en réseau coopérative.

Yannick doit préparer un document de travail à destination des partenaires reprenant :

- Les Objectifs
- Les Partenaires
- La Stratégie
- Sa Déclinaison opérationnelle
- Les Moyens mis en œuvre
- Le Calendrier

Notion importante : M. Puddu (Président du GAL Barbagia) souligne le besoin d'intégrer d'autres GAL Sardes (la Gallura)

Le Président de la CCI de Nuoro est favorable à la création d'un GEIE en vue de faire converger les financements internationaux sur les territoires concernés.

Yannick devra faire un drive intégrant l'ensemble des partenaires déclinant la stratégie et permettant de travailler collégalement.



8.10. 7 mai – 1

Présentation de la mission d'accompagnement stratégique et de coopération des GAL sardes.

Présentation d'un programme de coopération entre GAL Marghine, Barbagia et Campagna (Naples) sur l'importance de l'activité agropastorale et sa plus-value comme instrument de marketing territorial. Possible de s'intégrer dans ce programme de coopération interGAL.

8.11. 7 mai – 12h00- Réunion Province de Nuoro – Tonino Serusi

La Province de Nuoro travaille avec l'ODARC sur programme TerrAgir III.

Vente de packages touristiques via plateforme TerrAgir. Problème de vente à cause réglementation sur les aides d'Etat, contournée par le principe « prototypal » : au motif de l'expérimentation, permet d'outre passer cette réglementation et de tester le marché.

Favorable à la démarche engagée par le PETR et soutien le programme « Transhumance » Marittimo, auquel la province de Nuoro est partenaire. Envisage un programme global de coopération à travers TERRAGIR et le programme de l'Office des Transports de la Corse pour relier les trains des deux îles.

Demande également à élargir le partenariat sur l'axe 4 (emploi et mobilité) porté par la CCI de Corse-du Sud en Corse.

RÉSEAUX D'ENTREPRISES ET ITINÉRAIRES D'AGRITOURISME

Valentina Pacetti (UniMiB), Ester Cois (SPOL -UniCA)

1. Contrats de réseau et projet PROMETEA

Dans le premier rapport de cette session que j'ai trouvée extrêmement intéressante, comme toutes les autres, on a parlé des outils disponibles pour les entreprises souhaitant créer un réseau. Je reprendrai explicitement cette référence pour approfondir, dans mon discours, les caractéristiques et les possibilités de l'un de ces outils : le contrat de réseau.

N'étant pas juriste, mais sociologue de l'organisation, j'ai traité les contrats de réseau du point de vue organisationnel et du point de vue de leur lien avec le développement des systèmes de production locaux. La question que nous avons tenté de résoudre dans le cadre du projet PROMETEA est de comprendre si et à quelles conditions le contrat de réseau peut être un outil utile pour réaliser certaines des tâches qui sont à la base du développement de l'agrotourisme des territoires observés. En particulier, nous souhaitons savoir si et dans quelle mesure les réseaux d'entreprise et les contrats de réseau peuvent être un outil pour poursuivre les stratégies qui sous-tendent la multifonctionnalité du secteur.

Tout d'abord, décrivons brièvement les caractéristiques du contrat de réseau afin d'évaluer ensuite sa pertinence et son efficacité dans le contexte de nos intérêts.

Le contrat de réseau est un instrument relativement récent : il a été introduit en 2009 et donc, s'il n'est pas très récent au sens absolu, il est certainement plus récent que des instruments plus répandus et plus connus tels que les consortiums, les associations temporaires d'entreprises, les coopératives, etc.

Du point de vue organisationnel, le contrat de réseau est un outil simple, qui peut être décrit en se référant à quelques éléments.

1.1. Objectif du réseau

Le premier élément essentiel pour la construction d'un contrat de réseau est la définition d'objectif commun : un certain nombre d'entreprises décidant d'activer une collaboration doivent d'abord déclarer quelle est la raison ou l'objet de cette agrégation. Cela peut paraître anodin si nous avons vu dans l'introduction de Angelo Pichierri que la motivation peut être considérée comme un élément constitutif d'un réseau d'existence. Nous pouvons dire que le réseau existe en tant que tel s'il existe un objectif commun aux entreprises qui en font partie. Quant aux contrats de réseau, il est particulièrement important que l'objectif soit explicite et que la participation soit consciente.

Dans la définition des réseaux organisationnels, très souvent, bien que cela ne soit pas toujours déclaré, il est fait référence aux réseaux d'entreprises observés par le chercheur et pas forcément conçus de manière consciente par les participants. Nous disons qu'une société donnée a une structure « à réseau » parce qu'elle a conçu une articulation interne en divisions locales ou par produit, ou qu'une so-

ciété donnée dispose d'un réseau de fournisseurs spécialisés, ou qu'il s'agit d'un réseau local de sociétés spécialisées dans un certain produit ou dans une certaine technologie, sans considérer nécessairement le point de vue de l'entreprise intéressée, mais en observant ses relations ou son fonctionnement.

Cependant, du point de vue organisationnel, le fait que les entreprises composant un réseau le fassent de manière consciente est très important, car il permet de réfléchir à l'un des éléments constitutifs d'un réseau organisationnel ou à l'existence d'un objectif commun pour les entreprises adhérentes.

Pour signer un contrat de réseau, les entreprises doivent identifier et partager un objectif explicite du réseau. Il s'agit d'un élément fondamental de l'outil, qui nous aide immédiatement à comprendre quelle peut être sa valeur ajoutée, aussi par rapport à d'autres formes d'agrégation.

1.2. Formalisation de la relation

Deuxièmement, le contrat de réseau prévoit la formalisation de la relation. Les objectifs dont nous avons parlé, à la fois implicites et explicites, peuvent être poursuivis sans que le réseau prenne une structure formelle. Dans de nombreux cas, même parmi les plus connus dans la littérature (comme, par exemple, dans les districts industriels), il n'est pas nécessaire que les rapports soient formalisés pour que la coopération puisse avoir lieu. Voire même quelqu'un affirme que la formalisation ou la contraction de relations peut en quelque sorte renforcer ou même bloquer des mécanismes autrement spontanés. Notre objectif n'est pas de réfuter cette thèse, mais simplement de noter que le cas des contrats de réseau est différent, car il attache de l'importance au passage d'une relation informelle à une relation formelle.

Du point de vue de l'organisation, deux conséquences importantes découlent de la formalisation du réseau : la définition explicite de l'objectif de la collaboration, dont nous avons parlé, et la possibilité/nécessité de tracer les limites du réseau. Les limites du réseau déterminent qui est à l'intérieur du réseau et qui est laissé de côté.

À mon avis, la définition des limites du réseau est d'une importance fondamentale, car elle permet dans un certain sens la coopération. On peut dire que cela traduit la volonté des membres du réseau de renoncer aux comportements opportunistes au sein du groupe, afin de faire face avec plus de succès à la concurrence avec ceux de ce groupe qui n'en font pas partie. Essayons de donner un exemple. Au cours de la discussion, le thème de la combinaison pas toujours facile entre le comportement légitime de l'acteur économique, qui tend à maximiser son utilité individuelle, et le bien-être de la communauté ou du territoire (si l'on veut parler de communautés locales) est introduit à plusieurs reprises. Nous ne pouvons pas fonder nos réflexions sur l'espoir qu'un acteur économique entre dans le réseau pour faire le bien de quelqu'un d'autre : les entrepreneurs ont tendance à voir un avantage potentiel de la coopération. Cet avantage est rendu visible depuis les limites du réseau, ce qui contribue à limiter les risques de *free riding*. Comme vous l'avez peut-être remarqué, dans l'un des interviews sur lesquels reposait l'intéressante contribution de Erika Sois, un entrepreneur a demandé : « Qui garantit que personne ne volera mes clients, si j'entre dans le réseau ? » Les limites du réseau offrent une réponse à cette question : je ne renonce pas complètement à mes

avantages concurrentiels, ni « à l'aveugle », mais je décide de collaborer avec deux autres sujets, dans le but exprès de partager notre marché de référence. Dès que nous sommes en réseau, nous décidons tous les trois de partager des clients et je n'ai plus peur que quelqu'un les « vole » parce que je sais que les autres membres du réseau contribuent également à rendre leurs contacts disponibles. En d'autres termes, nous avons défini la limite au sein de laquelle il y a une collaboration et au-delà de laquelle il est légitime de ne pas partager d'informations (les miennes ou des autres membres du réseau).

Cet aspect, bien que rarement souligné dans les réflexions sur les réseaux de petites entreprises, me semble important, notamment parce qu'il aide à expliquer quels sont les avantages de la formalisation d'une collaboration. Les entrepreneurs disent souvent « nous coopérons déjà, nous n'avons pas besoin de formaliser notre collaboration avec un contrat ». Mais la pratique montre que la définition d'un objectif et des limites d'un réseau constituent une puissante incitation à créer un contexte favorable à la systématisation des ressources stratégiques.

1.3. Gestionnaire de réseau et co-datorialité¹

Enfin, le contrat de réseau offre la possibilité d'introduire deux facteurs qui peuvent se traduire, pour les petites entreprises, en des éléments concurrentiels importants : le gestionnaire de réseau et la co-datorialité.

Le contrat de réseau fournit aux entreprises un « package » d'outils, utilisables ou non. Il ne crée aucune contrainte ni incitation, mais vous permet de faire certaines choses qui ne peuvent pas être faites de la même manière en dehors du contrat de réseau.

Le premier de ces éléments est la possibilité d'introduire le soi-disant « gestionnaire de réseau », une figure justement managériale, au service du réseau et de son objectif. L'introduction de compétences et de perspectives de gestion est un avantage évident pour les petites et micro-entreprises, souvent de nature familiale, qui souffrent de l'impossibilité de saisir les nouvelles opportunités du marché, d'identifier des voies de développement innovantes, d'expérimenter des stratégies différentes.

La figure du gestionnaire de réseau permet de doter le réseau de ressources et de compétences auxquelles l'entreprise particulière ne pourrait accéder. L'enquête réalisée au cours du projet a permis de dégager de nombreux cas dans lesquels des jeunes de nouvelles générations des entreprises familiales acquièrent une expérience professionnelle ailleurs, un « ailleurs » sectoriel ou géographique. La figure du gestionnaire de réseau pourrait alors aider à systématiser ces expériences, avec un double avantage : d'une part, il est possible de mettre de nouvelles connaissances et des stratégies novatrices à la disposition d'un plus grand nombre d'entreprises ; d'autre part, il est possible que des jeunes hautement qualifiés puissent exprimer

¹ **Ndt** : traduction littéraire du terme italien « *co-datorialità* » utilisé dans le domaine des structures réticulaires d'entreprise, qui veut dire « l'utilisation des performances de travail d'un ou de plusieurs employés en faveur d'un ou de plusieurs employeurs, sur la base d'une normalisation particulière si ces derniers font partie d'un réseau d'entreprise » (www.treccani.it).

leurs compétences dans un contexte plus complexe et plus intéressant que celui conclu dans les limites d'une petite entreprise traditionnelle (et qu'ils soient donc plus intéressés à dépenser leurs compétences dans les pays d'origine, avec un risque moindre de dispersion des énergies les plus prometteuses pour les systèmes locaux).

Le deuxième élément à mentionner, celui de la co-datorialité, bouge dans le même sens : le contrat de réseau permet l'embauche de personnel qui n'est pas employé par une seule entreprise mais par l'ensemble du réseau. De cette manière, les compétences auxquelles l'entreprise individuelle n'a pas accès peuvent être acquises par le groupe et devenir une ressource collective sur le réseau. Lors d'un des entretiens menés dans le cadre du projet Prometea, on m'a parlé de l'expérience d'un groupe de sociétés agricoles qui avaient besoin d'un expert en taille, dont les conseils étaient excessivement coûteux pour chacune des sociétés considérées individuellement. Grâce au réseau, les entreprises ont pu accéder au service (et aux compétences, puisqu'elles ont pu organiser un cours) de manière agrégée, en obtenant un atout de club stratégique pour l'ensemble du groupe.

Des exemples similaires peuvent être trouvés chaque fois que les entreprises ont besoin de professionnels spécifiques ou de compétences élevées, importantes pour la croissance et l'approfondissement des connaissances, pour l'évolution ou le repositionnement de produits. En engageant un expert en marketing ou un technicien qualité, comme indiqué dans les contrats de réseau conclus dans d'autres régions italiennes. Dans tous ces cas, l'accès agrégé aux ressources humaines peut résoudre l'un des principaux problèmes communs aux petites et microentreprises, qui rencontrent des difficultés pour accéder à une main-d'œuvre qualifiée et à des compétences spécifiques, même sur le marché du travail.

1.4. Un outil « léger et flexible »

L'une des définitions les plus courantes du contrat de réseau est qu'il s'agit d'un outil « léger » et « flexible ». Voyons dans quel sens.

La légèreté de l'outil est un élément important : il traduit le fait que le contrat de réseau ne fait pas obligation aux entreprises qui le signent de modifier l'activité centrale réalisée quotidiennement par l'entreprise. Le contrat de réseau peut être signé pour une activité innovante ou pour accéder aux ressources à de meilleures conditions, ou pour s'adresser au marché conjointement, sans remettre en cause l'activité principale des entreprises qui en font partie.

Cet aspect me semble important et offre également une inspiration interprétative dans la perspective de la multifonctionnalité : je continue de m'occuper des activités traditionnelles de mon entreprise et, par le biais du contrat de réseau, j'élargis la gamme de mes activités.

La flexibilité du contrat de réseau, en revanche, exprime la possibilité de créer, grâce à cet outil, une gamme presque illimitée de méthodes de collaboration. Grâce au contrat de réseau, les entreprises peuvent faire beaucoup de choses différentes, sans les contraintes imposées par la structure de collaboration. Les différences peuvent concerner les objectifs du réseau, sa structure, sa taille, sa durée, etc.

Le contrat de réseau est flexible car les membres du réseau peuvent décider que l'objectif de la collaboration est l'expansion des marchés ou l'internationalisation, comme cela arrive souvent, ou la commercialisation des produits par le biais de

nouveaux canaux, mais ils peuvent également concentrer les forces sur l'innovation ou la création d'un nouveau produit. Parmi les expériences déjà réalisées, il existe des cas très différents entre eux de ce point de vue, et l'instrument ne pose pas de contraintes en ce sens.

Le contrat de réseau n'exige même pas que les rapports aient une certaine fréquence : on peut se voir tous les jours, une fois par semaine, trois fois par an en fonction du type d'activité. L'instrument n'est pas contraignant, même dans ce sens.

En ce qui concerne la taille du réseau, le contrat prévoit qu'il y ait au moins deux membres, bien sûr, mais il ne limite pas la taille du groupe d'entreprises qui décident de collaborer (cela soulève des questions quant à la taille du réseau la plus appropriée par rapport aux objectifs, mais nous reprendrons la discussion plus tard).

Au moment de la signature du contrat, vous pouvez également indiquer une durée de collaboration sans limite pour la validité du contrat. Le contrat peut être renouvelé ou résilié en fonction des intérêts des contractants.

Enfin, il est possible de choisir entre une formalisation plus légère et une formalisation plus complexe de la collaboration. Le contrat de réseau prévoit en effet la distinction entre les réseaux dits contractuels et les réseaux sujets. Ce n'est que dans le second cas que le réseau adopte une subjectivité juridique et peut donc disposer de son propre numéro de TVA et agir en tant que nouvelle société (par exemple, en participant à des appels d'offres publics en tant que réseau). En même temps, le contrat de réseau offre la possibilité, mais non l'obligation, de constituer un fonds commun en versant une somme d'argent à utiliser pour les activités du réseau, qui se distinguent encore plus clairement des activités ordinaires de chaque entreprise.

2. Diffusion et distribution de contrats de réseau en Italie : un outil de succès ?

Une fois que l'outil de contrat de réseau a été décrit, il est légitime de demander si cela a fonctionné. Les entrepreneurs l'ont-ils aimé ? Si nous examinons les données relatives à la diffusion des contrats de réseau, la réponse semble positive : de nombreux contrats ont été signés en Italie, et leur nombre continue de croître, même de façon exponentielle (figure 1).

Les chiffres du trimestre (figure 2) montrent qu'il n'y a pas eu de diminution du nombre de nouveaux contrats signés, même lorsque les incitations liées à l'exonération fiscale des investissements réalisés via le réseau ont été supprimées en 2013.

Enfin, l'augmentation annuelle (figure 3) montre la présence non seulement d'une croissance constante, mais également d'une croissance exponentielle : au cours de la dernière année (qui n'apparaît pas dans le tableau), de novembre 2017 à novembre 2018, le nombre d'entreprises impliquées en des contrats de réseau ont augmenté de plus de 10 000 entreprises, une croissance surprenante, principalement liée au boom du Latium.

Figure 1 – Diffusion des contrats de réseau. Nombre de contrats stipulés, par trimestre (valeurs cumulées, janvier 2010-mai 2017)

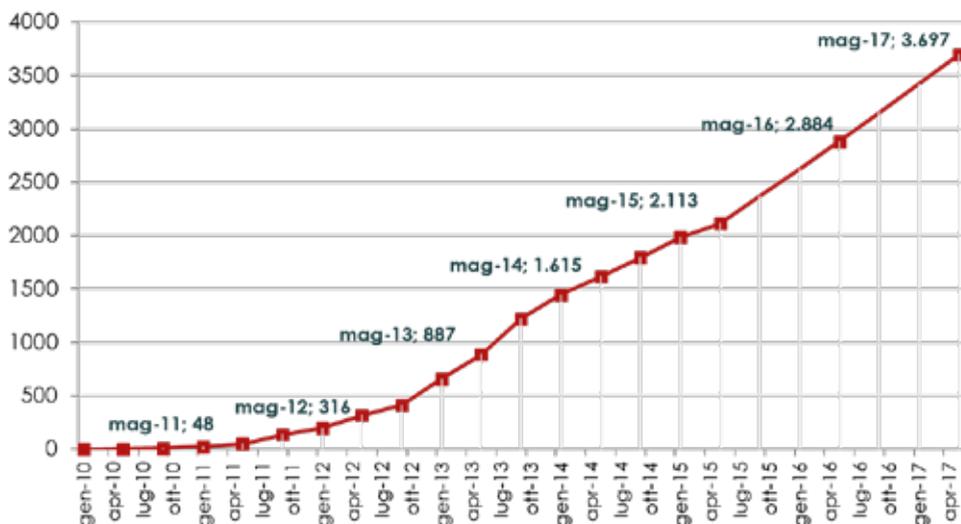


Figure 2 – Nombre de contrats souscrits, par trimestre (I trimestre 2010 – I trimestre 2016)

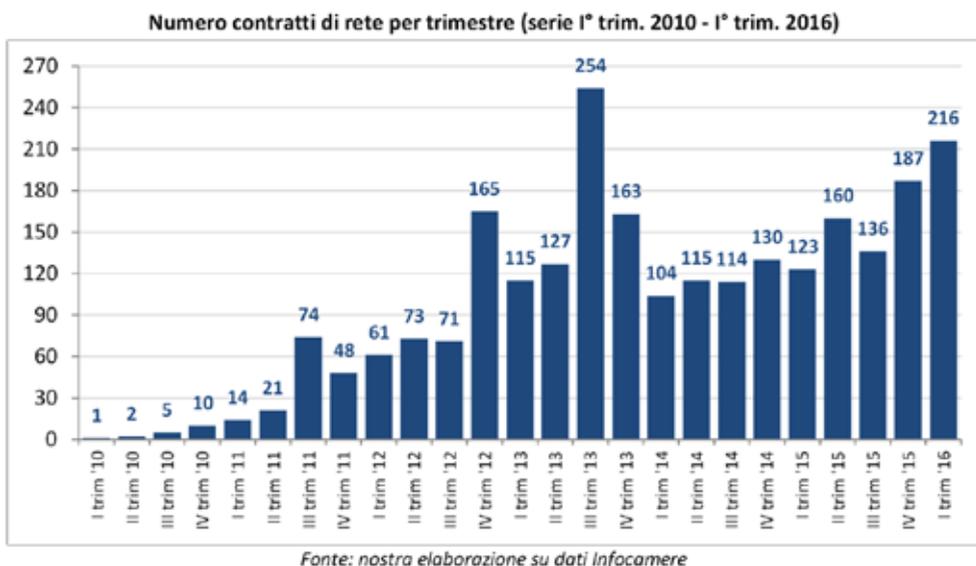
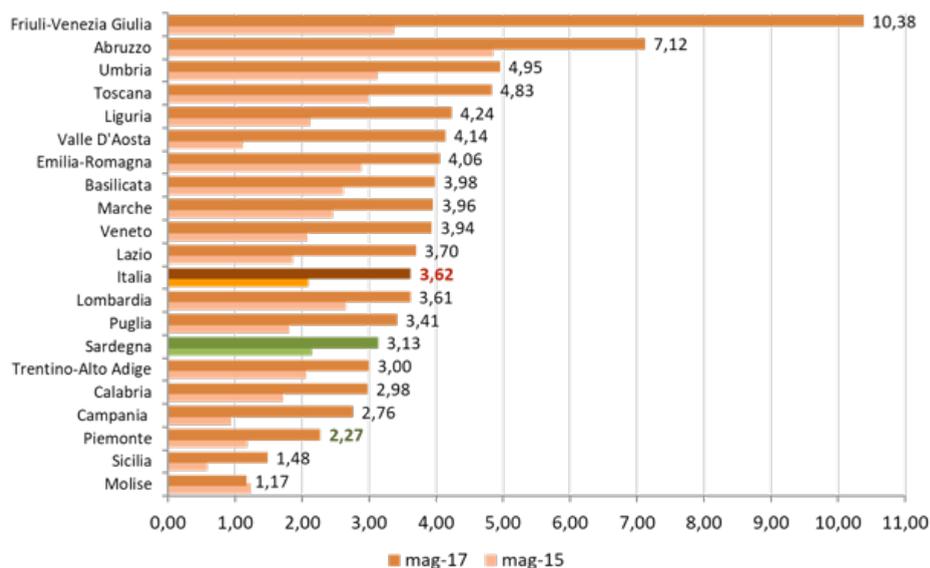


Figure 3 – Nouveaux contrats de réseau. Augmentation annuelle 2010-2017

Periodo	Numero	Incremento annuale
mag-10	12	
mag-11	215	203
mag-12	1.508	1.293
mag-13	3.807	2.299
mag-14	6.813	3.006
mag-15	10.651	3.838
mag-16	14.305	3.654
mag-17	18.556	4.251

Comme nous l'avons montré ailleurs, la répartition géographique des contrats de réseau n'est pas uniforme, mais elle présente des différences significatives, en particulier si l'on considère l'incidence des contrats de réseau par rapport au nombre de sociétés actives présentes dans les différentes régions. De plus, la répartition géographique change avec le temps car les contrats de réseau, étant si légers, constituent un outil très sensible pour les incitations régionales (figure 4).

Figure 4 – Entreprises participant à des contrats de réseau pour 1 000 entreprises actives, par région d'origine (comparaison 2015-2017)



3. Différents modèles et différentes configurations de réseau

Les données sur la diffusion et la répartition des contrats de réseau ne nous permettent pas de comprendre ce que font réellement les entreprises qui décident de conclure un contrat de réseau. Des études de cas sont nécessaires pour répondre à cette question. Celles menées depuis 2012 avec le groupe de travail de l'Université Bicocca nous ont permis de mettre en évidence l'existence de différents types de configuration de réseau, en fonction des objectifs, de la taille des réseaux, des caractéristiques des entreprises (par dimensions et par secteurs), des différentes formes de collaboration. Ces aspects tendent à se combiner de manière à converger autour de trois modèles, que j'ai décrits en utilisant un terme qui définit la structure du réseau et un qui prend en compte l'objectif de l'agrégation. Les modèles que je propose sont donc les suivants : des réseaux « horizontaux pour le marché », des réseaux « verticaux pour la production » et des réseaux « générateurs pour l'innovation ».

Le premier est le modèle le plus répandu. Les réseaux « horizontaux pour le marché » sont des réseaux fondamentalement homogènes : ils impliquent des entreprises similaires (ou des entreprises exerçant des activités similaires), qui sont généralement associées pour partager la dernière partie du processus de production, à savoir pour commercialiser les différents produits sur le marché par le biais d'un catalogue commun ou autres formes d'activités conjointes. Ce type d'agrégation peut également être utilisé pour accéder aux ressources du marché et fonctionner comme une sorte de consortium pour les achats (via le réseau, les entreprises obtiennent des contrats pour l'énergie, des conditions d'assurance ou des prix des matières premières plus avantageux que ceux qu'elles pourraient obtenir individuellement). C'est un modèle plutôt simple d'un point de vue organisationnel, mais qui ne présente pas un intérêt limité.

Le second modèle, celui des réseaux « verticaux pour la production », retrace la chaîne de production à laquelle les entreprises contribuent avec des segments du processus de production. Fondamentalement, le réseau crée un produit en combinant les différentes phases de production. C'est un modèle très intéressant pour décrire le système industriel italien et expliquer en grande partie la compétitivité des modèles de petite entreprise de notre pays.

Le dernier modèle, celui des réseaux que j'ai qualifié comme « générateurs » et « pour l'innovation », fait référence aux cas beaucoup plus rares où naissent des collaborations entre entreprises pour la création d'un produit, d'un service ou d'une activité nouvelle et génèrent donc nécessairement une structure organisationnelle qui n'existait pas auparavant.

L'un des aspects les plus intéressants de l'étude des contrats de réseau en Italie a été de découvrir qu'il existait un processus d'osmose entre les modèles : les entreprises qui commencent à travailler avec un objectif minimal de marketing commun d'un produit, découvrent par exemple qu'elles peuvent réaliser un nouveau produit ensemble ; des entreprises qui collaborent dans une chaîne de sous-traitance établissent des relations avec des instituts de recherche avec lesquels elles n'auraient pas pu interagir individuellement ; des entreprises qui activent une collaboration pour réduire ensemble les coûts de production, se présentent comme des interlocuteurs auprès d'un organisme public, etc.

C'est un aspect intéressant, car il nous permet de sentir l'hypothèse que, même un réseau né avec un objectif « opportuniste », pour faire quelque chose qui apporte un profit immédiat à chacune des sociétés, permet en réalité de produire des niveaux de confiance tels à permettre des collaborations plus complexes.

4. Réseaux et contrats de réseaux sur les territoires du projet PROMETEA

En revenant aux territoires couverts par le projet Prometea, il ressort clairement de ce que nous avons dit comment le contrat de réseau peut constituer un outil particulièrement efficace pour la promotion des agrégations et de la multifonctionnalité des entreprises et du secteur de l'agrotourisme. Cependant, il s'agit d'un outil peu utilisé : lors de la phase de reconnaissance des réseaux existants sur les territoires analysés, seuls trois contrats de réseaux ont été identifiés, bien qu'apparemment silencieux, dont les membres ont explicitement admis que le facteur déterminant pour la signature a été la volonté de participer à un appel d'offres pour lequel le réseau constituait une condition préalable ou, en tout cas, une condition d'avantage.

En réalité, le projet Prometea, dans toutes les phases réalisées jusqu'à présent, met en évidence l'existence de nombreux réseaux dans les zones analysées. Ce sont principalement des réseaux homogènes et horizontaux, comme cela se produit dans tous les cas d'associations ou de consortiums pour la protection et la valorisation des produits locaux, qui sont peut-être les plus présents. Il existe des exceptions, dans les cas où une collaboration entre des sujets différents est évidente (par exemple la collaboration entre un agrotourisme et un manège pour une offre de tourisme à cheval intégrée).

La prévalence des réseaux horizontaux constitue-t-elle une limite dans la perspective de la multifonctionnalité ? Les réseaux horizontaux et homogènes, tels que ceux créés par des consortiums, sont efficaces pour certaines tâches mais pas pour d'autres. Ils sont très utiles, par exemple, pour la création de services utiles à plusieurs sujets ou pour coordonner la production sur un territoire. Cependant, il s'agit généralement de très grandes agrégations, qui ne nécessitent pas d'interaction directe entre tous les sujets qui en font partie. En restant sur la question dimensionnelle, l'impression que j'ai eu au cours de la recherche sur les réseaux d'entreprises est que, pour permettre le développement de niveaux croissants de capital social parmi les acteurs, il est très important que la taille du réseau permette des relations *face to face* parmi tous les membres ; qu'on se connaisse et que la fréquentation permette de se contrôler, d'apprendre à se connaître, de se faire confiance (un consortium ne le garantit pas, car il peut être composé d'un grand nombre d'entreprises qui ne doivent pas interagir pour tirer parti d'un service commun).

Le projet Prometea pourrait donc utiliser le contrat de réseau pour promouvoir la collaboration entre petits groupes d'entreprises, susceptibles de contribuer, chacune par ses propres compétences et spécialisations, à une voie de multifonctionnalité.

5. Le contrat de réseau comme outil de multifonctionnalité.

En conclusion, donc, l'hypothèse que je voudrais partager et suivre dans cette phase de travail sur le projet est que le contrat de réseau peut être un outil intéressant pour la multifonctionnalité du secteur de l'agrotourisme.

Nous avons beaucoup parlé du concept de multi-fonctionnalité, et en particulier le prof. Meloni a souligné l'importance du passage de la multifonctionnalité de l'entreprise à celle du territoire. Ma proposition est de considérer l'hypothèse selon laquelle le réseau d'entreprises, notamment via l'outil de contrat de réseau, peut constituer un passage, une jonction entre la multifonctionnalité des entreprises et celle du système territorial.

Toutes les entreprises ne parviennent pas à être multifonctionnelles par elles-mêmes. Même dans ce cas, l'agrégation via le réseau peut constituer une réponse intéressante : la multifonctionnalité pourrait être obtenue grâce à la collaboration entre entreprises effectuant des tâches différentes. Dans ce cas, nous devons donc nous concentrer sur des réseaux hétérogènes qui ne sont pas complètement différents, mais complémentaires (un sujet qui n'est que de la restauration peut collaborer avec celui qui accueille, avec une ferme didactique, peut-être avec des producteurs locaux de manière intégrée, pour arriver de manière concertée à la fourniture d'un nouveau service).

Le contrat de réseau peut être un outil approprié à cette fin, car il permet de se concentrer sur des réseaux de petite taille mais denses, c'est-à-dire dans lesquels tous les membres sont liés les uns aux autres. Le contrat de réseau permet d'investir dans des projets innovants, même pour des réseaux homogènes d'entreprises qui font la même chose mais peuvent introduire, à travers le réseau, des projets innovants pour la multifonctionnalité.

PARCOURS AGRO-TOURISTIQUES DANS LES RÉGIONS INTÉRIEURES ET CÔTIÈRES DE LA SARDAIGNE

Erika Sois (SPOL UniCa)

1. Introduction : objectif et méthode

L'objectif de notre travail est représenté par la réalisation du catalogue numérique promotionnel des itinéraires d'écotourisme transfrontaliers intégrés (T3.2.5). Le catalogue consiste en un ensemble de sentiers touristiques expérimentiels et durables, sélectionnés par chaque partenaire dans des zones spécifiques, impliquant des entreprises multifonctionnelles identifiées au cours du projet, qui intègrent une offre de service intégrée prenant en compte la continuité géographique, la rente dans l'activité touristique, la promotion des réalités commerciales multifonctionnelles et la promotion de l'espace transfrontalier. Ce produit contribue à l'Objectif spécifique d'« Assurer la continuité géographique de l'accueil des touristes en améliorant l'intégration entre le système côtier et le système interne ».

Le travail repose sur une méthode développée par les responsables scientifiques et partagée avec le partenariat. Veuillez noter comment il a été décidé de procéder.

Le catalogue :

1. **doit partir de la valorisation des réalités commerciales multifonctionnelles** et des ressources présentes dans le domaine choisi ;
2. doit présenter une offre de service intégrée (par exemple, des activités dans le domaine de la gastronomie et du vin, des itinéraires culturels-archéologiques, religieux, environnementaux, etc.), faisant la promotion de la région dans son ensemble ;
3. doit envisager leur développement dans le cadre d'une stratégie cohérente, partagée et participative, qui favorise également l'ajustement saisonnier du flux touristique.

2. Activités d'analyse en T.1

En nous concentrant sur le premier point indiqué ci-dessus, l'identification des réalités commerciales multifonctionnelles et des ressources présentes dans la zone choisie (en particulier Nurra et Montiferru-Planargia), il s'agit du résultat principal de l'analyse envisagée et réalisée au sein de la composante T.1 et à suivre en T.3.1.

Contenus de la section T.1 « Identification et analyse des actions innovantes visant à valoriser les spécificités locales » :

- « Recensement analytique des bonnes pratiques d'entrepreneuriat innovant » (A01).
- « Analyse des bonnes pratiques identifiées » (A02).

2.1. « Recensement analytique des bonnes pratiques d'entrepreneuriat innovant » (A01)

En d'autres termes, les travaux de recherche menés sur le terrain sont les suivants :

- Première partie concernant **une analyse documentaire** (A01.3) des réseaux existants et des bonnes pratiques multifonctionnelles (dans les secteurs de l'alimentation et du tourisme) avec collecte de données officielles – concernant les territoires de référence ;
- Deuxième partie, partiellement en parallèle puis à suivre par rapport à la première, consistant en la réalisation **de 42 interviews (de type socio-ethnographique)** menées sur des réalités entrepreneuriales innovantes, à l'aide d'un questionnaire structuré (A01.1 – T1.1.1), avec enregistrement audio et transcription ultérieure de chaque entretien (A01.4).

Le résultat est représenté par : un Rapport de Profil territorial pour chaque zone (A01.3.1 et A01.3.2) ; un Rapport d'Ethnographie comparative des cas d'entreprise pour chaque domaine (A01.7.1) – qui repose sur l'élaboration d'études de cas individuels (à l'aide de la fiche descriptive des études de cas ethnographiques A01.2 – T1.1.4) ; un Rapport d'analyse socio-ethnographique (T.1.1.7) ; l'analyse de réseau (A.01.6) ; un **Catalogue numérique avec des exemples de modèles multifonctionnels et durables dans le secteur de l'agro-tourisme** (A01.8 – T1.2.3 élaboré à l'aide de la fiche T1.1.4). En ce qui concerne le dernier article cité (**A01.8**), cet objectif est atteint grâce à la présentation – avec une approche ethnographique – de quelques cas exemplaires, de 10 à 15 études de cas par territoire (comme prévu par le Projet et rappelé dans le contexte du CdP). Chaque fiche – convenablement retravaillée – est soumise à la lecture de l'entrepreneur impliqué et, à la suite de modifications de détail nécessaires, ainsi que préalablement à son autorisation formelle, entre dans le Catalogue (pour sa publication effective). Il convient de souligner comment ce produit peut servir utilement d'outil promotionnel dans le travail sur les Parcours. Cette utilisation est particulièrement souhaitable.

2.1.1. Analyse documentaire (A01.3) : en ce qui concerne les parcours, que se dégage-t-il

La **lecture des profils territoriaux** a permis de mettre en évidence l'existence d'importantes ressources disponibles pour les entreprises et les cas d'adhésion de celles-ci à des réseaux utiles pour définir des parcours possibles. En général :

- Sur le territoire, diverses expériences tentent de valoriser les éléments d'attractivité et de savoir-faire local, afin de construire une offre touristique corrigée des variations saisonnières qui s'adresse à des niches de marché spécifiques et qui vise à la construction « d'expériences ».
- Il existe une offre compatible avec les propositions de tourisme expérientiel rural : agrotourisme, hôtellerie très étendue, fermes didactiques, services entrant dans le champ de la mobilité réduite (randonnée, excursions à cheval et cyclotourisme) – exemples d'itinéraires tels que des pistes cavalières (plusieurs sont récupérées), pistes cyclables et sentiers de randonnée ; les itinéraires thématiques tels que Marcher entre les oliviers, Route de la Malvasia de Bosa ; les itinéraires religieux comme le Chemin de Santu Jacu, etc.

- Il y a des adhésions à des organisations qui ont pour objectif de valoriser les ressources du territoire : Association de tourisme équestre sarde (ATES), Villages authentiques et communautés accueillantes, les plus beaux villages d'Italie, Consortiums des agrotourismes, STL « Eleonora d'Arborea », « Consortium touristique de la Côte del Grifone », Associations d'agritourismes – Terranosttra (Coldiretti) et Agriturist (Confagricoltura), Consortium des agritourismes d'Alghero et du Territoire, Réseau d'écotourisme Alghero, Marque de qualité environnementale du parc régional de Porto Conte, Consortium de la Rivière de corail, Consortium pour la protection des vins d'Alghero et Sorso-Sennori, etc.

En particulier - Zone Nurra :

- **Consortium des agritourismes d'Alghero et du Territoire**¹ formé par 15 entreprises au total. Parmi les études de cas examinées et utilisées à des fins de comparaison, sept entreprises interrogées sur douze y ont adhéré. Le Consortium est apprécié pour son utilité et sa fonction. Les entreprises suivantes en font partie : SN06 (Wine Resort Ledà di Ittiri), SN04 (Sa Mandra), SN02 (Arcobaleno), SN05 (S'Incantu), SN09 (Barbagia), SN11 (Agave), SN16 (La Genziana), SN12 (NaturaBio), SN18 (Isidoro), SN01(Meriagu).
- La **Marque de qualité environnementale du Parc Régional de Porto Conte** est un outil utile pour promouvoir le territoire de compétence, par la mise en œuvre d'activités compatibles avec la protection des biens environnementaux. L'établissement et la réglementation de la marque du réseau ont pour objectif d'identifier les sujets et produits/services qui contribuent au maintien et à l'amélioration de la qualité environnementale du territoire grâce à l'application de bonnes pratiques environnementales. Selon les conclusions des entretiens, les entrepreneurs agricoles demandent l'adhésion à la marque pour un ou plusieurs produits de l'entreprise. Les entreprises suivantes en font partie : SN06 (Wine Resort Ledà di Ittiri), SN17 (Maris), SN04 (Sa Mandra), SN09 (Barbagia), SN11 (Agave), SN16 (La Genziana), SN12 (NaturaBio).
Le **Parc Régional de Porto Conte**² qui relève administrativement de la municipalité d'Alghero. Son territoire, établi par la loi de la Région de Sardaigne de 1999, couvre plus de 5.000 hectares et, grâce à la grande diversité de son environnement, abrite de nombreuses espèces animales et végétales. En particulier, il existe des communautés liées aux systèmes côtiers élevés et aux petites îles, zones de garrigue, maquis méditerranéen, zones boisées et zones humides. Avec le Parc coïncident et croisent différents sites d'intérêt communautaire et des zones de protection spéciale : les zones SIC sont Capo Caccia (avec I. Foradada et Piana) et Punta Giglio (7 395 hectares) et le « Lac de Baratz – Porto Ferro » qui recouvre peu le périmètre du parc (1306 hectares). Le Parc a une zone côtière particulière pour sa morphologie : dans ce système, des zones rocheuses

¹ Le Consortium des Agritourismes d'Alghero et du Territoire est présent sur le web sur le site internet : <http://www.agriturismialghero.eu/>

² <http://www.parcodiportoconte.it/>

s'alternent avec des falaises riches en anfractuosités, adjacentes aux zones où la côte est beaucoup plus basse et sablonneuse. La présence de cavités et de grottes sous-marines est l'un des aspects caractéristiques de la bande côtière du Parc. Un certain nombre de grottes qui comptent parmi les plus suggestives et fascinantes de la Méditerranée, non seulement pour la conformation mais aussi pour la présence d'organismes et biocénoses uniques pour leur beauté et leur rareté. La zone humide du parc se compose principalement de la lagune de Calich, qui s'étend, juste au nord d'Alghero, à une longueur de 2650 mètres avec une superficie de 97 hectares. Son parcours est presque parallèle à la côte, à partir de laquelle il se situe en moyenne à 400 m. Il est situé dans la bande derrière la longue plage qui relie Alghero à Fertilia. Calich est la plus importante zone humide de la région d'Alghero. La lagune de Calich revêt une grande importance naturaliste car elle représente une zone tampon entre la mer et l'arrière-pays et constitue un véritable poumon vital pour de nombreuses espèces, qui y trouvent refuge et nourriture. Le paysage floristique du parc régional de Porto Conte est très diversifié et, à certains égards, étrange en raison de la présence de nombreuses espèces de plantes endémiques.

Le territoire du Parc Naturel Régional de Porto Conte possède un vaste patrimoine archéologique et des sites nuragiques : le Nuraghe de Sant'Imbenia, le complexe nuragique Palmavera et la villa romaine de Sant'Imbenia. Au-delà des limites du Parc de Porto Conte, il est possible de rencontrer un autre site archéologique : la nécropole Anghelu Ruju.

Il y a aussi une enceinte de tours d'observation et de défense. Elles sont situées stratégiquement entre elles pour permettre un système d'observation et de signalisation, et il est possible de les visiter sur un itinéraire mixte, à la fois en voiture et à pied, en toute saison, avec des temps de trajet d'environ 3 à 4 heures. En partant de Fertilia, en suivant la route 127 bis en direction de Porto Conte-Capo Caccia, nous arrivons à la Torre del Lazzaretto. Sur la place la Torre Nuova. Immédiatement sur la colline domine la tour de Tramariglio. Vers le nord-ouest, il est possible de rencontrer à 270 mètres d'altitude la Torre della Pegna. Par contre, on peut arriver en voiture par la SP55 à la tour Porticciolo.

- Le **Réseau d'écotourisme Alghero**³, un réseau d'éco-durabilité environnementale citée par plusieurs entreprises interviewées pour souligner leur collaboration. Le réseau d'écotourisme d'Alghero est constitué d'un groupe d'entreprises qui reconnaissent la culture, la tradition et la nature comme des valeurs fondamentales de la communauté locale. Les activités des membres du réseau reposent sur le respect de la durabilité environnementale, c'est pourquoi chaque entreprise s'engage donc à respecter les principes du tourisme responsable. Parmi les autres activités qui témoignent de l'adhésion des entreprises au réseau, citons la promotion de produits alimentaires locaux, biologiques et de saison, à l'appui de la production artisanale et du marché

³ Le Réseau d'écotourisme est disponible à l'adresse : <https://www.progettonaturasardegna.com/it/ecoturismo/rete-ecoturismo-alghero.html>

local. Les principaux objectifs du réseau sont de transmettre l'amour du territoire, le respect de la tradition et de promouvoir ses rituels, ainsi que de transmettre l'éducation à l'environnement à travers l'idée du tourisme durable. Une analyse des interviews montre le personnel d'experts qui soutiennent le Réseau dans la promotion et l'offre de ses activités : la figure d'une biologiste marine, d'un guide de randonnée environnementale et d'un guide sous-marin, mentionné par de nombreuses personnes interrogées, émerge en particulier.

- Certains agrotourismes organisent des visites guidées en collaboration avec les guides du Parc Régional de Porto Conte ; deux agritourismes (SN04-Sa Mandra, SN09-Barbagia), en particulier, font partie d'une association locale appelée « **Naturalghero** » qui propose des activités comme le rallye, la randonnée, l'observation des oiseaux, des visites archéologiques et l'équitation, grâce à la collaboration de Tre Stelle Sa Mandra, école d'équitation locale. En outre, toujours au sein du Réseau d'écotourisme Alghero et en profitant plus particulièrement des activités proposées par Naturalghero, certaines sociétés encouragent les observations de dauphins et le snorkeling sous l'observation de certains biologistes marins qui font partie du Réseau susmentionné.

Plus précisément - zone Montiferru Planargia :

- **Les Merveilles de la vallée del Temo**⁴. Le récent marché de paysans de la ville de Bosa, un marché de « kilomètre zéro » et de « mile zéro » qui a conduit à la collaboration d'entreprises artisanales de l'alimentation, environ 18 actuellement, non seulement à Bosa et ses environs, mais aussi à Marghine et Montiferru. Pour le travail accompli, beaucoup de mérite est attribué à une personne qui occupe professionnellement un double rôle, d'entrepreneur et de technicien Laore. Le réseau est fréquenté non seulement par les entrepreneurs, mais également par certaines municipalités de la région, telles que Bosa, Modolo et Suni, qui ont immédiatement rejoint la manifestation d'intérêt.⁵

Parmi les entreprises, il y a non seulement les producteurs mais aussi les restaurateurs. En fait, il existe deux circuits « km 0 » : *Merveilles de la vallée del Temo ... et ses environs* et *Merveilles de la vallée del Temo ... à table*. Le dimanche et un jour sur deux, dans la limite des produits disponibles, des menus et des plats au km 0 sont proposés par dix restaurants qui adhèrent à ce second circuit. Les efforts des entreprises sont donc en train de poser les fondements de la naissance d'un instrument formel, qui, selon toute vraisemblance, sera précisément celui du contrat de réseau, considéré comme plus « élégant » et « moins obsolète » que d'autres formes telles que le consortium : . .

« L'objectif du réseau comporte certes une partie de marketing, de promotion territoriale, mais aussi la possibilité de nous réunir pour former des personnes qui peuvent travailler dans des entreprises, engager des ouvriers ensemble, au lieu de nous diviser car c'est plus

⁴ <https://www.facebook.com/meravigliedellavalledeltemo/>

⁵ Initiative officiellement présentée au public le 2 juin 2017 à 16h30 au cloître Carmelo de Bosa.

onéreux, pour certains processus, et sans risque parce que ce problème des bons, c'est-à-dire nous donner un système d'organisation [...] Par exemple, vous pouvez [...] mettre dans le réseau nous avons un tracteur, il y a d'autres personnes qui ont des coupeuses que nous n'avons pas ou même ce type de travail » [INT. SPM12 -Columbu]

- Des formes d'associations et de consortiums pour la valorisation de la **Race sarde-modicienne** et **Casizolu**. L'activité de valorisation de la viande de la Race sarde-modicienne et de la production laitière qui en dérive, à savoir le Casizolu, est définie dans le cadre des actions prévues par le Plan d'Action Local (PAL) du GAL de Montiferru (Leader II). La commercialisation de la viande de la Race sarde-modicienne est absolument une innovation du secteur agroalimentaire local, étant donné qu'il s'agissait d'une race rustique avec une vocation pour le travail qui a continué à être préservée par les éleveurs de Montiferru, sans destination précise sur le marché. La conférence promue par le GAL en avril 1999, intitulée « Est-ce que je produis une viande de qualité ? Mais à qui est-ce que je la vends ? », fait partie du processus de valorisation et de construction d'un nouveau « produit ». À présent, les éleveurs de Montiferru en concurrence avec les structures locales (GAL, ARA, ASL, CIA) et supra-locales (les techniciens de la province d'Arezzo et de Slow Food), définiront un chemin partagé qui amènera à : la création d'une association de producteurs ; d'un cahier des charges, caractérisé également par l'inclusion d'innovations en ce qui concerne les techniques de production locales (vieillessement et finition) ; la définition d'une campagne de communication dans les principaux événements consacrés à la bonne cuisine (par exemple, le Salone del Gusto à Turin) ; la construction d'une marque partagée et reconnaissable (le Bœuf Rouge). Le rôle des acteurs supra-locaux est intéressant : les techniciens de la province d'Arezzo ont joué un rôle décisif dans le support technique à la création de l'association, grâce également aux expériences réussies dans d'autres contextes locaux (voir le processus de valorisation de la viande de Chianina) ; Slow Food a joué un rôle déterminant dans la campagne de communication, dans la construction de la marque et dans le processus de protection du présidium Slow Food (Guarino A. 2009). En 1999, à Seneghe on a fondé l'association pour la valorisation de la race sarde-modicienne, qui compte 28 membres (20 agriculteurs et 8 membres auxiliaires) et le présidium homonyme Slow Food. En 2001, l'association décide de se transformer en un consortium de coopératives prenant le nom de « Consorzio Il Bue Rosso – Consortium Coopératif A R.L. » (SPM21-Elighes 'Uttiosos et SPM08- Agritourisme Su Forraghe) en font partie. Parallèlement au processus de la valorisation de la viande du Bœuf Rouge, la viande de Casizolu s'est également branchée. Après la construction d'un cahier des charges de production commun, en 2000, 4 mini-fromageries pilotes ont rejoint l'association de producteurs de Casizolu del Montiferru et un présidium de Slow Food est né⁶. Aujourd'hui, 3 mini-fromageries d'entreprise rejoignent l'association. Ce processus de valorisation de deux produits locaux, jusqu'alors

⁶ <https://www.fondazioneSlowFood.com/it/presidi-slow-food/casizolu/>

dépourvu de débouché formel sur le marché, était méritoire à plusieurs égards et reposait sur l'activation de réseaux localisés (mais comme nous l'avons vu également avec le soutien d'acteurs supra-locaux), sur la construction de règlements de production partagés et de groupes de producteurs. Cependant, des contradictions et des éléments de faiblesse existent toujours. Nous notons par exemple que la page Facebook n'est pas régulièrement mise à jour⁷. Il existe un site officiel⁸ dont le contenu est médiocre (il n'y a que deux sections « devenir un distributeur » et « où le trouver ». Cette section permet de prendre note d'un changement majeur au sein du Consortium : la vente exclusive via Frongia Supermercati (donc aux points de vente de Terralba, Oristano – dans la quantité de 4, Sili et Cabras). Le succès commercial du Bœuf Rouge et, en même temps, les maigres possibilités de production ont rendu très difficile la contrefaçon au niveau régional, difficile à contraster. Le processus de réévaluation du Casizolu a permis de mettre en réseau un nombre très limité de producteurs, sans mettre pleinement en valeur les connaissances diffusées sur le territoire et la culture qui les sous-tend.

- **Route della Malvasia di Bosa** L'un des projets les plus importants réalisés dans la région pour la construction d'un itinéraire thématique est la « Route della Malvasia di Bosa », promue par l'association homologue publique/privée. Pour vous faire une idée des éléments d'attractivité proposés, vous pouvez consulter un itinéraire idéal entre les municipalités de la Route della Malvasia⁹ sur le site Sardaigne Tourisme, une plate-forme de la RAS de promotion du tourisme. Les objectifs de l'association sont de combiner au mieux les besoins de l'offre et de la demande, d'améliorer la promotion de la région et de ses particularités, de proposer un système touristique qui considère la Malvasia comme le principal outil d'intégration avec les autres attracteurs du territoire.
- Ce projet a été inauguré en 2002¹⁰ et constitue la première route viticole en Sardaigne. L'idée du projet remonte à 1998, se développe au sein du projet Vinest, et la contribution de l'ancienne communauté de montagne n.8 Montiferru-Planargia (dissoute en 2007 au profit des Unions des municipalités) est également importante. Le projet VINEST a été mis en place en 1998 dans le cadre du programme communautaire Recite II. Cela a conduit à la création d'un réseau transnational homonyme qui regroupe aujourd'hui 8 petites zones de production viticole européenne. Le réseau a pour objectif de protéger et de valoriser les spécificités de ces territoires, de leurs vins, des paysages viticoles culturels, à travers la promotion du secteur viticole et du tourisme du vin. La contribution financière du projet VINEST pour la route Malvasia di Bosa a également conduit à l'ouverture

⁷ <https://www.facebook.com/ilbuerosso/posts/il-consorzio-il-bue-rosso-%C3%A8-stato-costituito-nel-2002-pervolont%C3%A0-di-un-gruppo-d/1073526539407403/>

⁸ <http://www.ilbuerosso.it/>

⁹ <http://www-archivio.sardegaturismo.it/it/articolo/la-strada-della-malvasia-di-bosa>

¹⁰ « La route de la Malvasia devient réalité. Se promener sur les terres de Bosa, Magomadas et Modolo pour en apprendre davantage sur les traditions associées au célèbre vin », La Nuova Sardegna, 29/08/2002

d'un point d'information dans le centre de Bosa destiné aux œnotouristes. Ce sont membres de l'association des viticulteurs, des entreprises agro-touristiques, des hôtels, des restaurants et de six administrations municipales mises en réseau par un itinéraire. L'association a un statut et une discipline qui impose la haute qualité des services à tous les sujets intéressés afin que les services destinés aux œnotouristes soient de premier choix. Chaque membre de la Route est reconnaissable à la plaque portant la marque « Route della Malvasia di Bosa » et le nom de la société.

Il est important de souligner qu'au cours des dernières années, le système de gouvernance routière s'est trouvé dans une *impasse*, en raison également de la détérioration de la relation de confiance entre les acteurs impliqués¹¹, au point que le site Web routier n'est plus disponible. Les associés suivants sont indiqués sur un portail de la municipalité de Bosa : Entreprise viti-vinicole G. Battista Columbu (notre société interviewée – SPM12), Entreprise viti-vinicole Fratelli Porcu, Entreprise viti-vinicole Emidio Oggianu (une société ayant participé à diverses initiatives dans le cadre de PROMETEA), Entreprise viti-vinicole Raimondo Zarelli, Entreprise agritouristique S'Ortu 'e su Riu, entreprise vinicole coopérative viticole de Planargia, communauté de montagne Marghine-Planargia, municipalité de Bosa, municipalité de Flussio, municipalité de Magomadas, municipalité de Modolo, municipalité de Suni, municipalité de Tinnura, Municipalité de Tresnuraghes, Hôtel Restaurant Al Gabbiano, Hôtel Restaurant Mannu, Restaurant Pizzeria La Margherita, Restaurant Sa Pischedda, Hôtel Corte Fiorita, Chemins de fer de la Sardaigne¹². L'hypothèse suivante est exposée : reprendre certaines entreprises impliquées dans le projet PROMETEA et revitaliser la route (notez qu'en plus des entreprises susmentionnées, la société SPM15-Agrotourisme Montiferru déclare également rejoindre la Route).

- **Écomusée del Vernaccia d'Oristano Association Culturelle**. Une nouvelle réalité, activement recherchée par l'une des entreprises impliquées dans PROMETEA, présentée officiellement au public le samedi 7 juillet 2017 à Casa Enna – le siège social que la municipalité de Tramatzza a accordé pour le projet de développement territorial qu'on entendait développer avec les partenaires :

« Créer des parcours expérientiels capables de raconter aux jeunes les histoires du passé afin de faire revivre aux personnes âgées les temps du passé et de regarder ensemble l'avenir; de vous parler des hommes qui, ces dernières années, ont travaillé dur pour me cultiver, et de leur vie, à travers l'art, et de métiers qui ont rendu mon existence possible [...] » – Président Doct. Davide Orro (propriétaire de la société SPM11-Famille Orro).¹³

- **Hôtellerie très étendue**. L'une des méthodes d'hospitalité originales présentes

¹¹ « Route della malvasia Davide Beccu laisse et ouvre une polémique », La Nuova Sardegna, 30 mars 2013

¹² http://www.bosaonline.com/content_new.asp?titolo=La%20Strada%20della%20Malvasia&i=08

¹³ <https://www.facebook.com/EcomuseoVernacciadiOristano>

sur le territoire, et en particulier à Santu Lussurgiu (Il Gruccione), à Bosa (Aghinas – de la famille Columbu) et à Tresnuraghes (Villa Asfodeli), est l'hôtellerie très étendue. Le terme « hôtellerie très étendue » trouve son origine à Carnia, en 1982, dans un groupe de travail ayant pour objectif de récupérer d'un point de vue touristique des maisons et des villages restructurés à la suite du tremblement de terre des années 1970, tandis que le modèle d'hospitalité « hôtellerie très étendue » a été développé par Giancarlo Dall'Ara, professeur de marketing touristique, pour être officiellement reconnu pour la première fois en Sardaigne avec une législation spécifique datant de 1998.¹⁴ La première expérience d'hôtellerie très étendue dans la région est née en 2002 à Santu Lussurgiu, et comme le dit l'entrepreneuse :

« J'ai commencé avec sept chambres, nous en avons actuellement vingt, il y a une augmentation annuelle de 20%, tout comme le taux d'emploi ; mon personnel est un jeune personnel âgé d'environ 30 ans »¹⁵.

- **Fermes didactiques.** Parmi les initiatives de tourisme expérientiel, nous ne pouvons inclure que le système de fermes didactiques de Sardaigne promu par l'Agence LAORE (qui concerne, donc, non seulement Montiferru-Planargia mais également la Nurra). Le terme Ferme didactique désigne les entreprises agricoles/agritouristiques disponibles et engagées dans l'accueil et l'éducation du public, en particulier des groupes scolaires et/ou des jeunes accompagnés d'adultes, en situation de formation. Par conséquent, ces entreprises offrent la possibilité d'en apprendre davantage sur l'activité agricole et le cycle alimentaire, la vie animale et végétale, les métiers et le rôle social des agriculteurs, afin d'éduquer à la consommation consciente et au respect de l'environnement (ERSAT 2006).

Les fermes didactiques de Sardaigne partagent un label de qualité¹⁶ avec une réglementation et sont tenues de respecter des obligations spécifiques. En fait, pour démarrer une activité de ferme didactique, l'entreprise agricole doit : disposer d'un opérateur agricole diplômé ayant suivi avec succès le cours de qualification de 90 heures et qui suit tous les deux ans une période de recyclage de 30 heures ; adopter un système de production à faible impact environnemental (par exemple biologique) ou inséré dans des régimes de certification (par exemple, Appellation d'origine) visant à la production de produits locaux typiques/traditionnels ; disposer d'espaces équipés adaptés à la réalisation des activités. Au cours de la qualification, les futurs opérateurs développent des parcours de formations pour lesquels du matériel d'information adéquat doit être préparé.

Les fermes didactiques ont également pour obligations : d'approuver avec l'école le programme de la visite ; accueillir un nombre d'invités ne dépassant pas 60 ; garantir un rapport entre opérateurs et utilisateurs d'au moins 1/30 ; garantir

¹⁴ www.albergodiffuso.com

¹⁵ Discours de Gabriella Belloni, « Événement de lancement du Projet VIVIMED », 19 mai 2017, Cagliari

¹⁶ <http://www.sardegnaagricoltura.it/index.php?xsl=443&s=86870&v=2&c=3530>

toute l'activité entre l'entreprise, les élèves et les enseignants ; enregistrer les visiteurs ; prévoir et fournir des preuves documentaires des procédures de vérification et de suivi des activités. Dans le domaine de l'enquête (si l'on veut examiner les deux territoires, Montiferru-Planargia et Nurra), en mars 2019, sont inscrites au registre régional de la multifonctionnalité des entreprises de production agricole et piscicole – Section Fermes didactiques¹⁷, jusqu'à 9 entreprises (SPM07-Is Cheas, SPM11-Famille Orro, SPM15-Agritourisme Montiferru ; puis SN04-Sa Mandra, SN05-S'Incantu, SN09-Agritourisme Barbagia, SN11-Agave, SN16-La Genziana, SN10-Mendulas, SN01-Meriagu). À cela, il faut ajouter 8 autres entreprises qui ont déclaré, au cours des interviews, avoir suivi le cours destiné aux opérateurs de Ferme didactique et que sous différentes formes ils offrent à leurs clients des expériences à la ferme (SPM05-Ferme S'Imbiligu, SPM09-Sa Loza, SPM16-S'Ispiga, SPM14-Entreprise Angelo Vaira, SPM20-Agritourisme Su Nuratolu SPM03-Agritourisme Orosu, SPM04-Agritourisme Maius ; encore SN12-NaturaBio Agrotourisme. Au total, 18 entreprises sur un total de 42 de celles interviewées, réparties comme suit : Tramatzu (1), San Vero Milis (1), Scano di Montiferru (3), Sennariolo (1), Bosa (1), Cuglieri (1), Sagama (1), Suni (1), Alghero (6), Putifigari (1), Villanova Monteleone (1).

- **Formes de tourisme durable et de mobilité lente : hippo-tourisme**, cyclotourisme et randonnées à pied. Parmi les formes de tourisme expérientiel figurent toutes les activités de plein air qui entrent dans la définition du tourisme slow, à faible mobilité. Nous parlons d'activités telles que la randonnée, le cyclotourisme et l'hippotourisme. Toutes les activités présentes dans la région grâce à l'action des associations individuelles, à l'effort d'activités d'accueil (hôtels et agritourismes) et, comme nous le verrons, aux investissements des administrations publiques. Des activités qui, par nature, permettraient un ajustement saisonnier de l'offre, étant donné que les périodes les plus favorables sont celles avec des climats plus doux et plus tempérés que celles caractérisées par la chaleur estivale. Cependant, il s'agit souvent d'activités impromptues qui n'ont pas toujours des répercussions particulièrement importantes sur le territoire, qui utilisent une infrastructure pas toujours suffisante et qu'elles ont du mal à créer. Cependant, certaines pistes seront proposées ci-dessous, de même que quelques expériences de mise en réseau et les efforts économiques déployés par les administrations publiques pour rendre ces services plus efficaces et plus compétitifs.

En particulier, en ce qui concerne l'**Hippotourisme**, le territoire se caractérise par un long savoir-faire lié à l'élevage de chevaux. Une des municipalités les plus vitales en ce sens est sans aucun doute Santu Lussurgiu, dans laquelle se réalise pendant le carnaval l'un des événements à cheval les plus importants de l'île : « Sa Carrela 'et Nanti » ; toujours en juin a lieu la « Foire régionale du Cheval » qui est arrivée en 2018 à la 112ème édition. Dans la région d'Oristano, d'autres centres importants pour la culture et l'élevage équestres sont certai-

¹⁷ <https://www.agenzialaore.it/servizionline/SUAP.nsf/xpHome.xsp>

nement les différentes municipalités du Guilcer telles que Abbasanta et Sedilo. Cette longue connaissance est bien représentée par une structure située dans la campagne de Abbasanta, la Tanca Regia. Tanca Regia est une ancienne structure qui est actuellement à la tête d'AGRIS, située près d'Abbasanta, d'environ 530 hectares. De nombreux chercheurs font remonter son origine à la période du Giudicale, bien que le premier document connu qui le mentionne date de mars 1481. Le rôle de Tanca Regia se poursuit pendant la domination espagnole, une période au cours de laquelle elle a été préservée et valorisée. De telles interventions ont également porté leurs résultats au cours des siècles suivants, à tel point qu'au dix-septième siècle, la beauté des chevaux sardes était vantée dans toute l'Europe, faisant explicitement référence à la Tanca Regia. L'histoire de cette structure se poursuit pendant la domination piémontaise. Actuellement,

Carte 1 – Sentiers hippiques identifiés dans le cadre du projet Sardegna Cavalli de la CCIAA d'Oristano



Source : CCIAA Oristano, portail Sardegna Cavalli

elle garantit des établissements publics fonctionnels pour l'élevage des chevaux de sport et encourage la sauvegarde des principales races équinnes (telles que l'anglo-arabe sarde), bien que ces dernières années, des signes évidents de crise et de difficultés se soient manifestés.

La région d'Oristano se caractérise par la présence d'événements culturels importants dans lesquels les chevaux et les techniques équestres occupent une place centrale, en plus de l'événement déjà mentionné de Santu Lussurgiu, comme la Sartiglia d'Oristano et S'Ardua di Sedilo.

Ce territoire joue également un rôle central dans la compétition et les courses

Carte 2 – Sentier hippique « La rotta dei Grifoni »



Source : Engea

d'amateurs, à tel point que le siège régional de la Fédération italienne des sports équestres (FISE) est situé à Oristano et que d'importantes compétitions nationales et internationales y ont également lieu (par exemple, Sardaigne Jumping Tour et Sardaigne Endurance Festival).

Le territoire est traversé par d'importants sentiers hippiques, dont beaucoup ont été récupérés, redécouverts et valorisés grâce à diverses initiatives des secteurs public et privé. L'un des sujets qui s'est fixé comme objectif statutaire de valoriser ces chemins est l'Association de tourisme équestre sarde (ATES), qui voit la participation de sujets publics et privés. Les initiatives publiques et privées qui ont tenté de les redécouvrir et de les valoriser ont été nombreuses, mais pas toujours avec des résultats durables.

L'une d'elles est la foire du cheval promue par la Chambre de commerce, d'industrie, d'artisanat et d'agriculture d'Oristano « Sardegnacavalli », fondée en 1990.

La Chambre de commerce d'Oristano a eu donc l'intention de mettre en valeur un réseau de chemins – les sentiers pour chevaux – regroupés en quatre itinéraires expérimentaux, en suivant les quatre directions des routes équestres de la province d'Oristano.

Un autre exemple de la valorisation des pistes hippiques sardes, y compris la zone de relevé, est le système de « pistes hippiques italiennes certifiées® » promu par ONGEE Sardaigne (Organisme national des guides équestres et environnementaux)¹⁸. Les « pistes hippiques italiennes certifiées® » sont des sentiers hippiques d'une durée minimum de trois jours, portant un label de qualité, dans lequel sont définis et garantis : le degré de difficulté des itinéraires ; le maintien des conditions de praticabilité détectées lors des essais ; les normes adéquates des « arrêts », c'est-à-dire de structures d'accueil ; l'adéquation de l'équipement ; la formation appropriée et certifiée des guides. Certains de ces sentiers (Carte 2) ont impliqué plusieurs entreprises de la région (SN10, SPM21), bien qu'elles semblent aujourd'hui momentanément inactives :

« Nous sommes sur la piste hippique certifiée, mais tout est bloqué, personne ne sait où. [Le chemin s'appelle] la via dei grifoni, qui partait d'Alghero, traversait Bosa, toute la côte et arrivait ici [Santu Lussurgiu]. Ensuite, il continue vers le Sinis. Donc pratiquement des griffons aux flamants roses ». (INT. SPM21 – Elighes 'Uttiosos)

La reprise et la valorisation touristique des pistes hippiques, qui en découle, passent également par l'initiative d'entrepreneurs individuels. Un cas emblématique est celui de la société SPM6 (Mandra Edera) qui effectue de longues randonnées à cheval (d'une semaine normalement), en partant du Guilcer, passant par Montiferru et rejoignant les côtes du Sinis, visant principalement une clientèle étrangère.

¹⁸ <http://www.cavalloccavalli.it/ippovie-italiane-certificate/>

2.1.2 Interviews socio-ethnographiques (A01.1 – A01.4) : en référence aux Itinéraires qu'émerge-t-il ?

Grâce au travail sur le terrain, à la **transcription des interviews et au travail de synthèse qui en a résulté**, certaines entreprises ont montré leur volonté de travailler sur des voies possibles :

- Considérez certains principes de base. Par exemple, les formes de collaboration les plus nombreuses sont incluses en termes d'informalité. Ce sont donc des relations fondées sur la confiance mutuelle, sans aucune référence à une forme contractuelle :

« Dettori et Sionis, mais aussi Pusule... Roberto appelle et me dit : « Tu vois, j'ai des clients qui s'en vont de chez moi et vont là », puis L'Antica Dimora del Gruccione [...] je veux dire, on commence, les gars ! (il sourit) Et puis aussi Villa Asfodelo, certainement aussi les vélos, les garçons de New Adventure... ce sont des choses informelles où il n'y a même pas d'échange d'argent [...] Réseau réel, réseau réel ! [...] tous ceux qui ont travaillé de la même façon que nous nous sommes rencontrés en hiver pour nous raconter les expériences [...] Il n'y en a pas d'écrit mais ça marche très bien ! [...] c'est comme si nous avions tous un package qui inclut aussi les autres... [...] puis nous avons aussi rencontré des gens chez qui on a peut-être envoyé des hôtes, parce que quelqu'un vous a dit que... c'est-à-dire si Gabriella me dit regarde, a ouvert celui qui fonctionne, je l'envoie parce que Gabriella me dit, tu comprends, je sais que cela fonctionne, que je ne fais pas que le client se sente mal, le client que j'envoie là. Toutes ces choses se font... » (Int. SPM12- Columbu)

Giovanni Battista Columbu est aujourd'hui un domaine vini-viticole axé sur la production de la Malvasia di Bosa, membre du circuit œnotouristique, et donc un wine-bar et une **hôtellerie très étendue**. Les membres de la société ont été liés à diverses organisations dans la région où ils travaillent et vivent (Gian Michele était président de la **Route della Malvasia**, Rafael de l'Association du Carnaval), ils constituent un élément actif du tissu social local.

- Le propriétaire de la société SPM6 (Mandra Edera), l'un des précurseurs du **tourisme équestre en Sardaigne**, relate clairement cette longue histoire de l'élevage dans le centre de la Sardaigne avec le choix d'adresser les compétences familiales à la définition d'un nouveau produit touristique :

« Alors, c'est une société dans laquelle nous élevons depuis toujours des chevaux. Depuis toujours dans le sens que, dans la lignée génétique masculine, ma famille a toujours eu des chevaux. Ma famille dans le centre de la Sardaigne est une famille connue pour ses compétences en matière d'équitation, en gardant à l'esprit qu'il s'agit de la Tanca Regia qui a été pendant de nombreuses années le pivot de l'élevage en Sardaigne et peut-être aussi de l'élevage européen. C'est Eleonora Arborea qui a commencé, puis il a été transmis aux Espagnols. Les Espagnols ont élevé des chevaux pour leur cavalerie ici, à la Tanca Regia, et puis il est passé aux Savoie, et cetera. C'est pourquoi c'est une zone un peu dédiée à ce type d'activité, et ma famille est une famille un peu symbolique : mon oncle de la lignée paternelle était un champion du saut d'obstacles, j'ai fait de la compétition à certains niveaux. J'ai cherché à faire une passion de famille, une forme de tourisme ».

La société exerce **des activités de tiers** en ce qui concerne le service d'hippo-

tourisme, principalement dans des installations hôtelières de haute gamme, telles que l'Hôtel Is Arenas ou le Consortium Costa Smeralda.

Il existe **plusieurs itinéraires**, qui partent généralement des installations touristiques vers le manège de la société sur les côtes de Sinis, en passant par Montiferru. Ce sont des itinéraires avec des forfaits *all inclusive* spécifiques. Les utilisateurs se déplacent généralement avec leurs propres véhicules pour se rendre au point de départ. Après le trekking, ils retournent à la structure pour manger et dormir. Il est clair que ce type de service s'adresse principalement aux utilisateurs expérimentés. Le propriétaire de l'entreprise a également eu d'importantes expériences de conception de projet territoriale dans le passé et a joué un rôle déterminant dans la création de l'association de tourisme équestre sarde :

« Je l'ai fait naître, j'ai été vice-président de l'association sarde du tourisme équestre. Maintenant, pour des raisons de temps, je me suis retiré, mais l'association est née avec moi. C'est une association, ce n'est pas un consortium, cela ne fonctionne pas pour la vente. C'est une association d'adeptes du tourisme et de passionnés de cheval, mais non vouée au marketing, qui promeut des initiatives ».

- La société SN10 (Mendulas) de Villanova Monteleone a eu plusieurs expériences liées à l'hippotourisme – en fait, l'aventure de l'agrotourisme a vraiment démarré de l'amour pour le cheval, le premier service offert depuis le début de l'activité était les excursions à cheval, qui, comme le dit Maria Antonietta, fière, étaient pratiquées :

« lors de fêtes, mais surtout pour aller à Alghero parce qu'il y avait une fête à la campagne et nous allions donc à cheval, parce que quelqu'un a dit : hé, pourquoi nous ne le faisons pas... »

C'est l'une des entreprises impliquées ces dernières années dans l'un des sentiers hippiques certifiés ONGEE intitulé « Lungo la rotta dei Grifoni ».

- Le réseau peut et doit être mis en place avec des acteurs compétents et motivés. Selon un entrepreneur de Nurra :

« Je veux dire, ce n'est pas que le réseau lui-même qui fait quelque chose de soi-même, ce sont toujours les acteurs au sein du réseau qui font quelque chose. Ainsi, non seulement vous devez créer l'outil, vous devez également créer celui qui doit utiliser cet outil. Si celui qui doit l'utiliser a la capacité de le faire fonctionner sur le marché, alors le réseau fonctionne. Si celui qui doit l'utiliser sur le marché n'a pas la capacité de le faire fonctionner, le réseau ne fonctionne pas. Par conséquent, non seulement les réseaux doivent être créés, mais les acteurs qui doivent fonctionner au sein des réseaux doivent être créés aussi ».

- Il existe des exemples « structurés » de projets possibles. Comme dans le cas du propriétaire de l'entreprise SPM9 (Sa Loza), qui rend compte d'un projet « de réseau » qu'il aimerait pouvoir partager avec d'autres :

« J'ai également proposé une sorte de [...] une croisière terrestre que j'ai proposée à mes collègues : ils débarquent à Olbia, 3 jours d'agrotourisme là-bas, 3 jours à Arbatax, 2 jours dans la région de Sarrabus, et ils remontent ici. Mais vous ne pouvez pas trouver 5 ou 6 collègues qui... si on veut aller à l'agrotourisme, sans aller à l'hôtel, qui va ensuite

chercher lui, par contre, vous lui offrez déjà le forfait, regardez, votre itinéraire est le suivant : vous allez rencontrer les plages de San Teodoro, le nuraghe de Barumini, vous verrez Nora et Tarros, puis vous verrez le village de Bosa, dans cette région, il y a moi qui les accueille et ils finissent par refermer la visite... allez refermer le port ! Je l'ai proposé à quelques collègues mais non... On craint toujours de voler les clients de l'autre ! [...] Et qui prend le dépôt ? [...] »

Alors que la société SPM16 (S'Ispiga) rend compte d'un projet qu'elle aimerait réaliser avec d'autres entrepreneurs :

« Une fois que nous sommes tous des opérateurs de ferme didactique, nous avons l'idée de nous unir aux autres jeunes filles qui ont suivi le cours pour créer une sorte de consortium. Parce que je peux accueillir du point de vue de la restauration, contrairement aux autres. Alors nous unir pour faire des ateliers car il devrait y avoir un opérateur tous les 30 enfants et donc si vous prenez un bus, il y en a au moins 50 donc il doit y avoir au moins deux opérateurs. Nous avons donc envisagé cette hypothèse ».

- SPM21 (Elighes Uttiosos) La société garantit les produits issus de son élevage par le biais de son affiliation au Consortium du Bœuf Rouge et du respect de sa discipline qui en découle. Le résultat est également la production d'un des principaux produits transformés de la société, également une tradition de la société, qui est le « Casizolu ». Ce sont les productions qui expriment le mieux le lien de la société avec le territoire et ses traditions. La société propose un service de camping agricole rare.
- SPM15 (Agrotourisme Montiferru) Situés au sein de deux réseaux formels, l'un composé de sociétés agricoles et de sociétés d'hébergement, l'autre composé exclusivement d'agrotourismes et de fermes didactiques. C'est le point Campagna Amica. Il fait partie de la « Route della Malvasia de Bosa ».
- SN04 (Sa Mandra) Il fait partie du Consortium des Agritourismes d'Alghero, du consortium de protection de la Rivière de corail, du réseau d'écotourisme Alghero, qui adhère à la marque du Parc de Porto Conte.
- SN09 (Barbagia) Il fait partie du consortium des Agritourismes d'Alghero, du réseau d'écotourisme Alghero, adhère à la marque du parc de Porto Conte.
- SN11 (Agave) Il fait partie du Consortium des Agritourismes d'Alghero, il adhère à la Marque du Parc de Porto Conte, il a quelques collaborations avec des guides touristiques.
- SN16 (La Genziana) Il fait partie du Consortium des Agritourismes d'Alghero et adhère à la Marque du Parc de Porto Conte.

2.2 Analyse des bonnes pratiques identifiées (A02)

Parmi les activités détaillées prévues dans l'A02, il y a celle des Focus Group (A02.3), dont nous nous sommes occupés directement. Cette action a consisté précisément à organiser et à mettre en place de 2 Focus Group (un pour chaque domaine, puis un pour le Nurra et un pour le Montiferru-Planargia), avec pour objectif de restituer les résultats et de vérifier les données recueillies, en utilisant une technique de *type Métaplan*, destinées aux principaux stakeholder. Pendant les focus, le thème des Itinéraires a été abordé.

2.2.1 Focus group (A02.3) : en référence aux Itinéraires qu'émerge-t-il ?

Focus Group di Alghero -3ème thème : « Construire un système dans le secteur agro-touristique »

Le troisième thème nous a permis de rassembler les éléments et les points qui ont émergé au cours des deux premiers thèmes (Thème 1 : « Multifonctionnalité – Innovation et création de valeur » ; Thème 2 : « Multifonctionnalité – Tourisme et environnement ») en précisant plus clairement lesquels de ces derniers pourraient être activés pour l'identification/la mise en œuvre d'itinéraires d'écotourisme durable.

Sur la base des profils d'entreprise qui ont émergé, les stratégies et les actions les plus importantes pour le développement de nouvelles formes d'agritourisme dans la NURRA passent par la centralité de trois points focaux : les spécificités, pas seulement la mer, les transports. Le développement de visites guidées et de packages touristiques dans la région ne peut se faire qu'en augmentant le nombre de transports entre Alghero et la zone intérieure de Nurra.

LECTURE FINALE : L'idée développée de manière partagée est de construire et de promouvoir des itinéraires touristiques expérientiels intégrés à travers des packages d'incitations durables qui valorisent le territoire dans son ensemble. Un territoire qui n'est pas seulement représenté par la mer mais qui se caractérise par une certaine continuité qui doit être transmise au touriste, en intégrant le système côtier et urbain au système rural. Les itinéraires naissent et sont conçus à partir des spécificités du territoire, à la fois en termes naturalistes et environnementaux et en termes de spécificité des produits et des entreprises.

Focus Group di Cuglieri – 3ème thème : « Construire un système dans le secteur agro-touristique »

Le troisième thème nous a permis de rassembler les éléments et points apparus au cours des deux premiers thèmes (Thème 1 : « Multifonctionnalité – Innovation et création de valeur » ; Thème 2 : « Multifonctionnalité – Tourisme et environnement »), en précisant plus clairement lesquels de ces derniers pourraient être activés pour l'identification/la mise en œuvre d'itinéraires d'écotourisme durable.

Sur la base des profils d'entreprise qui ont émergé, les stratégies et les actions les plus importantes pour le développement de nouvelles formes d'accueil touristique dans le MONTIFERRU -PLANARGIA (et nous incluons également SINIS, compte tenu de la présence de certaines parties prenantes impliquées) sont au cœur des trois thèmes émergés : spécificités en tant que méta-produit ; structures et saisonnalité ; réseau de tourisme expérientiel.

Plus précisément, le concept de **méta-produit**, en tant qu'outil permettant de créer des chemins de type expérientiel, ainsi que la nécessité de spécifier le nom des producteurs dans les menus (par exemple, à travers la constitution de paniers). Le méta-produit acquiert une valeur stratégique, encore plus sur un territoire connu pour certaines de ses spécificités (Malvasia di Bosa, Bœuf Rouge, l'huile et l'olive de Bosa, par exemple), de véritables attractions touristiques. En d'autres termes, **nous allons sur ces territoires car il existe ces produits, avec leurs histoires, leurs qualités organoleptiques**, car ils sont capables de raconter l'ensemble des systèmes de production locaux.

Un autre aspect gagnant est la diversité des structures : en termes d'emplacement

(côte et intérieur), en termes de paysage (mer, moyenne colline et montagne) et de vocation saisonnière (certaines structures se prêtent mieux au tourisme printemps-été que d'autres automne-hiver). Ce facteur devient crucial dans la possibilité de construire des routes écotouristiques, dans lesquelles le rôle d'infrastructures légères dédiées à la mobilité lente telles que sentiers hippiques, pistes cyclables et sentiers de randonnée deviennent stratégiques et performantes dans une offre touristique corrigée des variations saisonnières.

LECTURE FINALE : Le rôle du **tourisme expérientiel/émotionnel** : les participants visent une plus grande implication du consommateur dans les activités de l'entreprise ; ainsi qu'une plus grande collaboration entre les producteurs, en mettant en réseau du savoir-faire spécifique de la production, et donc des compétences de chacun dans son produit, afin de **partager un récit** qui rassemble la richesse des méta-produits dont cette gamme peut se vanter.

RÉSULTAT TOTAL : À travers ce premier Focus Group, en référence au thème « itinéraires », aucun élément spécifique n'émerge à part l'« adhésion volontaire » de certaines des sociétés présentes. D'où la nécessité évidente de réaliser un second Focus, centré sur les hypothèses de trajectoires expérientielles (*voir le chapitre 6 suivant*).

3. Activités d'analyse en T3.1

Contenus de T3.1 « *Identification et analyse des réseaux d'entreprise* ». Cette action, toujours en cours (avec la collaboration du Professeur Pacetti Valentina et du Doct. Podda Antonello), consiste en :

- Identification des types de mise en réseau d'entreprise et analyse des réseaux d'entreprise existants sur des territoires individuels (d'abord d'un type desk, puis avec des interviews approfondis possibles). L'intention est d'observer et de décrire les réseaux existants dans lesquels les entreprises des zones en question sont impliquées (T3.1.1). À partir de celles détectées à travers les actions de la phase T1 (A.01.6 Analyse network), nous rapporterons : modèles de gouvernance, secteurs dans lesquels les contrats sont concentrés, zones géographiques, taille des entreprises impliquées, réseaux transfrontaliers, sujets tiers impliqués.
- Analyse des types de networking des entreprises. L'intention est d'analyser les « contrats de réseau » existant dans les limites régionales, en accordant une attention particulière à ceux qui sont partagés par les entreprises agro-touristiques et à ceux explicitement dédiés à des objectifs compatibles avec le développement agro-touristique du système local (T3.1.2).

La lecture et l'analyse des réseaux existants ont pour objectif de centrer les hypothèses sur les itinéraires existants et possibles. Le contrat de réseau est un outil utile dans ce contexte (T3.2).

4. Travaux en cours et prochaines étapes

Afin d'obtenir le résultat le plus homogène possible, nous considérons très important le travail effectué par les partenaires Toscane et Corse sur les hypothèses d'itinéraires déjà en projet (présentés à l'École). Le cas corse identifie un pôle d'équilibre territorial et rural concernant la zone comprenant les municipalités d'Ornano-Tàravu-Valincu- Sartinesi. Un aspect important est représenté par la récupération/reprise des travaux antérieurs, car l'objectif est de ne pas inventer autre chose que d'améliorer ce qui a déjà été fait. En fait, la Route des sens est un projet né d'un Interreg (99/2000).

La Toscane concentre les itinéraires sur un territoire pilote (la région d'Amiata) dans le but de pouvoir développer le prototype, puis de l'étendre également à la Lunigiana et la Garfagnana. Au sein du projet naît **Bookingamiata.com**¹⁹, le premier et unique portail de marketing promotionnel en ligne pour Amiata et le sud de la Toscane.

De plus, nous estimons très utile de prendre connaissance du travail effectué par l'**Agence Laore** : T4.1.2 « Parcours de conception de projet concertée avec les stakeholders » – Ateliers de conception de projet concertée (dans la formule Work Caffè) d'itinéraires touristiques destinés aux stakeholder de l'agriculture et du tourisme dans les régions d'Alghero-Nurra et de Montiferru-Planargia.

L'ensemble des travaux décrits jusqu'à présent, d'une part, la lecture des documents susmentionnés et, d'autre part, la comparaison avec les activités, même en cours, des autres partenaires, nous permet de mettre en évidence ce qui existe déjà sur les territoires concernés (en termes de ressources à mobiliser et actions concrètes déjà mises en place dans diverses entreprises). En conséquence, nous aspirons donc à tout mettre dans un système en élaborant quelques hypothèses simples sur la voie à suivre pour continuer à travailler avec les entreprises disponibles, qui se sont révélées avoir une certaine expérience dans ce domaine.

Les hypothèses d'itinéraires agro-touristiques, résultat d'un partage continu avec les entreprises concernées, feront donc l'objet d'un passage/d'une étude/d'un approfondissement au sein du « Cours de formation pour l'introduction du gestionnaire de réseau » (T.3.1.3).

¹⁹ <https://www.bookingamiata.com/>

RAPPORT DU PROCESSUS PARTICIPATIF AVEC OPÉRATEURS ÉCONOMIQUES DES TERRITOIRES ET STAKEHOLDERS POUR LA DÉFINITION D'ITINÉRAIRES/ PRODUITS DE TOURISME EXPÉRIENTIEL ET PARAMÈTRES POUR LA MARQUE D'IDENTITÉ

Maria Grazia Manca (Agence LAORE Sardaigne)

Objectif

Le processus participatif mené en collaboration avec Camera Work a abouti à l'identification et à la description de 4 itinéraires touristiques expérientiels potentiels dans les zones identifiées par le projet, à savoir Alghero-Nurra-Villanova-Putifigari-Olmedo et Montiferru-Sinis-Planargia-Marghine. Les fiches d'itinéraires, établies sur la base des résultats des autres activités du projet et en continuité avec celles-ci, sont :

1. Fortins et forteresses (Région : Alghero-Nurra)
2. Les chemins secrets de la santé (Région : Alghero-Nurra)
3. Sous les étoiles avec le troupeau (Région : Montiferru)
4. Le chant d'arbres (Région : Montiferru)

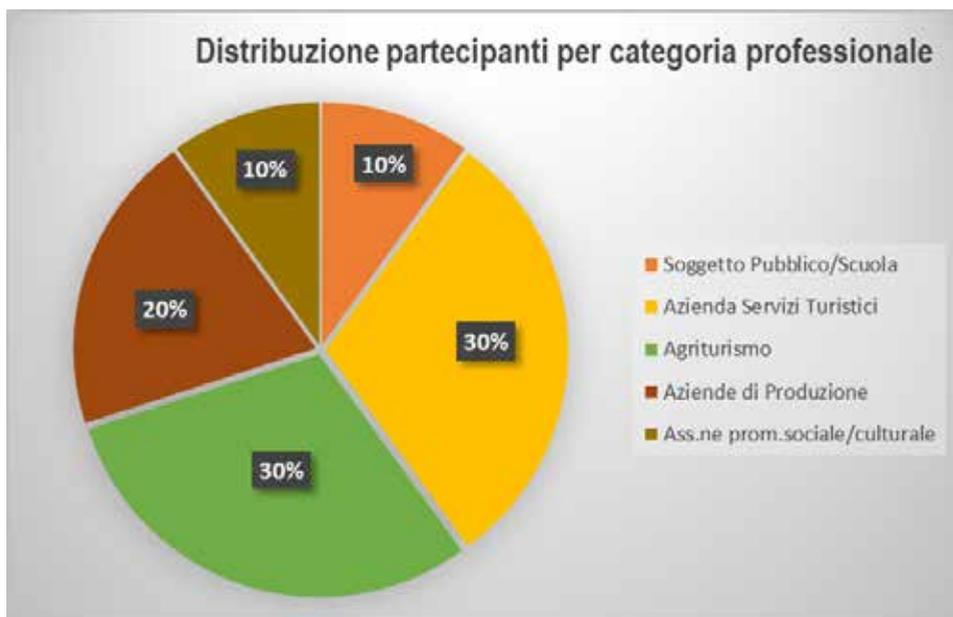
Cible concernée

La planification concertée a vu l'implication de différents segments du secteur agricole et agro-touristique, en particulier :

Types de participants	Nombre de participants
Agrotourismes multifonctionnels	6
Entreprises de production agricole	8
Entreprises et coopératives de services touristiques	13
Hébergements	4
Agences de communication	1
Organismes publics locaux	4
Professionnels	3

L'inscription des participants a été divisée comme indiqué dans le graphique :

Les cibles ont été impliquées par des activités de contact direct et de mailing, tirées des contacts de la DB mis à disposition par l'Agence Laore, complétée par Camera Work avec d'autres noms d'entités publiques et privées qui gravitent dans les secteurs de l'agrotourisme et du développement du territoire ainsi que tous les stakeholders des 2 territoires concernés.



Méthodologie participative

Les activités de laboratoire, préparatoires à la réalisation des objectifs définis par le plan d'action proposé pour le projet **Prometea**, ont été réalisées selon la méthode appelée World Café. Cette méthode participative a été considérée comme la plus efficace étant donné que :

- les **réunions d'ateliers** devaient durer trois jours et se dérouler dans deux zones géographiques distinctes du nord de la Sardaigne (Alghero-Nurra-Villanova-Putifigari-Olmedo et Montiferru-Sinis-Planargia-Marghine)
- l'**objet de l'analyse** était économique et en particulier lié au « **tourisme expérientiel** »
- les **thèmes** proposés devaient suivre un chemin structuré
- les **participants** ou les parties prenantes devaient être principalement des opérateurs économiques

Le **World Café** est une méthodologie simple mais efficace qui promeut la participation, favorise la culture du dialogue et recherche les actions de développement possibles, par le biais de **conversations informelles**, sur des questions sociales ou économiques. Les **rencontres** entre les interlocuteurs deviennent donc de précieuses opportunités d'échange, d'apprentissage, un moyen de générer des relations *tout court* entre entrepreneurs, citoyens ou tout autre détenteur de l'intérêt.

À la base de cet instrument, il y a l'idée que chaque participant peut **se déplacer librement** entre les groupes de discussion, comme on se déplace dans les tables d'une cafétéria, avec la possibilité d'exprimer ses pensées, d'écrire des idées ou tout simplement d'écouter.

Il n'y a pas de **temps** fixe pour mener à bien l'ensemble du processus, mais

généralement les interventions participatives sont basées sur une dynamique ne dépassant pas 4/5 heures. De même que pour les horaires et les **participants**, un nombre n'est pas établi, mais il est conseillé de partir d'un minimum de 12 interlocuteurs.

Le rôle du **facilitateur** est stratégique. C'est lui qui stimule les interventions des participants, prend note des points issus de la discussion, résume les éléments saillants (idées) issus du groupe de travail et les partage avec les autres groupes, puis intervient lors de la séance de clôture pour présenter les résultats.

Il existe également une **séance plénière**, généralement prévue dans les jours qui suivent les séances de travail, au cours de laquelle sont « restitués » les documents préparés par les facilitateurs, auxquels vous pouvez bien entendu ajouter des commentaires ou divers « ajustements » effectués par les participants.

Les **sept principes** à garder en mémoire pour un World Café efficace sont les suivants : clarifier le contexte de référence, créer une ambiance hospitalière, formuler des questions significatives, encourager tous les participants à contribuer à la discussion, relier les différents points de vue, écouter pour comprendre les indications, collecter et partager les résultats.

Le **secret** du World Café est de définir une série de stimulations et de les analyser dans une succession temporelle, afin de permettre aux groupes de mener une vaste exploration des thèmes. Les questions constituent le principal moyen de déclencher le débat en attirant l'attention sur ce qui pourrait être utile.

La **méthode** World Café est jugée **utile** pour recueillir des éléments de réflexion, pour partager des connaissances, pour stimuler des idées novatrices utiles pour traiter des questions concrètes et importantes, pour effectuer une analyse approfondie des principaux défis et opportunités stratégiques et pour impliquer les personnes susceptibles de se rencontrer pour la première fois, dans une conversation authentique, pour approfondir ou faire entendre ses propres résultats dans le cadre d'un travail de groupe, pour favoriser un dialogue constructif entre l'interlocuteur et son public.

Le World Café convient particulièrement bien pour combiner la dimension intime du dialogue en petit groupe avec l'enthousiasme, le plaisir et les connaissances mis en circulation lorsque de nombreuses personnes se rencontrent.

Détail des activités réalisées

Organisation de réunions

L'agence Laore, en collaboration avec Camera Work, a réalisé les activités préparatoires suivantes :

- Mise à jour des contacts de la DB avec d'autres acteurs (organismes locaux, municipalités, fonctionnaires, offices de tourisme, GAL, agences de développement, activités sportives, parcs, tour operator, restaurants, producteurs locaux, coopératives d'agroalimentaire, organisations, associations d'entreprises, réseaux de chaînes d'approvisionnement) du territoire.
- Envoi de la communication concernant les performances des laboratoires de co-planification et lien pour enregistrement : manifestation d'intérêt adressée

aux stakeholder identifiés pour la collecte des enregistrements pour l'ensemble du cycle de réunions.

- Création et animation du groupe Facebook « PROMETEA »
- Contact avec les lieux choisis pour la réalisation des événements :
- Premier et deuxième cycle de réunions à Alghero : Borgia di Guardia Grande, au sein de la manifestation « Mondo Rurale » organisée par la municipalité d'Alghero.
- Premier et deuxième cycle de réunions à Cuglieri : bureaux de l'Agence Laore dans la municipalité.
- Réunion finale à Villanova : mairie du Monte Minerva.
- Envoi de la deuxième communication adressée aux membres avec davantage d'informations sur les réunions (lieux désignés, calendrier et ordre du jour, questionnaire d'auto-analyse préparatoire aux réunions en ligne et lien vers le groupe Facebook).
- Réalisation de contenus et de matériels pour la réalisation des itinéraires (Questionnaires en ligne).

I Cycle itinéraires participants

Première réunion à Alghero- Borgata di Guardia Grande (22/10/2018)

La première réunion sur le territoire de la Nurra concernant les chemins participants a eu lieu à Alghero – Borgata di Guardia Grande, dans la matinée (9h30-14h00) du lundi 22 octobre 2018. La réunion a permis de définir les macro-thèmes d'identification des produits territoriaux du tourisme expérientiel. La réunion a été animée par 1 facilitateur et 3 animateurs de Camera Work qui, après une brève introduction sur les thèmes du projet et sur la loi régionale n.16 du 26/07/2017 sur le tourisme en Sardaigne, ont impliqué la trentaine de participants au travail théorique selon un mode (innovant) du world café, présentant les travaux dans la phase initiale et gérant les phases de comparaison des 2 groupes de travail et les accompagnant dans la phase de travail finale préparatoire à la deuxième réunion.

Les idées qui ont émergé à la fin des travaux ont été rassemblées dans **10 fiches**, qui ont ensuite été chargées dans le format de questionnaires Google préparé en ligne. Le processus participatif a mis en évidence différents thèmes expérientiels, retravaillés et résumés par la suite avec les titres suivants :

<i>Le Nuraghe qui danse</i>	<i>Sentiers secrets de la Santé</i>
<i>Voyage dans les lieux de la tradition câlins et saveurs</i>	<i>Câlins et saveurs</i>
<i>Entre Fortins et Forteresses</i>	<i>La santé secrète des saveurs</i>
<i>A.A.A. itinéraires sportifs entre la terre et la mer</i>	<i>Les saisons de l'âme</i>
<i>Sur les ailes des griffons</i>	<i>La Route des sens</i>

À la fin de la session, les participants ont évalué chaque fiche en complétant un très court sondage en ligne, préparé par Camera Work. Des entretiens ont également été menés avec les participants pour évaluer l'intérêt du projet et leurs

considérations sur l'impact futur des itinéraires touristiques expérientiels lors de la phase de conception.

Première réunion à Cuglieri (23/10/2018)

La première réunion sur le territoire du Montiferru concernant les itinéraires participants a eu lieu à Cuglieri le mardi 23 octobre à 9h30-14h00. Elle a permis de définir les macro-thèmes permettant d'identifier les produits de l'expérience touristique territoriale. La réunion a été animée par 1 facilitateur et 2 animateurs de Camera Work qui, après une brève introduction sur les thèmes du projet et la loi régionale n.16 du 26/07/2017 sur le tourisme en Sardaigne, ont impliqué les quelque 12 participants au travail théorique selon un mode (innovant) du world café, présentant les travaux dans la phase initiale et gérant les phases de comparaison des 2 groupes de travail et les accompagnant dans la phase de travail finale préparatoire à la deuxième réunion.

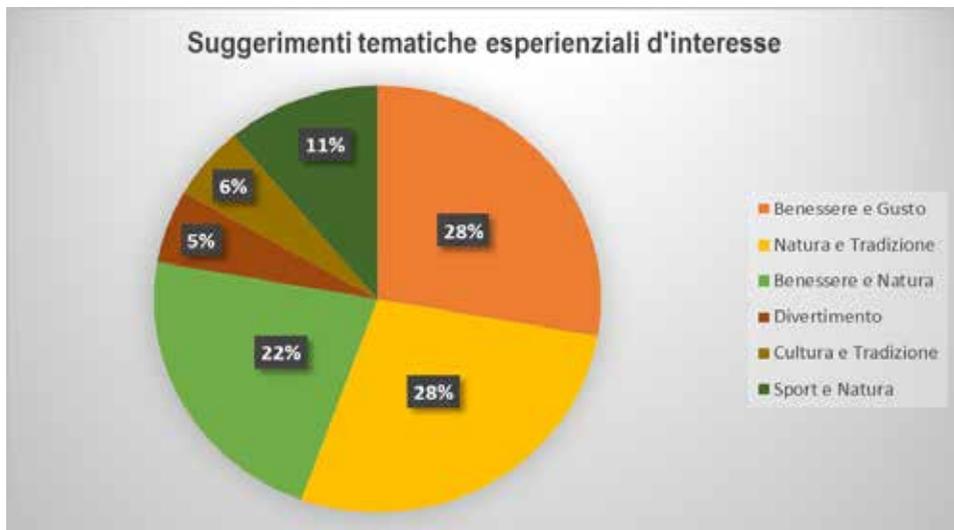
Les idées qui ont émergé à la fin du travail ont été rassemblées dans **8 fiches**, qui ont ensuite été téléchargées sur les formats de questionnaire en ligne de Google. Le processus participatif a mis en évidence différents thèmes expérientiels, retravaillés et résumés par la suite avec les titres suivants :

<i>Au déjeuner avec la Mamie</i>	<i>Le Nouvela An de berger</i>
<i>Goûter en Vigne</i>	<i>Danse avec les sangliers</i>
<i>La Nature de Soin</i>	<i>Sous les étoiles avec le troupeau</i>
<i>Jour de berger</i>	<i>Le Chant d'arbres</i>

À la fin de la séance, les participants ont évalué chaque fiche en complétant un très court sondage en ligne, préparé par Camera Work.

Réunions du premier cycle : résultats communs

Au niveau collégial des deux territoires, lors du premier cycle de réunions, les sujets expérientiels d'intérêt étaient les suivants :



II Cycle des itinéraires participants

Seconde réunion à Alghero (29/10/2018)

La deuxième réunion de la planification participative pour le vaste territoire Alghero-Nurra a eu lieu, toujours dans les locaux de Borgia Guardia Grande. Au cours de cette réunion, sous la coordination d'1 facilitateur et de 2 animateurs, les 17 participants ont travaillé, toujours avec la méthodologie du world caffè, sur les 3 fiches ayant atteint les scores les plus élevés de la phase d'enquête d'approbation préliminaire, ci-après celles qui ont été choisies :

<i>Les sentiers secrets de la santé – itinéraire naturaliste</i>
<i>Fortins et forteresses</i>
<i>La santé secrète des saveurs</i>

L'activité de consultation a permis de construire l'offre en détail, avec les composants suivants :

- activités possibles à réaliser ;
- Saisonnalité ;
- Durée ;
- Cible ;
- Services permettant de composer l'expérience : réception, transport, restaurants/produits locaux, randonnée sportive/environnementale, culture et divertissement.

À la fin de la session, comme pour la réunion précédente, chaque fiche a été évaluée par les participants avec la compilation d'un très court sondage en ligne, préparé par Camera Work.

Seconde réunion à Cuglieri (30/10/2018)

La deuxième réunion de la planification participative pour le territoire de Montiferru a eu lieu à Cuglieri, toujours dans les locaux de l'agence Laore. Au cours de cette réunion, les 12 participants ont travaillé, avec la coordination d'1 facilitateur et de 2 animateurs, sur la méthodologie du World Café, sur les 3 fiches ayant obtenu les scores les plus élevés de la phase d'enquête d'approbation préliminaire, ci-après celles qui ont été choisies :

<i>Les émotions de la Malvasia</i>
<i>Le Chant d'arbres</i>
<i>Sous les étoiles avec le troupeau</i>

L'activité de consultation a permis de construire l'offre en détail, avec les composants suivants :

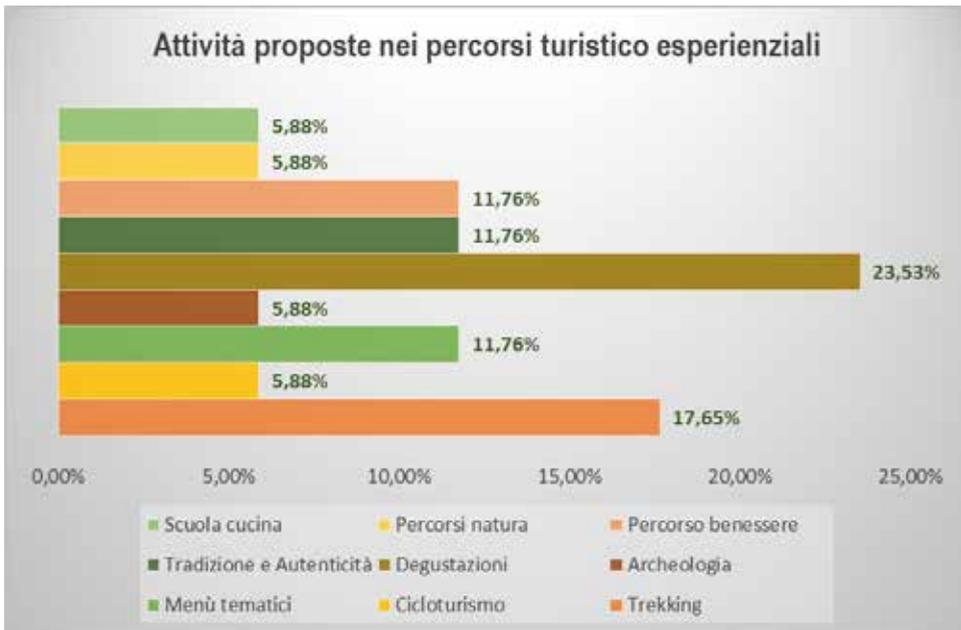
1. activités possibles à réaliser ;
2. Saisonnalité ;
3. Duré ;
4. Cible ;

5. Services pour composer l'expérience : Réception, Transport, Restaurant/produits locaux, Randonnée sportive/environnementale, Culture et Divertissement

À la fin de la session, comme pour la réunion précédente, chaque fiche a été évaluée par les participants avec la compilation d'un très court sondage en ligne, préparé par Camera Work.

Réunions du deuxième cycle : résultats communs

Au cours des deux réunions territoriales du deuxième cycle, les résultats suivants sont apparus en ce qui concerne les types d'offres proposées pour la composition de produits du tourisme expérientiel, qui peuvent être obtenues à partir des formulaires partagés :



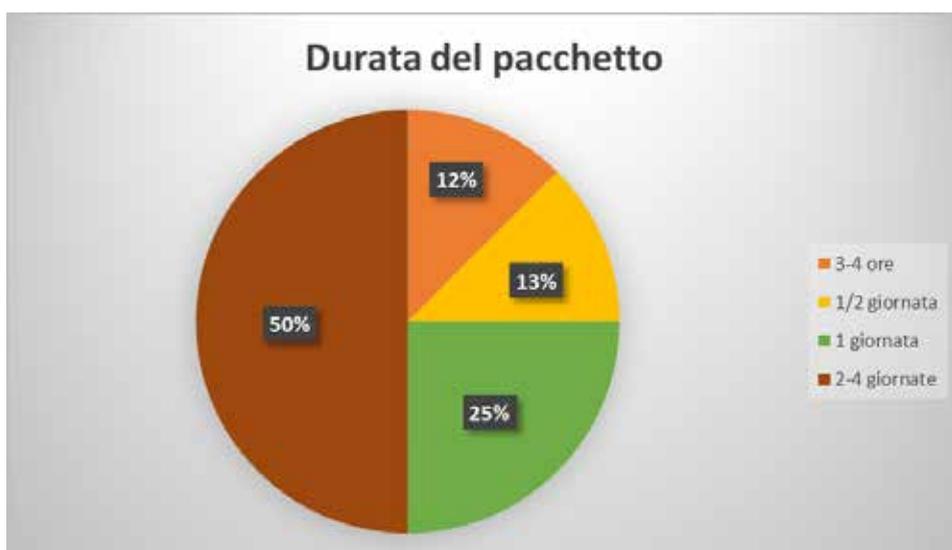
Parmi les **activités** possibles à proposer au sein des itinéraires touristiques, l'espace est réservé aux sports et à l'alimentation. En ce qui concerne le sport, le Trekking est une activité combinée très populaire dans les domaines d'intérêt. Une autre activité obligatoire est la dégustation de produits typiques, parmi ceux qui décrivent le mieux les traditions et les saveurs des territoires sardes.

En ce qui concerne la **saisonnalité**, les périodes les plus indiquées sont les plus douces : le printemps et l'automne, également en raison de la forte volonté de réajuster en saison le tourisme en Sardaigne, qui connaît son apogée en été :

Environ 2 à 4 jours sont à prévoir pour la **durée** des trajets, y compris des trajets plus courts (de quelques heures à un jour). En revanche, les temporalités les plus répandues, telles qu'une semaine ou plus, n'ont pas trouvé place, elles sont non seulement plus difficiles à réaliser, mais elles ne répondent pas aux tendances les plus récentes de la durée moyenne des vacances par les cibles potentielles de l'offre

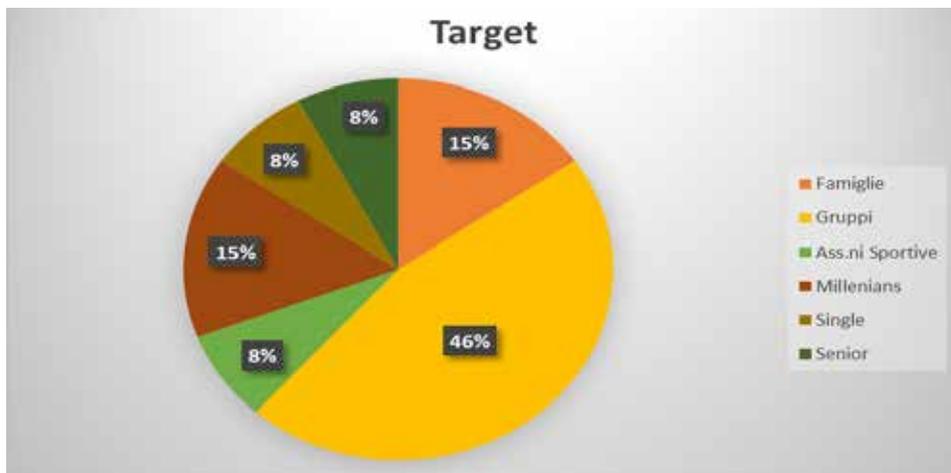


touristique supposée, confirmant ainsi une récente étude de marché¹ montrant un séjour moyen de 3,5 jours.



¹ Données relatives à l'analyse du marché présentée lors des rendez-vous pour la définition du plan stratégique de tourisme « Destination Sardaigne 2018-2021 », présentées par le consultant Josep Ejarque.

En outre, différentes **cibles** ont été identifiées, se chevauchant parfois par une seule proposition thématique. Les cibles « groupes » sont de loin les plus suggérées (83%), suivis des « familles et des jeunes » (33% dans les deux cas). Les autres cibles plus spécifiques ont été sélectionnées en fonction des thèmes des fiches.



Dernière réunion Lieu Monte Minerva – Municipalité de Villanova Monteleone (12/11/2018)

La dernière réunion s'est déroulée en plénière pour les deux territoires. Les participants de Montiferru et de la région d'Alghero-Nurra se sont en effet réunis dans les locaux du CEAS, au siège enchanteur de Monte Minerva, pour définir les itinéraires/produits de tourisme expérientiel et partager les paramètres de création d'une marque d'identité de qualité touristique réceptive des territoires. Les 35 participants, coordonnés par les 3 animateurs avec la méthodologie du World Café, ont d'abord défini les 4 fiches finales, en travaillant ensemble entre les choix des deux territoires, afin de créer 2 cartes par territoire ; cela a déterminé l'insertion de l'offre prévue dans la fiche « la santé secrète des saveurs » dans l'itinéraire touristique expérientiel « le chant d'arbres ». Il en a été de même pour le package « les émotions de la Malvasia », qui, en raison de sa courte durée (3/4 heure), a été inclus dans le produit de tourisme expérientiel intitulé « Sous les étoiles avec le troupeau ».

Le travail s'est ensuite poursuivi avec le raffinement des 4 fiches sélectionnées, en définissant :

- le positionnement sur le marché par rapport à la valeur de l'itinéraire/du produit du tourisme expérientiel ;
- les services et leur composition dans la proposition ;
- les coûts de la réalisation ;
- la gestion et l'organisation du produit/itinéraire ;
- les accords entre les différents fournisseurs de services fournis dans chaque produit/itinéraire ;
- le prix de vente supposé ;
- les canaux de distribution possibles.

ENTREPRISE AGRICOLE MULTIFONCTIONNELLE ET RÉSEAUX D'ORGANISATION

Angelo Pichierri (UniTo)

La première séance de notre réunion a été consacrée à la notion d'agriculture multifonctionnelle et à la manière dont elle est décelable et pouvant être organisée sur les territoires où la recherche a eu lieu. Cette session se concentre sur les réseaux organisationnels liés à ce type d'agriculture. Dans la note suivante, je présenterai d'abord quelques considérations sur les aspects organisationnels de l'entreprise agricole multifonctionnelle ; j'essaierai ensuite de mettre en évidence certaines caractéristiques du paradigme du réseau qui semblent particulièrement pertinentes pour notre recherche.

1.

Sur le concept de multifonctionnalité, il existe désormais un ensemble cohérent de réflexions théoriques et de recherches empiriques, dans lequel les travaux de l'OCSE et ceux de l'école hollandaise qui est à la tête de Van der Ploeg se révèlent particulièrement significatifs. Même si les positions des chercheurs et des opérateurs ne concordent pas totalement, je pense que nous pouvons partir de quelques points sur lesquels le consensus existe certainement : a) on parle de multifonctionnalité en présence d'une activité économique (d'une entreprise) qui a des produits de sortie différents ; b) certains de ces produits ne sont pas des produits de base ; c) la pluralité de produits dans la même entreprise fait référence à une sorte d'interdépendance entre eux. Ces points ont des implications organisationnelles importantes sur lesquelles j'essaie d'attirer l'attention en proposant des clés d'interprétation supplémentaires pour nos études de cas.

Tout d'abord, même dans le cas de petites entreprises paysannes comme celles desquelles nous nous occupons, la pluralité de produits implique des exigences de gestion d'une complexité considérablement différente de celles de l'entreprise spécialisée, qu'elle soit grande ou petite. La complexité des produits augmente avec la différenciation des produits, encore plus lorsque – comme dans le cas d'une forte multifonctionnalité – il s'agit de produits qui ne sont pas uniquement agricoles, mais qui relèvent d'autres types d'activités (restauration, éducation, sport, etc.) ; lorsque certains produits ne sont pas des produits de base ; lorsque l'entreprise a l'intention de faire face (ou est amenée à faire face) aux externalités négatives et positives produites par son activité. Les études organisationnelles ont généralement traité des implications organisationnelles de la différenciation par rapport aux grandes entreprises, mais certains résultats peuvent être généralisés, en particulier celui pour lequel un changement de stratégie de marché doit correspondre à un changement de structure organisationnelle.

Dans le cas d'une forte multifonctionnalité, l'entreprise doit gérer des logiques organisationnelles différentes. Ces logiques peuvent être explicitement complémentaires (l'agritourisme qui met les produits agricoles de l'entreprise sur la table), mais elles peuvent être ou devenir difficiles à intégrer ; par exemple, une activité devient si importante jusqu'à ce que les autres passent au second plan ou se déforment, ou l'allocation de ressources rares devient problématique en présence d'activités très

différentes. Différentes réponses peuvent être apportées aux problèmes et tensions causés par la présence de logiques organisationnelles différentes. Je me référerai tout à l'heure à celles qui se réfèrent le plus explicitement au paradigme du réseau. Entre-temps, nous pouvons émettre l'hypothèse que, lorsque la société reste compacte (pour des raisons dimensionnelles, économiques et sociales), la solution organisationnelle interne en présence d'une pluralité de produits implique dans tous les cas une croissance de l'autonomie et une spécialisation des composants. L'autonomie et la spécialisation concernent les membres qui traitent des produits individuels mais à la limite – dans le cas de petites entreprises – l'allocation de temps de travail et de vie de l'individu qui devra établir son propre agenda compliqué et voir, par exemple, que certaines choses, il sait comment les faire, alors que pour d'autres, il aura besoin d'un soutien externe et/ou d'une formation. L'autonomie et la spécialisation dont je parle doivent donc être comprises dans un sens analytique et sont présentes même lorsqu'elles ne se traduisent pas par une structure organisationnelle visible.^P

Entendue dans ce sens, l'entreprise agricole multifonctionnelle se présente comme réticulée de manière constitutive. Chacune de ses composantes spécialisées aura en effet des relations avec différents segments et sujets (nœuds) de l'environnement dans lequel elle évolue ; la ferme didactique avec les établissements d'enseignement, la chambre d'hôtes avec les agences de tourisme, l'agriculture avec le réseau de distribution, etc. C'est un réseau hétérogène en raison de la nature des nœuds qui le composent ; ce qui n'exclut pas la possibilité de réseaux homogènes, entre entreprises pouvant s'associer et coopérer en vue de la réalisation de certains objectifs.

L'entreprise multifonctionnelle peut évoluer dans un sens réticulaire de deux manières. Dans la première, plus forte, certainement pas généralisable même si présente dans certaines des entreprises les plus dynamiques étudiées et visitées, certains composants peuvent également être autonomes en termes de nom de société (par exemple parce que cela est dicté par une réglementation très différente par type d'activité, car la saisonnalité est trop différente, car le succès peut conduire à un plus grand recours aux ressources externes, etc.), en donnant ainsi naissance à de véritables entreprises en réseau. Dans le deuxième sens, l'entreprise multifonctionnelle trouve commode une sorte de relation stable avec d'autres entreprises, éventuellement multifonctionnelles également ; dans ce cas, nous n'avons pas une entreprise en réseau, mais un réseau d'entreprises.

2.

En ce qui concerne la théorie (les théories) des réseaux, je me borne à rappeler un aspect qui me semble pertinent pour la conduite de la recherche et l'analyse de ses résultats.

De manière très générale, le paradigme réticulaire prévoit que le comportement d'un acteur, individuel ou collectif, peut être expliqué à la lumière de ses relations avec les autres acteurs. Les rapports sont de natures diverses mais impliquent en tout cas un échange de ressources jugé satisfaisant ; pour pouvoir parler de réseau, ces relations doivent avoir des exigences dont le plus important est au moins la relative stabilité. La création et/ou la stabilisation d'un réseau nécessite que celui-ci propose des produits difficiles à obtenir à partir d'un composant individuel ; l'implication la plus importante est que la motivation pour entrer et rester dans le réseau a tendance à être opportuniste. La bonne réputation et la confiance mutuelle des acteurs sont certainement un puissant facilitateur de la construction de réseaux ;

mais elles peuvent aussi en être le résultat, après des périodes plus ou moins longues de coopération surveillée entre opportunistes. Les raisons d'entrée et de séjour dans le réseau peuvent être utilement résumées par la notion de « bien de club » : un bien réservé exclusivement aux membres d'un groupe qui « paie sa part » et partage éventuellement certains moyens de production.

Deux autres dimensions semblent particulièrement pertinentes, celle de la sensibilisation et celle de la gouvernance ; les deux peuvent être lues en termes de continuum. Dans le cas de la prise de conscience, nous avons à un extrême les réseaux de facto, dans lesquels les acteurs coopèrent sans être particulièrement conscients du caractère spécial de leur lien, à l'autre, les réseaux dans lesquels la prise de conscience produit une sorte de formalisation. Dans le cas de la gouvernance, nous avons des réseaux spontanés à un extrême fonctionnant sans règles explicites, à l'autre des réseaux gouvernés extrêmes, dans lesquels les procédures et les sujets décisionnels sont clairement identifiés.

Dans les contributions d'hier et d'aujourd'hui, et dans celles que certains présents ont publiées ailleurs, de nombreux thèmes peuvent être lus à la lumière de la perspective susmentionnée et peuvent contribuer à l'enrichir. Voyons rapidement certains d'entre eux.

Les expériences de réseau présentées ici peuvent être assez facilement placées à un moment donné dans les continuums indiqués ci-dessus ; dans toutes les composantes, il y a une certaine connaissance des relations qu'ils entretiennent. Dans chacune d'elles, il existe des mécanismes de régulation, mais certaines d'entre elles atteignent l'extrême limite du continuum dans lequel la conscience et la gouvernance sont formalisées par une forme d'association ou de contrat. Les avantages sont généralement enregistrés pour cette dernière solution ; mais il convient de garder à l'esprit les coûts, les investissements et les risques inhérents à l'institutionnalisation. La construction et la maintenance d'un réseau impliquent des coûts et des investissements qui ne sont pas seulement financiers. Les nouvelles technologies de l'information constituent un puissant facilitateur, qui nécessite toutefois des compétences parfois non triviales, ce qui fait référence à une forme de professionnalisation de la gestion de réseau, présente dans de nombreux cas proposés (peut-être en français plutôt qu'en italien).

Implicitement ou explicitement, aux contenus présentés, émerge l'idée que l'on ne peut parler de réseau que si un objectif est présent. Sur la base de l'objectif identifié, il est possible de construire des types ; et dans la formulation de stratégies et de politiques, il conviendrait d'explicitier les objectifs et les types de réseaux correspondants ; cette explication semble représenter dans de nombreux cas une contribution essentielle des politiques. La question de la conscience revient ; l'objectif n'est pas toujours parfaitement clair pour ceux qui le poursuivent, mais nous pouvons rappeler ici un vieux principe de la théorie générale des systèmes, selon lequel le comportement d'un système est tend à rechercher un *goal-seeking*.

La question de la sensibilisation devient particulièrement pertinente lorsque nous voulons souligner – comme cela est souvent le cas dans la littérature sur l'agriculture multifonctionnelle – que certains des biens produits ne sont pas des produits de base. Sur ce terrain, nous avons encore des problèmes théoriques qui ne sont pas complètement résolus, que je ne peux que mentionner ici. Définir un résultat, matériel ou immatériel, comme un bien ou une externalité (positive ou négative) n'est pas indifférent : le bien est tel parce qu'il correspond à un besoin, l'externalité

a tendance à ne pas être intentionnelle. En outre, les produits autres que ceux produits par une agriculture multifonctionnelle peuvent rarement être définis à la hâte comme des biens publics ; il s'agit plutôt de *common-pool resources* ou des biens de club ; dans la version du paradigme réticulaire que j'ai schématiquement présenté, c'est surtout le bien du club qui implique, pour sa production et son utilisation, la solution organisationnelle réticulaire. La marque et la valorisation des produits locaux peuvent être définies comme des biens de club, l'entretien du territoire et le paysage plutôt comme des externalités positives et comme *common-pool resources*. Dans les deux cas, il convient de souligner qu'il s'agit de biens collectifs, non seulement du côté de la consommation, mais également du côté de la production : dans les cas examinés, ce n'est jamais un seul acteur qui les produit.

La production de biens et de produits autres que les produits de base tels que ceux dont nous parlons ne peut donc pas être attribuée à un seul acteur. L'une des interventions suivantes soutient même l'hypothèse, qui me semble très intéressante, selon laquelle « le réseau, à travers le contrat de réseau, peut constituer un passage de jonction qui permet à la multifonctionnalité de passer des entreprises au territoire parce que pas toutes les entreprises peuvent être multi-fonctionnelles par elles-mêmes, considérons l'hypothèse selon laquelle la multi-fonctionnalité peut être obtenue grâce à la collaboration d'entreprises qui font des choses différentes ».

Une telle perspective maximise probablement le besoin d'intervention d'acteurs institutionnels (acteurs publics, mais également d'associations représentatives et d'autonomies fonctionnelles) capables de fournir aux réseaux les ressources indispensables susmentionnées, non seulement financières, mais également et surtout techniques, de coordination, de communication et de construction d'identités reconnaissables de l'extérieur. On ne peut jamais assez insister sur la reconnaissance externe. Un réseau représente une identité collective quand les autres la voient comme telle ; on peut également ajouter, sur les traces du géographe hollandaise Hoekveld, que la représentation externe ne coïncide pas nécessairement avec la représentation de soi.

Sur le terrain des politiques publiques, les expériences présentées sont très variées. La comparaison entre les régions italiennes et françaises montre une diversité remarquable de contextes institutionnels, avec un rôle d'acteurs publics qui reste parfois externe, mais il est parfois si décisif de les configurer en tant qu'élément essentiel de la gouvernance du réseau. Ce thème est particulièrement important car les expériences présentées, quantitativement modestes et bien sûr à ne pas mythifier, constituent néanmoins un cadre intéressant, surtout du point de vue de la prise de conscience des acteurs et de leur intentionnalité politique. Un cadre dans lequel la multifonctionnalité rurale apparaît moins comme une reprise du passé que l'esquisse – en termes ambitieux polanyani – d'un contre-mouvement face aux échecs de la modernisation de l'agriculture.

Enfin, un clin d'œil aux pistes de réflexion et de recherche déjà présentes à l'ordre du jour de certains participants, que nous espérons voir développées et partagées à l'avenir. Parmi celles de nature théorique, je signale les références dans certaines interventions à l'économie des conventions et au concept de la chaîne d'approvisionnement. En ce qui concerne les recherches empiriques, il semblerait particulièrement intéressant de relier les travaux déjà réalisés par certains des participants sur la famille et la dimension de genre au problème de la multifonctionnalité au sens où nous l'avons donné depuis hier ; pour faire une blague, on peut supposer que les nouveaux paysans sont membres de familles de type nouveau.

SECTION III
INNOVATION ET SERVICES DE SOUTIEN
A LA MULTI-FONCTIONNALITÉ

SÉMINAIRE POUR L'ENTREPRENEURIAT AUTONOME DANS LES SECTEURS DE L'AGROALIMENTAIRE ET DU TOURISME

Gianpiero Negri (Studio Negri, Pise), Giacomo Petrini (Consortium universitaire en ingénierie de la qualité et de l'innovation - Quinn, Pise)

1. Introduction

Le succès de la création d'une nouvelle entreprise est certainement lié à la diligence et à la rigueur méthodologique avec lesquelles nous procédons dans la planification stratégique (business plan) et dans la vérification expérimentale de toutes les hypothèses à la base de la durabilité de la nouvelle formule d'entreprise. Toutefois, si le modèle d'entreprise adopté ne permet pas d'interagir efficacement avec l'environnement externe, il en résultera la mise en œuvre parfaite d'un modèle erroné. À la lumière de cette considération, il est clair qu'il est important de comprendre ce que l'on entend par l'Économie de la connaissance et surtout d'analyser comment le concept d'entreprise s'est développé, a évolué et a été articulé jusqu'à la formulation actuelle. Ces deux éléments constituent la base théorique de la partie centrale du document, qui contient des concepts, des méthodes et des outils qui constituent la « recette » en quatre étapes, proposée pour la création et l'évaluation d'un projet d'entreprise.

Les Théories sur les entreprises ont pour objectif principal d'expliquer pourquoi l'entreprise existe ou pourquoi l'entreprise représente une solution plus adaptée que le mécanisme du marché ; deuxièmement, elles émettent l'hypothèse d'un modèle fonctionnel dans le but de prévoir le comportement de l'entreprise. Dans les théories classiques, le marché est caractérisé par la demande de biens physiques et peuplé de sujets qui agissent de manière opportuniste même au détriment des autres ; l'entreprise est conçue comme une solution à la défaillance du marché et consiste essentiellement en deux activités, la production et la vente de biens matériels, dans le but de générer de la valeur et de maximiser les bénéfices ; l'individu, compris en tant que travailleur, est considéré comme un facteur de production ou, au fil des passages, comme une ressource à la valeur égale des autres ressources. Ces théories contrastent fortement avec la Théorie de l'entreprise basée sur la connaissance Knowledge Based View (Nonaka, 1994), qui inverse complètement la perspective. Les membres de l'organisation sont les dépositaires des connaissances et des compétences nécessaires pour identifier les nouvelles connaissances nécessaires au développement, les diffuser au sein de l'organisation et les partager à l'extérieur avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. L'analyse du contexte de l'« Ère de la connaissance » justifie la définition d'une nouvelle conception de l'entreprise et suggère quels sont ses éléments constitutifs : la connaissance, le réseau social, les technologies 2.0 et les personnes : (i) la connaissance est une ressource stratégique, mais présente des caractéristiques particulières qui la différencient des autres ressources et nécessite une gestion spécifique. La valeur de la connaissance, par exemple, se manifeste dans l'utilisation et la diffusion, mais cela soulève des

questions sur la manière de générer de la valeur qui revient à l'entreprise ; (ii) le réseau social constitue le support essentiel du modèle collaboratif et le mécanisme permettant à la connaissance d'exprimer tout son potentiel : le réseau pénalise les comportements opportunistes et égoïstes et se renouvelle grâce à des liens faibles et des relations distantes ; (iii) les technologies 2.0 constituent un support technologique fondamental permettant le développement de différents types de réseaux sociaux ; (iv) les personnes, en tant que salariés, partenaires, fournisseurs, clients, sont des protagonistes et, en tant que détenteurs de connaissances, un élément essentiel du développement du modèle commercial fondé sur la connaissance.

2. Fondements théoriques du parcours du séminaire de Prometea

2.1. Commençons par définir ce qu'est une entreprise

Selon la théorie Économique Néoclassique, l'entreprise est comprise comme le lieu de production (transformation de l'entrée en sortie) et se compose de deux éléments : une technologie (ensemble de processus de production ou de techniques réalisables) et un agent jouant le rôle d'entrepreneur. Le système de prix du marché représente les informations disponibles à coût zéro et complet pour l'optimisation des plans de production et des plans de consommation.

Dans le contexte des théories organisationnelles, la théorie des Coûts de Transaction affirme un concept commercial compris comme une organisation de gestion et de répartition des ressources, basé sur un « système de contrat » plus efficace que le système de prix du marché (Coase, 1937) ; la théorie de l'Efficacité économique (Williamson, 1985) identifie, par contre, des paramètres pour analyser et comparer l'efficacité du mécanisme commercial par rapport au marché et interprète l'établissement de relations entre entreprises comme un moyen d'optimiser l'efficacité frontalière (l'interface) et ainsi bénéficier d'une réduction supplémentaire des coûts de transaction. Il s'agit donc d'une étape fondamentale pour la pertinence du concept de relation (personnes) et de réseaux (réseaux d'entreprise), même si elle est placée dans une vision qui fait référence au marché avec un sens encore négatif, où les relations sont motivées par un intérêt purement économique, par des comportements opportunistes, très éloignés des aspects de confiance et de collaboration.

Dans le domaine des disciplines managériales, la Resource Based View (RBV) tente de faire la synthèse entre théories économiques et organisationnelles, en essayant d'expliquer et de prévoir les raisons pour lesquelles les entreprises ont une rentabilité supérieure à celle des autres. L'entreprise est considérée comme un ensemble hétérogène de ressources et de compétences spécifiques qui constituent la base prioritaire pour la réalisation d'un avantage concurrentiel et le principal déterminant de la rentabilité d'entreprise (Penrose, 1959). Penrose identifie trois types de ressources : tangibles, intangibles (marques, réputation, identité d'entreprise, etc.) et humaines (connaissances, compétences, capacités, etc.). Dans ce cas, il convient de souligner l'importance de la contribution des disciplines de la gestion au processus évolutif de la pensée théorique en faveur du modèle commercial fondé sur la connaissance, le rôle des ressources intangibles et humaines dans le processus de création de valeur et d'avantage concurrentiel étant également affirmé, même

si le temps n'est pas encore venu de reconnaître la connaissance comme ressource stratégique essentielle au développement de l'entreprise.

La définition et le développement du concept de réseau dans la littérature trouvent leur déclinaison dans deux théories opposées principales : la Théorie des coûts de transaction dans laquelle Williamson interprète le réseau comme une forme hybride de gouvernance et la Social Network Theory (Barnes, 1954) où elle est considérée comme une forme autonome de gouvernance. L'hypothèse est que chaque individu est en relation avec les autres et que cette interaction façonne et modifie son comportement. L'analyse du réseau s'est révélée essentielle pour examiner et élaborer un modèle qui explique l'interaction entre les entreprises grâce aux liens informels existant entre les employés, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau inter-entreprises, qui constituent pour les entreprises le moyen de recueillir des informations, d'échanger et combiner les connaissances, de trouver de nouvelles solutions ou ressources pour obtenir un avantage concurrentiel.

Le concept d'entreprise, qui s'est développé au fil du temps dans les diverses théories exposées jusqu'ici, est complété par l'apport de la Knowledge Based View, qui considère la « connaissance » comme la ressource stratégique fondamentale et les individus qui en sont « porteurs » à travers leurs compétences personnelles. C'est une vision qui récompense la capacité de savoir se situer dans des réseaux, d'intégrer des mondes différents, de comprendre que le succès de la croissance est lié à ce qui est « à l'extérieur », dans l'environnement externe, plutôt qu'à des facteurs de valeur, résidant à l'intérieur. On est conscients que le contexte socio-économique actuel offre un scénario totalement différent du passé : premièrement, les informations et les technologies sont largement disponibles, évoluent rapidement et se remplacent et ne représentent donc plus une ressource rare, mais au contraire, se produit le phénomène d'excès informationnel et technologique. La difficulté pour les entreprises n'est donc pas l'accès à l'information, mais l'identification d'une information de qualité et la possibilité d'y accéder rapidement en cas de besoin. Deuxièmement, la nature du produit a radicalement changé, que nous pourrions définir comme sa dimension matérielle et la dimension des significations dans laquelle le client joue également un rôle important. La connaissance du produit et du client devient donc non seulement la connaissance du produit en tant qu'objet physique, mais aussi des significations associées au produit lui-même et au processus d'achat, en constante évolution. Il ne s'agit plus de transformer physiquement des biens, mais de reproduire des connaissances grâce auxquelles ils peuvent être transformés et régénérés de manière créative pour relancer le processus de diffusion. La principale richesse intangible de l'organisation est donc le capital humain. La connaissance joue également un rôle en termes de relations inter-entreprises. Étant donné qu'il est de plus en plus difficile de suivre le rythme de l'évolution technologique, les entreprises voient dans le choix d'alliances et de partenariats étendus également au client un moyen de se développer, en mettant en commun ressources et connaissances techniques. La relation d'échange de connaissances entre entreprises, fournisseurs et clients crée une valeur économique imputable à la recherche de gains d'efficacité dans le domaine logistique et technique et de production ou au développement de nouvelles connaissances technologiques et commerciales susceptibles de générer un avantage concurrentiel pour le réseau

collaborateur. Les arguments ci-dessus montrent que la connaissance n'est pas une ressource générique, mais la ressource la plus stratégique pour une entreprise opérant dans l'Économie de la connaissance. Cependant, elle représente une ressource anormale, à laquelle les stratégies traditionnelles utilisées pour d'autres types de ressources ne peuvent pas être appliquées : pour être exploitée pleinement et de manière optimale, elle doit être gérée en tenant compte de ses caractéristiques et de sa spécificité.

2.2. Gestion de la connaissance et création d'un avantage concurrentiel

Définir la connaissance de manière synthétique est assez complexe. Cependant, il est possible d'en identifier quatre dimensions suggérées par les économistes Bengt-Åke Lundvall et Björn Johnson (1994) : (i) know what (savoir quoi), connaître les « faits », les données ; (ii) know why (savoir pourquoi) : principes et lois à la base des connaissances scientifiques et technologiques ; (iii) know how (savoir comment) : expérience opérationnelle individuelle et partagée des travailleurs. C'est le capital humain de l'entreprise. (iv) know who (savoir qui) : la connaissance de ceux qui savent comment faire certaines choses. Ce sont les informations de base pour la construction de réseaux. Les caractéristiques qui distinguent la connaissance des autres ressources sont : (i) la non-rivalité en tant qu'un bien qui ne se consomme pas avec son utilisation : elle peut donc être réutilisée ou partagée un nombre infini de fois pour générer des avantages tels que le renforcement des liens sociaux et économies d'échelle ; (ii) la non-exclusivité : si elle est rendue publique, quiconque la possède perd son bénéfice exclusif au profit de ceux qui entrent en contact avec elle ; la cumulativité, qui concerne la capacité à générer une nouvelle connaissance, qui, s'intégrant à celle existante, forme un complexe de connaissances plus étendu, ce qui déclenche un processus itératif appelé spirale de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995). Du point de vue de la gestion de la connaissance dans un contexte d'entreprise, les caractéristiques à considérer comme pertinentes sont les suivantes : (i) la transférabilité, liée à la difficulté de passer d'un sujet à un autre et au type de connaissance : celle explicite est codable et transférable par la communication, tandis que celle tacite ne peut pas être codifiée et peut être acquise par l'expérience et transmise par interaction directe ; (ii) la capacité d'agrégation (par exemple : statistiques), qui influence, avec la capacité d'absorption du récepteur, l'efficacité du transfert de connaissance ; (iii) l'appropriabilité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le propriétaire est capable de capturer la valeur tirée de l'exploitation et de l'application de sa connaissance. Enfin, en ce qui concerne la création de nouvelle connaissance, en suivant le courant qui soutient la possibilité d'un apprentissage collectif, la connaissance est généralement créée, transformée et légitimée au sein de communautés de pratique, et l'organisation peut agir sur le processus d'articulation et de diffusion de la connaissance, en ouvrant ses propres frontières ou en stimulant systématiquement et formellement la génération de la connaissance grâce à des partenariats et des alliances. La connaissance est configurée comme un actif complexe, difficile à contrôler, mais capable de générer des externalités positives significatives. Le fait que sa valeur se manifeste pleinement par le partage rend inapplicables les approches traditionnelles qui ne considèrent pas comme stratégique une ressource qui n'est pas rare ou qui est disponible pour

tous les concurrents. Cela oblige l'entreprise à redéfinir ses modèles et ses stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel.

Goshal et Nahapiet (1998) reconnaissent l'avantage organisationnel de l'entreprise en raison de sa capacité supérieure à générer du capital intellectuel par rapport aux mécanismes du marché : cet objectif est atteint lorsque l'organisation crée un climat propice au développement du capital social, entendu comme la somme des ressources actuelles et potentielles enracinées dans les relations et disponibles via le réseau relationnel appartenant à un individu ou à une unité sociale. La compétence et la confiance sont donc les ressources fondamentales qui constituent le moteur du fonctionnement et de la performance majeure d'une entreprise en matière de génération de la connaissance : la confiance est en fait à la base de la coopération, rend les contrôles moins nécessaires, favorise la créativité (par opposition : dans des contextes dominés par la règle du commandement et du contrôle, les processus créatifs ne sont guère enracinés) et permet le développement du capital humain (personnes) et du capital intellectuel compris comme « connaissance et capacités cognitives d'une collectivité sociale » (Goshal et Nahapiet, 1998). L'entreprise produit la connaissance par le biais de deux processus : (i) la combinaison, ce qui donne lieu à des innovations supplémentaires ou radicales ; (ii) l'échange, qui s'effectue par le transfert de la connaissance explicite ou par une interaction sociale dans le cas de connaissance tacite. La valeur de la connaissance se manifeste par son utilisation et ne s'amplifie de manière exponentielle que par sa diffusion. Pour générer et ensuite capter de la valeur, les entreprises doivent donc la rendre disponible au maximum et impliquer le nombre d'acteurs le plus grand et le plus varié possible, puis s'approprier indirectement la valeur produite par sa capacité à reconnaître la valeur des nouvelles informations produites, qui peuvent être appliquées à des fins commerciales. Le concept clé est l'utilisation d'une approche stratégique basée sur l'ouverture et la collaboration plutôt que sur la clôture. Un exemple est la manière différente d'utiliser le brevet : d'un outil de protection défensive (des tentatives de infringement) à une diffusion contrôlée de la connaissance (licensing-out).

2.3. Le concept de l'entreprise à l'époque d'Internet : le réseau et les technologies

Dans le tissu économique, le réseau constitue une solution évolutive importante pour le développement des processus de production : en premier lieu, il répond effectivement au besoin actuel des entreprises d'avoir accès aux nombreuses compétences et technologies nécessaires à leurs processus de transformation, mais qu'ils ne pourraient pas se permettre de posséder en interne ; deuxièmement, il permet aux entreprises de se spécialiser et à leur tour de partager leur connaissance. Au sein d'un même réseau, coexistent des acteurs ayant un plus grand nombre de liens et donc un poids différent des autres. Une entreprise avec de nombreux liens a plus de pouvoir et peut tirer des bénéfices plus élevés. Cependant, la nature collaborative du réseau reste dominante, car elle repose sur la matrice de capital social qui, comme on le voit, est fortement caractérisé par la dimension relationnelle (confiance, fiabilité, etc.) et par la non-appropriabilité de l'unité individuelle.

Dans le domaine de l'étude des réseaux, la contribution de Granovetter (1973),

qui identifie la « force des liens faibles » comme un levier fondamental pour la création de la nouvelle connaissance, est importante : c'est en fait le lien entre des sujets appartenant à deux groupes sociaux différents qui permet l'échange de nouvelles informations potentiellement non présentes dans le groupe auquel il appartient : si la relation entre individus était régie exclusivement par les liens forts du groupe auquel ils appartiennent, les seules informations disponibles seraient celles qui circulent au sein du groupe (risque de stagnation) ; au contraire, précisément à cause de la distance culturelle entre les groupes séparés et distants, les informations véhiculées par des liens faibles constitueront un élément de nouveauté et de rénovation. Les liens faibles constituent donc une opportunité pour développer le capital social d'un réseau, car ils nous permettent de rencontrer de nouveaux partenaires et d'échanger de nouvelles connaissances.

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a considérablement contribué au développement des réseaux sociaux en termes de capital social et intellectuel. En fait, les nouvelles technologies 2.0 permettent, outre le codage, le stockage et la transmission d'informations, l'interactivité entre les sujets connectés et donc la possibilité de créer des espaces virtuels de collaboration et d'agrégation (capital social), dans lesquels créer de nouvelles connaissances à travers les processus de combinaison et d'échange déjà observés (capital intellectuel). Les technologies 2.0 ont initialement montré leur potentiel sur Internet : Facebook ou Wikipedia sont des exemples du développement rapide des communautés sociales sur des plateformes collaboratives ; par la suite, elles sont également entrées dans le monde de la production en développant de nouvelles applications professionnelles. En utilisant le paramètre d'intensité des liens sociaux, il est possible de classer les différents outils de collaboration : des outils dédiés aux relations très fortes aux outils pouvant être utilisés pour développer de nouveaux liens potentiels (Modèle McAfee, 2009).

2.4. Les multiples rôles des personnes

Avec l'entrée dans l'économie de la connaissance, la Resource Based View et enfin la Knowledge Based View reconnaissent le rôle central de la personne en tant que protagoniste du processus de création de valeur, à la fois dans la production et dans la conception du produit. Le capital humain, compris comme connaissance spécifique de la personne, ainsi que le capital social, considéré comme une ressource collective, constituent la source prioritaire de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Parallèlement à l'évolution décrite, le concept d'individu en tant que consommateur se transforme au fil du temps et avec lui le concept de consommateur. Le sens de la consommation est passé d'une simple nécessité d'existence à un moyen d'affirmer son statut ; nous passons de la consommation de produits de masse totalement standardisés à la consommation de produits de plus en plus personnalisés, à une consommation éthique, dans laquelle le choix d'achat est dicté par des valeurs personnelles, jusqu'à une consommation expérientielle, où la décision d'achat n'est pas seulement liée à l'évaluation du produit physique lui-même, mais à la signification attribuée au produit, à son utilisation et à l'expérience des phases du processus d'achat. Dans l'ère postmoderne, les émotions et les significations font partie des variables sur lesquelles repose l'évaluation préliminaire de la décision d'achat. Les

espaces virtuels d'agrégation et d'interaction sur le réseau (grâce aux technologies 2.0) ont également ouvert la voie au phénomène de partage et de participation : les consommateurs s'informent mutuellement, commentent les produits, racontent des histoires, échangent des expériences d'utilisation et d'achat, créent, associent ou ajoutent aux produits et à leur utilisation de nouvelles significations personnelles qui deviennent progressivement collectives au fur et à mesure que de nouveaux commentaires s'ajoutent aux commentaires présents. Il s'agit donc d'un modèle de consommation en partage, car il est guidé par des significations qui se forment dans le réseau et qui n'appartiennent pas à l'individu. Nous assistons à la naissance d'un nouveau profil de consommateur : autonome dans la recherche d'informations, plus conscient de ses choix d'achat, souhaitant partager et échanger ses expériences dans le réseau, participant à la construction de significations collectives non-appropriables. Le sens et le produit sont une entité unique que le consommateur produit et consomme en même temps. En ce sens, a été inventé le terme prosommateur, producteur-consommateur (Toffler, 1980), car il est à tous égards le protagoniste de la création de nouveaux produits. Dans ce nouveau contexte socio-économique, dans lequel une partie de la production de nouveaux « produits » a lieu dans l'environnement extérieur, il faut former un nouveau modèle économique, de plus en plus ouvert à la collaboration avec les clients, les fournisseurs et même les concurrents, et capable de générer de la valeur, en guidant les processus de création de la nouvelle connaissance grâce à une gestion judicieuse des éléments décrits ici qui sont à la base de l'Économie de la connaissance.

3. De la théorie à la pratique : architecture et contenu des séminaires Prometea

Les séminaires PROMETEA, en mettant en valeur les évolutions les plus récentes des modèles organisationnels, visaient à fournir des notions de base sur le concept d'entreprise et la dynamique à laquelle est confrontée la création d'une entreprise, en faisant particulièrement référence au modèle commercial multifonctionnel. Un deuxième objectif des séminaires était de fournir des conseils à tous les détenteurs d'un projet de création d'entreprise qui avaient demandé un soutien en matière d'orientation.

Dans les différentes éditions organisées dans les Régions impliquées dans le Projet, les Séminaires ont été déclinés de manière à être accessibles aux groupes de destinataires caractérisés par différents degrés d'implication et d'engagement dans la création d'une nouvelle entreprise : de la phase initiale d'intérêt préliminaire purement exploratoire à la phase successive de décision et de planification, jusqu'à la phase de démarrage de l'entreprise.

En ce qui concerne plus précisément le contenu, l'objectif donné par le Projet était de fournir aux participants des outils d'auto-évaluation sur les points suivants :

- Comment évaluer la cohérence d'une nouvelle idée d'entreprise, planifier le modèle d'entreprise et créer la nouvelle entreprise ?
- Comment gérer avec succès une nouvelle activité en assurant la défense du marché de référence et la consolidation de son activité ?
- Comment assurer un développement continu et durable de son entreprise garantissant sa pérennité sur le marché ?

L'évaluation de la cohérence sous-entend l'objectif de vérifier si une idée d'entreprise est capable de générer de la valeur, puis d'évaluer si elle doit continuer, introduire des modifications ou arrêter. Les paramètres d'évaluation peuvent dépendre de divers facteurs, tels que le degré de maturité de l'entreprise ou les attentes de l'évaluateur (par exemple, l'investisseur).

Conformément aux trois questions ci-dessus, le contenu des séminaires a été organisé dans l'ordre suivant :

- Séminaire 1 – Évaluation des idées d'entreprise. Évaluation, outils d'analyse et exploration de marché, business model
- Séminaire 2 – Modèles d'organisation. Nouveaux modèles d'entreprise et de croissance collaborative ; Business Plan et analyse de faisabilité
- Séminaire 3 – Modèles d'investissement formels et informels. De fund raising à reporting, en passant par les étapes et les techniques de présentation elevator pitch
- Séminaire 4 – Innovation continue. Les défis de l'innovation et des stratégies, l'approche Lean au démarrage.

Le *premier séminaire* traite du thème de l'entreprise. Il part du sens de l'entreprise, de ses éléments constitutifs, pour donner ensuite des indications sur la manière d'évaluer la consistance d'un projet d'entreprise. Après, le modèle Business Model Canvas (Osterwalder, 2010) est introduit, un outil permettant de mener à bien un projet d'entreprise de manière simple, immédiate, correcte et complète. Il a connu un grand succès dans la littérature et auprès du public.

Le *deuxième séminaire* décrit les phases de développement d'une idée innovante d'entreprise, avec une référence particulière aux premières phases, qui sont généralement reconnues comme les plus critiques. On introduit ensuite des modèles organisationnels pour une approche d'innovation ouverte et le Business plan, en tant qu'outil fondamental pour passer de la conception formalisable via le Business Model Canvas à la mise en œuvre effective, ce qui nécessite une définition quantitative mesurable des activités qu'on a l'intention de mettre en œuvre afin d'évaluer l'entreprise en termes économiques.

Le *troisième séminaire* utilise l'outil du business plan pour montrer une application pratique ou la manière de développer la dimension quantitative/financière nécessaire pour passer à la mise en œuvre réelle. Ensuite, les outils de financement et l'elevator pitch sont illustrés, un outil de communication puissant pour une interaction efficace avec les investisseurs.

Enfin, le *quatrième séminaire* aborde le mérite opérationnel de comment faire évoluer le modèle d'entreprise, en mettant à profit l'apprentissage, à savoir la conception de projet d'expériences marketing ou de vente, la mesure des résultats obtenus et enfin la mise en mémoire des « enseignements tirés » qui sont déduits de l'analyse des résultats obtenus.

3.1. Évaluation des idées et modèle de business

Lors du premier séminaire, l'accent était mis sur le modèle de business. L'objectif consistait à apprendre une méthode collaborative pour concevoir et évaluer la consistance d'une idée d'entreprise et de son modèle de business.

Comme l'illustrent les sections précédentes, l'Économie de la connaissance actuelle est caractérisée par des phénomènes qui ont déterminé une nouvelle façon

de concevoir la production et la consommation de biens. Le produit ne peut plus être imputable à l'objet simple qui remplit une fonction, mais c'est la synthèse de deux éléments : d'une part, une partie « physique » résultant de la convergence de nombreuses technologies, dont la gestion réside dans les compétences de nombreux sujets opérant dans le contexte économique et, d'autre part, la somme des significations attribuées par le consommateur individuel et la communauté. La « physicalité » du produit est donc réduite à être l'une des dimensions de l'unité globale de la valeur, dont la complémentarité est constituée par la connaissance de la réalisation du produit et de sa signification.

Dans ce contexte, le sens des affaires change, la manière de le faire et, surtout, la voie de développement de nouveaux projets d'entreprise : il est nécessaire d'adapter le modèle de business, qui peut être défini comme la logique avec laquelle une organisation crée, distribue et capture de la valeur (Osterwalder, 2010). Les entreprises ne sont plus la place exclusive attribuée à la production de biens matériels, mais des communautés qui : (i) créent de la valeur en produisant la connaissance, à la fois en interne par le biais de collaborations entre individus et en interagissant en externe avec des unités de réseau sociaux, tels que partenaires, fournisseurs et clients ; (ii) distribuent de la valeur, en favorisant la diffusion de la connaissance dans les réseaux sociaux ; (iii) capturent la valeur de l'apprentissage de la nouvelle connaissance développée par la communauté. Les nouvelles formules entrepreneuriales (les startups) ont plus de chances de réussir si, dès le moment de leur conception, elles résultent de l'interaction des acteurs du réseau social et exploitent des outils favorisant la communication, la collaboration et le dialogue entre différentes langues et compétences.

Le Business Model Canvas (Osterwalder, 2010) est un outil de conception de projet et d'évaluation en parfaite adéquation avec cette vision. C'est pour cette raison qu'il a été adopté dans la formulation de la « recette en quatre étapes » présentée dans ce document.

Profitant de l'élément graphique, le Business Model Canvas renvoie une vision directe, simple, panoramique et partagée d'un projet d'entreprise : il permet sa conception de projet et l'évaluation de la consistance, définissable comme sa capacité à créer de la valeur et à être évaluée par l'analyse des composantes de base du projet d'entreprise : le besoin du client à satisfaire, les caractéristiques de la solution à proposer, la composition de l'équipe et du modèle de business à la base de la formule originale d'entreprise (y compris les partenaires clés du réseau), la définition du marché sur lequel vous souhaitez vendre et l'identification de concurrents. Pour l'analyse et l'évaluation de chaque composante de base du projet, un ensemble spécifique d'outils et de techniques est proposé, qui vise à mettre en évidence les forces et les faiblesses et la capacité à soutenir l'hypothèse de business globale. L'ensemble proposé repose sur la collecte de données objectives et utilise, entre autres, des solutions telles que le Value Proposition Canvas et la Carte de l'Empathie (Osterwalder, 2010), qui font partie intégrante de l'approche collaborative pour la conception de projet d'une nouvelle entreprise innovante.

Les participants au séminaire ont appris la méthode pour développer un projet d'entreprise de manière structurée et ont simulé la transformation d'une

idée choisie par eux en projet de business en groupe ; ils ont finalement réalisé l'évaluation du projet avec les outils illustrés ci-dessus.

3.2. Modèles d'organisation et plan de business

Dans la deuxième étape du parcours, le thème était l'organisation, et l'objectif était principalement l'apprentissage de modèles d'entreprise collaboratifs et basés sur la connaissance, en mettant l'accent sur les processus d'innovation, de mise en valeur et de planification stratégique.

L'évolution rapide des technologies, la mobilité des talents, le cycle de vie de plus en plus réduit des produits, le changement du sens de la consommation et la dynamique des réseaux sociaux dans la création de la connaissance rendent difficile pour l'entreprise individuelle de se doter de toutes les ressources nécessaires pour mener à bien en interne tous les processus de conception, d'essai, de production et de commercialisation de nouveaux produits tout en satisfaisant un marché de plus en plus exigeant. Les acteurs et les facteurs nécessaires à la réalisation des produits sont accessibles dans le réseau du tissu économique et social, ce qui explique pourquoi l'important n'est plus de posséder la connaissance, mais bien d'identifier rapidement à qui elle appartient, de collaborer et d'apprendre rapidement comment l'adapter à ses projets de développement de produits, diffuser la nouvelle connaissance produite pour exploiter ses rendements croissants liés aux externalités de réseau : c'est le paradigme de l'Open Innovation (Chesbrough, 2003), de l'innovation collaborative, dans laquelle l'entreprise se développe (« Funnel de l'innovation »), en rendant ses frontières « poreuses » avec l'environnement extérieur. Comme indiqué dans les sections approfondies théoriques, la connaissance est la principale ressource stratégique de l'entreprise, mais elle présente des caractéristiques qui la rendent anormale par rapport aux ressources traditionnelles. Elle doit donc être gérée avec des outils et des stratégies spécifiques pour qu'elle devienne effectivement une source de richesse pour l'entreprise.

Le deuxième séminaire se concentre donc sur les aspects de mise en œuvre du point de vue de l'organisation et de la planification : il illustre les phases du chemin d'innovation, qui part de l'idée et atteint le marché : un processus décrit par le soi-disant « tunnel de l'innovation » ; il propose des solutions organisationnelles pour collaborer avec l'environnement externe, à la fois en absorbant les connaissances de l'extérieur, appelées « modèles outside-in », et en promouvant la diffusion vers l'extérieur et en capturant une partie de la valeur du produit, ou les « modèles « inside-out » ; il offre une liste exhaustive des technologies 2.0 disponibles pour gérer les relations caractérisées par des liens forts ou faibles, indispensables au renouvellement de l'entreprise ; enfin, il conclut en approfondissant le processus de planification stratégique en illustrant son outil principal, à savoir le Business Plan, en accordant une grande attention à l'importance de son écriture par le biais de son interactivité avec l'environnement externe, du partage et de la diffusion de la connaissance.

3.3. Modèles d'investissement formels et informels. Techniques de présentation

Dans le troisième séminaire, l'accent a été mis sur la recherche de sources de financement dans le but d'apprendre des modèles de financement novateurs et les meilleures pratiques d'interaction avec les investisseurs en capital-risque.

À l'« Ère de la connaissance », l'avènement des nouvelles technologies 2.0 a entraîné un développement important des réseaux sociaux : des lieux virtuels de communication et d'échange d'informations et de significations, des connaissances, auparavant personnelles, progressivement partagées et collectives sont créés. Ces espaces permettent aux consommateurs d'échanger leurs points de vue sur les produits et de partager leurs expériences et leurs convictions ; dans les domaines professionnel et technique, des communautés de pratique sont créées, où de nouvelles connaissances sont créées par des processus d'échange et de recombinaison ; dans la sphère financière, des réseaux d'investisseurs (syndicate) voient le jour et de nouveaux modèles d'investissement sont créés sur la base de systèmes collaboratifs de collecte de fonds (plates-formes de crowdfunding), dans lesquels la cible est composée d'entreprises innovantes non nécessairement technologiques. Il existe donc des réseaux différents, qui se distinguent par des dynamiques, des acteurs et des contenus différents, mais ils peuvent également s'influencer. Dans le contexte du crowdfunding, tout le monde peut investir et l'attrait d'une proposition d'investissement dans la phase premoney est conditionné par le nombre et le type d'investisseurs qui, par leur manifestation d'intérêt, influencent les autres investisseurs du réseau. Pour les entreprises en démarrage, l'investisseur est une ressource précieuse à la fois pour l'apport de capital et de compétences et pour l'ouverture de nouvelles relations sur différents types de réseaux. Pour les investisseurs, en revanche, il est important de connaître et de surveiller le Plan élaboré par les startuppeurs pour entrer dans les réseaux sociaux, car le potentiel de croissance du business est lié aux mécanismes de diffusion des connaissances produites par l'entreprise : comme indiqué plus haut, la connaissance manifeste son potentiel lorsqu'elle est utilisée et partagée.

Afin de faciliter l'apprentissage de la dynamique économique et financière et de la relation avec l'investisseur, un dossier de startup hypothétique mais probable a été créé pour un ancien manager appelé Matteo (alias Alphonse), qui consiste dans le développement d'une activité de production et de vente avec livraison à domicile de fruits et légumes biologiques : à partir d'une description pratique et intuitive du projet d'entreprise (matériel, tangible), il est montré comment élaborer la partie qualitative du plan de business et arriver ensuite à la détermination des aspects économique et financier. Afin de faire « l'expérience » de l'interaction avec des investisseurs de capital-risque, une réunion a été simulée, en utilisant la technique de l'elevator pitch pour présenter les cas de business choisis par les participants aux séminaires précédents.

3.4. Innovation continue. L'approche Lean au démarrage

À la fin du séminaire, le problème de la continuité de l'entreprise grâce à l'innovation continue et au développement de nouveaux produits ou services s'est posé. L'objectif était donc centré sur l'apprentissage de l'approche Lean Startup pour la création et le développement d'une nouvelle entreprise (Ries, 2011).

L'approche Lean Startup enseigne comment concrétiser des projets d'innovation, en particulier celle radicale, à l'aide d'une méthode visant à éliminer le gaspillage. Souvent, l'erreur que vous commettez est de développer le produit ou le service innovant jusqu'à la version la plus complète sans jamais avoir pris contact avec le

client. La méthode de démarrage Lean vous invite à faire exactement le contraire ou à développer l'idée de produit ou de service avec le minimum de fonctionnalités possibles, de manière à le rendre utilisable par le client et à en saisir les feedback. En rappelant la définition de Steve Blank (2012), « La start-up est une organisation temporaire qui vise à rechercher un business model évolutif et reproductible » ; l'approche de démarrage Lean part de l'hypothèse qu'une entreprise en démarrage n'est pas encore une entreprise et que, par conséquent, la formule optimale de business model est le point d'arrivée et non le point de départ. En d'autres termes, il est nécessaire de *valider le modèle de business*, en appliquant 3 phases :

- Concevoir un modèle d'entreprise
- Expérimenter pour valider les hypothèses à la base du modèle de business : appliquer, observer les clients, mesurer les performances (dans les phases du processus d'achat)
- Apprendre : la valeur de la start-up réside dans le niveau de connaissance des règles pour interagir efficacement avec le marché.

Cette conception de la start-up en tant qu'organisation visant à apprendre en interaction avec le marché et le client fait de l'approche Lean Startup un outil puissant et pratique pour la création d'entreprises fondées sur la connaissance.

Pour simplifier la compréhension de l'approche Lean Startup, elle a été appliquée au cas de Matteo, déjà présenté lors du précédent séminaire (on rappelle que Matteo est un nouvel entrepreneur qui a créé une start-up qui fournit des boîtes de fruits, de légumes et de fromages biologiques à la maison).

Lors des exercices, les participants ont été invités à modifier le modèle de business de leur projet d'entreprise, en introduisant de nouvelles technologies 2.0. Dans d'autres cas, les participants ont été invités à remplir un formulaire qui illustre la conception de projet d'une expérience basée sur l'approche Lean Startup.

4. Mise en place de séminaires sur le terrain

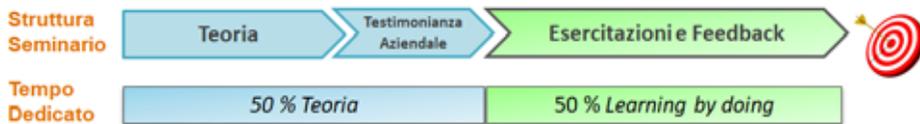
Dans le cadre du projet PROMETEA, une activité de séminaire était prévue, complétée par la partie du Laboratoire didactique Innovation Way, gérées toujours par Quinn, dans le but de contribuer à la diffusion de la culture d'entreprise et de soutenir les porteurs éventuels d'un projet d'entreprise, qui avaient manifesté leur intérêt pour recevoir des commentaires sur le bien-fondé de l'idée qu'ils avaient proposée et pour toute suggestion de créer une entreprise. Cette activité était divisée en cycles de 4 séminaires d'une journée chacun. La programmation des dates a été effectuée de manière à laisser aux participants le temps nécessaire pour reprendre les concepts de manière indépendante et éventuellement demander des informations ou des explications supplémentaires en raison de leurs propres développements personnels.

En ce qui concerne le choix des destinataires, le cycle de séminaires a été initialement conçu en tenant compte du profil hypothétique idéal, à savoir celui des chercheurs, des boursiers de recherche, des diplômés récents et en général des sujets possédant une culture spécifique et approfondie dans le domaine agricole et économique et d'une connaissance et d'une expérience probablement limitées dans le domaine de la gestion de l'innovation et des entreprises en général. Un

second type de destinataires a ensuite été ajouté à cette typologie de destinataires initiaux, composé d'étudiants universitaires et des quatrième et cinquième années du lycée et des Instituts techniques, tels que, par exemple, l'Institut hôtelier. Ces jeunes ont des périodes d'entrée plus courtes dans le monde du travail et ont donc besoin de recevoir la première indication possible sur la manière de développer une idée d'entreprise. Le langage et le niveau de profondeur des séminaires ont donc été adaptés en fonction de l'expérience de travail limitée et des connaissances de base des participants en matière économique.

Conformément au type de destinataires indiqués ci-dessus, le contenu a été largement simplifié, et des exemples, des études de cas et des simulations de cas réels possibles ont été utilisés de manière systématique et intensive. La partie théorique a été réduite au profit de la partie interactive et de la formation dans les groupes de travail : la séance du matin a été consacrée à la partie théorique, tandis que la séance de l'après-midi a été consacrée aux exercices. Chaque groupe de travail était composé d'un nombre indicatif de 6 personnes. L'apprentissage de la partie théorique a été facilité par le choix de méthodologies et d'outils littéraires connus, largement distribués, schématiques et surtout orientés pour rendre les concepts plus visuels que textuels. L'implication des participants était assurée par un délai raisonnable imparti à chaque groupe pour présenter le résultat du travail en groupe. Le témoignage de personnes directement impliquées dans des activités entrepreneuriales et dans des domaines cohérents avec le sujet du projet Prometea a finalement été assuré.

Figure 1 – Le mix de formation du séminaire



Lors de la conception de projet du contenu et de la phase d'articulation des séminaires, d'autres facteurs critiques qui auraient pu compromettre le programme de formation ont été pris en compte, tels que, par exemple, le risque de faible continuité en présence du participant unique, le chevauchement potentiel avec d'autres événements importants, le manque de communication avec les personnes directement impliquées. Pour permettre aux participants de tirer parti du contenu d'un seul séminaire, même s'ils ne pouvaient pas assurer leur présence aux précédents ou la garantir aux suivants, chaque séminaire a été rendu homogène. En d'autres termes, le contenu de chaque réunion était distinct de celui des autres séminaires et avait été élaboré de manière organique et indépendante. Le risque de chevauchement a été maîtrisé grâce à une activité de coordination avec d'autres projets concomitants et au soutien des partenaires du Projet, capables de gérer la promotion territoriale locale et les relations avec d'autres acteurs locaux impliqués dans le soutien à la création de nouvelles opportunités de business. En ce qui concerne la communication, Quinn a été directement impliqué dans la promotion du Projet par le biais de brèves conférences en présence des étudiants avant le

début des cours à la fois à Pise et à Florence aux départements de l'agriculture et des sciences vétérinaires et à l'Institut hôtelier de Pise.

Figure 2 – L'Approche de la formation



Le projet comportait trois éditions du séminaire dans trois régions différentes, auxquelles ont participé 148 sujets, dont des étudiants, des étudiants de premier cycle, des diplômés et des entrepreneurs.

Figure 3 – Sièges des séminaires de PROMETEA



5. Évolution du contenu par rapport aux feedback du terrain

En analysant les informations sur les participants, on constate qu'il s'agissait pour la plupart d'élèves de lycées. L'accord avec les instituts et l'intérêt des jeunes ont été favorisés par l'opportunité de l'initiative d'alternance école-travail. Les absences ou les discontinuités de présence étaient objectivement limitées et les

étudiants ont manifesté un intérêt marqué pour les sujets traités. En particulier, en ce qui concerne les méthodes de participation, une préférence particulière a été exprimée pour le travail en groupe, en raison de la possibilité que ces occasions de formation donnent à tout le monde la possibilité de travailler ensemble et de discuter, de manière à développer leur propre thème d'intérêt et enfin pour l'occasion d'exposer en public ce qui avait été élaboré dans les groupes d'étude.

L'étape clef de ce cheminement a été la simplification et la schématisation des contenus théoriques grâce à l'utilisation de template pour soutenir le travail de groupe, et surtout à l'utilisation de la simulation d'un cas pratique pour montrer l'application immédiate des concepts. À cet égard, la pertinence du cas simulé de Matteo est soulignée, ce qui a accompagné la quasi-totalité du cours de formation.

En entrant brièvement dans la propension à créer une entreprise, il est observé que la tendance des étudiants à considérer la disponibilité des ressources financières comme essentielle pour permettre la création d'une entreprise est comparée à l'importance et à la valeur de la connaissance du client et surtout vis-à-vis d'une motivation intérieure visant à créer une expérience concrète et créative, bien que limitée dans le temps et la prise des risques.

Malgré la présence majoritaire d'élèves du collège et lycée, il convient de rappeler qu'il existe un nombre limité, mais qualitativement pertinent, de sujets issus du monde de la recherche et du travail.

De la comparaison entre les différentes expériences réalisées dans les trois territoires impliqués dans le projet Pronetea, des particularités sont apparues découlant des caractéristiques des participants. Nous pouvons prendre le cas des réunions tenues en Corse au cours desquelles une plus grande sensibilité aux aspects d'analyse de marché et de connaissance du marché (comment atteindre de nouveaux clients) et une stratégie concurrentielle (comment différencier et aligner les besoins du client) ont été détectées.

6. Conclusions

La création d'une start-up innovante constitue une opportunité de business importante, qui s'accompagne toutefois d'un processus avec un taux d'échec élevé. Le risque de défaillance ne peut pas être éliminé, mais peut être limité en suivant les routes appropriées.

Premièrement, il est possible d'adopter des modèles d'entreprise adaptés aux temps actuels de l'Économie de la connaissance. Dans l'illustration de la Knowledge Based View, les éléments fondateurs d'un modèle d'entreprise connectée et collaborative ont été examinés et approfondis : la connaissance sous les différentes formes identifiées relatives à l'information, savoir faire, savoir rechercher ; les personnes, dans les différents rôles de consommateurs, partenaires, investisseurs ; les réseaux, physiques et virtuels, les communautés de consommateurs, les communautés de pratique ; les technologies 2.0, principalement celles du réseau Internet.

Deuxièmement, il est possible de recourir à des méthodes et techniques de développement du projet de business, qui d'une certaine manière peuvent être définies comme « 2.0 », ou collaboratives. Pensez à l'implication étroite du client, prescrite par l'approche lean startup ou à la méthode de communication avec

les investisseurs et les entrepreneurs *business angel* par le biais de plates-formes permettant de présenter leurs idées en utilisant la technique de l'elevator pitch.

L'expérience acquise lors des séminaires Prometea a confirmé l'importance stratégique des voies d'information/de formation qui, en combinant la présentation de modèles théoriques à des jeux de rôle en collaboration, permettent aux jeunes de se lancer dans une aventure entrepreneuriale suffisamment conscients et durables. La coordination entre les multiples acteurs offrant des services d'appui à l'entrepreneuriat apparaît comme une voie nécessaire et incontournable pour concentrer les ressources et offrir un scénario de référence clair, à partir du lycée à tort négligé comme humus pour nourrir le système de production national, en particulier pour le secteur de l'agriculture et de l'agrotourisme.

Bibliographie

Textes

- Anderson C. (2006), *The long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*
- Barney, J.B. (2001), *Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management*
- Blank S. (2012), *The Startup Owner's Manual*
- Chesbrough H.W. (2003), *The Era of Open Innovation*
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*
- Cohen W. e Levinthal D. (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on learning and Innovation*
- Felice De Toni A., Fornasier A. (2012) (*La guida del sole 24ore al*) *Knowledge management*
- Fiocca R. (2014), *Impresa futura. Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani*
- Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*
- Maltagliati V. (2001), *Elevator Pitch*
- Matzler K. (2013), *Open Innovation: Le linee guida per le piccole e medie imprese in Alto Adige*
- Matzler K. e Renzl B. (2005), *The Future of Knowledge Management*
- McAfee A. (2009), *Enterprise 2.0: How to Manage Social Technologies to Transform Your Organization*
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*
- Nelson R. e Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*
- Osterwalder A. (2010), *Business Model Generation*
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2015), *Value Proposition Design*
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*
- Ries E. (2011), *The Lean Startup*
- Rossi C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation.*
- Rullani E. (1992) *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*

Rullani E. (2004), La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza
Schilling Melissa A., Francesco Izzo (2013), Gestione dell'innovazione
Schumpeter (1934), The Theory of Economic Development
Verganti R. (2004), L'impresa dell'innovazione

Publications

Pierani C. (2009), Nuovi modelli collaborativi di impresa: nascita e trasformazione dell'Enterprise 2.0
Sciarelli M. (2014), La Social Network Analysis per lo studio dell'innovazione nelle reti di imprese
De Angelis R. (2002), La conoscenza come risorsa aziendale e relazionale
Odella F. (2003), Capitale sociale e capitale umano nei percorsi professionali manageriali
Livraghi R. (2007), Economia della conoscenza
Smorto G. (2015), Sharing economy e modelli di organizzazione
Sobrero R. (2014), Competitività e processi collaborativi – CSR Piemonte
Apreda R., Bonaccorsi A., Carmassi M., Fantoni G., Petrini G. (2010), "Innovation Way®: a novel methodology for radical innovation".
Carmassi M, Failli F., Bernardini M (2011). "Experiencing the implementation of the Innovation Way® methodology in Small and Medium Enterprises".

Sitographie

Economia neoclassica – https://it.wikipedia.org/wiki/Economia_neoclassica
TCE (R.Coase) – https://it.wikipedia.org/wiki/Ronald_Coase
RBV – https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view
RETE SOCIALE – https://it.wikipedia.org/wiki/Rete_sociale
Economia della conoscenza – https://it.wikipedia.org/wiki/Economia_della_conoscenza
Open innovation – http://wiki.p2pfoundation.net/Four_Types_of_Co-Creation
Innovazione – http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2014-01-22/azienda-vinicola-treviso-affida-171630.php?uuid=AbEa98HJ&refresh_ce=1
Innovation – <http://www.larassegna.it/2014/01/23/parrucchieri-arrivala-poltrona-in-affitto/>
Innovazione – <http://www.cucinamancina.com/>
Innovazione – <http://www.reteimpresebalneariviereggio.it/>
Innovazione – <https://daily-it.wizbii.com/imprenditorialita-femminile-italia-vista-7-donne-ambiziose/>
Innovazione – <http://www.soluzionidicasa.com/vacanze-in-montagnaquali-attivita-si-possano-fare/>

INNOVATION WAY® : À L'APPUI DE L'INNOVATION CONTINUE ET DURABLE DES MICRO- ET PETITES ENTREPRISES

Marco Bernardini, Giacomo Petrini, Marco Bisconti (Consortium universitaire en ingénierie pour la qualité et pour l'innovation -Quinn, Pise)

1. Pourquoi Innovation Way®

« Si vous continuez à faire ce que vous avez toujours fait, vous continuerez à obtenir ce que vous avez toujours eu ».

La phrase de Warren G. Bennis, l'un des pionniers des études sur le leadership moderne, tend à être vraie, mais pas exacte pour tous les contextes d'application. Si vous pensez à la réalité des affaires, « faire ce que vous avez toujours fait » ne vous permet pas d'obtenir ce que vous avez toujours eu, mais conduit inévitablement à avoir de moins en moins, à une fin triste. Les clients changent avec le temps et changent leurs besoins, modifient le paysage concurrentiel et modifient le marché. Tous les facteurs du macro-environnement et du micro-environnement de l'entreprise sont dans une évolution continue et tourbillonnante et obligent les entreprises à se réinventer constamment afin de rester dans la même position occupée sur le marché ou souvent de se développer. C'est le cas des grandes entreprises qui n'ont pas saisi les besoins changeants de leurs clients et n'ont donc pas modifié leur travail, c'est pourquoi ils ont de plus en plus perdu des parts de marché (voir les cas classiques de Kodak, Nokia, Blackberry, AOL, Pagine Gialle pour ne citer que quelques-uns des plus connus), mais il en va de même pour les petites et micro-entreprises pour lesquelles l'innovation de leur business est souvent la carte gagnante à jouer pour faire face de manière proactive à l'évolution du scénario concurrentiel.

Mais que peut signifier « innover » pour une petite ou une micro-entreprise ? Nous n'attendrions probablement pas de ces réalités une innovation radicale, résultat d'un long processus de recherche et développement généralement soutenu par des investissements importants, ce qui ne serait pas compatible avec les besoins et les moyens de ces entreprises. Ceci est vrai pour toutes les entreprises impliquées dans le projet PROMETEA ; l'objectif était donc de fournir à ces entreprises un ensemble d'outils, de méthodes et d'approches qui permettraient aux petites entreprises des secteurs de l'agroalimentaire et du tourisme d'innover, avec des investissements durables et en faisant l'acquisition de méthodes reproductibles, leur produit/service, mais aussi la stratégie d'entreprise et l'approche au client.

Le consortium QUINN, qui a toujours été en contact avec des entreprises de tailles et de secteurs différents, a développé au fil du temps un cours de formation expérientiel visant à répondre au besoin de surmonter les obstacles à l'innovation qui caractérisent les petites entreprises, reposant sur trois leviers fondamentaux :

1. Nature de l'entreprise : Tirer parti de la petite taille de l'entreprise pour en faire un atout, en tirant parti de la rapidité avec laquelle les PME et les micro-entreprises réagissent aux changements, et, par conséquent, réaliser de nouvelles solutions commerciales.

2. Business Creativity : Formule qui grâce à la recombinaison de facteurs existants et à l'adoption d'éléments pris dans d'autres business et/ou secteurs de produits (« crossover ») permet d'obtenir une innovation « sur mesure » dans des délais courts et à faible coût.
3. Tirer les leçons de l'expérience : Offrir aux entrepreneurs des outils pour innover en « faisant en première personne », en les appliquant ainsi à sa propre réalité d'entreprise, directement pendant les workshop.

Pour les entreprises impliquées dans le projet, QUINN a considéré comme un point de départ fondamental pour l'amélioration et l'identification des forces (propres ou de l'écosystème) qui caractérisent ces réalités, en se basant sur l'utilisation d'outils conçus pour l'innovation appropriée à leur façon de faire des affaires.

La conclusion est que l'innovation pour ces entreprises peut et doit donc s'inscrire dans un modèle qui envisage de réinventer son propre travail et son offre grâce à une nouvelle combinaison des facteurs existants, en élaborant une nouvelle Value Proposition en agissant sur l'approche au marché, sur le produit et son image, mais surtout sur la communication avec le client et la compréhension de ses besoins. L'innovation peut donc être réalisée, ne serait-ce qu'en recomposant de manière créative ses éléments de business ou en abordant le marché d'une manière différente.

Innovation Way® permet aux entreprises participantes d'innover, en suivant un « sentier » qui évite la perte de temps et d'argent de la recherche scientifique classique et l'imprévisibilité des résultats de la seule créativité artistique. QUINN pratique depuis longtemps ce que le Harvard Business Review indique comme la principale voie pour l'innovation : la discipline appliquée à la créativité (Harvard Business Review, 2019).

Dans cette perspective, les méthodes et les outils déjà utilisés et consolidés au fil du temps par diverses entreprises pour atteindre cet objectif peuvent être pris comme exemple, réorganisés et appliqués en fonction des besoins et du contexte des petites et micro-entreprises, en permettant ainsi un processus de croissance innovant qui n'a pas besoin de risques excessifs et les coûts, comme mentionné, insoutenables pour eux. Par conséquent, pour ces entreprises, l'innovation peut être représentée par un changement de stratégie et de comparaison avec le marché. Cette innovation découle d'une approche différente qui peut être obtenue par le biais d'une formation collaborative et expérientielle destinée aux entrepreneurs, qui jette les bases pour une restructuration de son business axé sur le succès à court terme mais aussi à long terme.

Le cycle de quatre Laboratoires de Innovation Way®, créés par QUINN dans le cadre du projet PROMETEA, représente le contexte de la formation visant à atteindre les objectifs décrits ci-dessus.

2. Experiential learning : approche collaborative et expérientielle de l'apprentissage des adultes

À la base de la conception de projet des Laboratoires de Innovation Way®, il existe une étude approfondie de la méthodologie d'enseignement la plus adaptée au transfert de contenus de formation avec une empreinte très pratique, destinée

à un public d'entrepreneurs. La théorie sur l'apprentissage des adultes et les nombreuses années d'expérience du consortium QUINN dans le domaine de l'éducation ont conduit à la création de laboratoires expérimentiels et collaboratifs visant à atteindre les objectifs pédagogiques grâce à la méthode didactique appelée Experience-based learning.

Rien n'est plus vrai que l'expression « on n'arrête jamais d'apprendre ». Bien que cette expression soit utilisée dans tous les contextes et fasse référence à des expériences de la vie de toutes sortes, rapportée dans le contexte de la formation, elle est vraiment gagnante. L'apprentissage « systématique », entendu comme conçu, décrit dans une procédure, fourni et mesuré, est désormais un continuum dans la vie de chaque personne, et non par hasard. Depuis les années 90, le concept de Lifelong Learning s'est diffusé (apprentissage tout au long de la vie) qui, au niveau de l'UE, a connu une déclinaison dans des programmes spécifiques tels que Comenius (pour les écoles), Erasmus (pour l'enseignement supérieur), Léonard de Vinci (pour l'éducation et la formation professionnelle) et Grundtvig (pour les adultes)¹. La nécessité d'acquérir des connaissances pour répondre aux demandes croissantes du marché, du monde du travail et liée à l'évolution rapide des technologies présentes dans chaque secteur oblige les personnes à poursuivre leur apprentissage bien au-delà de la formation scolaire. Grâce au Lifelong Learning, ou à l'élargissement du répertoire cognitif et à l'accroissement des aptitudes et des compétences dans un processus continu tout au long de la vie, les personnes ont la possibilité de mettre à jour leurs connaissances des activités qu'elles mènent ou qu'elles avaient auparavant mises de côté et de comprendre et maîtriser certaines des avancées récentes dans divers secteurs, qui ont transformé leur monde (Aspin, Chapman, 2001).

Le grand potentiel du Lifelong Learning répond parfaitement au besoin des entrepreneurs de continuer à « apprendre » surtout si nous parlons d'innovation et de leviers stratégiques pour accroître la compétitivité. Il existe donc à la base de Innovation Way® une analyse de la méthode la plus efficace pour favoriser le transfert des sujets traités vers le public des entrepreneurs participant à PROMETEA, donc des adultes de différents groupes d'âge. L'andragogie est la discipline qui étudie l'apprentissage des adultes et, selon les études de Knowles, pionnier de cette science, il existe 5 principes de base concernant l'Adult Learning (Sharan B. Merriam, 2002) :

1. Les adultes apprennent mieux si la formation se déroule sur des parcours dirigés par eux-mêmes ;
2. Les étudiants adultes enrichissent le contexte éducatif grâce à leurs expériences ;
3. Habituellement, le désir d'apprendre est lié à une modification du rôle social ;
4. Les adultes préfèrent le problem based learning et l'application pratique immédiate du savoir ;
5. Les adultes sont plus motivés pour apprendre en raison de facteurs internes que externes.

¹ Voir <http://europalavoro.lavoro.gov.it/europalavoro/partecipo/lifelong-learning-programme>.

Bien que ces principes ne soient pas toujours vrais, par exemple un adulte qui aborde un sujet pour la première fois « dépend de l'enseignant » et n'est pas autonome (Sharan B. Merriam, 2002), cette théorie était la base de tous les développements ultérieurs sur le sujet. Tous les principes de Knowles ont des idées intéressantes car ils sont basés sur des réalités prouvées au cours des années d'expérience sur le sujet. Si l'attention est concentrée sur le deuxième principe, il est toutefois possible de comprendre comment, à un moment de formation à l'âge adulte, les expériences vécues et rapportées par chacun des étudiants enrichissent l'expérience éducative pour l'étudiant lui-même qui peut relier les connaissances qui lui ont été transmises au cours de la formation à ses propres expériences et à sa propre réalité (travail, social, etc.) et enrichissent également l'apprentissage d'autres personnes dans la classe grâce au partage d'expériences et à des témoignages directs. Un autre point crucial, qui sera analysé plus tard, est l'importance de l'apprentissage « problem based » et basé sur l'application pratique et immédiate des concepts.

Sur la base des principes de Knowles, les contours qui caractérisent le « formateur » dans le processus de Adult Learning sont donc définis. Si l'on suppose que l'éducation des adultes est un processus actif au cours duquel l'élève développe de nouvelles idées reliées et fondées sur les connaissances déjà possédées (Blondy, 2007), le formateur a alors pour tâche de guider ce processus génératif d'idées, en traduisant les informations à enseigner en des contenus dans le « format » le mieux adapté à la formation de l'élève, en lui permettant ainsi qu'il développe lui-même ses connaissances étape par étape.

Ce processus peut être lié aux concepts d'apprentissage autodirigé et d'apprentissage Problem Based, deux autres points clés des études de Knowles. À la lumière de ce que nous avons vu, nous pouvons déduire le potentiel des cours de formation participatifs et expérientiels pour l'éducation des adultes, car il correspond parfaitement aux principes de base dans le domaine de l'adult learning.

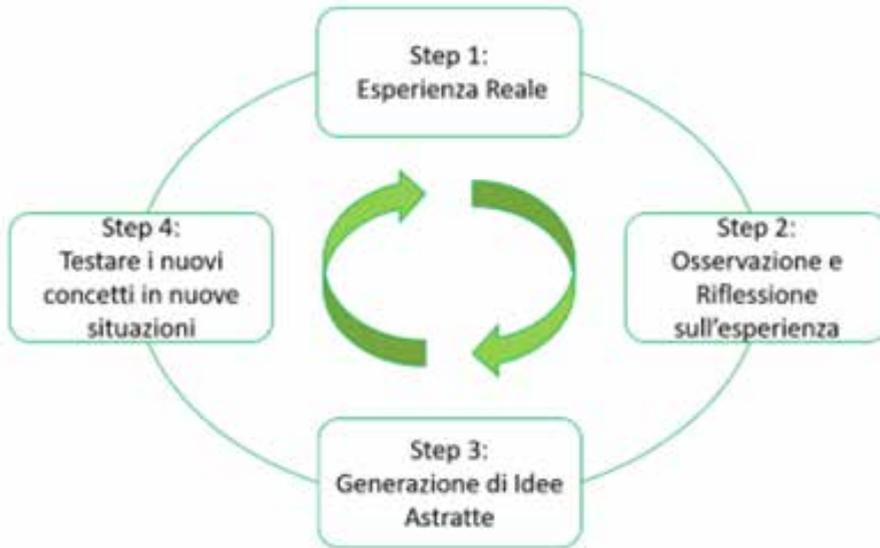
David A. Kolb et Roger Fry ont été les premiers à parler de experiential Learning. Ils ont formulé un modèle divisé en 4 phases illustrées dans le diagramme de la figure 1.

Selon le modèle, le premier moment d'apprentissage consiste à faire face à une expérience réelle. Après cela, une phase d'observation de l'expérience et réflexion sur cette dernière est nécessaire pour extrapoler combien d'expérience peut être répétée à l'avenir et sur quelles parties de l'expérience il est nécessaire de s'arrêter pour générer des idées d'amélioration. À ce stade, la formulation d'idées généralisées suivra : c'est-à-dire que l'expérience sur le cas spécifique est exploitée pour extrapoler une règle générale à laquelle le cas spécifique est soumis. Une fois la règle générale extraite, la dernière étape consiste à appliquer le comportement général à une nouvelle situation réelle, en testant ainsi l'efficacité des hypothèses générées, en modifiant et en affinant ensuite la ligne directrice créée, dès lors qu'on prend en compte des implications concrètes que son utilisation a en réalité.

L'ensemble de ce cycle, ainsi que les principes de base de l'adult learning, trouvent leur parfaite réalisation dans le concept d'apprentissage collaboratif et expérientiel.

En accord avec le modèle de Kolb et les théories sur l'apprentissage des adultes, le partage des expériences des participants, la génération des idées d'améliora-

Figure 1 – Modèle de Kolb pour l'apprentissage (Kolb, Fry, 1975)



tion basées sur des expériences réelles et le rôle actif de l'élève dans le cours à travers l'application pratique des concepts expliqués sont des facteurs gagnants pour une formation. Dans le modèle d'apprentissage collaboratif et expérientiel, on obtient exactement ceci : le résultat/produit naît de la contribution active de tous les participants et part de l'application pratique et concrète et de la propre réalité des concepts expliqués, ce qui augmente de manière exponentielle leur niveau d'implication, au-delà des résultats obtenus par chacun des participants à la fin du cours.

Selon ce paradigme, la formation devient un générateur actif de contenu pour le cours, en renversant le concept de formation traditionnelle où l'utilisateur n'a qu'un rôle d'apprentissage.

Comment le concept d'apprentissage collaboratif se traduit-il dans la pratique ? L'une des configurations possibles est l'approche d'apprentissage Learning by Doing, littéralement « apprendre par la pratique », dont l'objectif fondamental est de transmettre, en formant la connaissance sur « savoir comment faire pour... », accessible uniquement en structurant le parcours de formation fortement basée sur des applications pratiques pour l'entreprise, faites faire aux participants pendant l'expérience de formation.

L'approche Learning by Doing repose sur les points clés suivants (Ord, 2012) :

1. Les adultes apprennent mieux si, au niveau de l'expérience, ils se retrouvent à appliquer la théorie acquise dans des applications pratiques immédiates
2. Les contenus expliqués sont transférés plus efficacement si l'étudiant reconnaît leur utilité pour lui-même (et dans ce cas, les appliquer à des cas réels est extrêmement utile)
3. L'apprentissage chez les gens augmente lorsqu'ils participent eux-mêmes à la définition des objectifs éducatifs à atteindre. En conclusion, dans l'appren-

tissage des adultes, un processus dynamique de transfert des connaissances selon lequel l'élève lui-même joue un rôle actif dans la leçon, par le biais de moments de partage de ses expériences et d'application pratique des contenus traités, améliore considérablement le processus de formation.

Sur la base du modèle originel de Kolb et de la théorie Learning by Doing, QUINN s'efforce de produire des résultats efficaces, en peu de temps, dans le cycle de workshop (l'objectif est en fait de fournir des éléments d'amélioration à chaque laboratoire et dans l'ensemble du cours, consistant quand même en seulement 4 rencontres), a produit une méthode d'enseignement qui peut être associée à l'Experience-based Learning.

La particularité de l'apprentissage basé sur l'expérience est de construire l'apprentissage autour de l'expérience des participants. Cela peut inclure des événements antérieurs dans la vie de l'apprenant, des événements de la vie actuels ou ceux découlant de la participation de l'élève aux activités mises en œuvre par les enseignants et facilitateurs (Andresen Boud, Cohen, 2000).

En Innovation Way®, cela se produit en laissant l'entrepreneur « s'impliquer » immédiatement, en apportant la réalité de son entreprise dans la salle de classe et en s'assurant que chaque concept théorique est présenté avec un exemple concret des réalités présentes, en y sommant, en pleine perspective experience based, l'expérience des formateurs obtenu, « en vivant le monde de l'entreprise » et l'expérience vécue par les autres entrepreneurs présents, en construisant ensemble une connaissance partagée qui, à chaque instant du laboratoire, peut être un stimulant pour des idées innovantes pour la value proposition de l'entreprise (modèle de collaboration).

En conclusion, dans l'apprentissage des adultes, un processus dynamique de transfert des connaissances dans lequel l'étudiant participe activement à la leçon, par le biais de moments de partage de ses expériences et d'application pratique des contenus traités, améliore considérablement le processus de formation.

Pour des raisons évidentes, l'intervention de formation ne peut toutefois pas dépendre uniquement du public présent dans la classe, mais est fortement influencée par les sujets abordés.

Dans le cas d'une intervention de formation visant à stimuler l'innovation des petites entreprises, destinée à un public d'entrepreneurs, les résultats de certaines études montrent comment la formation requise ne porte pas sur les concepts théoriques de l'innovation ni sur l'importance d'innover (l'entrepreneur et/ou le dirigeant de l'entreprise ressentent déjà fortement ce besoin), mais une formation est nécessaire, qui est un levier stratégique pour surmonter les obstacles liés à l'inexpérience en matière d'innovation, de ressources financières, de temps et d'infrastructures (K. Sarri, 2010).

Pour ce type d'impact, l'intervention de formation ne doit pas seulement être basée sur la théorie de l'apprentissage à l'âge adulte, mais doit être structurée de manière à donner une réponse immédiate aux besoins de l'entrepreneur, à savoir : applications pratiques des outils et génération d'idées innovantes directement dans le workshop.

Dans cette perspective, lors de la conception de projet du programme de formation, il est essentiel d'identifier les besoins en formation des entreprises

impliquées (K. Sarri, 2010), et dans le cas des petites entreprises, où le besoin est principalement celui de « l'innovation durable », la conception de l'intervention doit viser à stimuler la créativité des entrepreneurs présents, la créativité qui peut donc être activée et développée avec succès au sein d'une entreprise par le biais d'interventions de formation ciblées (Garavan & Deegan, 1995).

3. Innovation Way® : Innovation sur mesure pour les petites entreprises

Bien que l'innovation soit nécessaire et urgente, les ingrédients nécessaires à la mise au point d'un nouveau produit/service pénétrant les marchés ne sont ni peu ni faciles à obtenir.

Tout d'abord, nous devons avoir une excellente idée, ce qui signifie concrètement :

- avoir au moins un concept initial prometteur ;
- être capable de traduire le concept en projet ;
- disposer d'une organisation capable de passer du projet à la production ;
- s'occuper efficacement du lancement sur le marché et de la communication marketing.

Il n'est donc pas surprenant que sur 3 000 idées de nouveaux produits/services, une seule puisse devenir une innovation réussie (M.A. Schilling, 2004).

Pour les petites et moyennes entreprises, le défi de l'innovation est encore plus crucial et complexe. La dynamique des scénarios concurrentiels mondiaux impose aux PME, concentrées sur une expertise technique et guidées par les intuitions de leur esprit d'entreprise, un nouvel accent mis sur les capacités inexprimées des entreprises et les segments du marché jamais servis.

La tendance des marchés reflète de plus en plus les changements turbulents de la demande de matériaux, de biens et de services, et il ne suffit plus de lancer son business dans un compromis entre prix et performance.

Il devient, par contre, trop important de réussir à être proactif afin de :

- Intercepter de nouveaux espaces potentiels de marché vers lesquels concentrer les ressources disponibles ;
- Comprendre les besoins non satisfaits ou non exprimés des clients actuels ou potentiels ;
- Maximiser l'exploitation du potentiel de l'entreprise en termes de savoir-faire, de capacité de production et d'expérience dans le secteur.

Mais en développant sa propre « stratégie d'attaque », l'entrepreneur est immédiatement mis à l'épreuve par des dilemmes difficiles :

- Sur quoi se concentrer : externe ou interne ?
Vaut-il mieux attirer l'attention sur l'extérieur et donc sur les concurrents et les clients, ou est-il plus correct/efficace de garder l'attention sur l'intérieur de la société, en se concentrant donc sur ses propres produits/services et sur la communication de l'offre ?
- Quelle logique adopter : commerciale ou productive ?
Est-il plus juste de prendre des décisions selon la logique commerciale, en cherchant à réduire les délais de livraison et les prix bas, ou en fonction de la

logique de production, en privilégiant la qualité du produit par rapport à la concurrence au détriment d'une utilisation accrue des ressources et du temps ?

Les réponses valides absolues n'existent pas et la recherche de solutions ad hoc risque de devenir pour l'entrepreneur un chemin onéreux et potentiellement riche en tentatives « vides » s'il n'est pas soutenu par les outils appropriés.

Il ressort de l'étude de la littérature scientifique que presque tous les outils et techniques disponibles pour la gestion de l'innovation ont été développés en référence aux grandes entreprises et selon une approche dite de « reverse engineering ». En un mot : les comportements, les succès et les échecs des grandes entreprises ont été étudiés pour extraire et codifier des modèles et best practices universels.

Mais les PME et les grandes entreprises sont très différentes les unes des autres, non seulement en raison de leurs dimensions organisationnelles et de business, mais également en raison de la complexité de la gestion, de la possibilité de récupérer des ressources, des capacités de planification stratégique à long terme et, par conséquent, elles ne peuvent pas utiliser les mêmes approches pour générer de l'innovation.

Il existe donc à la base de Innovation Way® une étude minutieuse des outils couramment utilisés par les grandes entreprises pour innover leur business afin de les décomposer et de les revisiter, afin de combler les lacunes en matière d'efficacité générées par des outils d'innovation typiques des grandes entreprises pour l'amélioration et la croissance des petites entreprises.

Le résultat produit par le consortium QUINN et proposé dans le cadre du projet PROMETEA est donc Innovation Way® : une suite de laboratoires destinés à aider concrètement les petites et moyennes entreprises dans le processus d'innovation, en leur fournissant une « boîte à outils » spécialement conçue pour leurs caractéristiques et besoins spécifiques.

Innovation Way® promeut un type d'innovation durable pour les petites entreprises, grâce à l'approche « Business Creativity », car elle est axée sur les entreprises et est en grande partie réalisée par la recombinaison de facteurs déjà disponibles dans l'entreprise, sans nécessiter d'importants investissements, pour élaborer une nouvelle offre, en agissant sur le produit et son image, sur la communication avec le client, sur l'approche au marché.

Innovation Way® a été conçu dans le but de permettre aux entreprises de :

- Définir/redéfinir la stratégie de développement des affaires ;
- Concevoir/redessiner l'offre de biens et services ;
- Créer une harmonie entre les fonctions de marketing et de production ;
- Augmenter la capacité des participants à générer des idées innovantes.

La sélection des méthodologies et des outils permettant d'atteindre ces objectifs a commencé par l'analyse des techniques les plus répandues et les plus éprouvées pour innover en matière de produits et explorer de nouveaux marchés. À partir de cette analyse, ceux dont les caractéristiques ont des implications durables pour les petites et moyennes entreprises ont été sélectionnés.

Les outils sélectionnés ont ensuite été calibrés et adaptés aux besoins des PME sur la base des indications apparues lors de leur application à des cas concrets de l'entreprise.

Au final, l'accent a été mis sur la sélection des éléments qui aident les entre-

prises à identifier, à comprendre et à mettre en œuvre la « valeur proposition » selon une approche privilégiant les avantages clients, et à trouver des non-clients rentables en augmentant le nombre de clients qui peuvent générer des bénéfices pour l'entreprise.

C'est en fait le meilleur moyen d'identifier les marchés inexplorés et de découvrir et d'exploiter le potentiel des segments de clientèle actuellement servis.

Innovation Way® est divisé en quatre laboratoires expérientiels qui permettent à l'entreprise de parcourir tout l'espace de l'innovation dans le bon équilibre entre focus externe et focus interne en appliquant les instruments sélectionnés de manière séquentielle.

Le chemin est défini de manière à maximiser l'efficacité des outils.

Les instruments sélectionnés sont en fait extrêmement synergiques et par conséquent, la réalisation de chaque étape fournit un stimulant pour l'étape suivante, ainsi que des confirmations et un retour d'information pour les étapes précédentes. Le maximum des résultats attendus est donc atteint par la réalisation de tout le chemin ; mais pour augmenter la durabilité du parcours pour les PME, chaque étape est également conçue de manière à être consistante, permettant ainsi d'obtenir des résultats pour l'amélioration de son business, également en créant une partie du parcours ou des laboratoires individuels.

4. L'évolution dans le temps de Innovation Way®

4.1. Les Origines

Le développement de la méthodologie Innovation Way® a bénéficié de plusieurs expériences précédentes qui ont permis de tester des approches durables pour les PME innovantes. Avant la création des laboratoires, en collaboration avec l'université de Pise, des événements d'une journée étaient organisés pour une entreprise à la fois (par exemple, « DreamNet », « Innovation day ») dans le but d'encourager l'innovation dans différents contextes d'entreprise, y compris les PME dont les dépenses R&D sont physiologiquement faibles.

La mise en valeur des résultats des journées de l'innovation et des expériences du master en ingénierie de l'innovation a conduit à l'élaboration d'une proposition complète pour les entreprises.

Innovation Way® naît de ce passé, et c'est un ensemble de solutions structurées pour soutenir l'innovation. Cet ensemble de méthodes et d'outils a été proposé comme moyen efficace pour améliorer considérablement la capacité d'innovation et de créativité dans le but de générer de nouvelles idées fructueuses en un court laps de temps et avec un budget initial limité.

Les premiers jours de formation de la suite ont été organisés à Prato, le grand district industriel du textile, en collaboration avec l'association industrielle locale (Unione Industriale Pratese), suivie d'autres itinéraires organisés avec la Chambre de commerce de Grosseto et de Pise.

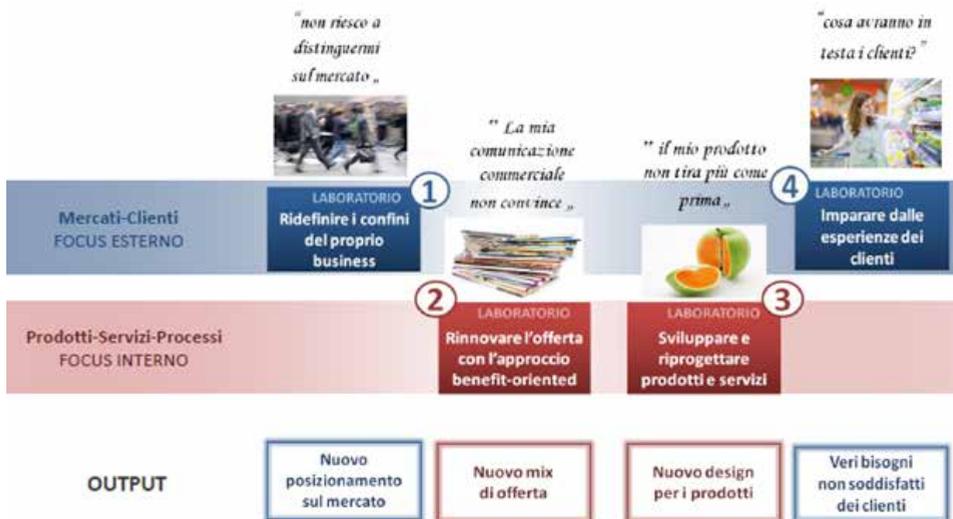
Ces rencontres étaient destinées aux PME. En priorité, des approches classiques de l'innovation ont été soulignées : l'orientation vers le produit plus que vers le client et le manque de collaboration entre ceux qui développent les fonctions techniques du produit et ceux qui s'occupent du marketing.

La méthode Innovation Way® est donc également née pour fournir un nouveau langage qui facilite la communication entre ceux qui gèrent le marketing et ceux qui développent le nouveau produit, et elle était fortement axée sur l'innovation de produit.

Après le succès rencontré par le secteur de la fabrication dans les éditions Prato et Grosseto, les laboratoires Innovation Way® ont subi d'importants changements au fil du temps, devenant de plus en plus flexibles pour les entreprises impliquées.

Les questions principalement liées à l'innovation du produit (point de base de la première édition) ont progressivement ajouté des éléments importants de la stratégie d'entreprise, marketing e customer experience analysis, devenant une suite utile non seulement pour le secteur manufacturier, mais également pour le secteur informatique, mode, services, agroalimentaire et tourisme, comme en témoignent les éditions Innovation Way® de Cagliari et les éditions les plus récentes du projet PROMETEA.

Figure 5 – Innovation WAY® le parcours



4.2. Innovation Way aujourd'hui

Dans ce parcours évolutif qui trouve son apogée dans la structure résumée à la figure 2, ce qui différencie vraiment les éditions Innovation Way® réalisées dans le cadre du projet PROMETEA ne constitue pas seulement la forte orientation vers le dualisme entre développement de produit et marketing (les premières éditions de Innovation Way® était au contraire principalement « product oriented »), mais aussi et surtout l'approche utilisée pour la formation.

Dans les laboratoires, seule une petite partie du temps consiste en une leçon théorique (environ 30%). La plupart du temps a été consacrée à des applications réalisées directement par les entrepreneurs sur la réalité de leurs entreprises (environ 70%), ce qui leur a permis la possibilité de pouvoir immédiatement faire face aux difficultés liées à l'analyse et à l'amélioration de leur compétitivité dans un

environnement, celui des laboratoires, guidé par les formateurs qui ont accompagné les entreprises dans l'application pratique des outils et complété le cadre théorique des méthodes et outils expliqués à partir des mêmes applications du contenu à la propre entreprise : construire sur la base de ces cas réels les considérations théoriques utiles aux entrepreneurs pour comprendre pleinement la méthodologie.

Avec cette approche, l'élément clé des laboratoires se démarque : le template.

Spécialement conçus pour chacun des laboratoires, les templates sont les outils par lesquels les entrepreneurs ont rapidement eu l'occasion d'appliquer sur leur entreprise les concepts discutés dans le workshop.

L'ensemble de l'architecture des laboratoires a ses résultats déposés dans le template, structurés de manière à guider l'entrepreneur vers un chemin qui permet « d'analyser et de décider ».

Dans cette perspective, les templates :

- Résumés les opportunités et les problèmes pour l'entreprise participante ;
- Fournissent à l'entrepreneur d'importants éléments de réflexion pour prendre des décisions, dans le but de garantir à l'entrepreneur des résultats tangibles lors de chaque réunion ;
- Constituent une base pratique pour l'établissement de connaissances sur les outils d'innovation traités par leur application immédiate à chacune des sociétés impliquées dans le laboratoire ;
- Sont un important vecteur de connaissances pour diffuser les techniques et idées d'amélioration développées par l'entrepreneur lors des workshops.

Cette approche, parfaitement en phase avec Learning by experience, a garanti aux entrepreneurs une expérience de formation extrêmement pratique et impactante pour leur entreprise. La génération de nouvelles idées d'amélioration et leur traduction en décisions entrepreneuriales commence en classe avec le soutien de formateurs spécialisés et la collaboration de plusieurs entreprises présentes aux rencontres.

De plus, grâce aux templates, il est possible de reproduire la méthode, au sein de sa propre entreprise, en mettant à la disposition des autres membres de la société la « Boîte à outils Innovation Way® » afin d'accroître l'engagement en faveur de l'amélioration.

5. Les laboratoires de Innovation Way® dans le domaine de PROMETEA

Avoir proposé Innovation Way® aux entreprises ayant participé au projet PROMETEA a incité à appliquer la méthodologie à un secteur extrêmement intéressant comme celui de l'agro-tourisme, tout en exigeant quelques modifications des outils présentés aux entreprises lors des laboratoires pour les adapter parfaitement aux besoins des entrepreneurs présents en classe.

Pour ce faire, QUINN a suivi trois directions fondamentales dans l'adaptation de Innovation Way® :

1. Multifonctionnalité : de nombreuses stratégies visant à innover le modèle de business des entreprises du secteur de l'agroalimentaire et du tourisme

au cours des dernières années ont eu la multifonctionnalité comme facteur commun. Pour cette raison, les sujets traités dans les laboratoires ont présenté des cas réels d'utilisation de stratégies multifonctionnelles et d'applications pratiques à sa propre réalité, réalisées par les entrepreneurs en classe pour innover leur business, avaient pour objectif la multifonctionnalité comme modèle de référence.

2. Coopération : les workshop proposés par QUINN ont été conçus dans le but d'encourager autant que possible la collaboration, l'échange d'opinions et d'expériences et la génération d'idées grâce au travail partagé entre les entrepreneurs présents dans la salle de classe. Tant au cours des explications théoriques (toujours très faibles dans des contextes commerciaux réels) que lors des phases d'application de la théorie à sa propre entreprise, une large place a été laissée à la collaboration entre entrepreneurs.
3. Learning by Experience : afin de rendre vraiment fonctionnel pour les participants au projet le parcours des laboratoires, une structure était jugée nécessaire pour mettre en valeur l'application pratique des outils d'innovation en fondant l'apprentissage sur la mise en œuvre directe des concepts et non sur l'explication théorique unilatérale. Cela s'est en grande partie matérialisé par la création et l'utilisation, dans les applications propres à sa réalité professionnelle, de template spéciaux qui favorisent la génération de nouvelles idées d'amélioration directement dans la salle de classe lors des ateliers.

Figure 3 – Innovation Way® le mix de formation



5.1. Laboratoire 1 – Redéfinir les limites de son entreprise

L'objectif du premier laboratoire était l'analyse structurée du business des entreprises participantes et l'identification de nouveaux marchés afin de soutenir le renouvellement de leur stratégie d'Entreprise.

Dans ce laboratoire, l'accent était mis sur la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés.

Dans le premier laboratoire, l'attention s'est concentrée sur la définition claire du segment de marché de référence, après quoi, grâce à la création de la courbe de valeur, les entreprises ont eu la possibilité de se comparer aux principaux concurrents sur des facteurs concurrentiels clés pour réussir sur le marché de référence.

Sur la base des considérations relatives aux clients de référence et aux forces et faiblesses de son offre et de celle de ses concurrents, le reste du laboratoire a eu pour objectif d'identifier les facteurs permettant de réussir sur le marché et d'attirer de nouveaux clients potentiels ; en même temps, grâce à l'utilisation d'outils, les entreprises ont obtenu une image claire des facteurs concurrentiels qui ne sont

pas stratégiques pour elles et, par conséquent, sur lesquels elles ne « gaspillent » pas de ressources.

Toutes les applications pratiques du premier laboratoire ont été conçues en réélaborant spécifiquement des outils inspirés de la Blue Ocean Strategy (*Mou-borgne, Kim, 2005*) pour la taille, le secteur et les caractéristiques des entreprises participant au projet PROMETEA.

5.2. Laboratoire 2 – Renouveler l’offre à l’approche benefit oriented

Le second laboratoire visait à comprendre les éléments de l’offre qui créent réellement de la valeur pour le client et à générer de nouvelles combinaisons d’offres pour les améliorer.

Le second laboratoire, en fait, se concentre sur la reconception de projet de l’offre. Le parcours commence par une évaluation de l’offre de produits et/ou services des entreprises participantes, analysés en double lecture : caractéristiques de l’offre et avantages pour le client. L’approche benefit oriented a permis pour les entrepreneurs de reformuler leur proposition de valeur pour le client, en saisissant les éléments qui répondent réellement à ses besoins et, sur la base de ces concepts, les entrepreneurs ont pu générer des combinaisons gagnantes d’offres pour les clients actuels et clients potentiels. Les outils utilisés dans le deuxième Laboratoire ont été créés par QUINN sur la base de la théorie du Business Model et sur le Value Proposition Canvas (*Osterwalder, Pigneur, 2010*).

5.3. Laboratoire 3 – Développer et repenser les produits et services

Dans le troisième laboratoire, l’accent était mis sur la reconception de projet du produit/service et de ses composants grâce à l’utilisation de techniques créatives.

Dans la mesure où, face à ces réalités, l’innovation du produit ne peut pas être basée sur un usage intensif des ressources économiques et temporelles, QUINN a spécialement sélectionné et adapté des laboratoires dotés de template spéciaux, techniques de créativité considérées comme les plus utiles aux entreprises participant au parcours Innovation Way® dans le cadre du projet PROMETEA.

L’utilisation de techniques créatives spéciales a permis de générer toutes les idées axées sur l’amélioration effective de la value proposition des entreprises participantes et a également fourni les « idées trigger » appropriées pour stimuler la créativité de ceux qui participent à la reconception de projet durable de leurs produits/services par le biais d’un grand nombre d’idées.

Dans le troisième laboratoire, le thème important du choix et de la conception de l’emballage plus adapté à son offre a également été abordé.

L’« emballage » étant un thème clé pour tous les types d’offre, en particulier pour les produits/services des entreprises du secteur de l’agroalimentaire et du tourisme, dans la deuxième partie du troisième laboratoire ont été analysées les caractéristiques fonctionnelles et émotionnelles que le packaging doit posséder pour satisfaire les besoins (explicites et implicites) de leurs clients et pour attirer rapidement de nouvelles cibles.

5.4. Laboratoire 4 – Améliorer l’offre à partir de customer experience

Le dernier laboratoire avait pour objectif d’améliorer le processus d’écoute du client, en le transformant en un processus structuré permettant de repenser l’offre et la stratégie d’entreprise.

Fortement axé sur le « contexte externe », le quatrième laboratoire a donc été conçu pour montrer aux entrepreneurs présents l’un des leviers les plus sensibles du succès du marché : l’écoute active du client.

Dans un contexte comme celui des entreprises participant au projet PROMETEA, caractérisé ces dernières années par une évolution constante et riche en concurrents et produits/services alternatifs, le point fondamental pour garantir la fidélité de ses clients et l’augmentation du chiffre d’affaires, est nécessaire un travail systématique sur l’écoute active du client et sur l’analyse de l’ensemble de l’expérience du client lors de son interface avec l’entreprise (de l’engagement à l’après-vente).

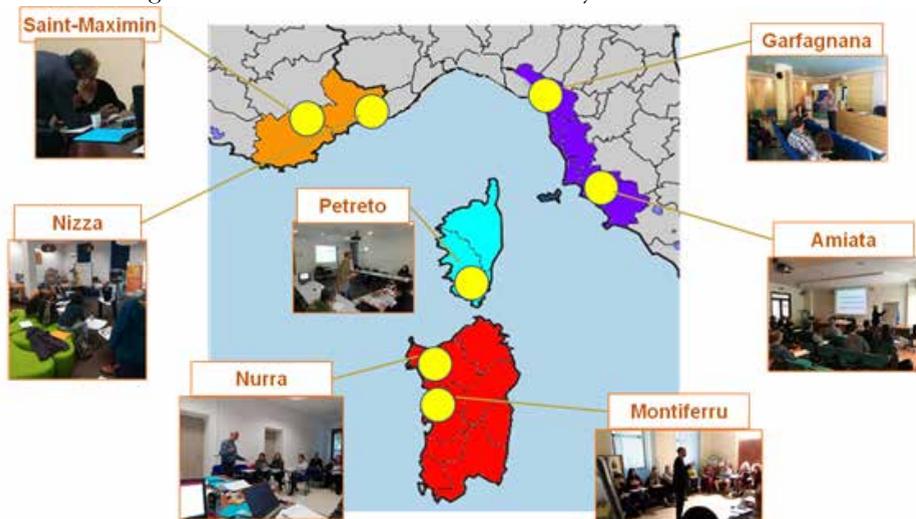
Conformément à la théorie de customer experience et au travail sur des applications réelles visant à analyser et à redéfinir le customer journey et à collecter les commentaires des clients, il a été possible d’analyser tous les points de contact que les entreprises participantes ont avec leurs clients.

6. Conclusions

L’expérience des Laboratoires Innovation Way® dans le projet PROMETEA s’est révélée un succès en termes d’idées générées, d’implication des entrepreneurs participants et de commentaires reçus.

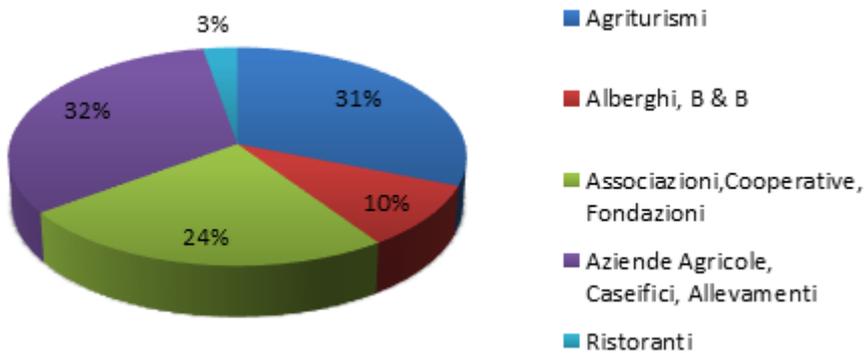
Au total, 7 éditions ont été réalisées dans différents territoires : Alghero, Petreto Bicchisano, Arcidosso, Saint-Maximin-la-Sainte-Baume, Nice, Cuglieri et Garfagnana, comme le montre la figure 4.

Figure 4 – Éditions de Innovation Way® en PROMETEA



Au total, 84 entreprises et associations ont participé aux différentes éditions des laboratoires, pour un total de 216 présences aux différentes rencontres. Le public était hétérogène mais avec une prévalence d'agritourismes et de fermes, comme le montre le graphique de la figure 5.

Figure 5 – Types d'Entreprises impliquées dans les Laboratoires



Toutes les éditions réunies ont des commentaires des entrepreneurs présents, principalement axés sur l'utilité des laboratoires pour mettre en évidence les points d'attention qui tendent à échapper aux entreprises quand même bien établies et sur l'importance du partage des expériences et de la génération avec d'autres réalités du territoire d'idées à améliorer. En outre, il était très important pour les entrepreneurs d'avoir obtenu des outils simples, immédiatement applicables, qui permettent une amélioration réellement durable et une approche innovante.

Vous trouverez ci-dessous quelques commentaires des entrepreneurs ayant participé au cours, qui montrent comment la valeur créée par les laboratoires pour leur carrière professionnelle s'est déclinée :

- « *J'ai maintenant des outils pour améliorer mon business, que je ne connaissais pas auparavant* »
- « *Grâce aux laboratoires, j'ai considéré des problèmes critiques pour mon entreprise que je n'avais pas analysés auparavant* »
- « *Ces rencontres sont très importantes pour en savoir plus sur votre territoire et sur les autres entreprises* »
- « *En partageant des expériences et des idées avec d'autres, vous voyez des choses qui sinon vous échappent* »
- « *Les laboratoires ont élargi mes compétences analytiques. La théorie a toujours été accompagnée d'une application pratique* »
- « *Les applications pratiques directement sur l'entreprise ont l'efficacité d'un cours sur mesure pour sa propre entreprise, mais la présence simultanée d'autres entreprises apporte les avantages de la collaboration* »
- « *Les laboratoires étaient importants parce que lorsque vous avez une entreprise bien établie, vous avez tendance à ne pas considérer les opportunités de changement et de*

croissance et vous avez pour cela besoin de méthodes opérationnelles telles que celles utilisées »

– « *Maintenant, j'ai un nouvel ensemble d'outils pour continuer à m'améliorer »*

Dans son application au projet PROMETEA, la suite Innovation Way® a confirmé sa polyvalence et son efficacité pour les micro- et petites entreprises. En même temps, elle a fait un pas en avant dans son évolution en introduisant de nouveaux outils et en améliorant les template utilisés dans les applications sur sa propre entreprise en tant que véritable vecteur de concepts et d'approches théoriques pour une innovation continue et durable.

Bibliographie

- Gary P.Pisano (2019), "La dura verità sulle culture Innovative", Harvard Business Review Italia.
- David Aspin, Judith Chapman (2001), "Lifelong learning: concepts, theories and values".
- Sharan B. Merriam (2002), "Andragogy And Self-Directed learning: Pillars of adult learning theory".
- Laurie C. Blondy (2007), "Evaluation and Application of Andragogical Assumptions to the Adult Online Learning Environment".
- Kolb D.A., Fry R. (1975), "Toward an applied theory of experiential learning", C.Cooper (ed.).
- Ord (2012), "John Dewey and Experiential Learning: Developing the theory of youth work".
- L.Andresen, D. Boud and R. Cohen (2000), "Experience-based Learning". Chapter published in Foley, G. (Ed.). Understanding Adult Education and Training. Second Edition. Sydney: Allen & Unwin, 225-239.
- Sarri, K. K., Bakouros, I. L., & Petridou, E. (2010). "Entrepreneur training for creativity and innovation". Journal of European Industrial Training, 34(3), 270–288.
- Garavan, T. N., & Deegan, J. (1995). "Discontinuous change in organizations. Using training and development interventions to develop creativity". Industrial and Commercial Training, 27(11), 18–25.
- M.A. Schilling (2004), "Gestione dell'innovazione", McGraw Hill .
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), "Strategia oceano blu – Vincere senza competere". Rizzoli Etas .
- Osterwalder A., Yves Pigneur (2012), "Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business".
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali: presentazioni Lifelong Learning Programme <http://europalavoro.lavoro.gov.it/europalavoro/partecipo/lifelong-learning-programme>.
- Aprèda R., Bonaccorsi A., Carmassi M., Fantoni G., Petrini G. (2010), "Innovation Way®: a novel methodology for radical innovation".
- Carmassi M, Failli F, Bernardini M (2011). "Experiencing the implementation of the Innovation Way® methodology in Small and Medium Enterprises".
- Campana I, Renucci G. (2012), "The Innovation Way® laboratories for small and medium enterprises", XXIII ISPIM, Conference, Barcelona, Spain, June 19th 2012.

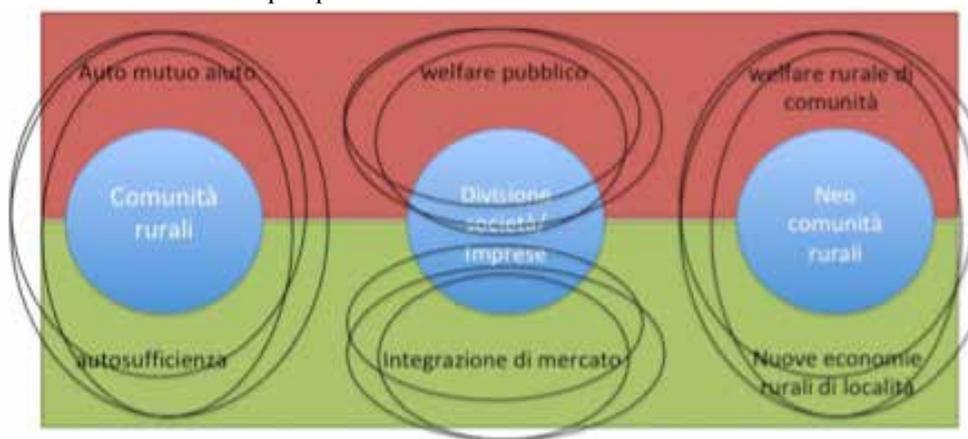
LES RÉSEAUX D'ACCUEIL : ENTREPRISES, INSTITUTIONS ET SECTEUR TERTIAIRE : AGRICULTURE SOCIALE

Roberta Moruzzo, Vincenzina Colosimo, Paola Scarpellini, Francesco Di Iacovo (UniPi)

Introduction

Dans l'Italie paysanne aux portes du développement économique national, le pacte entre l'État et le monde agricole a favorisé la modernisation du secteur primaire et sa reconnaissance par sa contribution à la richesse nationale, par la pénétration du marché et, en contrepartie, par la généralisation du welfare public à la campagne (Di Iacovo et al., 2012) (graph.1) 70 ans plus tard, la réflexion sur le welfare rural change radicalement en se colorant de nouveaux éléments, qui ne sont pas tous concordants : la crise des finances publiques, le vieillissement de la population rurale et la difficulté du renouvellement des générations, les flux migratoires, l'émergence de segmentations sociales posent de nouvelles questions et tensions. De même, les nouvelles économies rurales, axées sur la mise en valeur des ressources immatérielles de la communauté, tout en assurant de nouvelles possibilités pour attirer les flux de ressources provenant du tourisme et des produits locaux, font face à leur appauvrissement progressif. En fait, dans les zones rurales, il existe des stratifications sociales nouvelles et contradictoires, où les anciens résidents sont juxtaposés aux classes de migrants, aux flux touristiques, aux nouvelles entreprises, avec des problèmes croissants de coexistence et d'adaptation du projet rural (Di Iacovo, 2003, 2004).

Graphique 1 – Les évolutions du welfare rural



Seul un welfare rural reformulé peut apporter des réponses à ces tendances, en diffusant des services innovants, mais aussi en régénérant les valeurs communautaires et en revitalisant « l'usine rurale » (Di Iacovo et al., 2014). Cet article découle des questions suivantes :

- L'« usine rurale » est aujourd'hui revitalisée par de nouvelles attentions liées à la nature, à ses paysages, à ses produits, aux identités et à la culture des territoires. Tous ces résultats sont liés à la présence de communautés de personnes actives, intelligentes et en dialogue. Comment ce processus peut-il avoir une continuité dans les communautés vieillissantes qui manquent de changement de génération ?
- Une grande partie du travail également physique nécessaire pour assurer la vitalité des zones rurales provient de la présence de populations migrantes. Même dans les économies et les zones agricoles les plus dynamiques, les processus d'inclusion professionnelle concernent ces groupes de population nouvelle, dont les droits sont souvent compressés par des marchés devenus plus compétitifs. L'accès difficile aux droits des nouvelles populations rurales contredit l'idylle rurale qui a tant à voir dans les processus de création de valeur dans les nouvelles économies rurales. Jusqu'à quand l'inattention portée à la cohérence des communautés rurales ne modifiera-t-elle pas les bases immatérielles de la création de valeur économique, ainsi que la réputation et la qualité de « l'usine rurale » ?
- De nombreuses zones rurales génèrent de la valeur en attirant des flux de ressources externes. Ces flux sont liés au tourisme, à l'attention portée aux produits locaux, aux mêmes modes de vie à la campagne liés à une gestion différente du temps, de l'espace et des relations intercommunautaires. Ce capital relationnel, à la base des processus de création de valeur, peut-il avoir une continuité face à des communautés fragmentées, traversées par de nouvelles tensions et manquant de l'intelligence créative nécessaire pour les rétablir constamment ? Le tissu entrepreneurial rural peut-il se concentrer uniquement sur les processus de création de valeur sans se soucier des bases immatérielles nécessaires à sa formation ?
- Face à ces tensions, est-il possible d'imaginer des voies et des politiques de développement rural centrées uniquement sur les aspects techniques et productifs sans pour autant approfondir le système de services pouvant assurer la fusion des communautés en cours de renouvellement ?
- Enfin, compte tenu des difficultés rencontrées par le welfare national pour répondre aux besoins croissants dans des régimes d'accumulation économique de plus en plus déterritorialisés, quelles ressources et principes pour les nouveaux systèmes de welfare et quelle conception pour un welfare rural régénérateur de la communauté ?

Notre réflexion s'articule autour de ces cinq questions, inspirée par un long processus de recherche qui a permis de mener des recherches approfondies sur le lien entre développement rural et développement social dans les zones rurales.

Notre thèse de base trouve sa place aujourd'hui dans les affirmations suivantes, ou :

- dans les zones rurales, un welfare proche, en réseau et participé par la communauté précède – et ne suit pas – le développement de l'économie ;
- il est devenu crucial de penser aux systèmes de welfare rural, où le premier et le second welfare sont plus explicitement liés à la création contemporaine de valeur économique et sociale et à un welfare régénérateur de valeurs communautaires, également à travers une relation plus directe entre les classes productives – entreprises et travailleurs – et communauté non productive – personnes âgées et familles ;

- il est important de progresser vers l'adoption des principes de subsidiarité et de participation de plusieurs acteurs, la coproduction de valeurs, l'intégration des ressources en déclinaison de l'État à celles mobilisées par un système d'entreprise responsable et civilisé.

Pour essayer de corroborer nos thèses et apporter des réponses aux questions posées, nous allons procéder de manière non conventionnelle, de la même manière que nous avons présenté nos questions, à partir de l'analyse synthétique d'un territoire rural italien – celui de l'Amiata Grossetana – pour en lire les caractéristiques et les problèmes, à la lumière des phénomènes émergents. À partir de cet exemple :

- nous soulignerons les risques de séparation et de durabilité difficile à long terme que peuvent rencontrer les mêmes nouvelles économies rurales fondées sur la mise en valeur des ressources spécifiques des zones rurales ;
- nous approfondirons le fonctionnement des nouvelles économies rurales en mettant en évidence trois phases centrales : la création de l'identité et de la narration de la localité, la mise en valeur économique de la localité et, enfin, la distribution de la valeur créée ;
- nous relierons les localités rurales à l'évolution du welfare et à la nécessité de processus d'innovation qui, dans le cas des zones rurales, ont des besoins spécifiques, précisément en relation avec le bon fonctionnement des nouvelles économies rurales ;
- nous tenterons de définir les caractéristiques du welfare rural régénératif pour les communautés et ses manifestations, y compris l'agriculture sociale ;
- nous analyserons la question de l'agriculture sociale à la lumière des besoins des nouvelles économies rurales et du welfare rural régénératif, ainsi que de ses preuves applicatives, en soulignant également les voies et les risques des processus d'innovation en cours ;
- nous proposerons quelques considérations générales pour une meilleure formulation des pistes de développement rural et de soutien au renforcement du welfare régénérateur rural des communautés locales et à l'appui de nouvelles économies rurales durables.

Le travail présente et repense les matériaux des années de recherche-intervention menées par le groupe de l'Université de Pise sur les territoires et les pratiques, en entamant la réflexion sur le développement social des zones rurales fin 1999, en introduisant le concept de welfare régénérateur rural en 2002 pour ensuite attirer l'attention sur le thème de l'agriculture sociale en 2002/2003 et en développer, jusqu'à aujourd'hui, à la fois des applications opérationnelles sur les territoires et des éléments de réflexion théorico-méthodologique.

Un cas d'étude pour lancer la réflexion : le cas de l'Amiata Grossetana

Contrairement à la pratique, nous commencerons par lire un cas territorial, celui de l'Amiata Grossetana. Sur ce territoire, en accord avec les acteurs territoriaux publics et privés, nous nous sommes lancés dans un long processus de

recherche-action sur les questions de développement local, la réputation d'un territoire, liée à la responsabilité, l'agriculture sociale, l'analyse de données documentaires, en rencontrant des entreprises, institutions, en discutant avec eux dans des focus group, en réalisant des interviews, en participant à des initiatives de formation et de conception de projet participatives, à des séminaires et à des manifestations publiques. Le projet s'appelle Amiata Responsable, l'idée est de construire un territoire intéressant, aussi bien pour les personnes que pour les touristes, un territoire où la responsabilité en soit la caractéristique.

Le territoire de l'Amiata grossetana a connu tout le cycle de la transition des communautés rurales traditionnelles à la phase de modernisation de l'agriculture menée par l'organisme de la Maremma, à la propagation du système agro-alimentaire coopératif, jusqu'à la revalorisation de l'économie immatérielle du territoire, à travers les marchés et les routes des vins, la promotion des produits locaux, y compris les châtaignes et l'huile, la mise en valeur des urgences architecturales et historiques, la propagation des installations d'hébergement touristique. Chaque phase a nécessité une réflexion, une comparaison, une réorganisation locale et de l'entreprise, une représentation spécifique du lieu à l'intérieur et à l'extérieur. Les communautés locales, à leur tour, ont saisi les opportunités internes et externes, en transformant les ressources humaines présentes en fonction des flux naturels et migratoires de la population.

En 2016, les résidents de l'Amiata Grossetana étaient au nombre de 18 755 (INSEE), dont plus de la moitié étaient concentrés dans deux municipalités seulement qui sont devenues des attracteurs régionaux ; à celles-ci s'ajoutent les communes d'environ 1000 unités. Le fort dépeuplement à long terme se poursuit aujourd'hui dans certaines municipalités – avec une diminution de plus de 11% des habitants, tandis que d'autres sont intéressés par des phénomènes de revitalisation (parfois par incréments de 7%). La croissance, cependant, n'est due qu'aux flux migratoires, le solde naturel étant partout négatif, ce qui lie la reprise démographique à l'afflux d'immigrants étrangers, en fait, prédominant. En 2016, le nombre d'étrangers présent régulièrement représentait 2 381 unités (plus de 12% de la population totale), dont une part importante en provenance d'Europe centrale et orientale et d'Afrique du Nord, vraisemblablement employés dans le secteur des travaux domestiques et de l'assistance, dans l'agriculture. Ces flux sont concentrés dans les agglomérations qui, avant que d'autres aient connu l'abandon, ont ensuite trouvé un emploi dans le système productif local et dans les zones viticoles environnantes.

Les proportions de ces phénomènes sont mises en évidence par la structure démographique compromise de la population autochtone, qui crée un déséquilibre entre la population active capable de créer de la richesse et celle de la société à prédominance locale. Le résultat enregistré est la réduction du taux d'autosuffisance et l'augmentation conséquente des ressources à l'appui de la consommation croissante de soins de santé.

Dans certaines municipalités, la population âgée de moins de 14 ans ne dépasse pas 11% en moyenne, tandis que la proportion de personnes âgées atteint en moyenne 30%, au détriment de la population active. Au sein de la population étrangère, la situation est diamétralement opposée avec des jeunes beaucoup plus nombreux que les personnes âgées (16% contre 6%) et un taux de naturalisation d'environ 3%.

En fait, la population étrangère soutient le système local de deux manières :

- un membre qui est typiquement une femme d'Europe de l'Est assiste la gestion des unités familiales devenues âgées, ce qui remplace de manière autonome les insuffisances du welfare public,
- la composante masculine, d'origines diverses, assure le fonctionnement du système agricole et le maintien des qualités paysagères.

Pour différentes raisons, même la part de la population étrangère doit soutenir l'inclusion sociale ; étant donné qu'il s'agit d'une migration non transitoire, insérée dans le contexte social par le biais de demandes de reconnaissance de la nationalité italienne. Dans une situation économique caractérisée par de fortes contraintes budgétaires, la pression du phénomène indiqué appelle à une répartition prudente et difficile des ressources consacrées aux dépenses socio-sanitaires par les autorités locales, en raison de la plus grande fragilité de la population. Ces ressources représentent en fait un patrimoine limité disponible pour les réseaux de protection sociale, à traiter en fonction de priorités liées aux besoins les plus stricts des couches les plus démunies de la population, même dans une phase de tensions politiques, institutionnelles et de concurrence croissantes, qui réduisent les marges de conformité des personnes qui dépensent pour soutenir des couches protégées de la population autres que les leurs, pas seulement étrangères. Dans ce climat, les administrations doivent répondre aux besoins sociaux des résidents, à l'accueil des migrants et aux interventions visant à attirer les flux touristiques.

Sur le territoire, les dépenses liées à la santé et au système social en 2014 s'élevaient à un peu moins de 2 millions d'euros. La famille et les enfants utilisateurs absorbent près de 1/3 des ressources, suivis du handicap (plus de 1/4 du total) et presque au même niveau que les personnes âgées et les multi-utilisateurs (environ 15% chacun). La partie restante est utilisée pour les immigrants et les nomades (2,4%), la pauvreté et la détresse des adultes (9,5%) et les dépendances (0,7%). La répartition entre les différentes zones d'utilisation est restée constante au cours des 10 dernières années, à l'exception de celle de 2011, année au cours de laquelle une plus grande attention a été accordée aux personnes âgées (plus de 28% des ressources) et à celle des immigrants et des nomades qui a engagé près de 11% des ressources contre une moyenne régionale de 3% seulement. En 2014, l'incidence des dépenses sur la population de référence était de 100 euros/habitant, contre 127 euros/habitant dans la moyenne régionale. Les valeurs de cet indicateur supposent au niveau territorial une tendance diamétralement opposée par rapport aux valeurs régionales moyennes : à partir de 2007, les dépenses moyennes au niveau territorial augmentent (passant de près de 61 euros par habitant à 100 euros par habitant), tandis qu'au niveau régional on passe de 133 euros par habitant à 127 euros par habitant. Ce phénomène est en partie lié au vieillissement de la population et à la répartition différente du quota de santé sociale qui en découle naturellement.

Les groupes de discussion créés avec les résidents et les migrants – séparément – soulignent les difficultés du dialogue entre les groupes sociaux et, d'autre part, la propagation de pratiques contractuelles pas toujours régulières, même en association avec des productions vitivinicoles d'un mérite international absolu. Néanmoins, sur le territoire, les besoins des couches les plus faibles de la population doivent toujours être conciliés avec la vocation touristique historique du territoire. Ainsi, un territoire traditionnellement produit et géré par les résidents – aujourd'hui

de plus en plus inactifs – montre une capacité d'attraction que les classes productives externes – migrants et entreprises – valorisent économiquement, pas toujours avec une répartition équitable de la valeur créée, envers les résidents non actifs et les migrants, ces derniers actifs.

En 2017, les flux touristiques qui ont affecté le territoire se sont élevés à près de 114 000 présences, soit près des 2/3 du total italien, avec une moyenne de séjours de 2,7 contre 4,5 étrangers (comparativement à une moyenne régionale pour les deux régions provenances de 3,4). Le flux de touristes s'est contracté au cours des 5 dernières années, tant pour les étrangers (environ -15%) que pour les Italiens (-16%). Il faut toutefois noter qu'en 2012, le séjour moyen des étrangers a presque doublé celui des Italiens (5,4% d'étrangers, 3,7 Italiens).

En ce qui concerne l'accueil, la tendance a été la croissance, après avoir enregistré, le nombre de lits, une réduction de près de 6%. Les types d'hébergement proposés en 2017 indiquent essentiellement le tourisme rural : les établissements non hôteliers sont au nombre de 215 (près de 85% du total), dont plus de 60% sont représentés par des agritourismes. Par rapport à 2012, le nombre d'exercices a augmenté. En fait, le nombre total d'exercices était de 228 (dont 87% étaient des activités non hôtelières, avec la présence massive d'agritourismes).

En repensant le welfare, dans la région ne manquaient pas les projets visant à : réaliser des économies d'intérêt entre les installations d'attraction touristique et résidentielle, comme dans le cas des personnes du lieu, ainsi qu'un point de contact pour la culture des oliviers locaux et méditerranéens ; lancer des initiatives d'agriculture sociale, réaliser des conceptions de projet et intercepter des ressources publiques, qui constituent un outil fondamental pour orienter la politique économique et sociale du territoire.

Au cours de la période de programmation 2007/2013, dans les municipalités du territoire, le montant des projets démarrés était de 16 453,3 millions d'euros, avec de bonnes différences entre les municipalités (pour des montants allant de 3,6 milliers d'euros minimum à 6 983,6 milliers d'euros au maximum ; dans les cinq municipalités « ultrapériphériques », ces projets ont été financés à plus de 50% par le Fonds pour le développement et la cohésion (FDC), tandis que dans deux des « périphériques », la quasi-totalité d'entre eux relève du Fonds social européen (FSE). Seulement dans une municipalité « périphérique », la contribution collectée par le Fonds européen de développement régional (FEDR) atteint plus de 73%.

Dans la zone, il y a donc un intérêt croissant pour les nouvelles jeunes entreprises agricoles et, à côté de celles-ci, l'arrivée d'investisseurs, en particulier dans le secteur vini-viticole. Les premières, très attentives et curieuses à l'égard de la communauté et du territoire, viennent d'autres lieux mais avec des projets de vie liés au territoire et à son évolution. Les seconds, en revanche, ont une bonne capacité d'investissement et des liens à la fois avec les marchés et avec les représentants institutionnels, mais sont moins présents dans la vie de la communauté.

Il ressort de l'affaire Amiata une entreprise locale quadripartite (graph. 2) :

- les résidents qui quittent le rôle actif et vieillissent, soutenus par un faible changement de génération, incapable de respecter le grand engagement requis par les soins du territoire ; ils sont confrontés à des migrants peu intégrés et à des

Graphique 2 – Stratifications sociales dans les communautés rurales



flux touristiques avec lesquels ils n'ont pas d'interaction et dont ils risquent de payer les services d'accueil ;

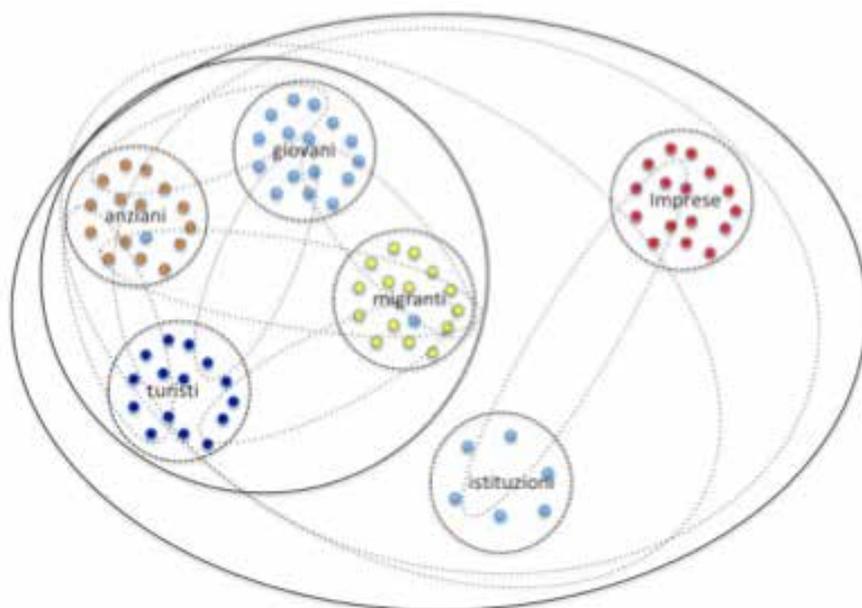
- les nouvelles entreprises et les investisseurs intéressés à mettre en valeur les ressources locales – produits et territoire – mais pas toujours impliqués dans la vie et l'avenir de la communauté ; ils sont les gagnants du territoire dont ils valorisent les stocks de ressources sur les marchés nationaux et internationaux, en activant les flux de ressources économiques et de touristes et en fournissant du travail aux migrants – pas toujours en termes de droit ;
- les migrants qui revitalisent et soutiennent matériellement la vie locale – dans l'agriculture ou en soutenant les familles résidentes – contribuent à garantir parfois un nombre minimum de personnes pour maintenir les fonctions publiques ouvertes, tout en restant en marge de la communauté d'accueil ;
- enfin, les touristes qui perçoivent la beauté d'une offre façonnée par des générations d'agriculteurs, aujourd'hui presque perdues, mais qui ignorent la complexité de la vie quotidienne, perçoivent les éléments les plus évidents du récit local.

Apparemment une économie active où les avantages ne sont toutefois pas répartis de manière uniforme, les tensions grandissent, il existe un décalage entre l'économie et les communautés locales, les services essaient de répondre aux besoins des individus, mais avec des ressources insuffisantes et sans pouvoir réparer les communautés qui n'ont pas de dialogue. Un cadre finalement incertain qui finit par réduire les tolérances et l'attention portée à la reconstruction de la communauté.

La nouvelle économie rurale : trois acteurs et trois phases

L'exemple de l'Amiata nous montre combien les zones rurales ont montré, au fil du temps, une capacité inattendue à adapter leur organisation et leur offre à l'évolution de la demande sociale et des marchés, bien qu'ayant des implications et des modifications de la structure sociale et de l'émergence d'ombres épaisses. Depuis peu, l'attention portée à la qualité, aux spécificités territoriales, à la protection du paysage et de l'environnement, à la convivialité et à la découverte, une demande croissante de nature et de qualité de vie, l'attention portée à la multifonctionnalité et à la diversification agricole sont des aspects qui, à des degrés divers, stimulent les stratégies *placed based* (Woods, 2010), et les nouvelles économies rurales basées sur les ressources locales (Sullivan et al., 2014). Dans ces processus, les acteurs, publics et privés, du territoire retravaillent continuellement les archives de ressources matérielles et immatérielles de la localité (Ray, 2000, 2002), en générant ainsi de nouveaux amalgames en vue de leur mise en valeur. Ces processus sont alimentés par la comparaison entre **trois macro-acteurs – communautés, institutions publiques, entreprises** – avec de différentes sous-organisations internes – et en trois phases de travail entre elles consécutives et circulaires (graph. 3).

Graphique 3 – Liens bond et bridge et construction place-based



La communauté rurale est divisée en plusieurs couches sociales, avec ses propres besoins, visions, attentes et connaissances :

- les personnes âgées possèdent une archive de connaissances de toute une vie, liées à la localité et à ses ressources, et montrent les aspirations de reconnaissance

et de participation active à la vie de la communauté, ainsi qu'une assistance dans leurs voies d'autosuffisance ;

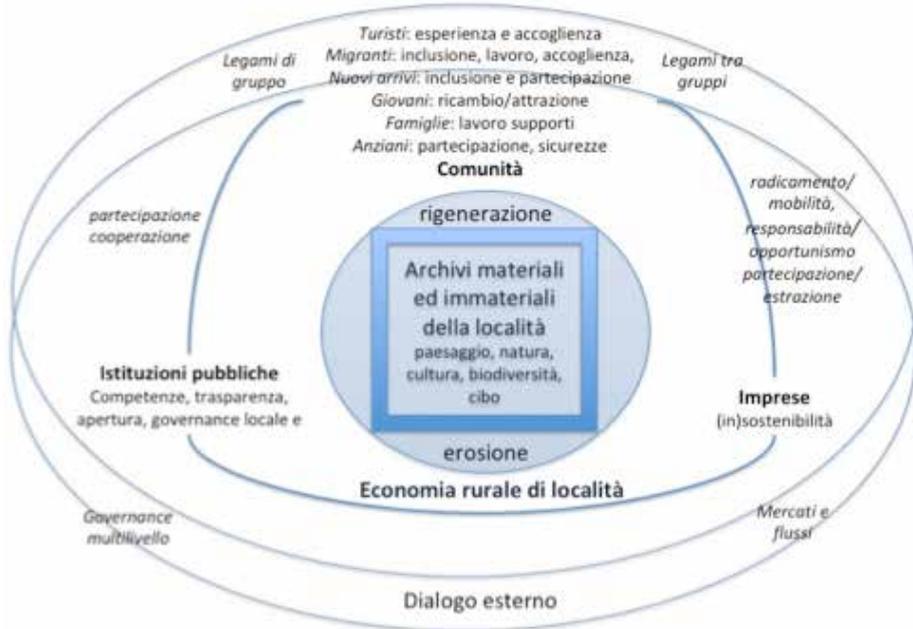
- les jeunes sont capables d'interpréter la contemporanéité et d'introduire des changements, tout en ayant leurs propres besoins matériels – de l'accès à la terre et aux ressources financières et immatérielles – de statut de reconnaissance sociale et de participation aux processus de décision locaux ;
- les familles, qui constituent un élément central de reproduction sociale de la localité mais qui, pour remplir cette fonction, manifestent la nécessité de soutenir la gestion de la vie quotidienne ;
- les personnes ayant un faible pouvoir de négociation en raison d'un handicap, du sexe, d'une difficulté prolongée à accéder aux marchés du travail, qui exercent des droits et des aspirations à prendre en compte ;
- les migrants et les nouveaux résidents, avec le besoin d'intégration linguistique, culturelle et professionnelle et les attentes en termes de consolidation des parcours professionnels et de vie.

La communauté civile est à son tour confrontée, de manière plus ou moins ouverte et participative, à la fois aux institutions locales et aux entreprises locales. Dans les deux cas, les niveaux de coopération, de confiance et d'ouverture varient en fonction des compétences et des attitudes disponibles, mais aussi – dans le cas des entreprises – du degré de vitalité, de la vision stratégique et de la responsabilité envers la communauté et le territoire de référence, phase du cycle de vie, performance de la durabilité d'entreprise et environnementale. Un leadership institutionnel peu visionnaire, peu à l'écoute et peu compétent dans la production du changement risque de comprimer le potentiel existant ou de le rendre disponible uniquement à certains des acteurs disposant d'un plus grand pouvoir de négociation, en favorisant ainsi les processus d'extraction des ressources locales (Acemoglu 2013).

Graphique 4 – Nouvelles économies rurales : acteurs et phases de travail



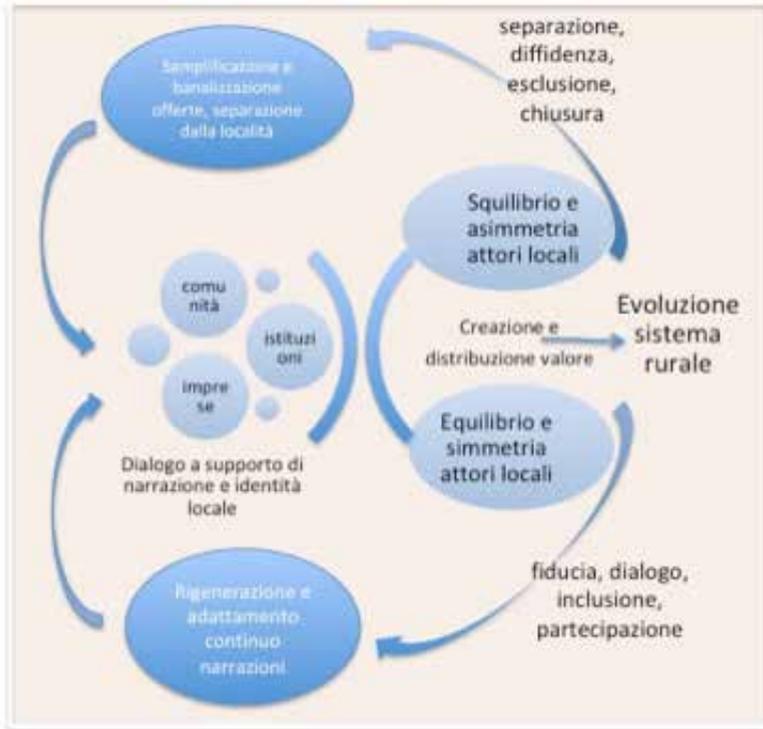
Graphique 5 – Les fondements des nouvelles économies rurales



Chaque acteur – communautés, institutions – établit ses propres relations internes et externes, avec les nouveaux résidents et avec les touristes, la communauté, avec des institutions de différents niveaux, pour les acteurs institutionnels locaux, avec les marchés et la concurrence, les entreprises. Ces liens (graphique 3) peuvent concerner des groupes homogènes – les personnes âgées entre elles, les jeunes entre eux, les entreprises, les institutions qui les composent (liens *bond*) ou concerner (liens *bridge*) (Warren et all, 2001) le dialogue entre les groupes hétérogènes – les personnes âgées avec les jeunes, les migrants et/ou les touristes, les entreprises dans les filières, les territoires avec d'autres lieux – en matière d'intégration et de circulation des ressources. Le renforcement des nouvelles économies rurales nécessite le développement des deux au cours des trois phases de travail (graphiques 4 et 5) décrites ci-dessous, la première et la dernière de nature essentiellement publique, la seconde de nature privée, comme indiqué ci-après :

- la **création d'une identité spécifique et d'un récit local** capable de répondre aux questions rurales à travers une confrontation intense entre les acteurs locaux qui développent des capacités de dialogue, de confiance, de continuité des visions stratégiques à la lumière de la compréhension des ressources locales et du monde extérieur et des performances positives. La création de récit et d'identité d'un lieu ne sont pas toujours enregistrés et sont le fruit d'un travail continu entre les couches sociales de la communauté – leurs aspirations et leurs besoins – avec les divers acteurs publics et privés (Goffman 1974). Dans cette phase, les travaux sur les liens concernent essentiellement le renforcement des

Graphique 6 – Relations entre nouvelles économies et communautés



relations au sein de groupes individuels et entre les couches sociales et les acteurs de la localité. À défaut, on enregistre une juxtaposition d'intérêts ne conduisant pas à une nouvelle identité locale et alimentant, au contraire, mécontentement et inégalités.

- l'organisation de **processus économiques visant à mettre en valeur la narration** créée sur les marchés, est une phase idéale après la précédente et concerne principalement des entreprises dont la capacité à créer des *liens ponts* le long des filières et des marchés – non locaux, urbains ou globaux – devient une réalité stratégique pour attirer des ressources dans la localité, bien que la composante technico-économique reste fortement dépendante des valeurs immatérielles précédemment définies. La création de valeur peut nécessiter la participation et la collaboration active de la communauté locale et des institutions (par exemple, grâce à la construction d'événements culturels associant la communauté et ses composantes, à la communication institutionnelle de la promotion de la localité), mais en même temps, la capacité réelle d'intercepter la valeur économique réside nécessairement dans l'efficacité des actions des entreprises dans leurs actions individuelles ou autrement associées dans les réseaux et les formes de coordination.
- la **répartition de la valeur créée entre les acteurs du système rural** – entreprise privée, publique, communauté de personnes – qui ont directement ou

indirectement créé cette valeur. Cet aspect manque d'une réflexion complétée sur les voies et les politiques de développement rural. Le lieu commun veut que ce soit une action relevant de la division État/Marché et, en ce qui concerne les acteurs non productifs, du welfare public. Les entreprises auraient le droit de prendre des avantages économiques directs, même s'ils découlent de la mise en valeur des biens et des ressources de la communauté, créés collectivement par la phase de construction du récit local. Aujourd'hui, en situation de crise du welfare public, cette vision exige la difficulté d'agir en fonction des besoins des localités, de la fragmentation sociale et de la séparation des acteurs locaux, au risque de compromettre la continuité des coalitions intégrées, la confiance et le désir interne à participer, en promouvant, au contraire, des systèmes et des groupes de valeur extractifs et, en même temps, une déconnexion progressive entre le récit communiqué et perçu à l'extérieur et le cours réel des relations, l'émergence de phénomènes de dépossession progressive de ressources communes par les entreprises, en particulier celles qui ont un pouvoir de négociation élevé et des liens étroits avec la localité.

La lecture du cas Amiata nous permet d'avancer une réflexion plus générale (graphique 6) sur ce qui se passe dans la campagne italienne à la lumière de ce que nous venons de voir :

- le monde rural a besoin de continuité entre la vie sociale et la production de richesses, entre les groupes de résidents et les groupes actifs. Lorsque des fractures se produisent, les voies d'abandon sont déterminées de dépendances petites ou grandes¹ ou de perte progressive des valeurs immatérielles des communautés valorisées par les processus économiques²
- une capacité claire de la communauté à procéder en intégrant continuellement de nouvelles présences et de nouveaux flux, à rechercher de nouveaux équilibres internes et des récits contemporains renouvelés facilite la cohérence entre le perçu, le construit et le vécu par les habitants ainsi que par les consommateurs de la localité, la continuité du développement et la prospérité.

La construction de nouvelles économies rurales nécessite donc une activation forte et continue des communautés et des relations entre celle-ci, les institutions et le monde des affaires. Le processus a sa circularité dans les trois phases décrites :

- la première, celle de la construction du récit local, a un caractère public et génère des biens communs que les entreprises, de manière privée, mettent en valeur dans la seconde phase (Di Iacovo, 2003). Sans une troisième phase,

¹ Le vieillissement sans remplacer les populations locales finit par créer des lieux sous la direction de petits potentats locaux, souvent intéressés par la gestion des quelques ressources publiques restantes et, à leur tour, une proie facile pour des groupes de pouvoir plus structurés pouvant mettre en danger la ville et sa propre démocratie (dans de nombreux cas, cela s'est produit avec la propagation des énergies renouvelables, la gestion des mines ou des déchets, etc.).

² Dans ce cas, les résidents restent étrangers aux nouvelles économies rurales qui finissent à leur tour par se séparer de la localité tout en continuant à en extraire les valeurs. Sans contribuer à leur régénération. Lorsque cela s'ajoute à l'exploitation de la main-d'œuvre migrante, les niveaux de segmentation et d'intolérance peuvent mettre en péril la coexistence civile.

également publique, de redistribution de la valeur, les chemins interrompent leur circularité et créent les bases de l'érosion locale des ressources et des communautés rurales.

- cette considération en amène une seconde : il est déraisonnable de parler aujourd'hui de pistes de développement rural, sans renforcer et faciliter un dialogue social intense ni renforcer les liens – *bond* et *bridge* – des communautés, en reconnaissant le rôle des acteurs non économiques dans la revitalisation des stocks – matériels et immatériels – de ressources locales comme condition préalable à leur transformation continue en flux de ressources.
- le moteur de la troisième phase de redistribution est réalisé non seulement par des mécanismes économiques et fiscaux appropriés, mais également par l'innovation des systèmes de welfare rural pour soutenir la régénération des relations internes (Di Iacovo, 2004, 2006).

En partant de ces prémisses, notre position est que, précisément tandis que le welfare traditionnel montre des faiblesses, dans les zones rurales il est nécessaire de le repenser avec des yeux et des fonctions complètement nouveaux, en lui assurant un rôle réparateur axé sur les besoins des individus, mais également régénératif et orienté d'une manière collective et participative dans la co-construction de réseaux et de relations intercommunautaires, à travers la participation subsidiaire d'entreprises, d'institutions publiques et de la société civile. Cette même communauté qui distingue et rend attrayantes les zones rurales aux yeux de ses utilisateurs. Pour cette raison, nous approfondirons le thème du welfare aujourd'hui et ses applications dans le monde rural.

Le welfare

Le welfare s'est étendu dans les États modernes pour redistribuer la richesse produite par le développement économique et garantir les droits constitutionnels (Coote, 2012). Depuis les années 50, le rapprochement État/Marché a facilité la modernisation économique et sociale et, avec lui, le welfare public a permis de réduire au minimum les obligations sociales liées à la participation civile. Aujourd'hui, le welfare européen, malgré la diversité des modèles dans les différents pays (Esping-Andersen 1990/2010), est confronté à des défis communs (tableau 1) qui conditionnent la définition des chemins convergents.

Tableau 1 – Les tensions du welfare européen

Questions	Ressources
Viellissement de la population et augmentation des dépenses de sécurité sociale et de santé	Modification des processus de création de valeur et contraction des ressources publiques
Innovation technologique aux soins, obsolescence et coûts d'investissement	Fraude et évasion et fiscales
Automatisation et défis sur le marché du travail	Récupération d'impôts

Adaptation des travailleurs aux défis économiques	Mobilisation des ressources locales, sociales et matérielles
Personnalisation des systèmes de soins	Légalité des marchés
Accès aux droits des jeunes	Adaptation de l'interception des ressources à l'échelle mondiale, des macro-régions, de la nation
Soutien aux familles	
Réduction des inconvénients pour les personnes à contractualité basse	
Accompagnement des migrants	

Partout en Europe, la forte demande de changement et l'ampleur croissante des besoins en tant que domaines d'intervention sont difficilement conciliables avec la réduction des sources de financement du welfare public, rendues disponibles par un régime d'accumulation international qui se concentre dans un nombre toujours plus réduit d'entreprises, qui se dé-territorialise, se dé-socialise et se désinstitutionnalise (Touraine, 2002), tout en accumulant sa richesse dans des paradis fiscaux. L'organisation des marchés mondiaux et la délocalisation des installations de production et/ou des sites de production dans les zones les plus avantagées (coûts salariaux, accès aux ressources naturelles, fiscalité) sont deux tendances qui facilitent la génération d'élites minières (Ademoglu et al., 2012) et la séparation entre la croissance économique d'une part et, d'autre part, la rémunération du travail, les politiques de redistribution et le bien-être des populations et des territoires, qui assurent également cette richesse. La réflexion sur le welfare ne peut pas être reliée à des thèmes plus généraux, qui ont alors des répercussions spécifiques sur les différents territoires.

D'où les réflexions se déroulant sur :

- le **premier welfare** et comment, à l'échelle mondiale et locale, intercepter des ressources et garantir les droits de la personne ;
- le **second welfare**, ses motifs, les nouveaux principes et les implications possibles pour son application ;
- des **méthodes de travail** pour promouvoir de nouvelles alliances locales capables de reformuler le welfare de la communauté.

Nous tenterons brièvement de résumer certains des sujets d'actualité dans la comparaison pour les traduire dans notre réflexion ultérieure sur le welfare rural.

- Le **premier welfare** public doit assurer un nouveau lien entre la croissance économique, à l'échelle supranationale et dans la gouvernance de phénomènes mondiaux tels que la migration (Philippe Van Parijs et al., 2012). Face à la libre circulation des entreprises et des capitaux, il existe, d'une part, la mobilité des travailleurs bien formés dans la recherche de meilleures conditions et de perspectives de sécurité économique et sociale ; d'autre part, des flux migratoires de population apparaissent – entre pays ou entre zones rurales et zones urbaines – à la recherche de systèmes de welfare capables de garantir de meilleures opportunités. Cette dernière condition, en plus de contribuer à la vidange continue

des zones rurales du monde, génère une pression croissante sur le welfare des pays d'accueil, en augmentant le conflit potentiel avec et entre les résidents, de moins en moins disponibles pour diluer les ressources résiduelles. Pour surmonter les déséquilibres croissants – aggravés par les niveaux de diversité religieuse, culturelle, linguistique et politique des personnes impliquées – une réflexion est en cours depuis longtemps sur la possibilité de renouveler les mécanismes de solidarité par le biais de prélèvements fiscaux sur les transactions financières (dénommée Tobin tax), sur l'utilisation des ressources naturelles prélevées par les entreprises des territoires, sur les émissions de CO₂ générées par celles-ci, sur les activités virtuelles (web tax). Les propositions, toujours générales, déplacent les principes d'imposition des activités sur les territoires vers les flux d'échanges, en essayant de réduire les difficultés existantes pour intercepter la richesse produite avec les leviers fiscaux classiques. La difficulté des gouvernements mondial, macrorégional, national et local de ces propositions ne nie pas leur pertinence. Même le repositionnement des politiques existantes fait partie du débat, non seulement en déplaçant les ressources entre elles, mais également en redéfinissant leurs objectifs. Par exemple, dans l'UE, la PAC prévoit déjà une aide au revenu pour les agriculteurs des zones rurales, en assurant une intégration souvent liée à la *compliance* de l'environnement (pour la production de services écosystémiques) ou sociale (comme dans le cas des jeunes). Plus généralement, en attendant de nouvelles solutions et en l'absence de ressources économiques suffisantes, les systèmes publics ont délégué l'organisation des services possibles au profit privé, au secteur social privé ou aux particuliers, sans toutefois reconstruire toujours une filière harmonieuse de responsabilités et de droits entre différents acteurs.

- Le **second welfare** (Ferrara, 2011) repense les principes du welfare actuel et la nécessité de changer le raisonnement de base pour assurer la recherche de la prospérité (Jackson, 2009), en intégrant les difficultés de la croissance économique qui, d'une part, a des conflits avec les limites des ressources environnementales, génère des pollutions – locales et globales – et met en péril la santé des personnes ; d'autre part, crée des inégalités, des séparations et des insécurités sociales. Qualifier les processus de production dans une perspective verte, mais aussi réduire les attentes en matière de croissance des revenus au profit d'une meilleure qualité de l'environnement et de bonnes relations sociales permettrait un niveau adéquat de prospérité future. Dans cette perspective, le concept de santé et de médecine unique, où la qualité de l'environnement, l'accès à une alimentation sûre et saine, aux relations deviennent essentiels, sont combinés au débat sur le welfare écologique (Villa 2015). Selon des critiques (Coote, 2012, Greblikaité et al., 2017), les systèmes de welfare modernes ont fini par aplatir les individus et les besoins, en contrastant ainsi leur capacité à exprimer et à construire collectivement des réponses adéquates. Dans cette optique, les principes de base du nouveau welfare concernent davantage la prévention des états de santé et de privations, la justice sociale des personnes et des communautés, également à travers la construction collective de nouvelles visions et alliances, la prise en charge collective de responsabilités et la participation active à la solution des besoins sociaux. Le deuxième welfare concerne une combinaison d'actions

et de programmes de protection et d'investissements sociaux à financement non public, soutenus par une multiplicité d'acteurs économiques et sociaux, reliés entre eux par des réseaux fortement ancrés dans le territoire (d'où l'expression « welfare communautaire »), bien qu'ouverts à la comparaison et aux collaborations trans-locales (Ferrara, 2011). Le deuxième welfare est lié au thème de la core-economy (Coote, 20012, Boyle et al., 2010), qui repense le welfare d'une manière communautaire, en valorisant et en reconnaissant l'engagement direct des personnes et de leur temps passé en faveur de la collectivité, la redéfinition des fonctions – des familles en tant que réseaux de soutien collectifs – à la participation communautaire, est considérée comme un élément permettant de concevoir et de coproduire ensemble – entre acteurs publics, secteur social privé et entreprises responsables – de nouvelles hypothèses en matière de welfare.

- Les **méthodes de renouvellement du welfare** reposent sur une nouvelle capacité à mobiliser les ressources non conventionnelles disponibles et à aboutir à la formulation de propositions plus adaptées aux besoins des populations. Le nouveau welfare est proactif, capable de développer de nouvelles connaissances collectives par le biais du courtage de connaissances, de mobiliser des ressources inattendues, de construire des alliances communautaires où : visions partagées et nouvel engagement, subsidiarité et formes d'entreprises avec des idées novatrices, formes de transition vers nouvelles significations mûrissent. Dans la dimension du second welfare, le rôle des institutions publiques change, en devenant un activateur des ressources humaines et matérielles de la communauté et en les subventionnant au moyen de ressources publiques reformulées dans leur utilisation quotidienne. Les actions de subsidiarité, de coproduction et d'actions d'économie civile dans lesquelles le système d'entreprise se remet au service de la collectivité et des communautés locales (Quadro-Cursio, 2007, Olstrom, 1996, Offer, 1997), sont quelques-uns des principes grâce auxquels renforcer, qualifier et rendre possibles pour les différents besoins des individus et des communautés – également rurales – les propositions de services (Vision-European-Summit 2015). Cela implique une nouvelle gouvernance et de nouvelles compétences des acteurs impliqués, tous aspects essentiels également pour le welfare rural et ses applications innovantes, telles que l'agriculture sociale (tabl. 2).

Welfare rural régénératif

L'adjectivation rurale du welfare modifie le concept, en l'innovant dans ses sens, en accordant une importance non seulement aux spécificités géographiques des interventions en matière de bien-être social, mais plutôt à leurs implications sur l'existence et le fonctionnement des communautés rurales, sur la création de leur identité et valeurs culturelles (Sullivan et al., 2014), ainsi que, dans la même continuité des processus de création de valeurs économiques, sociales et environnementales. Aujourd'hui, en réalité, les zones rurales vivent sur une crête controversée, qui divise la vie locale entre un nouveau potentiel d'attraction et des difficultés de vitalité tout aussi graves. Des phénomènes d'abandon profond sont enregistrés dans

Tableau 2 – Evolution du welfare et du welfare rural

	Welfare	Welfare rurale
Primo welfare	<ul style="list-style-type: none"> • Captazione di flussi innovativi di intercettazione di risorse economiche sulla base di: <ul style="list-style-type: none"> • uso risorse naturali; • immissioni inquinanti, • mobilità finanziarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguamento nuova PAC 1° e 2° pilastro, • Integrazione codificata con FSE per politiche coordinate
Secondo Welfare	<ul style="list-style-type: none"> • Welfare di comunità • Core economy • Prosperità e prevenzione -One Health 	<ul style="list-style-type: none"> • Welfare di comunità e collegamento attori economici e civili • Co-produzione di valori • Principi dono, reciprocità, scambio • Responsabilità delle imprese agricole e forme partecipative • Valore risorse rurali per qualità della vita e la prevenzione del benessere
Metodi	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-attivismo, • Alleanze di comunità, • Partecipazione, • brokeraggio conoscenze e mediazione positiva • Soluzioni win-win 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-attivismo, • Alleanze di comunità, • Partecipazione, • brokeraggio conoscenze e mediazione positiva • Soluzioni win-win • Regolamento beni comuni rurali

certains territoires, où la nature – la végétation et la nature – occupent l’espace libéré par le retrait des communautés ; à d’autres moments, même en présence d’économies vitales, des stratifications sociales contradictoires se manifestent, où migrants, touristes et nouveaux investisseurs se juxtaposent aux habitants de plus en plus vieillissants ; d’autres encore, où les communautés montrent la capacité de se revitaliser et de mener de manière cohérente un processus de renouveau profond qui traverse en même temps la société et l’économie.

Récemment, la Stratégie Nationale pour les zones intérieures SNAI (Barca et al. 2018) a clairement établi un lien entre le potentiel de développement local des zones rurales et la fourniture de services. Le raisonnement de SNAI est fondé sur l’hypothèse que dans ces territoires la limite dans la disponibilité des services a été atteinte et qu’en l’absence d’améliorations substantielles, la même permanence des populations et, par conséquent, des activités économiques est remise en question. Les fortes limitations de l’accès aux services génèrent des effets préjudiciables sur la vie des personnes, jeunes ou âgées, en réduisant la capacité d’attirer de manière permanente des zones internes (Carrosio, 2016, Marinacci et Il, 2016). En fait, cette évaluation renverse l’équation traditionnelle selon laquelle les services fournis aux communautés suivent le développement économique, en réalité, précisément en raison des caractéristiques des zones rurales et des économies développées ici, la présence de services anticipe ou est réalisée en même temps avec le développement des économies locales (graphique 7). Si les nouvelles économies rurales ont besoin de communautés, les communautés elles-mêmes doivent continuellement se régé-

nérer, également grâce à la présence de services adaptés à leur taille et à leur type, à l'opposé du processus d'érosion qui caractérise la réalité d'aujourd'hui. Dans les zones rurales sans services, l'économie est nulle ou mauvaise. Alors, quels sont les chemins pour inverser la situation actuelle ? Les zones rurales, en repensant leurs services, doivent innover en profondeur, en déclinant le thème de la durabilité sociale du territoire (Di Iacovo, 2014) dans une clé globale d'adaptabilité et de durée des communautés locales. Un effort qui concerne l'adaptation du premier welfare, l'organisation du deuxième welfare et l'adoption de méthodes de travail utiles pour faciliter rapidement l'innovation nécessaire, comme indiqué ci-dessous (graphique 8).

Adapter le premier welfare : Innover dans la manière d'organiser les services personnels avec les ressources existantes, générer et transférer de nouvelles idées, organiser les processus d'entrée des nouveaux résidents dans les communautés existantes, adapter les politiques existantes, y compris la PAC et les FSE, avec l'intention de :

- *Meilleure mise en valeur des ressources disponibles* : surtout au niveau régional, au-delà de l'allocation de ressources, qui, dans de nombreux cas, prend déjà en compte les spécificités – sociales et d'installation – des zones rurales, il reste la difficulté d'adapter les types de services aux spécificités des zones rurales. Les conceptions de projet, généralement régionales, sont influencées par les caractéristiques culturelles dominantes des opérateurs techniques, elles-mêmes conditionnées par les besoins des classes urbaines. Au contraire, le dessin de services plus conformes aux besoins des zones rurales est moins répandu (Di Iacovo, 2003). L'uniformité – même procédurale – des modèles de services reconnus, faisant référence aux économies d'échelle et à la taille, a jusqu'ici créé les conditions préalables à une réduction constante de l'offre de services ruraux. Si la télémédecine dans les opérations technico-médicales permet de réduire les écarts spatiaux, la réflexion sur la manière d'assurer les services d'assistance sociale en appui aux différents groupes sociaux et à leur dialogue social reste ouverte. À ce jour, les tendances dominantes ont favorisé à la fois le retrait de l'État de ces territoires et un deuxième welfare peu professionnalisé, dévolu aux familles et aux individus ;
- *Qualifier les interventions de soutien innovantes* : trop souvent, face à des financements dédiés au renforcement et à l'expérimentation de services innovants en milieu rural, nous finissons par agir sur des actions structurelles, pour de petites considérations politiques locales et sans évaluer leur durabilité économique et de gestion à long terme. La durabilité économique des nouvelles solutions est cruciale pour éviter les interventions dont la fonctionnalité se termine par le financement, c'est pourquoi l'évaluation des plans de gestion devient plus pertinente que celle des investissements proposés ;
- *Un task force national ou multirégional sur le thème de l'innovation de services dans les zones rurales* : la capacité à diffuser des pratiques innovantes (en partie réalisées également par SNAI) pour les rendre un patrimoine diffusé, une nouvelle culture de programmation de services, plus proche de la logique des

Graphique 8 – Welfare rural régénératif



- économies d'objectifs, multiservices et avec des utilisations hybrides³ de structures, et avec une flexibilité d'autorisation liée à l'efficacité des résultats plutôt que des normes procédurales, une compétence responsable du changement par les programmeurs de services sont des aspects qui pourraient permettre une meilleure utilisation des ressources financières encore disponibles aujourd'hui ;
- *Entrée des migrants dans les communautés rurales made in Italy et légalité* : c'est inévitablement l'un des éléments clés de l'avenir des zones rurales serrées entre le besoin de renouvellement des communautés, les risques d'économies extractives et les phénomènes d'exploitation qui en réduisent la coexistence civile, la capacité d'autonomie et la réputation elle-même des aliments produits en Italie. Au-delà des interventions uniques, peu de régions ont essayé de planifier des parcours d'accompagnement intégrés (Corrado et al., 2016, Kasimis et al., 2005), en sous-estimant énormément les répercussions possibles sur l'évolution des communautés rurales et de leurs économies. Il existe cependant sur le territoire national des expériences qualifiées d'accueil par les entreprises et les systèmes agricoles, à systématiser et à transformer en politiques diffusées, contrairement à l'exploitation systémique croissante et à la prolifération des filières agroalimentaires extractives. Le rôle d'initiateur et de médiateur d'interventions de cette nature relève de la capacité laborieuse des institutions locales, en liaison avec les politiques nationales et le dialogue communautaire. La légalité du travail dans l'agriculture, ainsi que le droit constitutionnel, a deux autres répercussions sur le niveau de welfare : l'acquisition « échouée » de charges de sécurité sociale pour les politiques publiques et, en fait, la paupérisation de la disponibilité publique pour les politiques de welfare, la construction d'une cohabitation difficile et la restriction de toutes les communications possibles entre les nouvelles populations et les résidents, avec l'intensification des phénomènes de séparation sociale et d'appauvrissement de la même qualité de narration et d'identité locale ;

³ Non seulement en termes de cibles d'utilisateurs du bien-être social, mais aussi en tant qu'utilisateurs en général comme une structure de musée ouverte aux activités impliquant des jeunes, des personnes âgées, des migrants, comme des lieux de réunions et de séjours.

- *Politiques agricoles communautaires* : elles interviennent spécifiquement dans les zones rurales, mais avec une vision axée sur les aspects de la création de valeur économique et, plus récemment, sur l'environnement. La logique d'intervention de la PAC en faveur des communautés rurales devrait être renforcée, tant dans l'action de la première que dans celle du deuxième pilier. Le soutien au revenu représente en fait une sorte de revenu citoyen pour les entreprises agricoles, même si leur gestion est toujours affectée par les mécanismes de répartition des politiques couplées à la production qui ont traditionnellement privilégié les économies et les zones agricoles les plus productives, plus récemment, de compensation environnementale (Sotte, 2016). Pour les zones rurales, et en particulier pour les plus difficiles, repenser les mécanismes d'accès en termes de soutien du revenu⁴ réel, pour cette raison, l'utilisation nationale des marges de flexibilité des réglementations communautaires, la nouvelle discussion en vue de la PAC post-2020 dans une clé plus cohérente avec les spécificités des zones rurales, une meilleure compréhension, y compris dans ce cas des politiques des migrants et des services à la population, en particulier dans les Plans de Développement Rural, une intégration plus claire et plus forte avec les autres instruments communautaires sont tous des objectifs souhaitables et réalisables à moyen terme. Un raisonnement spécifique mérite l'intervention des politiques de développement rural visant à soutenir le welfare. Dans le cadre d'une division des tâches avec le FSE, les politiques de développement rural ont traditionnellement maintenu un profil bas d'action sur les questions de thèmes sociaux et du welfare rural. En réalité, au-delà de toute intention rhétorique d'intégration, il existe un manque de réflexion de la part des communautés sur le thème du welfare rural et sur la manière de mettre en œuvre efficacement l'intégration de FSE et de FESER qui continuent d'agir de manière conventionnelle et décousue dans les territoires.

Développer le deuxième welfare : cela signifie organiser le welfare rural régénérateur des relations intercommunautaires et de ses ressources immatérielles. Cela exige une action profonde sur les principes de fonctionnement de la vie rurale (Carrosio, 2016, Di Iacovo et al., 2012, 2014) et en particulier sur :

- *nouvelles alliances communautaires* : entre les différents acteurs décrits – entreprises publiques, entreprises privées, communautés de leurs divers groupes sociaux en évolution constante – dans le but de reconstruire des visions collectives, de prendre en main leurs ressources et leur destin, de régénérer des relations et des valeurs sous forme collective.
- *redéfinir les principes directeurs* : ceux qui sont nécessaires pour réactiver le welfare de la communauté grâce à une nouvelle valeur contemporaine donnée au don et à la réciprocité, parallèlement à l'échange (Polany, 1944, Offer, 1997). Ces principes ont représenté – et continuent de le faire – le ciment de nombreuses communautés rurales traditionnelles, en assurant des liens qui, non sans contro-

⁴ Très souvent dans les zones rurales difficiles, compte tenu de la petite taille de l'entreprise, l'aide perçue est vraiment insignifiante et peu incisive pour la persistance des entreprises..

verse, ont favorisé la cohésion sociale, des réseaux d'entraide et de solidarité, en contribuant également à accroître leur intérêt et leur attrait extérieurs, surtout dans les zones urbaines. Dans le passé, la transition des communautés traditionnelles aux communautés modernes était marquée par la devise « non plus paysans mais entrepreneurs », dont le sens était clair : non plus un lien social, mais un marché, dans lequel l'État assurerait l'entrée du welfare dans les zones rurales. Nous sommes aujourd'hui dans une phase de rétro-innovation, où le sens de la communauté est reconstruit par la participation et, dans le cas des entreprises, par une responsabilité active renouvelée vis-à-vis du destin de la communauté. Ces aspects que les alliances locales pour le welfare rural doivent s'approprier et les traduire en actions inspirantes pour le welfare communautaire ;

- *coproduire des biens publics et privés, des valeurs économiques et sociales* : cet aspect est à la base du welfare rural régénérateur, de même que, de la même manière, le chemin menant à la construction de nouvelles économies rurales est public-privé. L'idée de coproduction (Olstrom, 1966) coïncide avec la nécessité très pratique de réorganiser – cette fois-ci en même temps et non pas successivement ni par interposition d'acteurs – la manière de **créer des valeurs** : économique, sociale et environnementale. Dans la logique de la coproduction, deux coopératives communautaires opèrent (Calvaresi, 2016, Rao et al., 2016), où le lien entre le processus de production économique et celui des relations intercommunautaires est établi par les normes de référence, et l'agriculture sociale, du moins dans les applications italiennes, où l'organisation de nouveaux services nécessite des sociétés économiquement actives en liaison avec les services publics et des gestionnaires sociaux privés. La coproduction de valeurs est essentielle pour le welfare rural, car, face à la contraction des ressources publiques, elle permet d'assurer de nouvelles sources, en termes de ressources humaines, de structures et de processus agricoles habilitants qui, dans ce cas, découlent des activités de production liées aux entreprises communautaires.
- *développer la subsidiarité public-privé* : le second welfare n'est pas une alternative au premier – éventuellement renouvelé – et, de fait, le lien même entre les deux niveaux de welfare permet son renforcement général. Cela implique des niveaux plus élevés de subsidiarité parmi les acteurs, où les administrations et les institutions locales et régionales jouent un rôle fondamental et central en termes d'activateurs et d'intermédiaires, parallèlement au rôle plus traditionnel des régulateurs de système et des fournisseurs de ressources financières et professionnelles, compte tenu en particulier de la reformulation des principes, des pratiques (voir point suivant) et des contributions que tous les acteurs locaux peuvent apporter au welfare rural⁵.
- *Adopter des mécanismes circulaires* : le second welfare, dans les zones rurales, passe toutefois également par l'introduction d'**une gamme potentiellement très large**

⁵ Un exemple dans cette direction est représenté par les « Botteghe della Salute » dans le système toscan. Nées en tant qu'intermédiaires entre la fonction publique et les utilisateurs à travers la sélection de jeunes de la fonction publique, elles essaient maintenant de faire la transition vers une formation accrue des opérateurs et l'activation d'une communauté utile pour la conception concertée de nouvelles hypothèses de service et l'activation de l'alliance communautaire.

de services innovants basés sur une circularité reconnue des contributions des participants à l'alliance communautaire et la construction de nouveaux multiplicateurs sociaux⁶ et, encore, par l'articulation d'échanges non monétaires et d'une fiscalité avantageuse parmi différentes couches sociales pour assurer les contributions, la mise en valeur du temps et de l'engagement pris au sein de la communauté (*core economy*) par les jeunes, personnes âgées, migrants, y compris la participation d'entreprises et d'institutions publiques⁷ et les actions bien coordonnées et organisées. La définition de **réglementations rurales sur les biens communs** pourrait assurer un cadre formel à ces formes d'accord et les diffuser au sein des zones rurales. La même logique est à l'étude en ce qui concerne la qualification des villages (également avec le soutien des PSR), la circulation du patrimoine rural des personnes âgées, leur réorganisation en clé domotique et la possibilité de réorganiser l'accueil rural pour des objectifs de population spécifiques – personnes âgées compétentes, mais les jeunes couples également – d'origine urbaine pourraient constituer des outils d'innovation et de réflexion sur la vie en milieu rural (Barbera, 2015).

Méthodes de travail pour l'innovation du welfare rural : le renforcement du welfare rural nécessite un engagement important en termes d'ouverture, de mobilisation de ressources non conventionnelles, de soutien au dialogue, à l'écoute et à la médiation dans les territoires et entre les acteurs à impliquer, des compétences de reconstruction de confiance et de collaboration, une forte intermédiation entre visions, objectifs et connaissances même éloignés les uns des autres, une compréhension des outils et règles de fonctionnement de différents secteurs (social, agriculture et développement rural, tourisme, formation, etc.), des capacités pour reconstruire les liens locaux (bond et bridge) et avec l'extérieur (entre les institutions et les acteurs économiques), la ténacité et l'efficacité dans la réalisation des résultats ainsi que l'organisation nécessaire pour gérer les processus à moyen et long terme. Pour faciliter cette étape, il est utile de réfléchir à deux aspects :

- *Agences pour le welfare rural* : l'engagement en faveur du welfare rural régénératif n'est ni simple ni évident et requiert, d'une part, une capacité d'innovation

⁶ En Toscane et au Piémont, la réflexion sur les denrées alimentaires civiles à la fin d'une trajectoire d'animation qui a vu la participation active à une voie de recherche d'action de l'Université de Pise, a conduit à réfléchir à la construction de filières agroalimentaires courtes et inclusives où les produits de l'agriculture sociale sont mis en valeur à travers des processus de transformation agroalimentaire conduits toujours avec l'inclusion de personnes en situation de faible contractualité et l'offre de restauration collective, généralement gérée par des coopératives sociales de type B, qui proposent des menus alimentaires civils. Toujours au Piémont, le projet AGriable propose des activités d'hébergement agro-touristique dans des structures dans le cadre desquelles travaillent des personnes avec une contractualité faible et sont servis des produits de l'agriculture sociale.

⁷ Ainsi, en attendant le transport en voiture sans pilote, la proximité des services pour les personnes âgées, par exemple, peut également être assurée grâce à la participation des jeunes et des migrants rassemblés dans des associations de services. Les services facilitent le dialogue social et les formes de réciprocité qui peuvent aller de la transmission du savoir (personnes âgées jeunes, nouveaux résidents) à la définition par les institutions publiques de formes d'avantages ou d'échanges, par exemple en mettant des services à la disposition des volontaires, des services rendus par des entreprises agricoles avec une médiation et reconnues sous forme circulaire par des institutions locales bénéficiant d'avantages fiscaux ou de services d'infrastructure. À partir de là, la réglementation rurale sur les biens communs pourrait cristalliser des pratiques utiles.

locale, d'autre part, la refonte de l'organisation du welfare à l'échelle nationale et régionale pour soutenir un projet novateur de welfare rural. Un mélange bottom-up (actions pilotes, *scouting* et mise en valeur d'innovations positives) et top-down (politiques d'appui, incitations, *mainstream*, animation et support à la conception de projet) capable de faciliter les processus de transformation, même radicaux, de conception de projet du welfare.

- *Intervenir sur le capital humain* : les obstacles à la création de trajectoires complexes sont nombreux et concernent : l'épuisement social dans les zones rurales, progressivement appauvries en capital humain ; le vieillissement des opérateurs techniques au sein des structures publiques après un blocage prolongé du turn-over et une contraction continue des ressources de l'ancien modèle de welfare ; la difficulté de réorienter et de former les ressources humaines disponibles – au-delà des charges de travail actuelles – vers une fonction d'animation de la subsidiarité du même rôle public ; la difficulté à passer des phases de mouvement, de mobilisation des ressources et de l'enthousiasme pour l'innovation, à l'organisation d'un nouveau dispositif réglementaire et institutionnel de l'innovation produite. Des interventions visant à soutenir la requalification du personnel impliqué dans la conception de projet du welfare rural pourraient accompagner les changements et faciliter l'innovation nécessaire.

L'engagement en faveur du welfare rural est doublement complexe, d'un point de vue conceptuel et de son impact sur les principes de base qui alimentent la vie de la communauté (de l'utilitarisme individuel à la collaboration dans une alliance communautaire basée sur les biens communs, le don et la réciprocité, parallèlement aux échanges) en termes d'innovation opérationnelle et procédurale. Dans le paragraphe suivant, en référence à l'agriculture sociale, nous analyserons les opportunités et les limites de ces chemins.

L'agriculture sociale

La réflexion sur le welfare rural attire l'attention sur le potentiel du concept et sur les outils possibles pour sa traduction opérationnelle. Nos réflexions sur le sujet découlent d'un long chemin de recherche d'action⁸, et en partant donc de l'intérieur des processus et de la confrontation avec de nombreux opérateurs nationaux et internationaux envers qui nous sommes endettés.

Le modèle italien d'agriculture sociale, contrairement à d'autres pays européens, surmonte la logique État/marché et assure la coproduction de valeurs

⁸ Le groupe de recherche de l'Université de Pise a abordé la question du welfare rural et de son innovation potentielle en tant que premier welfare depuis 1999, en adoptant les méthodes de recherche-intervention sur plusieurs territoires, toscans, nationaux et communautaires, et en venant à définir, avec les opérateurs de services et les organisations régionales représentatives de l'agriculture, la première mesure visant à soutenir les services sociaux dans les zones rurales dans la mesure 9.4 du PSR toscan 2000-2006, qui est ensuite devenue une pratique nationale et européenne. En mettant en valeur l'agriculture dans le but de renforcer les services aux populations rurales, le groupe a envisagé une possibilité de décliner les concepts du welfare régénérateur rural (Di Iacovo, 2003), en trouvant ainsi d'abord des preuves sur le territoire toscan.

économiques et sociales, publiques et privées, alimentaires et de la santé. Pour ces raisons, dans les réalités les plus innovantes, il représente une traduction plastique des nouveaux principes du welfare européen dans les pratiques mises en œuvre (Hassink et al., 2006, Dessein et al., 2103, Di Iacovo et al., 2009, Berti, 2012). En Italie, l'attention portée à l'agriculture sociale a augmenté jusqu'à l'approbation de la loi nationale en 2015, mais les procédures d'application restent en attente. Précisément, la phase de normalisation nationale a vu la concurrence entre acteurs sociaux économiques et privés s'approprier davantage le thème, avant même ses significations et évolutions possibles. L'agriculture sociale est un domaine limité du welfare rural, mais elle permet d'analyser les opportunités et les difficultés liées à la reformulation de nouveaux principes à différente échelle institutionnelle – locale, régionale et nationale. En effet, l'analyse des trajectoires d'agriculture sociale permet de réfléchir à de nombreux aspects liés à la reformulation d'hypothèses innovantes de welfare rural, à la compréhension des rôles et des interactions entre les niveaux institutionnels, au positionnement et à la culture de référence des acteurs publics et privés impliqués et leur mode d'interaction, aux niveaux de collaboration/concurrence pratiqués, à la tension entre les objectifs et les détails du système, à la compréhension des rôles nécessaires pour innover et à la capacité des différentes parties prenantes à les couvrir, aux moyens de contrôle et d'évaluation des résultats des parcours initiés (Di Iacovo et al., 2017).

Agri-garderies, agri-crèches et champs solaires : en Garfagnana, une entreprise familiale fournit des services à des familles, des enfants et des mineurs tout au long de l'année. En été, l'entreprise organise également des champs solaires pour les mineurs. Dans un environnement hétérogène et informel, les familles d'enfants en difficulté considèrent l'entreprise comme un lieu privilégié pour leurs enfants. Les services, formalisés selon les règles sur les halte-garderies familiales, sont payés par les familles avec une intégration de la Municipalité.

Transfert générationnel et communauté : une entreprise de Valle del Serchio est dirigée par deux conjoints âgés dont les enfants ont maintenant choisi différentes professions. La volonté d'assurer l'autonomie des parents et, parallèlement, d'assurer la continuité de la gestion de l'entreprise a été à l'origine du lancement d'un projet d'inclusion sociale pour les jeunes de la région, en accord avec les services locaux. Ainsi, la société est devenue un lieu d'apprentissage, de formation, de qualité de vie et de rencontre générationnelle entre les deux personnes âgées, les services, les mineurs accompagnés de capacités et de besoins différents (des handicapés mentaux et psychiatriques aux jeunes réfugiés). La société ne reçoit pas de paiements, à l'exception d'un soutien pour l'hospitalité des personnes, tout en valorisant ses produits sur les marchés de consommation locaux, en prenant soin de reconnaître le soutien apporté par la société au territoire.

L'agriculture sociale est devenue une pratique innovante utile pour renforcer la fourniture de services dans les zones rurales, mais aussi pour revitaliser les réseaux de relations et les relations entre communautés. Dans la réalité italienne, sa diffusion repose sur des principes particuliers qui redéfinissent le rôle que jouent les entreprises agricoles dans la vie des territoires ruraux, non seulement du point de vue économique, mais également pour la régénération des communautés. Dans les pays et le welfare d'Europe du Nord, les pratiques de *care farming* font partie du premier welfare, reconnues par les politiques publiques et versées aux entreprises agricoles accréditées auprès du système de santé national en tant qu'activités

de diversification économique pour les entreprises agricoles et de diversification de services personnels, offerte par le welfare national. De même, en France et en Allemagne, elles sont soutenues par le service de santé et confiées à des sujets du secteur tertiaire dans des structures à forte prévalence socio-sanitaire (Di Iacovo et al., 2009). La réalité italienne apparaît complètement différente de celle des autres pays/systèmes de welfare européens et, pour de nombreux traits, beaucoup plus cohérente avec le débat sur le welfare rural. Tout d'abord, la loi nationale 141/2015 sépare clairement le thème de l'agriculture sociale de celui des pratiques de protection de l'environnement, en ramenant les opérateurs de l'agriculture sociale aux sujets de l'entreprise et les activités, à leur tour, au rang des activités liées à celles prévues pour les entreprises agricoles conformément à l'art. 2135 du Code Civil. Le fait que l'agriculture sociale soit une pratique communautaire ressort, encore une fois de la loi, du fait qu'en Italie, contrairement à d'autres systèmes de welfare européens, la responsabilité des activités incombe aux institutions publiques qui coordonnent les opérateurs de l'agriculture sociale, notamment en réseau avec d'autres acteurs à but non lucratif. Le modèle de la communauté agricole sociale italienne trouve ses particularités dans le fait que les activités trouvent leur codification dans les réseaux de protection sociale du territoire, qui, à cette fin, doivent être activés pour mobiliser les ressources que l'agriculture sociale peut mettre disponibles pour eux. En même temps, la présence d'une entreprise avec les capacités économiques liées à la gestion de l'activité agricole sur le territoire permet de mettre en valeur des économies d'utilisation des ressources, des processus et des structures déjà disponibles dans les entreprises agricoles pour d'autres utilisations, qui peuvent être mises à la disposition des membres de la communauté et des sujets à faible pouvoir contractuel, conjointement ou alternativement.

Inclusion sociale dans le travail et nouvelles économies : à Valdera, l'entreprise d'un jeune horticulteur biologique a été protagoniste d'un processus de transformation du réseau de protection sociale de la région. L'entreprise, en collaboration avec les services de psychiatrie locaux, a initialement accueilli 6/7 personnes envoyées par des services psychiatriques avec le soutien d'une association locale. L'entreprise, qui a accueilli les personnes d'un acte bénévole, a eu l'occasion de trouver dans l'entreprise les tâches adaptées aux capacités des participants, en personnalisant, en fait, les réponses. La moitié des personnes ont amélioré leurs relations et leurs compétences professionnelles. Pendant ce temps, les services du territoire, pour rendre le cadeau fait par l'entreprise, commencent à travailler pour valoriser les produits de la ferme, par le biais de groupes de consommateurs et des accords avec la distribution organisée. En fait, alors que la société exerce ses activités dans le domaine des services personnels, les services du territoire créent un marché pour l'entreprise, en créant un circuit de coproduction. Précisément, cette spirale positive a favorisé la croissance de la visibilité et de la réputation de l'entreprise, améliorant sa rentabilité sur le marché. L'augmentation du volume d'activité et de travail a créé les conditions pour l'emploi temporaire ou permanent de personnes entrées dans l'entreprise, améliorant ainsi leurs compétences professionnelles et relationnelles. L'entreprise – maintenant 38 hectares de légumes BIO – dessert plusieurs canaux commerciaux nationaux, continue de suivre les personnes ayant un statut contractuel faible au moyen de subventions, a considérablement accru sa capacité professionnelle et environ la moitié de ses employés ce sont des personnes qui, notamment grâce aux parcours de l'agriculture sociale, ont trouvé une dimension sociale, économique et professionnelle, réduisant d'ailleurs les charges pour le service public (Di Iacovo et al, 2005). 2017.

La législation fait brièvement référence aux activités thérapeutiques – avec des plantes ou des animaux – à la formation et à l’inclusion socioprofessionnelle, aux fonctions publiques pour les communautés, les mineurs, les familles ou les personnes âgées. Des activités qui sont toutes réalisées dans des lieux non formels – des fermes – dont l’activité principale est toutefois celle de la production primaire. Dans les entreprises agricoles, l’articulation des processus existants permet flexibilité et adaptabilité aux besoins spécifiques des personnes ayant de différents besoins et capacités. Activités qui, selon les besoins des participants, nécessitent différents degrés d’assistance sociale et de compétences éducatives, que les services publics et les sujets qui les leur fournissent doivent assurer. Il incombe donc aux services du territoire de réorganiser, également dans l’espace, de manière différente et plus proche, leurs activités en interaction avec des opérateurs d’agriculture sociale. Nous soulignerons les aspects suivants des pratiques agricoles sociales :

Services et durabilité : les charges liées aux pratiques de l’agriculture sociale, changent en fonction des activités organisées et peuvent être relativement limitées – dans le cas de la formation et inclusion professionnelle des chômeurs de longue durée, des prisonniers dans un régime alternatif à la peine, des réfugiés, des personnes atteintes de handicaps légers ou de dépendances, où les personnes peuvent être accompagnées dans les processus agro-zootechniques existants dans l’entreprise – pour devenir ensuite plus exigeantes – également en termes de professionnalisme socio-éducatif et de bien-être social – dans des actions d’inclusion sociale pour personnes des inconvénients importants et des actions de co-thérapie dédiées avec des plantes ou des animaux. Là encore, dans le cas des services dédiés aux mineurs ou aux familles (agro-écoles maternelles, agro-crèches et autres types hybrides), il est évident que des niveaux de professionnalisme et des ressources spécifiques sont nécessaires pour activer des coûts directs qui, à leur tour, nécessitent une couverture financière adéquate, conçue pour assurer l’équilibre budgétaire. D’autres fois, l’utilisation temporaire de structures existantes et autorisées – agritourismes, installations pour la fourniture de repas et de rencontres, assistance temporaire pour les personnes autosuffisantes, pour les femmes en difficulté temporaire, une zone pour les personnes âgées ou la fourniture de repas de proximité – pour les services à la population rurale autonome et dans le cadre d’activités coordonnées par les responsables des services locaux, peut demander une compensation spécifique pour leurs coûts d’activation. Quoi qu’il en soit, il s’agit de services novateurs, à venir, durables et conviviaux, qui permettent d’activer les réseaux et de renforcer la profondeur des liens sociaux au sein des groupes sociaux et entre les acteurs communautaires, de manière plus informelle, bien que sous la cogestion du service public. Les services de l’agriculture sociale trouvent une durabilité économique, en fonction du type de ressources mobilisées, selon trois méthodes différentes :

- la reconstruction des marchés et des offres agricoles à travers des circuits liés à la réputation et au lien avec le territoire, où les services sont développés comme un résultat multifonctionnel des processus agricoles existants avec leur propre durabilité économique ;

- en compensation des coûts plus élevés liés à l'activation de structures dans tous les cas déjà existantes et partiellement utilisées dans les réalités productives;
- en tant que rémunération directe via des marchés de services où est configurée l'utilisation dédiée des ressources matérielles qui ne trouveraient aucune autre compensation.

Co-produire les valeurs et création de projets : une manifestation de la co-production est le projet Orti ETICI, réalisé en collaboration entre CIRAA et Université de Pise, Azienda Agricola BioColombini et les coopératives sociales Arnera et Ponteverde, pour la production de légumes en agriculture sociale. Les processus agricoles et le marché sont gérés par l'entreprise agricole et par la CIRAA – le tutorat et le dialogue avec les services par les coopératives sociales. Le projet devient central même pour idées de projet du FSE en collaboration avec l'ASL Zona Pisana, assure l'inclusion sociale et professionnelle des personnes ayant un statut contractuel faible (personnes souffrant de troubles psychiatriques, de dépendances, régimes alternatifs à la détention) et est en réseau avec d'autres entreprises agricoles auxquelles il assure support et intermédiation. L'analyse du projet montre des résultats sur les personnes et en termes de co-production. Ceci, ainsi que dans la co-planification et la co-gestion, est également évident dans la création de valeurs économiques et sociales. À partir d'évaluations ponctuelles, l'intervention montre une efficacité supérieure à celle des pratiques conventionnelles de traitement, en plus d'une réduction immédiate des médicaments et des coûts associés – non comptabilisée – on estime que chaque kilo de légumes produits par le projet assure 6' de travail inclusif pour les personnes ayant un statut contractuel faible, pour lesquelles le temps passé dans des installations de service traditionnelles nécessiterait la gestion d'un coût public de 0,74 €. Les légumes, vendus 1,70 € / kg en filière courte, assure un bien-être pour les acheteurs par rapport aux produits disponibles sur les marchés pour 0,70 €, plus une marge de 0,30 € pour le projet. Le projet permet à CIRAA de gérer des actions d'éducation et de recherche que la réduction des fonds publics n'aurait plus permis, affirmant ainsi le rôle de troisième mission. Dans cette solution, tous les acteurs du territoire gagnent en mobilisant les ressources disponibles (Griffo, 2014, Di Iacovo et al., 2013).

Les deux premiers types permettent d'assurer une augmentation des services disponibles à moindre coût, le troisième assure des solutions non conventionnelles permettant de personnaliser les réponses aux besoins émergents.

L'agriculture sociale, en activant des structures non dédiées aux services personnels, génère trois types d'avantages :

- d'une part, d'une manière répandue dans les zones rurales – du fait de la présence généralisée d'entreprises agricoles – elle épaissit le réseau de protection sociale dans un avenir proche et pour les utilisateurs qui ont souvent des difficultés à accéder à d'autres services, même conventionnels ;
- d'autre part, étant coordonnée par les services publics, elle les enrichit en ressources humaines, structurelles et procédurales qui assurent une plus grande souplesse de réponse même face à la baisse des ressources financières ;
- enfin, dans la mesure où elle se déroule dans des lieux non formels, elle ouvre la voie à l'inclusion sociale active des personnes impliquées, ce qui les rend participantes à la vie de la communauté et favorise la justice sociale.

L'organisation du système local pour l'agriculture sociale: l'Union des Municipalités de Valdera avec l'ASL de Pontedera et la Società della Salute ont été les premiers acteurs publics du territoire à reconnaître officiellement l'agriculture sociale. Ce processus s'inspirait d'une initiative pilote qui, sur le territoire, avait abouti à des résultats inattendus en matière d'inclusion sociale active de personnes prises en charge du district de la santé mentale. Les deux organismes, en accord, ont donné naissance en 2004 à une table de l'agriculture sociale à laquelle ont pris des acteurs publics et privés du territoire (entreprises, associations, représentations, agences de formation, universités, coopératives sociales). Au cours d'un processus de participation qui a duré plusieurs mois, après avoir développé de la connaissance partagée sur le thème de l'agriculture sociale, ses applications possibles et les résultats attendus dans le cadre d'une réforme du welfare social, ont été définis 10 services d'aide sociale et les procédures de connexion parmi les opérateurs de l'agriculture sociale et les différents services d'assistance sociale du territoire, ensuite adoptées par le plan de santé du territoire. La table, encore active de nos jours, planifie, facilite, conçoit et gère des initiatives d'aide sociale et des activités de soutien. Le travail de la table facilite la mise à disposition des ressources des entreprises agricoles et des autres acteurs du territoire, pour des initiatives d'aide sociale. En même temps, les institutions locales et les institutions ont développé de nouveaux moyens de création de santé sur le territoire et soutiennent les entreprises du réseau pour la valorisation des produits de l'agriculture sociale (Di Iacovo et al., 2013, 2014, 2017).

Itinéraires : c'est précisément le lien entre les opérateurs d'agriculture sociale et les gestionnaires de services locaux qui garantit que la diffusion des pratiques d'agriculture sociale ne puisse pas être assurée selon la loi⁹, mais nécessite une médiation locale capable de garantir la compréhension, la confiance, les connaissances et l'organisation entre une multiplicité d'acteurs locaux, qui commencent à travailler ensemble en collaboration ouverte (voir le cas de Valdera dans l'encadré). Pour devenir un système, l'agriculture sociale a besoin non pas de quelques personnes disposées, mais de l'organisation des systèmes locaux dans la reconnaissance de ces pratiques de manière systémique dans leurs plans de santé. L'innovation dans l'agriculture sociale en tant que telle existe et est réglementée, mais le niveau qui permet son application est le niveau local. Paradoxalement, le niveau local est également le plus négligé, à la fois par les politiques nationales et régionales, avec des conséquences négatives en termes d'obstacle à l'innovation (Di Iacovo, 2011, Di Iacovo et al., 2017). Activer les pratiques agricoles sociales dans les entreprises individuelles est relativement simple, même avec toute l'attention et la délicatesse du cas. Un niveau de complexité plus élevé est trouvé dans l'innovation institutionnelle requise dans les systèmes locaux, où il est nécessaire de lever les barrières sectorielles qui maintenaient traditionnellement le monde économique, la vie des personnes et des services – sous des formes spécifiques différentes – et reconstruire un amalgame unique entre la vie, la production et l'offre du soutien. Au niveau local, nous sommes confrontés à la reconnaissance,

⁹ Même les régions, telles que la Vénétie, qui ont des lois et des procédures d'application en vigueur et des registres régionaux actifs, enregistrent en fait peu de sociétés enregistrées, moins que celles qui, en réalité, sont actives dans les territoires.

non seulement de l'adéquation des entreprises participant aux réseaux locaux, mais également des engagements et des droits liés aux gestionnaires de pratiques d'agriculture sociale, des attentes en matière de services et de la manière de produire des états de santé des individus ainsi que de la communauté, en vue de prévenir le bien-être et la prospérité des communautés locales. Ce sont des aspects centraux qui ne peuvent pas être remplacés par un registre des entreprises d'agriculture sociale au niveau régional, telles que les lois nationales et régionales, qui impliquent de transférer de manière inappropriée les règles du tourisme agricole. Innover dans le système local nécessite une méthode pour activer une collaboration croissante (biblio) entre des acteurs initialement distants – pour des expériences vécues, des objectifs, des visions, des compétences, des langues, des attitudes – qui doivent augmenter les convergences stratégiques et ainsi mobiliser des ressources autour de l'hypothèse de agriculture sociale. Pour que cela se produise, il est nécessaire – bien que insuffisant – d'adopter certaines méthodes de travail comme codifié par la littérature sur la transition (Loorbach et al., 2009) et en particulier :

- organiser des **arènes de comparaison** reconnues et gérées par des acteurs publics locaux dans lesquelles des acteurs convergent et construisent des alliances communautaires ;
- au sein des alliances, partager des **programmes de travail** permettant de préciser le chemin emprunté par l'alliance pour faciliter les processus de développement des connaissances collectives et de reconnaissance formelle des pratiques elles-mêmes ;
- analyser les expériences pilotes existantes à partir desquelles favoriser la comparaison opérationnelle des acteurs impliqués dans les arènes ;
- faciliter la réflexion sur les pratiques et sur la voie empruntée pour assurer un niveau plus élevé de connaissance collective, l'approche des points de vue et des visions en faveur des principes susceptibles de créer un changement (subsidiarité, coproduction de valeurs et co-design de nouveaux services, systèmes d'économie civile.

Alleanza di Comunità di Torino et ses impacts socio-économiques : avec le rôle actif de Coldiretti Torino, on a constitué un réseau de territoire regroupant environ 42 entreprises agricoles, 15 coopératives et associations sociales, 3 GAL, 8 consortiums de services, 8 ASL, la ville métropolitaine de Turin et 5 municipalités de la région et 3 Unions, le parquet pour les enfants, des restaurants, des marchés innovants, pour mener des activités dans le domaine des activités d'agriculture sociale. Les actions développées ont produit des résultats attendus et tout à fait pertinents. En trois ans, 3 millions d'euros de produits et services agricoles (dans les entreprises agricoles), 28 + 9 embauches, 160 utilisateurs/an de nouveaux services, 2 nouvelles entreprises, 1 nouvelle association entre entreprises, 1 point de vente, 7 millions d'euros d'économies d'investissement public pour la création d'emploi. Suite à cette expérience, le copyleft alimentaire civil a été défini (Di Iacovo, 2011).

Les quatre phases se déroulent plusieurs fois de manière circulaire, en facilitant ainsi le passage des premières initiatives pilotes à l'organisation de grappes de projets, jusqu'à la mise en commun de nouvelles connaissances et à la définition de nouvelles règles de travail. Ces dernières permettent d'assurer la diffusion rapide

des adhésions dans les territoires. Il s'agit évidemment de processus à moyen et long termes, caractérisés par une ouverture à l'entrée de nouveaux acteurs dans l'alliance, mais aussi par la facilitation nécessaire pour permettre à de nouveaux participants de s'aligner sur des points communs, en partant souvent de visions initialement éloignées¹⁰.

Tensions : les résultats attendus dans les voies de l'agriculture sociale sont loin d'être évidents, et sont très affectés à la fois par l'engagement des institutions impliquées et par le monde de la représentation et des porteurs de projets (Di Iacovo et al., 2017). Par exemple, dans le cas de l'Amiata Grossetana, malgré la mise en place de longue date des projets d'Amiata Responsabile, une série de hauts et de bas a rendu complexe la stabilisation des initiatives et ce, malgré l'intérêt souvent démontré des fermes locales. Une culture de dépendance vis-à-vis des financements publics, un certain contentieux des institutions, une difficulté à expérimenter en dehors de tout opportunisme lié à un soutien financier spécifique, sont tous des aspects qui ont en effet généré en permanence des phases alternées d'intérêt et refroidissement qui ne permettaient pas une linéarité dans le développement d'hypothèses alternatives de welfare. La construction d'alliances communautaires peut être mesurée à l'aide d'indicateurs de collaboration spécifiques, tandis que, plus généralement, les résultats des chemins et leur impact nécessitent de nouvelles métriques capables de couvrir davantage de domaines d'impacts attendus possibles.

Par conséquent, au-delà des cas de réussite évidents, le développement de pratiques d'agriculture sociale dans un welfare renouvelé est loin d'être pris pour évident. Des tensions se développent parfois au niveau local mais, après l'approbation de la loi nationale, elles sont principalement mises en œuvre à l'échelle nationale et régionale. En particulier, trois modèles d'agriculture sociale sont comparés au niveau national. Un niveau qui fonctionne à l'échelle locale, dans des territoires qui ont depuis longtemps commencé à laisser la place à l'agriculture sociale dans le welfare de la communauté. Dans ces régions, l'agriculture sociale est intimement liée au renouvellement des relations intercommunautaires et à la formation de nouvelles alliances locales. Malgré ses résultats, ce type d'expérience est lointain, à la fois du niveau régional – responsable de la planification des politiques de protection sociale et de la santé, mais aussi du développement rural – et du niveau national, impliqué dans la définition de la loi avant et puis des procédures d'application. À ces deux niveaux institutionnels, sont confrontées des idées d'agriculture sociale auxquelles peuvent participer ceux qui participent à la planification participative de politiques, généralement des corps intermédiaires du monde agricole ou du monde social. À ce jour, malgré l'évolution des phénomènes, ces mondes sont des

¹⁰ À plusieurs reprises, notre groupe de recherche a été confronté à la même manière à des connaissances médicales, socio-éducatives, à des agriculteurs et à des familles de personnes en difficulté, ainsi qu'à des utilisateurs, avec des résultats différents, en gagnant à chaque fois des réticences initiales, mais peut-être avec des certificats de conviction de la part de professionnels qui se sont d'abord rebellés contre le sujet, peut-être après des années de distance et grâce aux preuves empiriques des résultats obtenus.

porteurs d'une vision de l'agriculture sociale liée à la diversification de la production agricole – et à l'idée d'une possibilité de développer un marché des services que les ressources disponibles ne permettent pas. D'autre part, celle où le monde porte le plus en matière de coopération sociale et d'associations, qui considère l'agriculture comme un outil thérapeutique soutenu, également dans ce cas, par des politiques publiques, peut-être par le PSR dans une phase d'effondrement de politiques sociales. Dans les deux cas, la tension est forte pour assurer l'hégémonie dans la gestion du domaine de l'agriculture sociale, comme la tendance à développer des phénomènes concurrentiels néfastes. Tant de tensions bloquent et exploitent l'innovation, en la réduisant à une simple confrontation de pouvoir et d'influence sur les ressources – généralement pour la planification et la formation – qui peuvent être la prérogative des organismes intermédiaires. Le mérite des problèmes et des potentialités du développement de l'agriculture sociale et du potentiel positif de relations grandissantes entre des mondes jusqu'ici éloignés de la logique des silos politiques reste à l'ombre de ce type de dialectique. Ainsi, alors que les territoires sont activés pour trouver des solutions de changement, la conception des politiques est languissante, détournée de la comparaison des pouvoirs et des opportunités plutôt que de la compréhension et de la volonté d'améliorer les ressources de l'agriculture sociale (Di Iacovo et al., 2017).

Les coûts de l'échec de l'innovation : ralentir l'innovation a un coût important et n'est plus acceptable dans une phase de profonde transformation des scénarios et des opportunités pour les personnes. Une première estimation raisonnable des coûts du manque d'innovation en agriculture sociale – en effet des retards liés à la propagation plus lente et plus obstruée des pratiques agricoles sociales – en partant des expériences existantes et nécessairement sous-estimées, on parle chaque année d'environ 1500 emplois perdus pour des personnes ayant un statut contractuel faible, une absence d'économies d'investissement public pour les emplois de 400 millions d'euros, 30 millions d'euros de non réduction des dépenses publiques consacrées aux services, moins de services innovants dans le réseau de la protection sociale qui auraient pu toucher environ 5 000 personnes, une valorisation ratée de 150 millions d'euros de produits alimentaires civils, environ 800 millions d'euros liée au manque de bien-être économique des consommateurs, une diminution peu quantifiable du manque d'amélioration de la qualité de vie des personnes, des familles, des communautés, également une non quantifiable économie de coûts pour les médicaments du service public et des privées, une capacité réduite de dialogue et de capital social dans les territoires, qui est également difficile à quantifier.

Conclusions

Au cours de notre raisonnement, nous avons essayé de répondre aux questions posées au début de ce travail. À notre avis, les zones rurales se trouvent à une étape cruciale de leur voyage. Comme une grande partie de nos aliments fabriqués en Italie et de notre approvisionnement rural, leur image ressemble à leur imaginaire. La nourriture, le paysage et les modes de vie ont besoin de cohérence et de

régénération, ce que seuls les processus de création de valeur ne peuvent donner sans devenir extractifs. C'est pour cette raison que, pour des raisons économiques et de sens, le développement rural doit évoluer parallèlement au welfare rural, ce qui n'était jusqu'à présent pas le cas. La preuve en est que, malgré leur potentiel d'attraction et d'intérêt, les zones rurales périclitent, perdent des personnes, deviennent progressivement des endroits où il est difficile de vivre, mais il est possible de créer de la valeur, peut-être en l'extrayant des personnes – migrants – et des territoires. La séparation même entre la création de valeur économique et sa distribution devient problématique, de même que le fait que les catégories actives se séparent de celles des résidents, comme c'est le cas avec Amiata Grossetana. L'agriculture, dématérialisée et mécanisée/automatisée, nécessite, en plus du savoir et de l'intelligence, du travail, ce que l'émigration interne ne peut compenser que grâce à l'immigration. Dans le secteur alimentaire, la transition de Made in Italy à « migritaly » a plus d'une contre-indication si elle n'est pas gérée avec équité et justice. De même que la recherche d'expérience dans la recherche d'aliments locaux peut entraîner une désillusion si on cache des processus d'exploitation des personnes et des ressources naturelles – les animaux et la nature. Un grand espace pour l'émergence de l'économie italienne repose sur l'innovation, la qualité et la réputation. C'est vrai en général, c'est plus une raison de la nourriture et de l'attractivité des zones rurales italiennes à la base desquelles, comme on l'a vu, un processus qui se développe en trois phases, publique et privée, dans lesquelles on finit par lier le bien public de la communauté et le bien privé des entreprises. L'innovation, la qualité, la réputation doivent être au centre d'une nouvelle logique de développement rural dans laquelle le welfare se renouvelle dans l'ensemble avec les processus de développement permettant de réaliser cette prospérité que l'art. 1 de la nouvelle déclaration de Cork met au centre de la nouvelle programmation européenne rurale. Pour travailler dans cette direction, le welfare rural doit être complètement renouvelé, à la fois dans l'utilisation des ressources du premier welfare et de la PAC elle-même, et dans l'organisation du deuxième welfare communautaire. Dans ce deuxième cas, la construction des nouvelles alliances locales devient la prémisse pour rétablir les liens de la communauté qui s'effritent et recomposent de nouvelles couches sociales de manière juxtaposée et peu dialoguée. Les principes du nouveau welfare rural sont ceux de la subsidiarité, de la coproduction des valeurs économiques, sociales et environnementales et de l'économie civile, principes pouvant fonder l'organisation de nouveaux liens entre entreprises, résidents, nouveaux sujets présents dans les zones rurales et continuer de rendre ces territoires intéressants et donc attractifs pour une population qui, désormais urbanisée, a besoin de projets alternatifs avec lesquels entrer en contact, pour avoir accès à une alimentation saine et diversifiée, vivre des expériences temporaires d'utilisation de son temps libre, ou encore, pour pouvoir réfléchir aux paris de la vie future en dehors des zones urbaines. L'agriculture sociale, celle de la communauté, comme dans la meilleure expérience italienne, représente un exemple concret et efficace dans cette perspective, en dehors des utilisations instrumentales que tendent à faire les visions liées aux divisions du secteur. Il appartient aux sujets publics – autorités locales, mais surtout régions et ministères – de recouvrir leur rôle et leur vision, de comprendre l'innovation et de développer une médiation entre les acteurs

impliqués, en reconnaissant les porteurs de changement – même radicaux – des pratiques locales, en comprenant les aspects cruciaux des processus, en facilitant la possibilité de contourner les nœuds et les obstacles, pour favoriser une diffusion rapide des pratiques capables de produire des résultats utiles. Il appartient aux acteurs publics de représenter l'intérêt public que leur attribue la démocratie délibérative et de jouer, sous une forme participative, un dialogue constructif entre les innovateurs et les acteurs qui opèrent dans le régime actuel et qui participent à la programmation. L'objectif est de revenir à la médiation – et sans doute pas à la baisse – de l'intérêt général d'innovation avec des intérêts particuliers liés à des logiques qui permettront difficilement d'attribuer des opportunités pour un avenir prospère, sans pour autant vouloir sous-estimer l'importance de la nécessité de transférer l'engagement des représentants du secteur et leurs compétences organisationnelles au profit de la capacité à continuer à innover pour la communauté.

De ce point de vue, dans les crises actuelles qui concernent notre manière de produire et de (ne pas) distribuer de la richesse, l'agriculture sociale en communauté peut représenter un joyau petit mais important, à partir duquel faire prospérer – par le biais de la coproduction des valeurs et le renforcement des liens communautaires – l'attention et durabilité dans les zones rurales et, de la même manière, un dialogue plus intense entre celles-ci et les zones urbaines. Un objectif non négligeable pour lequel beaucoup pourraient dépenser pour tenter de générer une nouvelle renaissance rurale.

Bibliographie

- Acemoglu D., Robinson J.A., (2013) *Perché le nazioni falliscono. Alle origini di prosperità, potenza e povertà*, il Saggiatore, Milano 2., pp. 527.
- Barbera F. (2015) *aree interne: note a margine di un programma di policy*, in B. Meloni (a cura di), *Aree interne e progetti d'area*, Torino, Rosenberg e Sellier, pp. 36-54.
- Barca, F., Carrosio, G., Lucatelli S., (2018). "Le aree interne da luogo di disuguaglianza a opportunità per il paese", *Le sostenibili carte dell'Italia*, (Paolazzi, L., Gargiulo, T., Sylos Labini, M., a c. di), Padova: Marsilio.
- Behrens K., Gagné C., Ottaviano G., Thiesse J.F. (2006). *Countries, regions and trade: on the welfare impact of economic integration*". *European Economic Review*.
- Berti F. (2012), *Il valore aggiunto delle fattorie sociali: dalla sostenibilità al welfare rurale*, in Ferrari A., Giusti S. (a cura di), *Ripartire dalla sobrietà. Le fattorie sociali*, Liguori, Milano.
- Boyle D., Coote A., Sherwood C., Slay J. (2010). *Right here right now* (London: NESTA/nef).
- Calvaresi C. (2016) *Innovazioni dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne* *Agriregioneeuropa* 12, 45
- Carrosio G. (2016) *L'innovazione che viene dalla periferia: welfare e Strategia Nazionale Aree Interne*, *Agriregioneeuropa* 12, 45
- Coote A. (2012). *After Beveridge: Towards a New Settlement – radical change for the Common Good*, in Brigid Reynolds and Seán Healy (eds) *Does the European Social Model Have a Future?*. Dublin: Social Justice Ireland.
- Corrado A., D'Agostino M. (2016) *I migranti nelle aree interne. Il caso della Calabria*, *Agriregioneeuropa* 12, 45.

- Dessein J., Bock B.B., de Krom M.P.M.M. (2013). Investigating the limits of multifunctional agriculture as the dominant frame for Green Care in agriculture in Flanders and the Netherlands, *Journal of Rural Studies* 32, 5059.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C. (2017) Social farming and policies, between social innovation and path dependency, in corso di pubblicazione su REA
- Di Iacovo F., Ciofani D. (2005), Le funzioni sociali dell'agricoltura: analisi teorica ed evidenze empiriche, *Rivista Economia Agraria*, n° I.
- Di Iacovo F (2011) Infrastrutture vitali, reputazione e costruzione di libertà: il ruolo dell'agricoltura sociale, in *Paesaggio e Benessere*, Franco Angeli, Milano.
- Di Iacovo F. (2004). Welfare rigenerativo e nuove forme di dialogo nel "rurbano" toscano, *Rivista di Economia Agraria*, vol. IV, pp. 164-185.
- Di Iacovo F. (2008). Aree rurali, welfare rigenerativo e agricoltura sociale, *Studi Zancan*, politiche e servizi alle persone, nov/dic, n°6, 2007, pp 103-127.
- Di Iacovo F. (2011) Agricoltura sociale in provincia di Torino e modelli innovativi di welfare: definire le coordinate di lavoro, *Coldiretti Torino*, rapporto interno.
- Di Iacovo F. (2011) Governance dell'innovazione nelle aree rurali, rapporto INEA
- Di Iacovo F. (2014). Agriculture and Social sustainability. Sustainability of the agri-food system: Strategies and Performances, 25. Sidea Lecce.
- Di Iacovo F. (a cura di) (2003), *Lo sviluppo sociale nelle aree rurali*, Franco Angeli, Milano.
- Di Iacovo F., (2007) Sviluppo sociale nelle aree rurali: chiavi di sviluppo dell'esperienza toscana in Agricoltura sociale e agricoltura di comunità, Noferi M. (a cura di), pag. 23-58, ARSIA/Litografica, Firenze
- Di Iacovo F., and O'Connor D.. (2009). Supporting Policies for Social Farming in Europe: Progressing Multifunctionality in Responsive Rural Areas. Florence: ARSIA. <http://sofar.unipi.it>.
- Di Iacovo F., Colosimo V. (2012) Aree rurali e nuovo civismo: modelli di lavoro nella ricerca di prospettive di futuro Agrireioni europa, Anno 8, n° 31.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C. (2017). Collaboration, knowledge and innovation toward a welfare society: the case of the Board of Social Farming in Valdera (Tuscany), Italy. *The journal of agricultural education and extension*, p. 1-23, ISSN: 1389-224X
- Di Iacovo F.; Moruzzo R.; Funghi A.; Marini C.; Annunzi I. (2013), Orti E.T.I.C.I. La valutazione di un'esperienza collaborativa tra enti pubblici, mondo agricolo e della cooperazione sociale, Maria Pacini Fazzi Editore, Lucca.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C., Scarpellini P. (2013). Innovating Rural Welfare in the Context of Civicness, Subsidiarity and Co-Production: Social Farming. In *Social Issues and Health Care in Rural Areas in the Context of Demographic Change Proceedings of the 3rd EURUFU Scientific Conference*, edited by M. Gather, J. Berding, A. Lüttmerding, and G. Pablos Villarroel, 4–21. Sondershausen, Germany: University of Applied Sciences Erfurt.
- Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C., Scarpellini P. (2014). Transition Management and Social Innovation in Rural Areas: Lessons from Social Farming. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 20 (3): 327–347.
- Di Iacovo F., Scarpellini P (2006), Re-generating Contemporary Rurality, Rural Future Conference, Plymouth
- Di Iacovo F., Senni S. (a cura di), (2012). Agricoltura sociale, campo per un welfare partecipato, *Numero Speciale Impresa Sociale*, n 4, anno 20, n. 79. Ottobre-dicembre 2010.

- Esping-Andersen G. (2013). *The three worlds of welfare capitalism*. John Wiley & Sons, 2013
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford: Oxford University Press.
- Ferrera M., Maino F. (2011). *Il secondo welfare in Italia. Sfide e prospettive*. Italianieuropei. 2011
- Foti V.T., Lo Giudice V., Rizzo M (2014). Relationship system analysis in social farming: the role of " sicilian social farm network" 3." *Calitatea* 15.S1 (2014): 62.
- Goffman, E., 1974. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Harper & Row, New York, NY.
- Greblikaitė J., Vienažindienė M., Andriukaitienė R. (2017). Community social welfare modeling. *Proceedings of the 8th International Scientific Conference Rural Development 2017* Edited by prof. Asta Raupelienė ISSN 1822-3230 / eISSN 2345-0916
- Griffo Salvatore (2014) *La co-produzione di valore economico e sociale in agricoltura sociale: il caso Orti E.T.I.C.I*, Tesi di laurea, Università di Pisa.
- Halfacree K. (2007). Trial by space for a 'radical rural': Introducing alternative localities, representations and lives, *Journal of Rural Studies* 23, 125-141
- Hassink J., Elings M., Zweekhorst M., van den Nieuwenhuizen N. & Smit A. (2010). Care farms in the Netherlands: Attractive empowermentoriented and strengthsbased practices in the community. *Health & Place* 16: 423-430.
- Hassink J., Grin J., Hulsink W. (2012). Multifunctional Agriculture Meets Health Care, in *Sociologia Ruralis*, vol. 53, issue 2, pp. 223-245.
- Hassink J., Zwartbol C., Agricola H.J., Elings M., Thissen J.T.N.M. (2007). Current status and potential of care farms in the Netherlands. *Netherlands Journal of Life Sciences* 55 (1): 21-36.
- Henke R. (2004). *Verso il riconoscimento di una agricoltura multifunzionale*. Edizioni scientifiche italiane, Napoli (2004).
- Kasimis C, Papadopoulos A. G. (2005) *The Multifunctional Role of Migrants in the Greek Countryside: Implications for the Rural Economy and Society*, *Journal of Ethnic and Migration Studies* Vol. 31, No. 1, January, pp. 99_/127
- Lanfranchi M., Giannetto C., Abbate T., Dimitrova V. (2015). Agriculture and the social farm: expression of the multifunctional model of agriculture as a solution to the economic crisis in rural areas, *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 21 (No 4) 2015, 711-718 Agricultural Academy
- Loorbach D., Frantzeskaki N. (2009). A transition research perspective on governance for sustainability, EU Conference, Sustainable Development: A challenge for European Research, 28-29 May 2009, Brussels, Belgium.
- Villa M., (2015) *Autonomia, individualismo e paradigmi di welfare capitalism: una lettura in chiave ecologica secondo Bateson e Polanyi*, in AA.VV., *Ecologia, esistenza, lavoro*, a cura di M. Iofrida, Mucchi Editore, Bologna, , pp. 51-70
- Marinacci C, Laneri R., Miceli M., Di Minco L., Tamburini C. (2016) *Le politiche sanitarie nelle aree interne del paese: scenari, sfide e innovazioni*, *Agriregionieuropa* 12, 45.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The open book on social innovation*, The Young Foundation.
- OECD (2011). *An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries: Main Findings*, www.oecd.org/els/social/inequality

- OECD (2013). Crisis squeezes income and puts pressure on inequality and poverty, New Results from the OECD Income Distribution Database, www.oecd.org/els/social/inequality
- Offer, A. (1997) Between the gift and the market: the economy of regard, *Economic History Review* , 50(3), 450-476.
- Olstrom, E., 1996. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development, *World Development*, Vol. 24, No. 6, 1073-1087.1
- Parks, R.,B., et al., 1981. Consumers as Co-Producers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations, *Policy Studies Journal*. v.9:1001-1011
- Polanyi K (1944) *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press
- Quadro-Cursio, 2007. in Vittadini G. Che cos'è la sussidiarietà: un altro nome della sussidiarietà, Guerrini e Associati.
- Radu I., & Podasca R. (2014). Study of the Interdependence between sustainable development and competitiveness. *Calitatea* , 15, 98-102
- Rago S., Venturi P. (2016). Imprese sociali e welfare di comunità. Short Paper 10 (2016): AICCON Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit.
- Ray C. (2000) Endogenous socio-economic development in the European union: issues of evaluation, *Journal of Rural Studies* 16, 447-458
- Ray C. (2002) A mode of production for fragile rural economies: the territorial accumulation of forms of capital *Journal of Rural Studies* 18 225–231
- Shortall S. (2004). Social or Economic Goals, civic inclusion or exclusion? An analysis of rural development theory and practice. *Sociologia Ruralis*, vol 44, n.1 110-123
- Sothe F. (2016) La Pac e le aree interne, *Agriregionieuropa* 12, 45.
- Sullivan L., Ryser L., Halseth G. (2014). Recognizing change, recognizing rural: The new rural economy and towards a new model of rural service. *The Journal of Rural and Community Development*, 9(4), 219-245.
- Touraine A. (2002). *Libertà, uguaglianza, diversità*, Il Saggiatore, Milano.
- Van Wormer K., Besthorn F. (2017). *Human Behavior and the Social Environment, Macro Level: Groups, Communities, and Organizations*. Oxford University Press, 2017 – 384 pagine
- Warren, M., J. Thompson and S. Saegert (2001) The role of social capital in combating poverty. Pp. 1–28 in S. Saegert, J. Thompson and M. Warren eds, *Social capital and poor communities*, (London: Sage)
- Woods, M. (2010). The political economies of place in the emergent global countryside: stories from Rural Wales. In G. Halseth, S. Markey, and D. Bruce (Eds.), *The next rural economies: constructing rural place in a global economy* (pp. 166-178). Oxfordshire, UK: CABI International Publishing.
- Zamagni S. (2011). *Economia civile e nuovo welfare*, Rivista italianieuropei n. 3, Fondazione italiani europei.

RÉSEAUX COMMERCIAUX, PROFESSIONNELS ET INNOVATION

Antonello Podda (SPOL -UniCa)

Dans ce chapitre, nous rapportons les résultats de l'analyse des réseaux relationnels professionnels et institutionnels des entreprises de la région, axés sur la compréhension des relations professionnelles et de travail, ainsi que des relations commerciales et productives. L'analyse suit, intègre et enrichit l'autre analyse de réseau réalisée dans la phase T1 du projet Prometea, celle qui a le plus utilisé les outils analytiques de la social network analysis, axée sur l'analyse de personal network des acteurs économiques territoriaux dans la prospective de lecture du capital social et des ressources relationnelles possédées, utilisées et/ou dérivant des réseaux d'entreprises. L'analyse des personal network, que nous résumons brièvement ensuite, sera citée à plusieurs reprises dans ce chapitre, précisément dans le but de construire un raisonnement commun et intégré sur la forme, la taille et le contenu des réseaux actifs dans la région. Au cours de la phase T1 du projet Prometea, nous avons pu « connaître » nos acteurs sociaux, les entrepreneurs agricoles des entreprises multifonctionnelles, grâce à l'administration et à l'analyse d'entretiens approfondis portant sur différents aspects de la vie professionnelle et de l'entreprise, des entretiens liés à un point de vue de l'entreprise où les entrepreneurs/euses ont décrit les différentes et complexes activités réalisées. Grâce à l'entretien en face-à-face, nous avons également pu reconstruire les *personal network* liés à certains aspects de la vie professionnelle, de la gestion d'entreprise agricole et touristique, ainsi que certains aspects des liens personnels des 42 sujets interviewés dans l'échantillon dans deux domaines distincts : les entrepreneurs agricoles du secteur de l'agritourisme. Avec la technique de reconstruction de *personal network*, il était ainsi possible d'analyser les réseaux professionnels en détail de leur structure, de leur forme et de leur contenu¹. Cet outil prévoit que, dans un premier temps, par le biais de la technique de *name generator*, il est demandé aux entrepreneurs d'indiquer les différents sujets économiques et institutionnels avec lesquels ils collaborent professionnellement dans les différentes filières et dans les différentes branches d'activité (strictement agricole et/ou touristique et de l'hospitalité), avec lesquels ils entretiennent des partenariats actifs ou avec lesquels ils entretiennent des relations informelles pour l'échange d'informations, des collaborations ou des conseils. Dans un second temps, grâce à la technique de *name interpreter*, les informations sur les caractéristiques socio-économiques de chaque contact mentionné par l'entrepreneur ont été approfondies (attributs des sujets, tels que : la profession, le lieu de résidence, le secteur économique d'appartenance, la taille de l'entreprise, etc.) et concernant le type de lien et de relation qui lie l'interviewé au sujet qu'il a mentionné, en explorant des caractéristiques telles que la durée, l'intensité, la

¹ Nous renvoyons à la lecture du Rapport précédent pour approfondir l'analyse des network de réseaux professionnels.

fréquence et la confiance de la relation (Granovetter, 1974; Halgin, Borgatti 2012). Au total, dans cette phase de reconstruction des réseaux, un bon nombre de alter ont été cités (aussi par rapport à la moyenne de contacts recensé dans la littérature), avec une moyenne de 8,66 liens par entrepreneur (avec un maximum de 17 alter mentionnés ci-dessus). La troisième phase de la reconstruction des réseaux personnels a permis, par le biais de la technique de *name interrelator*, de comprendre la structure professionnelle du réseau de chaque entrepreneur interrogé ainsi que certaines caractéristiques telles que la densité des liens, l'étendue, l'efficacité (Burt, 1992, 2005). Globalement, l'outil d'analyse des réseaux personnels a permis de vérifier si la forme, la structure et la composition (ou le contenu) des réseaux d'entrepreneurs agricoles était utile à la formation de capital social et relationnel, et permettait de vérifier quel type de ressources matérielles et immatérielles sont présentes dans le réseau qu'ils possèdent. Le principal intérêt était de comprendre la capacité/possibilité des entrepreneurs à accéder à certaines formes de ressources sociales utiles à la vie professionnelle de la ferme multifonctionnelle. Comme décrit, la technique nécessite que les sujets eux-mêmes mettent en évidence leurs contacts significatifs et, c'est pourquoi, qu'ils mettent en évidence eux-mêmes les ressources qu'ils tirent de leurs contacts personnels sur les territoires où ils opèrent professionnellement et socialement. Cette technique a également permis de vérifier si l'évolution de certaines caractéristiques personnelles ou professionnelles, telles que la taille des réseaux ou la zone à laquelle ils appartiennent, est liée à certaines caractéristiques des réseaux et des liens (Podda, 2016 et 2017).

À partir de ces hypothèses et des résultats de la première partie de l'étude, les résultats de l'étude seront présentés dans le présent rapport sur quelques aspects fondamentaux des liens, en attirant l'attention sur le type de relations que les entrepreneurs agricoles établissent dans leurs réseaux commerciaux, professionnels et institutionnels. L'analyse était particulièrement pertinente également pour poursuivre la recherche Prometea dans la phase T3, car elle montre clairement quels sont les liens professionnels entre les acteurs sur le territoire sur lequel ils opèrent et comment ils se forment.

1. Caractéristiques du réseau économique existant

Grâce aux données collectées au cours de la phase T1, grâce à l'administration du questionnaire visant à recenser les bonnes pratiques en matière d'entrepreneuriat innovant et multifonctionnel, il a été possible de décrire les caractéristiques des réseaux économiques existants des 42 entreprises sardes impliquées dans le projet. En résumé, nous pouvons dire que nous sommes confrontés à des réalités multifonctionnelles qui peinent à s'ouvrir aux marchés étrangers, tout en obtenant des résultats positifs en termes de chiffre d'affaires. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre comment les producteurs, tout en produisant sur place, peuvent trouver des espaces de marché supralocaux.

Comme le montrent les données du tableau 1, les répondants sont étroitement liés aux zones locales et régionales, qui constituent les marchés de référence pour respectivement 81% et 52,4% des entreprises. Cependant, les marchés nationaux et étrangers conservent leur importance même s'ils se limitent à un nombre inférieur

d'agrotourismes. Un peu moins du tiers du total, en ce qui concerne le marché étranger et environ 38% des entreprises, en ce qui concerne le marché intérieur.

Tabl. 1 – R1 Indiquez quels sont les marchés de référence de l'Entreprise et quelle tendance ils ont eue au cours des cinq dernières années.

Marchés de référence.

R1 Indiquez quels sont les marchés de référence de l'Entreprise et quelle tendance ils ont eue au cours des cinq dernières années ?	
	chiffre global sur le total des répondants (42)
1. Portée locale	81,0%
2. Région	52,4%
3. Pays	38,1%
4. Étranger	31,0%

Outre les marchés de référence actuels, nous avons tenté de déterminer quelle avait été leur tendance au cours des cinq dernières années (tableau 2). Alors que le secteur local est celui qui a enregistré une baisse d'activité pour le plus grand nombre d'entreprises (20,6%), suivi immédiatement par les marchés national et étranger, le marché régional dans son ensemble est celui qui a garanti au cours des 5 dernières années une plus grande stabilité. C'est la première donnée d'intérêt qui ressort de l'analyse des marchés : le marché régional, représenté par des clients provenant principalement d'autres provinces sardes, a pu maintenir et compenser la baisse du marché local. Le deuxième chiffre intéressant qui émerge concerne le marché étranger. En effet, on constate que le marché étranger, auquel fait recours systématiquement le moindre nombre d'entreprises, est celui qui a enregistré la plus forte croissance ces dernières années (61,5%). Viennent ensuite les marchés régional, local et enfin national, qui ont de toute façon enregistré une croissance pour plus du tiers des entreprises.

Tabl. 2 – R1 Indiquez quels sont les marchés de référence de l'Entreprise et quelle tendance ils ont eue au cours des cinq dernières années.

Performance au cours des 5 dernières années

R1 Indiquez quels sont les marchés de référence de l'Entreprise et quelle a été leur tendance au cours des cinq dernières années ?				
zones	En baisse	Stable	En hausse	Total
1. Portée locale	20,6	38,2	41,2	100,0
2. Région	4,5	50,0	45,5	100,0
3. Pays	18,8	43,8	37,5	100,0
4. Étranger	15,4	23,1	61,5	100,0

Les données du tableau 3 nous permettent d'observer plus précisément le poids des marchés individuels (en termes de chiffre d'affaires) pour toutes les entreprises impliquées. Le poids globalement résiduel des marchés national et surtout étranger est à nouveau confirmé. Les données décrivent une spécialisation des entreprises qui

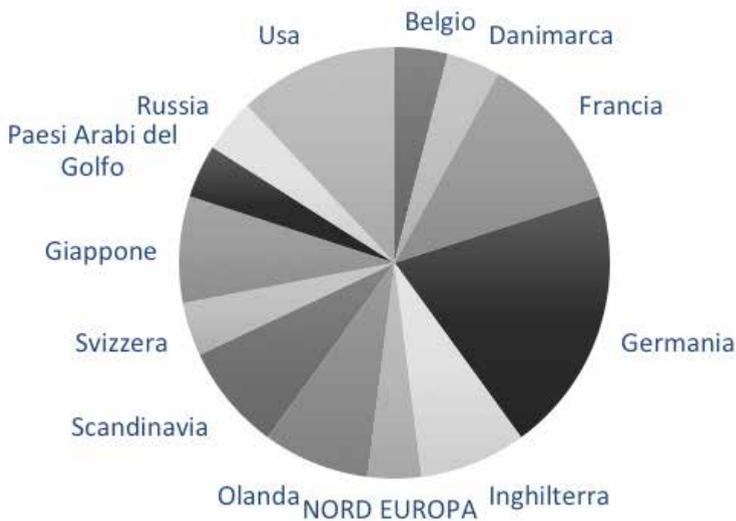
se situent assez clairement des côtés opposés d'un continuum : celles qui s'adressent aux marchés extra-régionaux le font de manière prédominante et, en même temps, les entreprises dont le chiffre d'affaires est principalement généré par du marché local et régional, sont presque complètement fermées à l'extérieur de la région.

Tableau 3 – R1 Revenus par zone territoriale

	% du chiffre d'affaires total – zone locale	% du chiffre d'affaires sur le total – région	% du chiffre d'affaires total – Italie	% du chiffre d'affaires total – étranger
1	100			
2	40	10		50
3	30	15	40	15
4	50	50		
5	5	5	40	50
6	100			
7	100			
8	50			50
9	50		30	20
10	100			
11	100			
12	100			
13	100			
14	100			
15	40	60		
16		90	10	
17	50		50	
18			70	30
19	20	80		
20	55	45		
21	60	40		
22	50	50		
23		85	10	5
24	2	18	20	60
25	98	1	1	0
26	88	10	1	1
27	100			
28		100		
29	100			
30	75	25		
31	100			
32	15	85		
33	95		5	

En ce qui concerne l'extension des marchés extérieurs, on observe une prévalence (graphique 1) des pays d'Europe centrale et septentrionale, notamment de l'Allemagne et de la France. Dans le contexte extra-européen, les États-Unis émergent avant tout, suivis du Japon, de la Russie et des pays du Golfe Arabique.

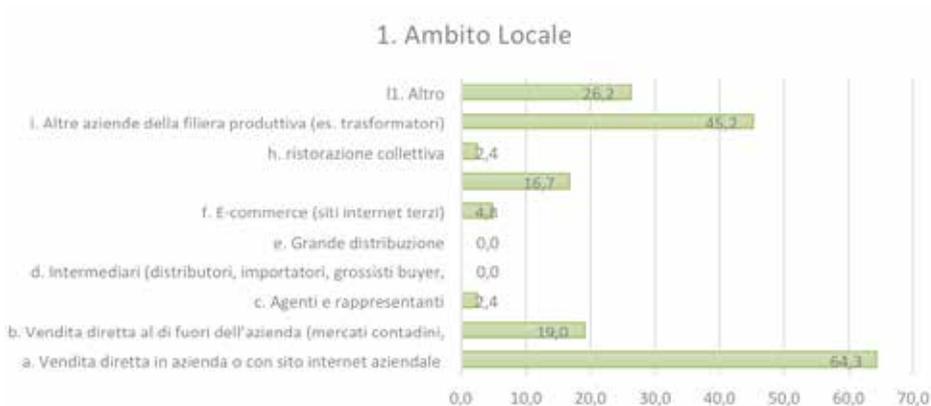
Graphique 1 – R1bis Si votre marché cible est à l'étranger, pouvez-vous spécifier les pays que vous ciblez ?



Quel que soit le principal marché de référence pour les entreprises, il existe de nombreux canaux par lesquels il est possible de vendre des produits agricoles et alimentaires dérivés de l'activité agricole.

Les graphiques suivants montrent le pourcentage d'utilisation des différents canaux de vente, en référence aux différentes zones territoriales dans lesquelles les entreprises exercent leurs activités. La première donnée d'intérêt, qui confirme les caractéristiques des réseaux commerciaux décrits jusqu'à présent, concerne la concentration des ventes dans les canaux locaux et régionaux. En particulier, les ventes directes prévalent dans l'entreprise ou via son site Web (canal de vente utilisé par près de 65% des entreprises au niveau local et par 38% des entreprises au niveau régional), suivies des ventes aux autres membres de la filière de production (45,2% des entreprises de la région et 19% des entreprises de la région). Les ventes directes effectuées en dehors de l'entreprise, par exemple via les marchés de paysans (19%), sont également importantes dans la région. Il convient de souligner qu'au niveau local, la quantité de produit qui est réabsorbée par le biais de l'autoconsommation pour l'agrotourisme est également notée (informations contenues dans la rubrique « autre »).

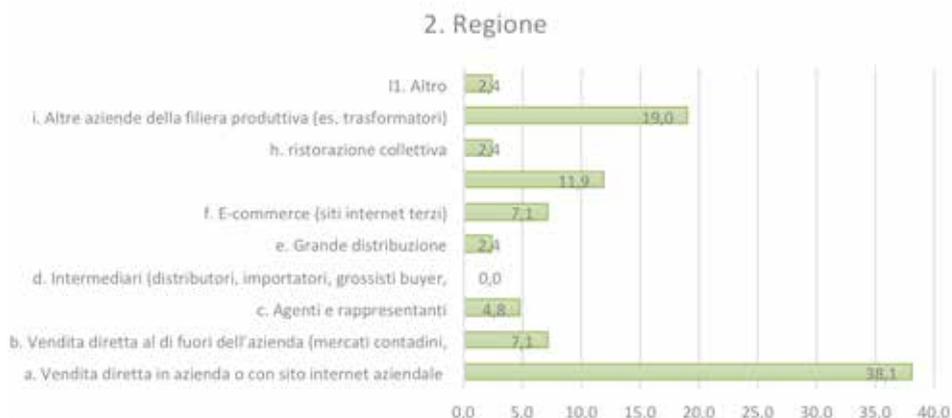
Graphique 2 – R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ?
(Portée locale)



Enfin, aux niveaux local et régional (graphique 3), on enregistre l'utilisation la plus marginale de canaux spéciaux (restaurants, bars, gastronomie), du commerce en ligne et de la restauration collective. Par conséquent, les canaux de vente émergent sur la base d'une relation directe avec le client ou avec l'entreprise partenaire dans la filière.

Si, dans le contexte local, la gestion des ventes directes semble prévaloir, c'est dans le contexte régional que la part d'entreprises qui font référence à une grande distribution et aux agents de vente est relativement faible.

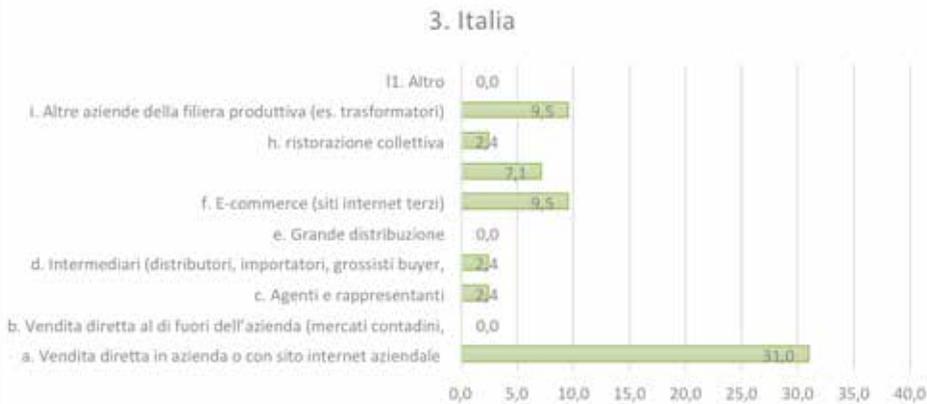
Graphique 3 – R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ?
(Portée régionale)



En ce qui concerne les canaux de vente au niveau national et à l'étranger, les quelques entreprises qui opèrent dans ces domaines se réfèrent principalement à la vente directe via un site Web de l'entreprise (31% des entreprises à l'échelle

nationale et 28% à l'étranger) et au commerce en ligne (9,5% des entreprises au pays et à l'étranger). Au niveau national, les personnes interrogées affirment vendre également par l'intermédiaire d'autres entreprises de la filière (9,5%), ce qui ne se fait pas en s'implantant à l'étranger, ni par les canaux spéciaux des restaurants, bars, épicerie fines, etc.

Graphique 4 – R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ?
(Portée nationale)



En regardant les graphiques 4 et 5, deux aspects semblent être en contradiction. Pour la vente en Italie et à l'étranger, le canal de vente directe ou celle avec le site de la société est le plus pertinent. Cela est dû au fait que de nombreuses entreprises vendent directement dans l'entreprise aux clients originaires du reste des régions italiennes ou de l'étranger, notamment en période estivale de plus forte affluence de touristes.

Graphique 5 – R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ?
(Champ étranger)



Preuve de la marginalité des parts de marché des produits agroalimentaires sur le marché supralocal (national et étranger), lorsqu'on leur a demandé de donner des exemples concrets de leurs canaux de vente, les personnes interrogées ont parlé exclusivement de ventes directes dans l'entreprise et de consommation pour les besoins de l'agritourisme, d'une part. D'autre part, nous avons également mis l'accent sur les réalités de la transformation locale :

« les principaux canaux de l'entreprise sont la vente de veaux au Consortium du Bœuf Rouge, à la boucherie Fadda et la vente de vieilles vaches à Inalca. De plus, l'entreprise vend le fromage et une petite partie de la production dans l'entreprise par le biais de ventes directes ».

« Les circuits utilisés pour vendre sont les ventes directes dans l'entreprise, la livraison de lait au CAO et, marginalement, la vente des têtes à l'abattoir ».

En revanche, la situation des clients de l'agrotourisme est plus complexe. D'une part, le bouche-à-oreille est toujours considéré comme un excellent outil pour acquérir des clients, et parfois comme le meilleur moyen de contourner les dangers des plateformes *en ligne* :

« le bouche-à-oreille est la meilleure publicité, il n'y a pas d'erreur. On trouve toujours quelqu'un qui, entre parenthèses, fait le connard, il le trouve, car on n'est pas tous pareils, aussi parce que s'il n'a rien à dire, il va peut-être sur TripAdvisor et écrit que les raviolis étaient [...]. Ce sont des gens qui ne veulent pas payer, qui ont aussi écrit cela, mais peu importe ce qu'ils me disent parce que j'ai ma conscience. Nous avons eu l'excellence de TripAdvisor en 2015 et 2016 ».

Pour la plupart des personnes interrogées, toutefois, les collaborations avec les voyagistes revêtent une importance croissante, notamment en ce qui concerne les flux touristiques nationaux et étrangers :

« Relations avec les voyagistes, je te disais, avant tout un voyageur hollandais est celui qui nous envoie le plus de touristes. Ils nous ont cherchés, eux, ils nous ont dit : « Vous avez une belle installation, il nous semble que c'est ce que recherchent nos clients, nous serions intéressés à collaborer avec vous ». Il est basé à Cagliari, ils nous ont donc contactés, ils sont venus le voir et nous avons trouvé un accord ».

« Un tour opérateur allemand emmène des groupes à l'agritourisme plusieurs fois par an. En outre, une photographe allemande emmène ses étudiants deux ou trois fois par an dans l'agritourisme pour une semaine. Le groupe utilise des espaces d'entreprise pour les cours et reste en demi-pension ».

Nous nous appuyons également sur des activités promotionnelles par le biais de magazines et de matériel d'information :

« Inclusion dans des guides spécialisés oui : par exemple, nous avons passé un contrat avec La Rivista Viaggi, qui sera attribué à la fois au BIT du tourisme, au Giornale et à certains journaux sardes, qui est cependant un guide spécialisé, car le magazine la Rivista Viaggi est assez renommé ».

Enfin, pour la plupart des personnes interrogées, il est assez courant d'avoir un site Web d'entreprise et d'utiliser les principaux outils informatiques (souvent aussi gratuits), des plateformes sociales, des portails touristiques :

« Sur la page facebook, nous sommes bloqués depuis deux mois, car je dois encore récupérer mes photos sur un nouveau sujet, mais j'ai vu que ça se passait bien, c'est une bonne chaîne, nous sommes 1050, du moment que les personnes nous suivent. [...] Ensuite, nous avons Instagram où nous chargeons les photos. Ben, certaines photos sont exclusives sur Instagram, quelqu'une d'exclusive sur Facebook, puis ben, j'ai établi le lien entre les deux comptes afin de pouvoir les gérer ensemble. Ensuite, les liens Facebook et Instagram ont été ajoutés au site Web ; puis je voulais, si nous réussissions, insérer le lien à Booking pour avoir la double réservation, également pour augmenter [...]. En ce qui concerne les réservations, il existe en théorie une section du site, sur les contacts, dans laquelle vous pouvez nous envoyer un courrier électronique, puis effectuer une réservation à partir de là, ce qui est préférable pour nous car nous évitons évidemment le supplément à payer à Booking, et donc le gain de 30 euros par personne par exemple est net pour nous, mais dans le cas contraire nous avons 30 euros par personne à partir desquels nous devons bien sûr défalquer la partie pour Booking. Pour Booking, le pourcentage est de 15%, c'est beaucoup, c'est beaucoup [rires], mais nous avons encore Booking pour essayer de nous faire connaître et, puis, dès que possible, je voulais opter pour d'autres canaux. Nous nous sommes également inscrits à Trivago, TripAdvisor, AirBnB, Venere.com, si je ne me trompe pas, pour dire qu'il s'agit toujours d'un canal OTA, d'un portail pour la gestion des chambres, puis nous avons rejoint un nouveau canal OTA il y a quelques mois, genre Booking, qui s'appelle Dooid. Ceci est un portail Ota qui est en train de naître en Italie, à Florence, des garçons florentins, et cela semble intéressant, c'est une sorte de canal de Ota barre social network et, par conséquent, une personne peut partager son voyage avec des photos, et même marquer tout le chemin qu'il a emprunté, et donc un futur client peut choisir le même itinéraire et aller manger dans les mêmes restaurants par exemple ; c'est marrant, ça commence, espérons-le, aussi parce que la commission est plus basse que sur Booking, c'est donc encore mieux ; et puis c'est aussi une entreprise italienne et donc l'assistance aussi sera plus immédiate, nous l'espérons bien. Sur Booking, il y a beaucoup plus de réservations, mais aussi parce que la réservation est liée à d'autres sites, par exemple Trivago, TripAdvisor, quelqu'un réserve à partir de là, mais la réservation se fait effectivement sur Booking, nous devons donc rapporter tous les autres connectés au portail de Booking. Le seul problème est celui de leur pourcentage un peu trop élevé, la vache ! »

Les témoignages rapportés révèlent que le plus gros problème d'affiliation aux plates-formes OTA découle des commissions demandées, jugées trop élevées. Le caractère pratique et la possibilité de supprimer son propre site, ainsi que la visibilité qu'offrent ces vitrines, permettent néanmoins de maintenir son utilisation.

Les citations montrent un aspect intéressant : dans certains cas, la production agricole et alimentaire, surtout pour les produits qui se prêtent au commerce sur de longues distances (comme le vin ou l'huile), est liée à l'afflux touristique dans l'entreprise, qui constitue un excellent canal de promotion et vente.

En ce qui concerne les activités d'agrotourisme, on s'est efforcé d'identifier l'origine des principaux flux touristiques affectant les entreprises concernées, comme cela a été fait pour les marchés de référence des productions agroalimentaires (tableau 1). Dans le graphique 6, vous verrez plus en détail l'origine des clients de l'activité d'agritourisme. Tout d'abord, nous observons que, contrairement à ce qui se passe sur les marchés de vente de produits agricoles, la quasi-totalité des entreprises est affectée par les flux touristiques en provenance du reste de l'Italie et de l'étranger. La proportion d'utilisateurs régionaux est également assez élevée, impliquant près de 80% des entreprises. En ce qui concerne la région, « seulement » un peu plus de la moitié des agritourismes sont visités par des clients locaux.

Graphique 6 – R5) Par rapport à l'activité de l'agrotourisme, d'où viennent les clients l'année dernière ?



Si nous examinons la composition de la clientèle des agritourismes individuels (tableau 4), nous voyons que dans presque tous les cas, la clientèle locale et régionale a un poids global marginal, en faveur des arrivées extra-régionales. Ces données sont particulièrement intéressantes à la lumière des données sur les marchés de référence, selon lesquelles le poids de la région et du pays est absolument plus incisif, un point sur lequel les ventes de produits agricoles ont une influence, il y a donc une différence entre les deux secteurs économiques. Ce facteur, s'il est analysé en tenant compte des différents éléments de la multifonctionnalité de l'entreprise agricole, peut être lu comme positif d'un certain point de vue, car il met en évidence la manière dont les deux secteurs de production et celui de l'hôtellerie vont satisfaire des clients différents et ainsi permettent une diversification des revenus économiques importante pour les petites entreprises.

Tableau 4 – R5 Quel est leur pourcentage par zone d'origine ?

Répondants	Portée Locale	Reste de la Région	Italie	Étranger
1	1	0.5	0.5	98
2		5	5	90
3	0	0	20	80
4		10	10	80
5			20	80
6			30	70
7	5	5	30	60
8		15	25	60

9	40	10		50
10	5	20	25	50
11	5	5	40	50
12		5	45	50
13	10	20	20	50
14	10	25	25	40
15		10	50	40
16	0	10	55	35
17		5	60	35
18	25	20	25	30
19	0	50	25	25
20	25	25	25	25
21			80	20
22			80	20
23	20	10	50	20
24	20	50	15	15
25	70	0	20	10
26		10	80	10
27		10	80	10
28		80	10	10
29	40	40	10	10
30	60	30	5	5
31	80		15	5
32	60	25	10	5
33	10	80	5	5
34	45	40	10	5
35		5	90	5
36	30	60	5	5
37	90	8	1	1
38	0	50	50	0
39	0	100	0	0
40	80	20		
41	100			

Les répondants ont donc été invités à indiquer l'origine des clients dans les différents domaines. Il a été décidé de représenter graphiquement, à travers un nuage de mots, le poids différent des données collectées. Nous voyons qu'à la portée locale (figure 1), les agritourismes de Marghine sont les plus touchés par le tourisme de proximité provenant des régions historiques de Montiferru, Marghine et Planargia et de certaines municipalités spécifiques telles que Macomer, Sindia, Suni, Scano di Montiferro, Santu Lussurgiu et Bosa. Les agritourismes du Nurra sont plutôt intéressés presque exclusivement par les clients des zones urbaines de Sassari, Alghero et, dans une bien moindre mesure, Porto Torres.

Figure 1 – R5 Nuage d’origine des clients d’agritourisme – portée locale



En ce qui concerne la région (figure 2), la quasi-totalité des clients, à la fois dans la région supérieure d’Oristano et dans la région de Nurra, arrivent de Cagliari et de la banlieue de Cagliari. Cela nous amène à réfléchir à deux questions importantes : premièrement, le problème des infrastructures régionales et des connexions insuffisantes entre des territoires périphériques et éloignés des principaux centres urbains régionaux. Ce problème a évidemment des répercussions également sur les chances de déplacement des résidents eux-mêmes. Deuxièmement, ces données nous amènent à réfléchir sur le besoin de synergie entre zones urbaines et rurales et sur la nécessité de politiques poussant à une synergie toujours plus grande entre ces deux « territoires » souvent considérés comme opposés et distants, en particulier sur l’île où on assiste à un phénomène de plus en plus répandu de dépeuplement des zones intérieures en faveur des zones côtières et urbaines.

Figure 2 – R5 Nuage d’origine des clients d’agritourisme – région



Quant aux arrivées nationales (figure 3), celles-ci proviennent presque entièrement du centre-nord de l'Italie, avec une prédominance de la Lombardie et du Piémont. Dans ce cas également, une explication possible de la concentration des flux, au désavantage total du sud de l'Italie, pourrait être le manque de liaisons aériennes et maritimes stables capables de couvrir l'ensemble du territoire national.

Figure 3 – R5 Nuage d'origine des clients d'agritourisme – pays



Enfin, les arrivées en provenance de l'étranger (figure 4) confirment, comme dans le cas des principaux marchés de référence des entreprises, un rôle de premier plan pour l'Europe centrale et septentrionale, avec en tête l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, la Suisse et la Belgique.

Figure 4 – R5 Nuage d'origine des clients d'agritourisme – étranger



2. Section de la Collaboration

Les entreprises ont, tant au niveau de la production agricole que de l'hôtellerie et de la restauration, des liens de collaboration étroits avec d'autres entreprises du secteur et du territoire. Les données présentées dans les graphiques 2, 3 et 4 sont explicatives en ce qui concerne la vente de produits à des entreprises de

transformation. Le questionnaire a permis d'approfondir les relations de collaboration professionnelle, également à partir des résultats de la précédente analyse de réseau sur les réseaux égocentriques. En fait, la structure relationnelle des entreprises interrogées peut être lue en détail à partir des résultats de l'analyse précédente du réseau et du capital social (et du rapport associé). Les principaux liens du network professionnel sont ainsi apparus :

- A) tout d'abord, les sujets faisant partie du **réseau commercial** (agents et représentants ; intermédiaires, distributeurs, importateurs, acheteurs grossistes, négociants, sociétés d'import-export) ; de la grande distribution ; commerce en ligne et sites de tiers ; chaînes « spéciales » (restaurants, bars, épiceries fines, magasins spécialisés) ; restauration collective et d'autres entreprises de la filière de production (transformateurs, par exemple), pour un total de 57 liens mentionnés ;
- B) deuxièmement, les principales **entreprises fournisseurs de biens ou de services**, pour un total de 122 contacts cités.
- C) troisièmement, les entrepreneurs ont indiqué les entreprises avec lesquelles une période de **collaboration** moyenne ou longue avait été établie, ainsi que le niveau de formalité ou de caractère informel de la collaboration, pour un total de 44 liens mentionnés.

Outre le network purement économique et commercial, nous avons également enquêté sur le **network fiduciaire**, constitué des acteurs vers lesquels, le cas échéant, l'acteur se tourne pour obtenir des conseils, des opinions, des suggestions pour son activité et qui, pas nécessairement, font partie du *network* économique :

- I) les contacts connectés par transmission d'informations, pour un total de 53 liens ;
- II) les contacts à qui on demande conseil, pour un total de 16 contacts.

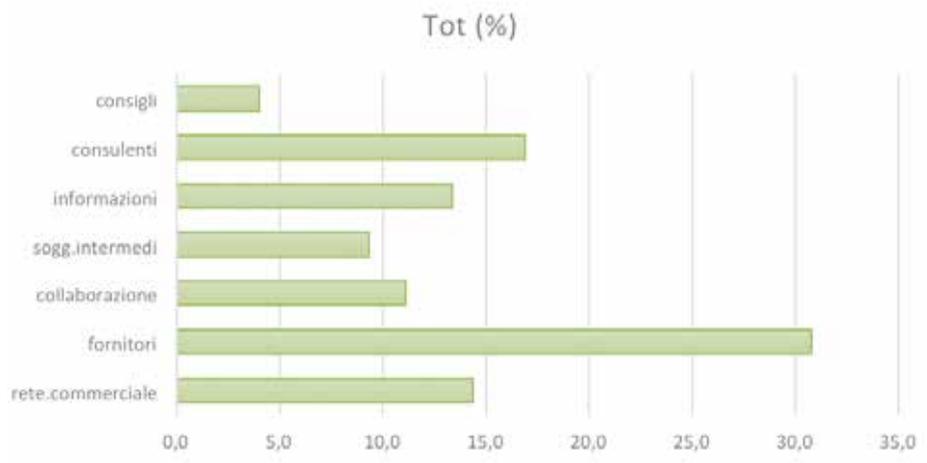
Le questionnaire et l'analyse du réseau a également révélé les relations que les entrepreneurs entretiennent avec des intermédiaires clés pour leurs activités, tels que des organismes régionaux (Laore, Agris), des associations professionnelles, des GAL, des marques collectives, etc., pour un total de 37 liens mentionnés. Enfin, les différents sujets auxquels s'adressent les entrepreneurs à la recherche de services de conseil fondamentaux pour l'activité professionnelle (recherche et développement, sécurité et traçabilité des aliments, assistance technologique, services informatiques, services administratifs/juridiques, formation, services d'organisation/gestion, assistance technique) pour un total de 67 liens cités.

Comme le montre le graphique n°7, dans l'ensemble, la plupart des liens ont été cités dans les réseaux de fournisseurs de produits et de services, représentant 31% de la valeur totale. C'est donc le réseau le plus pertinent. Viennent ensuite le réseau de consultants (17%) et le réseau de relations commerciales (14%). Les contacts utiles pour obtenir des informations sont 13%. Enfin, nous rencontrons le réseau de contacts collaboratifs, qui représentent 11% du total (collaboration sur projets ou investissements). En ce qui concerne les contacts avec les intermédiaires, ceux-ci représentent 9% du total et ceux des conseils professionnels 4%.

Les données suggèrent donc qu'il existe un certain fossé entre le nombre élevé de relations commerciales et de relations de fourniture et d'achat de biens et services

par rapport aux relations citées comme collaboratives, c'est-à-dire impliquant une collaboration (aussi informelle) de moyenne ou longue durée. Cela ouvre la voie à une considération liée aux objectifs de la Phase T3 du Projet Prometea : de nombreux liens commerciaux et professionnels peuvent être transformés en liens de collaboration s'ils sont insérés dans un chemin de confiance, de connaissances, et de nombreux liens de nature purement informels, ils peuvent être transformés en un lien plus formel.

Graphique 7 – Valeurs en pourcentage des différents contacts sur le total

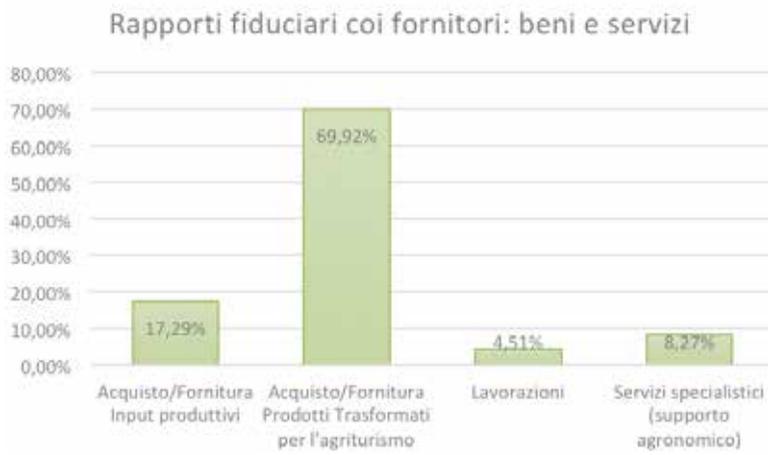


Dans cette section, on obtiendra plus de détails sur les différentes caractéristiques des liens professionnels indiqués par les entrepreneurs.

Collaboration économique : fournisseurs (relations fiduciaires)

Les entreprises fournisseurs (133 sujets identifiés) avec lesquelles les personnes interrogées ont établi une relation de confiance (figure 8) sont principalement celles qui fournissent des produits transformés pour le tourisme agricole tels que : bière, œufs, huile, lait et produits laitiers, blé, fruits, vin, viande et poisson, charcuterie, pâtes fraîches et séchées, fromages, pain, amandes, sel, miel, légumineuses, légumes, eau. En outre, certains fournisseurs de matières premières sont répertoriés, en particulier les semences et fourrages pour l'activité agricole, la quincaillerie et les petites pièces, les consommables pour la restauration et l'hébergement. Il existe des fournisseurs de services spécialisés tels que des services de conseil agronomique et des services de réservation et de gestion de la clientèle. Enfin, les personnes interrogées se réfèrent, dans une bien moindre mesure, à des relations fiduciaires pour la mise en œuvre de processus spécifiques, tels que l'abattage du bétail ou le pressage des olives. Les relations de type fiduciaire avec leurs fournisseurs semblent présenter un intérêt particulier pour les échanges de biens et de services plus fréquents, comme dans le cas de l'acquisition nécessaire de produits transformés pour l'agrotourisme. En revanche, les activités menées de manière plus sporadique et nécessitant des compétences spécifiques (comme dans le cas de l'abattage et de la transformation de la viande) font moins souvent l'objet de relations fiduciaires.

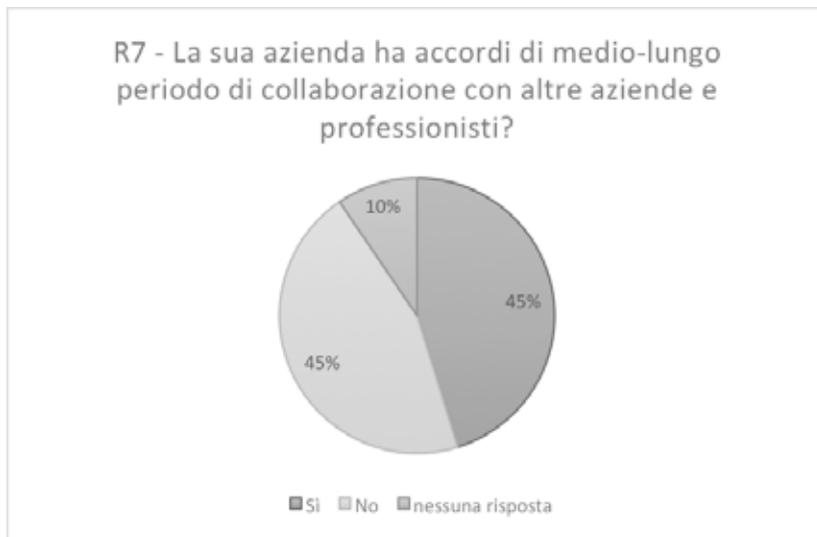
Graphique 8 – R6 Pouvez-vous nous donner le nom des entreprises fournisseurs avec lesquels vous avez établi une relation de confiance ?
Biens et services rendus



Collaborations professionnelles, formelles et informelles

Outre les relations fiduciaires avec les fournisseurs, d'autres types de collaborations sont également mis en place. Nous avons mis l'accent sur la possibilité de passer des accords à moyen et long terme avec d'autres entreprises et professionnels. Dans ce cas, les personnes interrogées sont divisées à parts égales entre ceux qui prétendent avoir des accords de ce type et ceux qui prétendent ne pas en avoir.

Graphique 9 – R7 Votre entreprise a-t-elle des accords à moyen et long terme avec d'autres entreprises et professionnels ?



Les personnes interrogées ont indiqué les sujets avec lesquels ces collaborations ont lieu, pour un total de 48 collaborations, avec lesquelles elles effectuent principalement des collaborations informelles.

Graphique 10 – R7 Votre entreprise a-t-elle des accords à moyen et long terme avec d'autres entreprises et professionnels ?
Type de collaboration



Il s'agit de collaborations de types divers, sur des sujets assez diversifiés, qui fournissent différents types de biens et de services qui peuvent être résumés comme suit :

Graphique 11 – R7 Votre entreprise a-t-elle des accords à moyen et long terme avec d'autres entreprises et professionnels ? Biens ou services fournis



Contrairement aux relations fiduciaires avec les fournisseurs, les collaborations visant l'acquisition de produits transformés ont moins de poids. Les données concernant la coopération commerciale sont particulièrement intéressantes. Dans ce cas, les personnes interrogées indiquent des collaborations avec des collègues et des entreprises d'agrotourisme dans le but de soutenir la gestion partagée des clients, par exemple en cas de overbooking, et d'organiser des activités destinées à augmenter l'offre touristique.

Collaborations avec des corps intermédiaires

Il a également été décidé d'étudier l'étendue des relations avec les organismes et institutions intermédiaires, tels que, par exemple, les organismes fournissant un soutien aux activités agricoles, à la fois sous la forme d'assistance technique et de centres d'assistance fiscale et comptable ou encore pour la commercialisation et la promotion des produits agricoles, comme dans le cas des marchés des paysans. La représentation graphique (figure 5) à travers le nuage de mots nous donne une mesure immédiate du poids des sujets individuels. En particulier, le parc de Porto Conte Ricerche a un rôle important à jouer : il promeut les projets de recherche dans le secteur agricole et apporte assistance et soutien à l'excellence du territoire, notamment par la mise en place d'un label de qualité spécifique. En même temps, les collaborations avec l'agence Laore revêtent une grande importance, apportant une assistance technique et un soutien continu, tant du point de vue des compétences agronomiques que du point de vue de la participation à des initiatives de formation et de promotion, mais également du financement via l'accès aux appels d'offres PSR. À cet égard, les relations avec le Gal du territoire sont également pertinentes. Il convient de souligner que, dans ce cas, les collaborations n'ont pas toujours été positives. Le poids du Gal Shardana a été caractérisé négativement par toutes les personnes interrogées qui l'ont mentionné, plaçant par exemple un type de collaboration infructueux et à ne pas répéter :

« Avec le GAL, j'ai collaboré et je n'ai l'intention de collaborer plus jamais, car j'ai collaboré avec le GAL Terre Shardana, qui a ensuite été mis sous administration judiciaire ; je ne participerai plus jamais aux concours, car je souhaite tout d'abord voir le CV de n'importe quel opérateur qui s'y est glissé ».

Les collaborations avec Coldiretti et, dans une moindre mesure, avec le consortium des agritourismes de Alghero sont également pertinentes. Les expériences de collaboration supplémentaires, limitées à un petit nombre d'opérateurs, sont celles avec les associations locales, les communautés de montagne, la cave Santa Maria la Palma et les chambres de commerce.

Figure 5 – R10 Y a-t-il des entreprises, des organismes intermédiaires, d'autres sujets du territoire avec lesquels vous collaborez pour des projets locaux (Gal, marques territoriales, marchés des paysans...) ?



Il est possible de démontrer que des collaborations avec les organismes intermédiaires susmentionnés facilitent l'acquisition de conseils et d'indications sur des sujets spécifiques liés aux activités de l'entreprise, ainsi que pour la résolution de problèmes spécifiques, qu'ils soient techniques, bureaucratiques ou administratifs.

Dans l'acquisition des informations et des compétences nécessaires à l'activité, la relation avec les autres producteurs a également montré un certain rôle (question R12 Dans l'acquisition des informations et des compétences nécessaires à votre activité, quelles sont les relations avec les autres **producteurs** ? Pouvez-vous donner un exemple) ? :

« La relation avec d'autres collègues est fondamentale car il existe un échange de besoins. Vous avez donc la fameuse intuition de savoir où le client, l'hôte, pointe. Elle est donnée par votre intuition mais aussi par l'intuition de celui qui est près de vous. C'est pourquoi si vous parvenez à échanger des idées et des impressions, vous renforcez ou pas ce que vous pensez ».

La comparaison semble se dérouler de deux côtés différents. D'une part, l'échange de conseils et d'informations est utile pour vérifier la fiabilité de nouveaux clients ou partenaires commerciaux :

« Nous échangeons continuellement des contacts et des opinions. Surtout dans la sphère commerciale, la fiabilité et l'honorabilité d'un nouveau client sont comparées ».

D'autre part, nous demandons continuellement des opinions sur les processus de production :

« Ces comparaisons sont de grande valeur : nous nous conseillons sur les interventions à effectuer dans le vignoble (j'ai ce problème avec les feuilles, est-ce que je dois arroser ou pas, etc.), sur les « rondes de contrôle » en cours entre les entreprises et sur le contenu de ces contrôles afin d'éviter et de prévenir toute erreur ou inefficacité dans les procédures, etc. »

On fait souvent confiance à des collègues connus lors d'événements ou de cours, et les relations établies conduisent non seulement à un simple échange d'idées, mais également à la création de « faveurs commerciales » :

« Dans tous les cours que j'ai suivis, j'ai rencontré plusieurs personnes, des opérateurs agricoles, de simples éleveurs ou des agriculteurs, où nous avons échangé des informations, et par exemple le verger que nous devrions planter, je me suis adressée à une amie à moi qui a participé à un cours et qui a une pépinière. Puis une autre qui fait du fromage. Voilà, nous échangeons ces informations mais aussi des produits. Cependant, entre-temps, nous n'échangeons pas nos produits, en payant naturellement : je vais chez elle et j'achète les plantes. Mais il y a aussi des échanges d'informations, si je ne sais pas une chose, je demande quand même à ces collègues, et tout cela est très utile pour avoir de nouvelles informations ».

Pour plus de la moitié des personnes interrogées (figure 12), la nécessité de se confronter et de recevoir un soutien et des conseils signifie pouvoir compter sur des personnes spécifiques, tant au sein de l'entreprise (41%, principalement des membres de la famille), mais surtout à l'extérieur (55%). Parmi ceux-ci, il est nécessaire de séparer ceux qui appartiennent au cercle familial et amical, bien qu'ils ne soient pas directement impliqués dans l'activité économique, et ceux qui ont plutôt un profil professionnel spécifique, liés de différentes manières au profil d'entreprise des personnes interrogées. Cette dernière catégorie de sujets comprend : les autres agriturismes, les agronomes privés et de Laore, ASL, les associations de catégorie telles que Confagricoltura, Coldiretti et UCG, les consultants tels que les comptables, les biologistes, les œnologues, les vétérinaires et les bureaux d'études.

Graphique 12 – R21 Aujourd'hui, lorsque vous avez besoin de conseils ou de suggestions pour votre entreprise, avez-vous une personne en particulier, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, à qui vous vous adressez pour obtenir des conseils, des opinions, des suggestions ?



À ce stade de l'analyse, il est approprié et possible de tirer des conclusions sur le contenu des réseaux et sur le type de relations que l'on y trouve. Tout d'abord, nous avons observé que les relations de travail sont formées par différents types de sujets professionnels, des pigistes, des entreprises locales et, surtout, à Nurra, des organes institutionnels intermédiaires. Les réseaux professionnels peuvent sembler, dès la première lecture, très fermés et localistes, mais en réalité, il s'avère qu'il existe un grand nombre de collaborations formelles et informelles. Les réseaux relationnels sont de taille assez importante, ils ne semblent pas particularistes (ils ne sont pas construits sur une base parentale et familiale, même si la famille conserve un rôle fondamental dans la gestion de l'entreprise), ils sont constitués de sujets externes et liés par des liens professionnels. Il existe un grand nombre de relations avec d'autres entreprises, petites et moyennes, en particulier du territoire. Pour reprendre les paroles de Carrosio (2017), il semble que les entrepreneurs associent des éléments de marché et des éléments de réciprocité à la base locale. Le niveau de confiance exprimé lors des interviews et la durée des relations avec ses partenaires montrent qu'il s'agit de relations professionnelles avec un bon niveau de confiance mutuelle. Malgré tous ces éléments fortement positifs, une donnée pertinente est celle concernant la localisation et la proximité des entreprises partenaires : il apparaît en effet que les réseaux sont fortement locaux et liés au contexte d'activité de la propre entreprise. Globalement, on peut dire que les entreprises démontrent une capacité limitée à attaquer les marchés extérieurs. Il en ressort une faible capacité de communication et de collaboration avec des entreprises non locales et encore moins avec des entreprises opérant sur les marchés du reste du territoire national. Dans l'ensemble, il semble que l'approche de l'entreprise soit moderne et rationnelle, mais avec certaines limites qui réduisent ses possibilités d'expansion.

Les données présentées dans ce rapport sont combinées à celles du Rapport sur l'analyse de network, qui a également mis en évidence une différence entre les structures relationnelles des entreprises dans les deux zones étudiées. Dans la région de Montiferru-Planargia, les entreprises ont plus de liens et de nature différente, c'est-à-dire des relations à la fois « instrumentales » et « expressives », pour utiliser les termes de la littérature, c'est-à-dire des liens professionnels et émotionnels et amicaux. Dans la région de Nurra, en raison peut-être de son histoire agricole particulière, les liens sont un peu moins forts et se concentrent avant tout sur les relations professionnelles. Dans la région de Montiferru Planargia, il semble que les réseaux de relations soient plus structurés sur le territoire et dans les communautés auxquelles ils appartiennent, ce qui leur confère des éléments plus importants de nature immatérielle. Dans le cas de Nurra, en raison du nombre élevé de relations, les collaborations semblent légèrement moins structurées sur le territoire et davantage orientées vers la collaboration strictement professionnelle. Les deux aires, comme le montrent clairement les résultats des deux Rapports, diffèrent par leurs liens avec des sujets intermédiaires spécifiques, qui semblent être plus cités à Nurra qu'à Montiferru-Planargia.

Ces informations sont d'une utilité fondamentale pour la poursuite de la recherche dans la phase T3, c'est-à-dire pour permettre aux PME identifiées dans le secteur de l'agrotourisme de créer un système et un réseau. Les formes concrètes de collaboration qui ont émergé entre les entreprises et entre celles-ci

et les autres acteurs du territoire, à la fois pendant la phase T1 des interviews et avec cette analyse de réseau, suggèrent que bon nombre des liens professionnels sont de types différents :

- A) avec un niveau de confiance élevé et formel, c'est pourquoi j'achète ou vend toujours de la/à la même entreprise (même de longue date) mais sans que cette relation ne donne jamais vie à une autre collaboration ;
- B) avec un haut niveau de confiance et informel, c'est-à-dire que les relations professionnelles, même à long terme, sont basées exclusivement sur la parole et ne se transforment pas en d'autres types de collaboration, même si toutes les conditions sont réunies ;
- C) des relations purement commerciales, dans lesquelles les entreprises s'approvisionnent auprès de sujets avec lesquels elles sont à l'aise (par exemple en raison du sérieux, de la qualité des produits, de la rapidité de livraison) mais qui peuvent être remplacés par d'autres sans problèmes majeurs.

Les liens de collaboration peuvent également être divisés en deux types principaux, tous deux basés sur des liens fiduciaires :

- I) lien informel dans lequel la relation d'échange d'un produit ou d'un service repose uniquement sur la confiance et ne se traduit jamais par une autre relation plus structurée ;
- II) un lien basé sur une composante hautement fiable mais structurée dans une relation formelle. Ce dernier type de relation se rencontre beaucoup plus rarement comparé à la relation informelle. Il apparaît donc que la phase T3 laisse amplement l'espace pour la création et/ou la stimulation de relations de collaboration allant au-delà de la simple informalité, d'autant plus que presque tous les liens mentionnés présentent les caractéristiques typiques des liens fondés sur la confiance ; une bonne durée et une bonne confiance, souvent liées à une fréquence de contact discrète, tous les aspects qui indiquent des liens structurés sur le territoire et qui sont supposés pouvoir subir un changement supplémentaire.

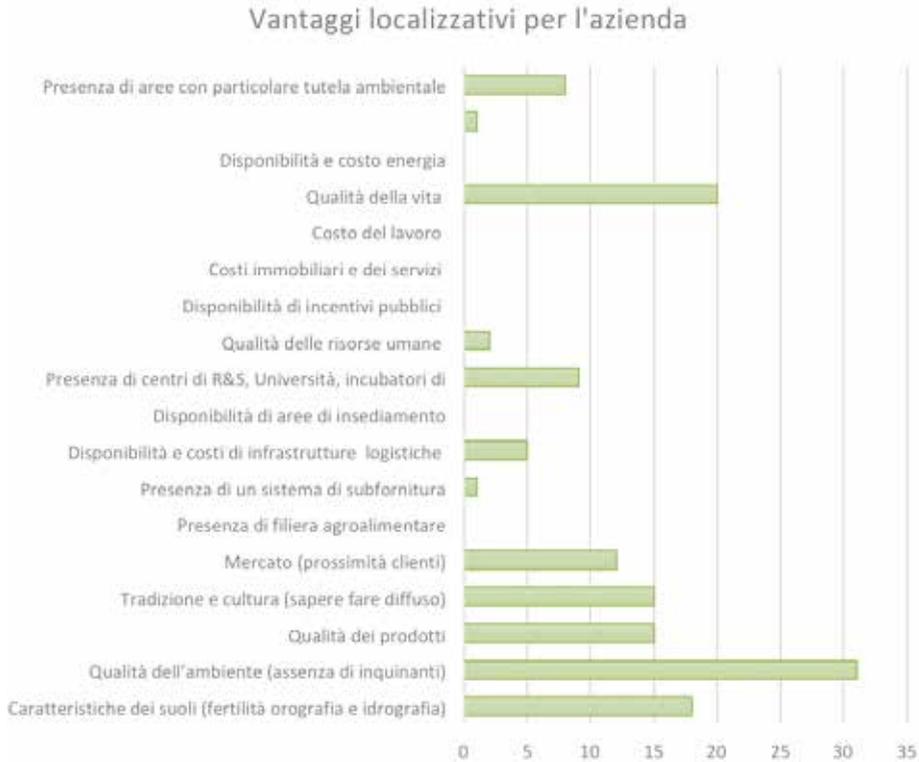
3. Section sur les avantages/inconvénients territoriaux, les compétences nécessaires et les contrats de réseau hypothétiques

Nous avons essayé de comprendre comment les interviewés vivent et perçoivent le territoire dans lequel leurs entreprises sont insérées. Ils ont notamment été invités à indiquer quels étaient, à leur avis, les principaux avantages et inconvénients pour l'entreprise. Cette question répond à la nécessité de disposer d'une image précise des besoins, des forces et des faiblesses territoriales, des besoins en compétences professionnelles spécifiques, utiles pour poser les bases des objectifs contenus dans la phase T3 du projet, et notamment pour élaborer un plan de soutien efficace pour les expériences futures de collaboration et de coopération, également sous forme de contrats de réseau.

Quant aux avantages de localisation identifiés (figure 13), ils concernent principalement les caractéristiques environnementales : qualité de l'environnement et caractéristiques du sol (fertilité du sol et disponibilité de l'eau). La qualité de la vie

et le *capital immatériel*, constitué de traditions, de culture et d'un savoir-faire étendu, ainsi que de la qualité des produits, sont également considérés comme importants.

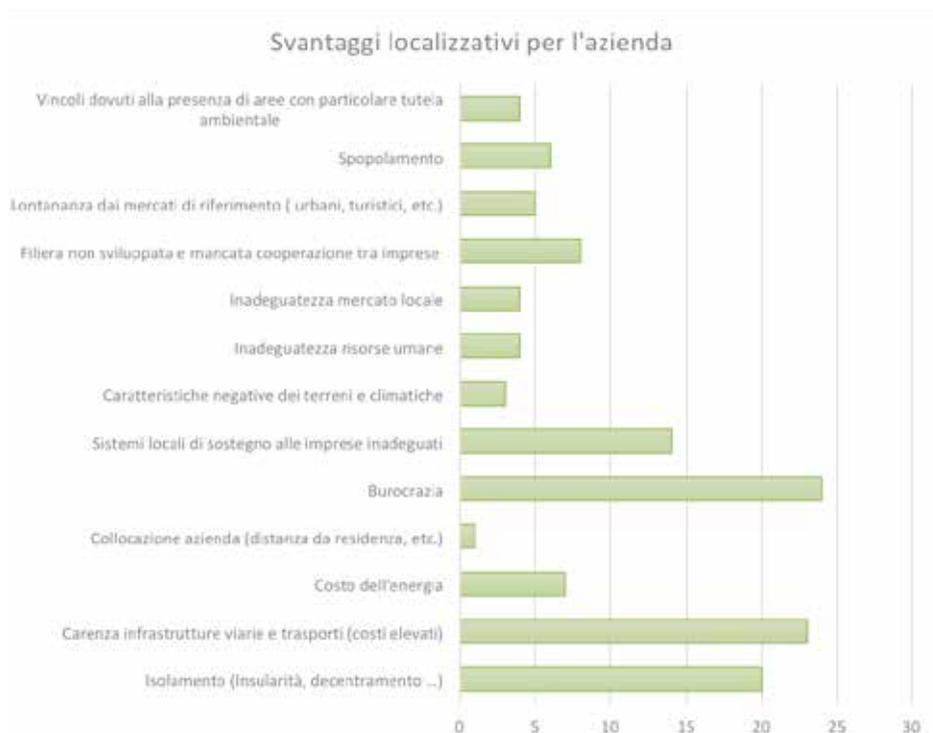
Graphique 13 – R8 D'après l'expérience de votre entreprise, quels sont les avantages de la localisation de votre portée locale ?



Inversamente, les mêmes territoires sont jugés négativement (graphique 14) selon certains aspects, tels que par exemple la marginalité causée par une infrastructure médiocre, tant au niveau régional qu'extra-régional (manque de connexions vers et depuis la péninsule et le reste de l'Europe). Parmi les autres points considérés comme particulièrement négatifs figurent ceux liés à une bureaucratie excessive et à l'absence d'un réseau adéquat pour soutenir les entreprises, ainsi qu'au manque de coopération entre les entreprises et à une filière insuffisamment développée. L'insuffisance du marché local et des ressources humaines présentes est également indiquée.

Si les avantages de localisation identifiés concernent avant tout les caractéristiques intrinsèques des territoires, les inconvénients mettent en évidence des déficiences structurelles, en capital humain et social, pour lesquelles il est nécessaire de raisonner en termes d'instruments susceptibles de favoriser la coopération et la mise en réseau des compétences et ressources disponibles.

Graphique 14 – R9 Quels sont les inconvénients d'être situé dans votre portée locale ?

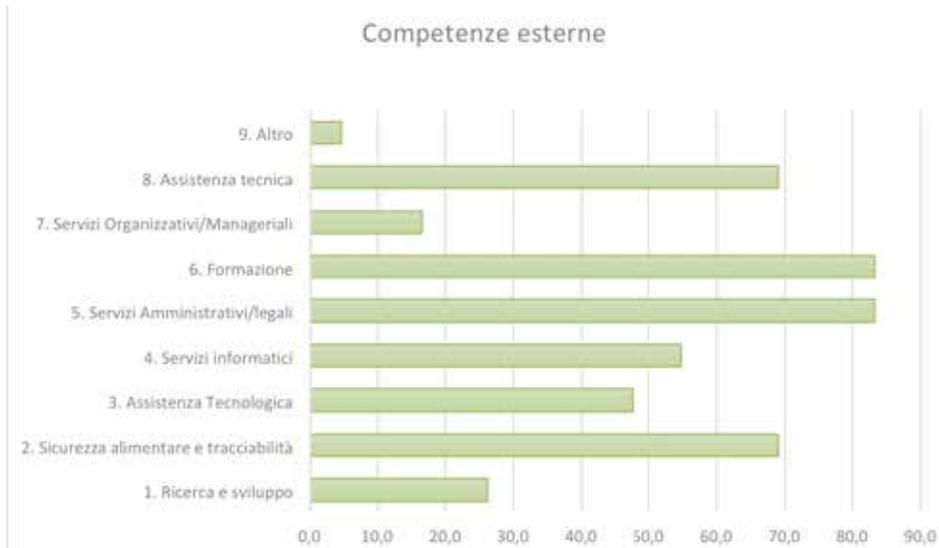


L'accent était donc également mis sur les compétences spécifiques requises pour la vie de l'entreprise, pour lesquelles les personnes interrogées devaient s'adresser à l'extérieur. Les principales demandes concernent les secteurs de la formation, des services administratifs et juridiques, de l'assistance technique ainsi que de la sécurité et de la traçabilité des aliments.

4. Compétences externes

Comme décrit ci-dessus, parmi les relations professionnelles étudiées, celles concernant les relations avec des sujets proposant différents types de services aux entreprises ont été approfondies (recherche et développement, sécurité alimentaire et traçabilité ; assistance technologique, services informatiques, services administratifs/juridiques, formation), services d'organisation/de gestion, assistance technique).

Graphique 15 – R13 Quelles sont les compétences acquises de l'extérieur ?
Qui les fournit ?



Pour chacun des domaines de compétence indiqués, nous avons ensuite tenté d'identifier les sujets de référence existants, informations utiles en vue d'accroître la capacité de créer des réseaux territoriaux de coopération et de soutien aux entreprises.

En ce qui concerne les compétences en recherche et développement, les sujets interrogés se réfèrent actuellement avant tout à l'agence Laore, au CNR, aux deux universités de la région et à Porto Conte Recherche. Le rôle de tout consultant privé est plutôt limité. En ce qui concerne le domaine de la sécurité alimentaire et de la traçabilité, le rôle clé de l'agence Laore apparaît à nouveau, aux côtés de celui de l'ASL et des consultants privés, notamment des biologistes. Les compétences liées à l'assistance technologique sont plutôt fournies principalement par des professionnels et des entreprises privées, comme dans le cas des services informatiques. Dans les deux cas, bien que mentionné, Laore joue un rôle marginal. Au sein des services administratifs et juridiques, on trouve une coexistence de consultants privés (comptables et avocats, ingénieurs et géomètres), mais les associations professionnelles (Coldiretti, Cia, UGC et les patronages en général) jouent un rôle important. L'agence de Laore se révèle une nouvelle fois décisive dans les domaines de la formation, des services d'organisation et de gestion et de l'assistance technique, suivie par des consultants privés spécialisés dans la formation, le marketing et des personnalités telles que les agronomes et les vétérinaires.

5. Le contrat de réseau

La dernière partie du questionnaire fournie comprenait une section plus spécifique visant à examiner le niveau de connaissance et d'opinion concernant l'instrument du contrat de réseau (figure 16), un outil qui sur l'Île, à la différence

des autres régions italiennes, a été peu exploité dans ses possibilités de créer des relations de collaboration. Le contrat de réseau² est un outil conçu dans le cadre d'une stratégie d'amélioration et d'incitation du système de production, en particulier face aux questions posées par le marché mondialisé (Cominu et Pacetti, 2017).

Malgré les grandes possibilités offertes par cet instrument, un peu moins de 60% des personnes interrogées ont déclaré en être au courant. Parmi celles-ci, seuls 25% y participent ou y ont pris part au passé (6 répondants, soit 14% du total. Tableau 5).

Graphique 16 – R14 Êtes-vous au courant de l'outil de contrat de réseau ?

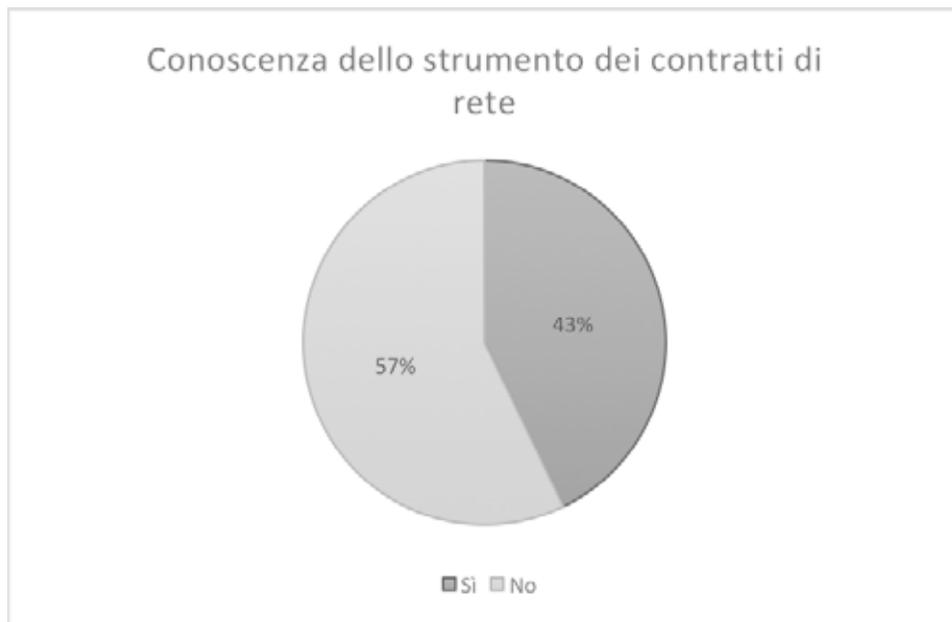


Tableau 5 – R17 Si vous en avez entendu parler, en avez-vous signé un ?

R17 – Si vous en avez entendu parler, en avez-vous signé un ?	v.a.	%
Oui	6	14,0
Non	24	80,0
total	42	100,0

La connaissance (bien que marginale) de l'instrument est attribuable à diverses sources (question R15 – De qui en avez-vous entendu parler ?). Une fois encore, le rôle direct et indirect de Laore apparaît. À la fois par les concours que l'agence

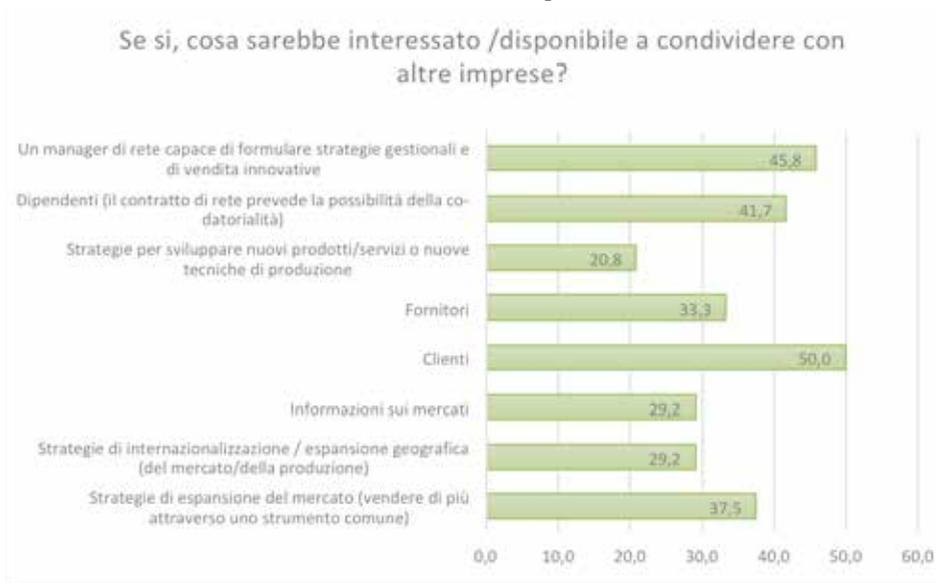
² Le contrat de réseau est défini par la loi de 2015 sur l'industrie.

promeut, dans lesquels l'instrument est mentionné, et par le biais, par exemple, de cours organisés périodiquement et destinés aux opérateurs agricoles :

« [...] pendant le cours pour les fermes didactiques. En outre, dans le cadre de l'un des stages organisés par LAORE dans l'entreprise, un intervenant a expliqué le contrat de réseau et a demandé aux participants de réaliser une simulation de réseau organisée dans le cadre de ce contrat, en nous invitant à émettre des hypothèses sur les éléments à partager entre entreprises ».

Malgré le manque de connaissance des contrats de réseau, environ 50% des sujets qui n'en ont jamais fait partie se sont déclarés intéressés à mieux le connaître et à en évaluer l'utilisation. Ces mêmes sujets estiment que le contrat de réseau serait surtout utile pour le partage (figure 17) de clients (50%), d'employés (41,7%) et d'un gestionnaire de réseau capable de formuler des stratégies de gestion et des stratégies d'expansion du marché (37,5%). L'intérêt semble porter donc sur le soutien et l'extension de son réseau commercial.

Graphique 17 – R19 Si oui, que seriez-vous intéressé/disposé à partager avec d'autres entreprises ?



Les répondants estiment que l'instrument du contrat de réseau peut être utile, mais à condition que certaines conditions soient remplies (*question R20 – Pensez-vous qu'un tel instrument puisse aider des entreprises comme la vôtre/dans votre secteur ? À quelles conditions/Pourquoi ?*). Tout d'abord, nous devons être pleinement conscients qu'il y a des gens derrière les réseaux et que l'instrument est un outil et ne doit donc pas être surestimé, car son fonctionnement dépend en grande partie des idées et de la volonté de ceux qui en sont à l'origine. L'importance accordée aux personnes au sein du réseau concerne également la capacité à savoir comment choisir les bons partenaires, en essayant de raisonner sur le partage d'intention et d'objectifs :

« Oui, bien sûr, s'il est stipulé avec les bons partenaires, car la première chose à faire est d'identifier réellement ce que vous voulez et quels sont les bons partenaires pour vous, car sinon c'est une perte de temps bureaucratique, c'est ainsi que je le pense. Si vous identifiez l'objectif et la bonne stratégie et trouvez les bons partenaires qui créent une synergie avec vous, absolument oui, c'est ce qui manque ici. Nous partageons également certains équipements parce que nous sommes tous de petits producteurs. Aussi partager des équipements pour fabriquer des produits, les commercialiser, élargir ce marché, trouver la bonne cible, payer le marketing ensemble, vous permet de payer les coûts et vous permet très probablement d'avoir les bénéfices en beaucoup moins de temps, sans avoir à acheter plus de terres, avoir plus d'employés, investir davantage dans le marketing, investir davantage dans les stratégies ».

Sur le fond, il subsiste une certaine méfiance, suscitée par la crainte d'être malmenée dans la course au profit des partenaires éventuels, et à partir de l'idée, difficile à changer, celle des Sardes est un peuple peu habitué à la coopération :

« Oui, en trouvant des personnes qui ont une mentalité différente, car ici il est très difficile de gérer les choses ... ce n'est pas facile. Ici, nous commençons immédiatement à diviser les bénéfices sans même penser que nous devons d'abord les créer ! Hmm, n'étant pas jaloux les uns des autres, il a fait davantage et moi, je fais moins, c'est le problème qui se crée ici en Sardaigne. On ne pense pas à aller en avant et à voir comment les choses se passent, à les améliorer et à les agrandir si tout va bien, vous ne pensez qu'à diviser vos bénéfices avant de gagner ! C'est-à-dire, en un mot, se tromper les uns les autres, et c'est toujours comme ça, c'est très difficile, en fait, d'observer en Sardaigne que nous n'avons pas de consortiums, nous n'avons pas de coopératives, nous n'avons rien, il n'y a pas de choses associées. Tout le monde veut faire et croit être des entrepreneurs, je ne crois pas en l'entrepreneur, j'essaie de me débrouiller et de voir les problèmes que l'on peut créer, par exemple, avancer, mais tout le monde se croit entrepreneur, à son arrivée être en réunion n'est qu'une querelle, car tout le monde veut commander, tout le monde veut un fauteuil, tout le monde veut être le responsable, tout le monde veut avoir un gros salaire. Non, essayons d'abord de voir quelle pourrait être la meilleure personne pour gérer une situation ! Voilà le problème, et malheureusement, il y a tellement de choses en Sardaigne [...] il n'y a pas d'entreprises! [...] un sarde quand il sort, il s'aligne, il s'en prend aux autres, tout comme le font les moutons [...] est-ce que tout le monde veut se faire comprendre ? »

Compte tenu de l'apparition de ces conditions, l'instrument pourrait présenter des avantages incontestables en termes de réduction des coûts, de partage des effectifs et des structures physiques, d'extension du réseau de vente et de vente :

« [...] pour partager des laboratoires de traitement pour s'attaquer ensemble à d'importants investissements. Le contrat de réseau serait utile pour réduire les dépenses initiales et la gestion des investissements importants pour l'entreprise. [...] il est essentiel que les termes de la collaboration soient écrits et très clairs ».

INNOVATION ET EFFICACITÉ DANS LES ENTREPRISES D'AGROTOUTRISME : QUELQUES ÉVALUATIONS SUR LES ENTREPRISES DE LA SARDAIGNE

Brunella Arru, Roberto Furesi, Fabio A. Madau, Pietro Pulina (DIA -UniSS)

1. Introduction

La compétitivité à long terme des entreprises agricoles et le développement rural exigent une révision des anciens paradigmes et l'utilisation de nouvelles voies stratégiques visant à assurer une plus grande durabilité économique, sociale et environnementale des entreprises individuelles et des systèmes locaux.

Les territoires ruraux sont confrontés à un processus de « réécriture » (Mundula and Spagnoli, 2018) qui voit le renforcement de la fonction sociale de l'agriculture et l'utilisation de nouveaux modèles économiques dans lesquels la figure de l'agriculteur qui travaille selon la logique la plus compétitive est placée au centre qui permet de réaliser le potentiel de l'entreprise agricole et de surmonter les défis auxquels doivent faire face les entrepreneurs individuels et le système rural.

Les politiques agricoles de divers ordres et degrés considèrent l'innovation agricole et l'utilisation durable du territoire comme la clé pour la création de valeur économique des entreprises agricoles et des contextes ruraux sur lesquels elles insistent. En ce sens, les politiques communautaires identifient l'innovation comme un levier stratégique pour le développement de l'agriculture et des systèmes ruraux et visent à améliorer la compétitivité, la gestion efficace des ressources et la performance environnementale des filières et des systèmes économiques ruraux (voir Stratégie Europe 2020), améliorer l'efficacité de la production – tout en garantissant durabilité et résilience – et développer un secteur agroalimentaire durable et compétitif (voir Horizon 2020).

L'agriculture multifonctionnelle est basée sur la recherche d'une agriculture durable qui allie bien les buts environnemental, économique, productif et du bien-être collectif. En d'autres termes, elle répond à la demande d'un équilibre entre objectifs d'efficacité économique, durabilité de l'environnement et développement rural. Il ne fait donc aucun doute que l'innovation des systèmes de production et d'organisation des entreprises fait partie des présupposés fondateurs d'une agriculture qui souhaite mettre en valeur sa dimension multifonctionnelle. L'objectif est la création de valeur ajoutée pour les entreprises agricoles, créée par l'exploitation rationnelle et rentable de la production des biens publics qui leur sont associés.

Parmi les implications de cette inclination des entreprises, il y a la nécessité de devoir allouer les ressources disponibles à l'entrepreneur, afin de permettre leur performance maximale. En d'autres termes, il s'agit de canaliser l'innovation et la multifonctionnalité au sein d'une gestion non seulement efficace pour créer de la nouvelle valeur économique, mais aussi de manière efficiente. L'entreprise agricole qui exploite au maximum ses ressources est techniquement efficiente, et cette caractéristique se répercute évidemment sur la rentabilité.

Stricto sensu, l'efficacité technique concerne la capacité à utiliser des ressources pour produire le plus grand nombre possible d'intrants de production disponibles (output-increasing oriented), ou à utiliser le moins d'intrants possible pour générer une quantité donnée de rendement (input-saving oriented) (Farrell, 1957). La recherche d'efficacité devient alors un défi pour les entreprises d'agritourisme qui font de la différenciation un levier stratégique et innovant.

Ce chapitre analyse d'abord les différentes voies stratégiques innovantes que les entreprises agricoles multifonctionnelles peuvent emprunter, puis aborde la question de l'efficacité technique liée à l'agrotourisme et aux activités de loisirs en Sardaigne. Ce dernier objectif est réalisé à travers l'application de la Data Envelopment Analysis (DEA) qui a permis d'estimer l'efficacité technique liée à un processus à double aptitude productive : production de biens agricoles (ou zootechniques) destinés aux canaux de vente conventionnels et production de services de loisirs, tels que l'offre de repas ou l'hébergement. L'objectif ultime est d'évaluer si les ressources agricoles et non agricoles sont allouées efficacement de manière à exploiter au mieux les possibilités offertes par la différenciation de la production et la multifonctionnalité.

2. Chemins innovants stratégiques

Une stratégie d'innovation aide les entreprises à décider de manière inclusive et durable du type d'innovation qui convient le mieux aux objectifs commerciaux, ainsi que de l'allocation et de l'utilisation des ressources, en générant ainsi de la valeur et en créant un avantage concurrentiel (Mintzberg, 1987).

La multifonctionnalité prend une valeur économique lorsqu'elle devient une stratégie d'entreprise visant à répondre aux nouvelles demandes du marché pour le secteur agricole. Les options stratégiques offertes aux entreprises agricoles pour innover leurs méthodes de gestion et leurs processus de production découlent de l'interception des processus évolutifs émergents dans la société et de ses nouveaux besoins, en obligeant les entreprises agricoles à réaffecter les facteurs de production de la production *au sens strict* en faveur de « nouvelles » fonctions (environnementales, sociales, etc.) générant des revenus supplémentaires (Aguglia et al., 2008 ; Henke and Salvioni, 2008).

La multifonctionnalité peut également être interprétée comme une lentille à travers laquelle il est possible de reconnaître les stratégies mises en œuvre par les entreprises agricoles pour améliorer leur autonomie et la rentabilité des ressources fournies (Henke and Salvioni, 2010). Ce qui ressort donc, c'est le caractère stratégique de la multifonctionnalité dans l'agriculture qui, dans une perspective d'innovation et de développement du secteur, permet de faire face à des défis difficiles tels que la crise économique.

La multifonctionnalité dans l'agriculture est donc une voie stratégique innovante qui trouve sa motivation dans des facteurs d'attraction et de pression (*pull* et *push factors*) (Henke and Salvioni, 2011 ; Ortiz-Miranda et al., 2013 ; Reardon et al., 2007).

Les premiers, découlant d'objectifs de croissance de revenus et d'accumulation, concernent l'exploitation de la demande croissante d'activités de loisirs de plein

air basées sur la nature, d'économies d'objectif découlant de complémentarités stratégiques entre la production agricole et zootechnique et les activités de loisirs, ou tout avantage résultant d'interactions culturelles et sociales avec les hôtes.

Les seconds, visant à gérer les risques, la crise et la stagnation des revenus agricoles et le *agricultural squeeze* (compression des profits agricoles) résultant de la raison défavorable des échanges entre les entreprises agricoles et les autres opérateurs de la filière agroalimentaire (Van der Ploeg et al., 2000), incluent la recherche de sources de revenus alternatives/complémentaires, l'allocation plus efficace des facteurs de production, le raccourcissement de la longueur de la filière et la réduction des coûts de transaction.

Ci-dessous, nous illustrons brièvement certaines des voies stratégiques innovantes que les entreprises agricoles peuvent emprunter dans une perspective multifonctionnelle (la fourniture de services touristiques-récréatifs, qui est le sujet spécifique du projet PROMETEA, est omise).

2.1. Agriculture biologique

L'agriculture biologique est l'un des secteurs de production alimentaire les plus dynamiques en Europe (Lembo et al., 2018). Selon les données d'Eurostat, l'UE-28 disposait en 2015 d'une superficie totale de 11,1 millions d'hectares cultivés biologiquement (avec une augmentation de 122% par rapport à 2002), avec environ 185 000 entreprises agricoles biologiques et 306 500 opérateurs biologiques (producteurs, transformateurs et importateurs) (European Commission, 2016). Malgré ces chiffres et la croissance constante de la production biologique, elle représente encore un segment de marché relativement jeune, avec une superficie agricole utilisée pour 6,2% de la superficie agricole européenne totale (Lembo et al., 2018).

L'IFOAM fournit une définition synthétique de l'agriculture biologique selon laquelle :

« Agriculture biologique est un système de production qui favorise la santé du sol, de l'écosystème et des personnes. Elle repose sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets néfastes. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science afin que l'environnement partagé profite et favorise de bonnes relations et une bonne qualité de vie pour toutes les personnes concernées » (IFOAM, 2005).

Selon la International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), les principes sur lesquels est basée l'agriculture biologique sont la santé, l'écologie, l'équité solidaire et les soins. Pour la Commission Européenne, l'agriculture biologique représente une méthode agricole visant à produire des aliments en utilisant des substances et des processus naturels, en générant ainsi des impacts environnementaux limités. En ce sens, l'agriculture biologique encourage l'utilisation responsable de l'énergie et des ressources naturelles, le maintien de la biodiversité, la préservation des équilibres écologiques régionaux, l'amélioration de la fertilité des sols et le maintien de la qualité de l'eau.

L'agriculture biologique est une certification **qui** atteste de l'absence ou de la réduction de l'utilisation de produits chimiques dans les activités de culture et d'élevage, et l'Union européenne en régleme l'adoption en accordant un logo

permettant aux consommateurs d'identifier facilement les produits biologiques. La faculté d'apposer ce signe distinctif permet à l'entrepreneur de placer son produit dans des canaux de distribution qui, aujourd'hui, permettent d'atteindre un premium price et, par conséquent, de mettre en valeur les aliments produits. Sans préjudice du fait que la valeur de l'agriculture biologique est principalement liée à la protection de l'environnement et de la biodiversité, cela implique également que ces contenus deviennent des attributs commerciaux capables de permettre une plus grande mise en valeur des produits agroalimentaires.

L'agriculture biologique peut également promouvoir l'emploi dans les zones rurales et contribuer ainsi au développement rural, même au sens large, grâce à la fourniture de services environnementaux soutenant le tourisme rural (Lobley et al., 2009 ; Morison et al., 2005 ; Smith et Marsden, 2004). La production de produits biologiques devient ainsi une option stratégique qui augmente la rentabilité de l'entreprise agricole dans des zones souvent marginales.

Parmi les voies de développement que les entreprises agricoles peuvent suivre dans la transition d'une entreprise agricole monofonctionnelle en multifonctionnelle, l'agriculture biologique est classée comme une stratégie d'approfondissement (*deepening*) visant à augmenter la valeur ajoutée par unité de produit grâce à la réorganisation de la production sous formes intégrées et plus complexes et innovations de produits.

2.2. Filières courtes

Les filières agroalimentaires représentent l'un des nombreux atouts territoriaux (culture, société, environnement, systèmes de production, etc.) participant aux processus de développement local, où le territoire de référence, porteur d'un potentiel économique, est identifié sur la base de processus particuliers et/ou produits (Belliggiano and De Rubertis, 2012).

La filière courte est une forme d'organisation parmi les plus similaires aux demandes du marché, car elle garantit l'origine et la traçabilité des produits et la conformité des méthodes de production aux normes de durabilité (Belliggiano and De Rubertis, 2012).

Les filières courtes peuvent être définies comme des stratégies de développement rural, compte tenu de leur capacité à reconfigurer les méthodes d'utilisation des ressources endogènes à la fois dans les entreprises agricoles et dans d'autres activités rurales (Van Der Ploeg and Renting, 2000). Elles contribuent non seulement à atténuer le *squeeze agriculture*, mais aussi à « re-socialiser » et à « redéfinir » la consommation alimentaire en proposant aux consommateurs des produits caractérisés par leurs attributs socio-écologiques locaux et leurs prix plus élevés (DuPuis and Goodman, 2005 ; Marsden et al., 2000 ; Renting et al., 2003).

Compte tenu de l'importance des traditions gastronomiques et culturelles des territoires ruraux dans l'identification de leur identité, les filières, et en particulier les filières courtes, jouent un rôle important dans la mesure où elles permettent au système rural de préserver sa propre identité (stratégies conservatrices) et de s'adapter aux besoins des consommateurs non locaux (stratégies d'adaptation pouvant conduire à l'approbation de produits qui ne sont plus habituels) en proposant

différents types de relations *business to business* (B2B) et *business to consumer* (B2C) (Marsden et al., 2000 ; Renting et al., 2003).

En fait, c'est la capacité des chaînes de production de redéfinir la relation entre agriculture, ruralité et société et entre producteur et consommateur qui a déterminé la pertinence de cette stratégie d'approfondissement. En rendant la relation avec le consommateur plus directe, elles influencent les processus de développement rural à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau de la société (Marsden et al., 2000).

Au niveau de l'entreprise, il existe l'offre d'un produit unique issu de la singularité du territoire d'origine, en se différenciant ainsi de la concurrence.

Au niveau de l'entreprise, compte tenu de la suspicion croissante de produits d'origine floue, l'association du produit à une marque qui s'identifie avec un lieu garantissant la qualité des processus permet d'atteindre même le consommateur « distant » (Renting et al., 2003).

La forme supposée des filières courtes est donnée par la combinaison de deux éléments : le type d'organisation (dans le temps et dans l'espace) de la chaîne de l'offre et la définition de conventions de qualité spécifiques (caractérisées par la reproductibilité difficile des relations sociales et économiques dans des contextes autres que ceux dans lesquels elles se sont formées) (Renting et al., 2003).

Sur la base du premier élément, trois modèles organisationnels sont identifiés (Marsden et al., 2000), tels que *face to face* (F2F), *proximate* (FCP) et *extended* (Fe).

Le modèle *face to face* représente un type d'organisation vertical particulièrement simple, incluant les formes les plus simples de vente directe (voir cfr. *farmers' market*, *farm-shop*, *roadside sales*, *pick your own*, *food miles*), les groupes d'achat solidaires et les *box-schemes*. La relation de confiance entre producteur et consommateur se développe au fil du temps en expérimentant les attributs du produit et le comportement du producteur.

Le modèle *proximate* (voir formes de coopération entre producteurs pour élargir la gamme de leurs *farm-shop* avec des produits non disponibles en entreprise, marques de qualité, entreprises locales, etc.) repose sur une organisation institutionnelle plus articulée mais avec des relations de proximité, dans lesquelles les transactions ont lieu dans les lieux de production, et les relations avec les producteurs peuvent être interconnectées par des intermédiaires qui garantissent l'authenticité des produits (par exemple, des restaurants ou des *local shop*).

Enfin, le modèle *extended*, qui permet de mettre en relation des acteurs distants, représente un groupe étendu de sociétés, entre elles collaboratrices, en amont et en aval, qui travaillent ensemble pour fournir au client des produits chargés de valeur (Davis and Spekman, 2004).

2.3. Fermes didactiques

Les fermes didactiques sont des entreprises agricoles ou des agritourismes qui complètent leurs autres activités éducatives. Il s'agit d'une forme de *broadening* (Van der Ploeg et al., 2002) qui répond à un double besoin : trouver des sources intégratives de revenus de l'entreprise agricole et créer de nouvelles possibilités de mettre directement en relation l'agriculteur et le citoyen.

Les fermes didactiques sont nées dans les pays scandinaves à la fin du XXe siècle et se sont répandues en Italie dans les années 1990, avec l'Émilie-Romagne

comme précurseur, avec la création en 1997 du « Réseau des fermes didactiques de Romagne ».

Les activités connectées de la ferme didactique sont réalisées par du personnel spécialisé, chargé de diffuser des informations sur les activités de la ferme par la participation d'invités à la réalisation d'activités agricoles ou à la création de produits locaux typiques. La fonction sociale de la ferme didactique découle de ces objectifs, qui se manifestent par le contact avec le monde rural par ceux qui vivent normalement dans le contexte urbain, la redécouverte et la mise en valeur des traditions, de l'artisanat et de l'importance de la relation entre nourriture et territoire.

Pour obtenir la qualification de « ferme didactique », l'entreprise agricole doit s'adresser aux administrations régionales, qui la délivrent sur la base du respect des paramètres et méthodes pouvant différer d'un territoire à l'autre. Parmi les exigences que l'entreprise agricole doit respecter (établies par les « papiers de qualité »), il y a : l'adaptation structurelle, organisationnelle et qualitative des normes de l'entreprise, l'adoption de systèmes de production éco-compatibles, le respect des normes de la sécurité, l'absence de barrières architecturales. En outre, il doit exister à la fois du personnel qualifié (personnel ayant suivi des cours de formation à l'animation didactique à la ferme) et un programme éducatif didactique (agrée par l'organisme compétent) dans lequel les zones adaptées aux activités de plein air sont indiquées et celles choisies pour l'accueil des visiteurs s'il n'était pas possible de réaliser les activités à l'extérieur.

3. Analyse de l'efficacité technique

3.1. Le concept d'efficacité technique et la méthodologie utilisée

Selon la théorie de la production, il existe une relation technique précise entre les facteurs de production utilisés et la quantité de produit obtenue (Greene, 1980 ; Ali et al., 1993 ; Atkinson et al., 1994). Il ne fait aucun doute que le plus grand intérêt de la recherche a toujours été pour la quantité maximale d'un certain produit pouvant être obtenue en fonction d'une certaine combinaison d'intrants techniques disponibles. En effet, l'objectif canonique de l'entrepreneur – la maximisation du profit – sur le plan de la production se reflète nécessairement dans la maximisation de la production. L'ensemble de output « maximaux » techniquement réalisables dans un processus de production faisant varier la combinaison d'intrants décrit la « frontière de production ».

La frontière représente donc l'horizon technologique spécifique d'un processus de production. En fait, bien qu'il soit possible, en combinant certains facteurs, de produire une quantité de production inférieure à celle correspondant au point frontière, il n'est pas non plus possible de produire une quantité plus importante à ce stade. Dans le premier cas, l'entreprise dit qu'elle est inefficace – et le degré d'inefficacité est fonction de la distance qui sépare le résultat de la sortie de la frontière – dans le second cas, il s'agit par contre d'une quantité techniquement impossible, compte tenu de l'état actuel de la technologie.

Les analyses qui utilisent une approche de frontière visent à estimer – de manière paramétrique ou non – la frontière d'un compartiment donné ou d'un

secteur de production et, par conséquent, une série de mesures économiques permettant d'évaluer non seulement la productivité, mais également la capacité des entrepreneurs à utiliser au mieux les ressources techniques dont ils disposent (efficacité technique), à sélectionner les facteurs de production et à les allouer de manière rationnelle (efficacité d'allocation), afin de travailler avec des rendements d'échelle optimaux (efficacité d'échelle), pour mentionner les mesures à laquelle les chercheurs accordent plus d'attention.

Avec une référence spécifique à l'efficacité technique (ET), elle reflète ou la capacité à produire la quantité maximale de sortie pour une combinaison donnée de facteurs de production (output-oriented approach) ou, inversement, celle de minimiser l'utilisation d'intrants en vue d'une certaine quantité de produit fabriqué (input-oriented approach). La mesure input-oriented fournit une indication très précise du niveau de « gaspillage » enregistré en termes de coût dans l'utilisation des facteurs de production disponibles pour l'entrepreneur et, en complément, du degré possible de réduction des coûts liés à l'utilisation de ces facteurs afin d'obtenir le même niveau de production que celui observé. En revanche, output-oriented permet d'évaluer les marges d'augmentation de la production dans le cas où les facteurs de production seraient utilisés efficacement.

3.1.1. La Data Envelopment Analysis (DEA)

La Data Envelopment Analysis (DEA) est une technique non paramétrique d'analyse de l'efficacité, proposée à la fin des années 1970 par Charnes et al. (1978) et qui est basée sur le modèle bien connu de Farrell (1957) pour la définition de la frontière de production. D'un point de vue procédural, le DEA est une méthode de programmation linéaire qui permet d'estimer l'efficacité d'une seule observation en comparant cette observation à chacune des autres d'un échantillon donné.

Ainsi, la frontière estimée est identifiée à l'enveloppe des données (de sortie et d'entrée) des observations uniques, qui seront placées soit à la frontière (entreprises performantes), soit au-dessous de cette dernière. En ce sens, le grand avantage présenté par la DEA en ce qui concerne les techniques paramétriques est la possibilité d'ignorer l'hypothèse a priori d'une forme fonctionnelle pour la frontière de la production. De plus, le procédé est bien adapté à la résolution de problèmes liés aux processus de production à sorties multiples.

3.1.2. L'efficacité technique (ET)

Plus qu'un modèle au sens strict, la DEA apparaît précisément comme une méthode permettant d'étudier les processus de production. La littérature propose plusieurs solutions analytiques liées à la DEA avec lesquelles il est possible d'estimer la mesure d'efficacité. Ici, nous avons l'intention de nous concentrer sur les modèles proposés par Charnes et al. (1978) et par Banker et al. (1984).

a) CRS (Constant Return of Scale) DEA.

Dans le modèle original proposé par Charnes et al. (1978), on suppose un processus de production caractérisé par des rendements d'échelle constants. Le problème relatif de programmation mathématique applicable dans le cas de output-oriented approach est représenté par :

$$\begin{aligned}
(1) \quad & \max_{\theta, \lambda} \quad \theta_i \\
& \text{sujet à} \quad \sum_{j=1}^n \lambda_j y_j - \theta_i y_i - s = 0 \\
& \quad \quad \quad \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{kj} + e_k = x_{ki} \\
& \quad \quad \quad l_j \geq 0; \quad s \geq 0; \quad e_k \geq 0
\end{aligned}$$

où θ_i est un scalaire indiquant l'augmentation proportionnelle de la sortie et reflétant la mesure de ET, λ est un vecteur $N \times 1$ de poids associé à chaque N entreprise sélectionnée, Y est la matrice ($M \times N$) des M sorties produites par chaque société, X représente la matrice ($N \times K$) des K entrées utilisées dans le processus de production considéré, y_i et x_i représentent respectivement les valeurs de sortie et d'entrée de la i -ème société et e_k représente le relâchement final.

b) *Banker et al. (1984).*

Banker et al. (1984) suggèrent d'adapter le modèle afin de prendre en compte les rendements d'échelle variables, ce qui peut être réalisé en ajoutant la contrainte de convexité $\sum \lambda_j = 1$ dans le modèle. Le modèle analytique est ainsi en mesure de traiter correctement les cas dans lesquels il est difficile pour les entreprises d'atteindre une échelle optimale. L'hypothèse de base devient alors la présence de variabilité dans les rendements

Une entreprise est efficace lorsque les valeurs de θ et λ_j sont égales à 1, alors que $\lambda_j = 0$. Inversement, une observation est inefficace lorsque $\theta > 1$, $\lambda_i = 0$ et $\lambda_j \neq 0$. Dans sa résolution (1), nous obtenons une mesure de ET qui reflète la « distance » entre la valeur observée et la valeur optimale (limite) de la production en fonction d'un certain nombre de facteurs dont dispose l'entrepreneur :

$$(2) \quad TE_i = \frac{Y_i}{Y_i^*} = \frac{1}{\theta_i} \quad 0 \leq TE_i \leq 1$$

où Y_i et Y_i^* sont respectivement les valeurs de production observées et maximales possibles.

3.1.3. Efficacité d'échelle (EE)

L'application conjointe de la CRS et de la VRS DEA permet d'obtenir ce que l'on appelle l'Efficacité d'Échelle (EE), qui mesure l'effet d'une éventuelle échelle de production non optimale sur l'efficacité technique constatée (Coelli, 1996). La figure 1, qui représente un processus de production avec une seule entrée et une seule sortie, fournit une représentation graphique de l'EE.

Les courbes CC^1 et VV^1 décrivent respectivement la frontière de production sous l'hypothèse de rendements à échelle constante (CRS) et de variables (VRS) (Figure 1). La première a évidemment une pente constante, tandis que la seconde augmente dans la première section (rendements croissants) et diminue dans la deuxième section (rendements décroissants). Le point P représente l'observation de référence, tandis que les points PC et PV décrivent le positionnement relatif de l'observation à la frontière, dans le cas où l'entreprise se serait montrée efficace,

respectivement, dans l'hypothèse de la constance et de la variabilité des rendements. L'observation P – étant donné qu'elle ne se trouve pas à la frontière – montre un certain degré d'inefficacité technique. Pour être plus précis, le niveau d'efficacité reflète la distance entre le segment HP et le segment HP^C, s'il est paramétré à la frontière CRS, et celui HP^V, s'il est référencé à la frontière du VRS.

Il est évident que la mesure ET^{CRS} est inférieure à la mesure ET^{VRS} car, selon les hypothèses formulées, la deuxième mesure ne présuppose pas que l'entreprise doive opérer à une échelle optimale. Il s'ensuit que la distance entre les points PV et PC peut être attribuée à un « effet d'échelle ». Cela signifie que l'ET^{CRS} peut être décrite comme suit :

$$(3) \quad ET^{CRS} = ET^{VRS} * EE$$

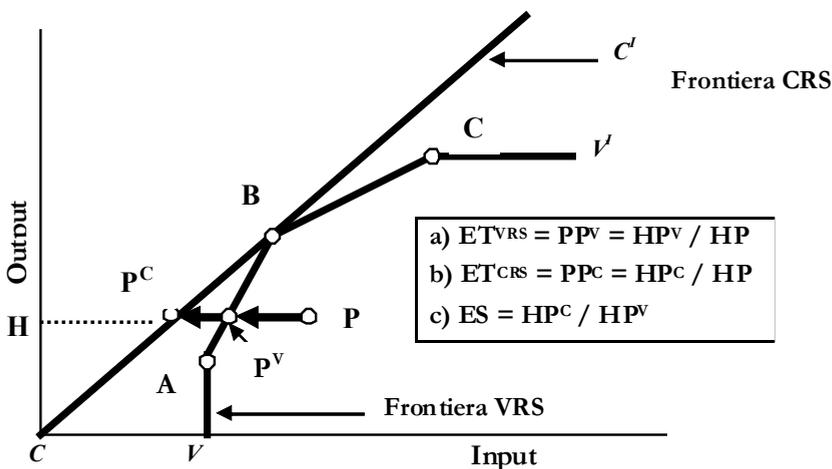
où EE (efficacité d'échelle) fournit la mesure de cet effet, et donc :

$$(4) \quad EE = ET^{CRS} / ET^{VRS}$$

De plus, l'EE varie de zéro (efficacité d'échelle constante) à 1 en fonction de la distance entre l'échelle observée et l'optimum.

La mesure d'EE indique uniquement combien cette distance est, mais ne fournit aucune information sur le type de performance d'échelle dans lequel l'entreprise travaille. La substitution de la contrainte de convexité $N1'\lambda = 1$ dans le modèle VRS par la contrainte $N1'\lambda \leq 1$ (NIRS, Non-Increasing Return of Scale) permet de vérifier si l'entreprise observée est dans une phase de rendements croissants ou décroissants (si $TE^{NIRS} = TE^{VRS}$, signifie que les rendements diminuent, alors que si $TE^{NIRS} \neq TE^{VRS}$, signifie que la production a lieu sur des rendements croissants).

Figure 1 – Frontières CRS et VRS et Efficacité d'échelle (EE)



3.1.4. Productivité et efficacité

Lorsqu'il existe des conditions pour considérer l'échantillon observé qui n'est pas homogène d'un point de vue technologique – comme dans notre cas se référant à la présence simultanée d'entreprises opérant dans des contextes géographiques différents et avec des ordres de production qui divergent généralement entre les deux régions – la DEA permet de déterminer si et dans quelle mesure il existe un fossé technologique entre les groupes. Il s'agit d'évaluer quelle part de l'efficacité estimée est imputable à la productivité plus grande (ou moindre) du groupe plutôt qu'à une utilisation efficace (pire) des ressources disponibles.

La figure 2 montre un processus de production avec deux facteurs de production (x_1 et x_2) et un seul produit. Sur la base du modèle original de Farrell (1957), deux isoquants unitaires ont été construits respectivement pour le groupe A et le groupe B. L'isoquant pour les entreprises appartenant au premier groupe (BB^1) est construit à l'aide des combinaisons efficaces de x_1 et x_2 . Les points B_1 et B_2 situés sur l'isoquant correspondent aux entreprises efficaces. En même temps, l'isoquant pour les entreprises du deuxième groupe (CC^1) est le résultat de l'interpolation des observations efficaces (dans ce cas C_1 et C_2) détectées dans ce groupe.

On a également émis l'hypothèse que les entreprises du deuxième groupe adopteraient une technologie plus productive en ce qui concerne l'entrée x_1 et moins productive par rapport à l'entrée x_2 . Par ailleurs, il est possible de construire une frontière globale par rapport à l'ensemble de l'échantillon (groupes A et B) sous la forme d'une enveloppe des observations placées sur les deux frontières ($C_1C_2B_2$). Cet isoquant constitue la frontière à l'intérieur de laquelle toutes les entreprises de l'échantillon opèrent.

L'entreprise A est une entreprise du premier groupe qui utilise une quantité des deux facteurs de production supérieure à celle nécessaire pour obtenir la quantité de produit obtenue. Si on se réfère à la frontière spécifique des entreprises du groupe A, l'efficacité technique de l'entreprise reflète, selon le modèle de Farrell (1957), le rapport :

$$(5) \quad ET_{\text{groupeA}} = \theta = OA_0 / OA$$

Si, au contraire, nous avons l'intention de calculer l'ET par rapport à la frontière générale, elle sera égale à :

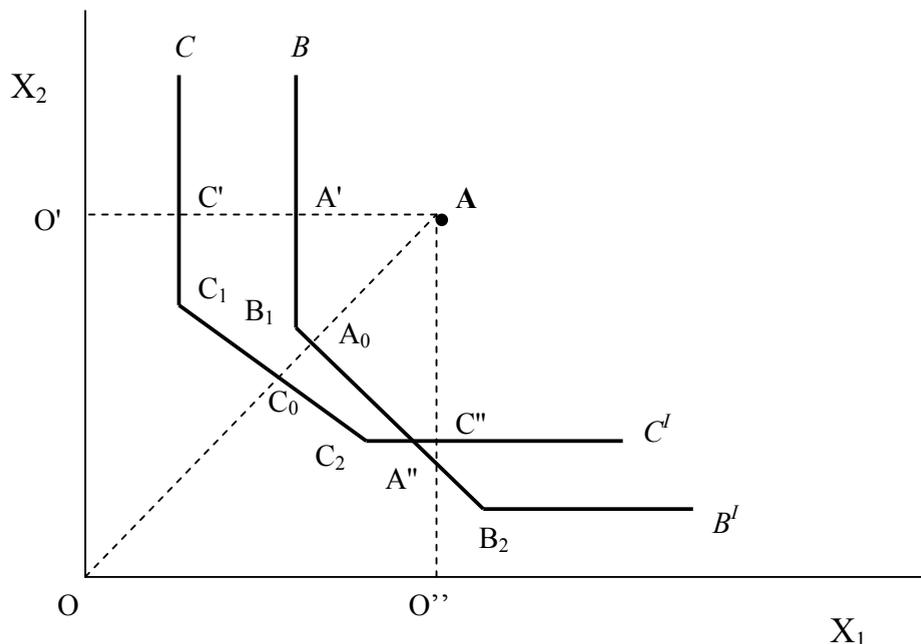
$$(6) \quad ET_{\text{générale}} = \theta_0 = OC_0 / OA$$

avec θ_0 qui sera nécessairement inférieur à θ . Cette différence dépend du fait que, avec le même rapport entre les niveaux d'utilisation de x_1 et de x_2 , les entreprises du groupe A sont moins productives que les entreprises classiques (Lansink et al., 2002 ; Madau et al., 2018).

L' ET_{groupeA} est, donc, relié à l' $ET_{\text{générale}}$ par un « facteur de productivité » φ :

$$(7) \quad \theta_0 = \theta * \varphi$$

Figure 2 – Efficacité technique pour différentes technologies



Graphiquement, le facteur φ correspond au rapport OC_0 / OA_0 , d'où il ressort clairement que, dans ce cas, plus la frontière des entreprises du groupe A est « distante » par rapport à celle totale et plus l'écart en termes de productivité par rapport à la situation générale est grand. En référence à (7) la productivité technique des deux groupes, elle peut être déterminée par le rapport entre l'efficacité estimée sur la frontière générale et celle mesurée par rapport au groupe auquel elle appartient. Dans le cas des entreprises du groupe A :

$$(8) \quad \varphi = \theta_0 / \theta = ET_{\text{générale}} / ET_{\text{groupe A}}$$

En ce sens, il est possible d'estimer dans quelle mesure la différence d'ET trouvée entre les deux groupes avec la (1) est attribuable à la capacité à utiliser des facteurs de production par des entrepreneurs ou, au contraire, à adopter une technologie différente.

3.1.5. Efficacité single-input

La mesure de l'efficacité que nous avons illustrée jusqu'à présent concerne l'ensemble de l'entreprise ou de l'unité décisionnelle, car elle nous donne une indication de la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux tous les facteurs de production. Il est également possible d'estimer l'efficacité relative de chaque facteur de production (Efficacité single-input, ETx_i).

Comme on peut le constater à la figure 5, la société A, si elle était efficace, pourrait réduire l'utilisation du facteur x_1 jusqu'au point A', en maintenant constante la quantité utilisée du facteur x_2 et sans compromettre son propre niveau de

production. Par conséquent, pour ce qui ne concerne que le facteur x_1 , l'efficacité technique relative peut être calculée comme suit :

$$(9) \quad ETx_1 = \theta I = O'A' / O'A$$

et l'entreprise A peut réduire l'utilisation de x_1 d'une quantité égale à $1 - \theta^1$.

De manière similaire à ce que nous avons vu pour le modèle général, même pour la seule entrée x_1 , il est donc possible de calculer le « facteur de productivité » comme suit :

$$(10) \quad \varphi I = \frac{\theta_0^1}{\theta^1}$$

où θ_0^1 reflète la mesure estimée sur la frontière générale et est égal au rapport $O'C' / O'A'$.

En ajoutant une série de contraintes à (1), la DEA permet de calculer l' ETx_i . Le problème de la programmation linéaire vise à trouver la frontière de production qui minimise la quantité du facteur k :

$$(11) \quad \begin{array}{ll} \min & \theta^k, \lambda \quad \theta_i^k \\ \text{soggetto a} & -y_i + Y \lambda \geq 0 \\ & x_i^{N-k} - X^{N-k} \lambda \geq 0 \\ & \theta_i^k x_i^k - X^k \lambda \geq 0 \\ & \theta_i x_i - X \lambda \geq 0 \\ & \lambda \geq 0 \end{array}$$

où θ^k c'est le sous-vecteur d'efficacité technique du facteur productif k qui reflète la mesure d' ETk .

Par rapport à la VRS DEA, la (11) a deux contraintes supplémentaires, à l'ordre de la deuxième et la troisième. Dans la deuxième contrainte, les termes x_i^{N-k} et X^{N-k} se réfèrent respectivement aux termes x_i et X à l'exclusion du facteur k , tandis que dans la troisième contrainte, les termes x_i^k et X^k n'incluent que le facteur k .

De la résolution de la (11), nous obtenons une mesure ETx_1 qui reflète la relation entre le coût optimal C_{xi}^1 et celui observé C_{xi} pour l'utilisation du facteur x_1 :

$$(12) \quad ETx_1 = \frac{C_{x1}^1}{C_{x1}} \quad (0 < ETx_1 < 1)$$

3.2. Les données utilisées

Comme mentionné, les entreprises ont été sélectionnées dans les deux régions géographiques de Nurra et de Montiferru ; des régions qui font référence à des types d'agriculture et de susceptibilité touristique différents.

La première région a une tradition consolidée dans le développement de l'agrotourisme, et il existe actuellement une concentration particulière d'activités de ce type. Le territoire est principalement plat et très touristique – certaines des plus importantes stations balnéaires sardes donnent sur les côtes de la région – et les entreprises agricoles sont proches d'importants centres urbains, en premier lieu la ville de Sassari, mais aussi Alghero et Porto Torres. L'agriculture est très diversifiée, de même que la viticulture, l'oléiculture, l'horticulture et la culture de terres arables. Il existe également d'importantes entreprises d'élevage, notamment d'élevage de moutons (élevage de bétail, soit à lait, soit de viande).

La deuxième région est située sur un territoire orographique plus accidenté, moins intercepté par des flux de touristes importants et plus marginal du côté de la proximité des grandes agglomérations urbaines de la Sardaigne. La culture des terres arables est particulièrement développée, la région revendique également une tradition dans l'élevage ovin, la viticulture et l'oléiculture. Très répandu, élevage bovin et porcin.

Le nombre d'observations est respectivement de 20 pour Montiferru et 17 pour Nurra, et les informations utilisées pour l'analyse sont présentées dans le tableau 1. Il convient de noter que l'élément de sortie a été divisé en deux sous-positions, afin de mieux prendre en compte les multi-activités de l'entreprise :

- valeur de la production agro-animale ;
- valeur de l'activité touristique récréative (agritourisme).

C'est une possibilité offerte par la DEA qui nous a permis d'enquêter également sur l'efficacité technique en se référant à des activités individuelles ainsi qu'à un niveau général.

Tabl. 1 – Variables explicatives insérées dans la DEA

Élément	Description	Unité	Moyenne	d.s.
<i>Sortie</i>				
Production agricole	Valeur de la production agro-animale	euros (.000)	52,8	105,6
Production agro-touristique	Valeur des services de loisirs offerts	euros (.000)	134,5	146,5

Entrée				
Surface	Surface agricole utilisée (SAU)	Hectares	43,9	45,2
Travail	Salaires	euros (.000)	20,9	23,5
Capital	Quotas de réintégration des installations et des outils	euros (.000)	70,1	71,6
Coûts variables	Frais divers (p.ex. énergie, aliments pour animaux, engrais)	euros (.000)	37,1	55,3
Offre de repas	Quantité de places	N.	103,0	145,4
Hébergement	Quantité de lits	N.	12,3	7,5

En ce sens, la production a été calculée en valeur en prenant le volume de revenu déclaré par les entrepreneurs pour chaque activité. La valeur de la production agricole a été calculée sur la base des prix des produits fabriqués et vendus à la porte de l'entreprise, de manière à ne pas encourir un double compte par rapport au prix des produits administrés au cours des repas. En d'autres termes, d'une part, les produits placés sur les canaux de distribution canoniques ont été pris en compte et calculés dans le cadre de l'activité agro-zootechmique, d'autre part, les produits administrés ou vendus *sur place* ont été pris en compte, qui sont en mesure d'être mieux appréciés, soit parce qu'ils sont sujets à transformation, soit parce qu'ils sont hésitants par le biais de méthodes de vente plus pratiques et contribuent donc à déterminer la valeur de l'activité agrotouristique *stricto sensu*.

Il ressort des données reportées dans le tableau 1 qu'une prévalence en termes de revenus de l'agrotourisme par rapport à l'agriculture, suggère que le taux de prévalence est généralement satisfait en termes de travail effectué.

En ce qui concerne les facteurs de production, par contre, nous avons distingué des types de facteurs plus correctement liés à l'activité agro-zootechmique et/ou à l'entreprise dans son ensemble à des typologies expressément liées à l'agrotourisme.

Dans le premier cas, le seul facteur que l'on puisse attribuer spécifiquement à l'activité agricole est la surface agricole utilisable (SAU), tandis que le travail, le capital investi et les frais divers doivent être compris à la fois en référence à l'activité agricole et à l'agrotourisme.

Le travail a été calculé sur la base des salaires (explicites et implicites) reconnus, quelles que soient les tâches accomplies et la réalisation éventuelle du taux de prévalence entre les deux types d'activités. En effet, il a été constaté – comme

on pouvait s'y attendre – que le temps consacré à l'activité agricole était en grande partie supérieur à celui utilisé dans l'activité d'agritourisme, bien qu'il ne soit pas toujours facile de procéder à un tel calcul.

Le capital fait référence à la fois aux investissements fonciers et locaux pour l'achèvement de l'activité d'agritourisme inclus et aux machines et outils utilisés. L'élément du tableau a été calculé sur la base de la valeur totale des quotas d'amortissement, d'assurance et de maintenance tels que calculés dans les états financiers agricoles.

Les dépenses diverses se rapportent à la valeur des facteurs d'usure totaux et aux activités d'agro-élevage et d'agro-tourisme.

Dans le second cas, nous avons inclus des variables directement attribuables aux deux activités d'agritourisme les plus particulières de notre réalité, à savoir la fourniture de repas et le séjour. Dans ce cas, il n'était pas possible de s'appuyer sur des valeurs de nature économique et le nombre de places pour lesquelles la société était dimensionnée et le nombre de lits disponibles étaient utilisés respectivement comme *proxy*.

3.3. Les résultats obtenus

Toutes les mesures d'efficacité ont été calculées à l'aide du logiciel DEAP 2.1 créé par Coelli (1996).

Les résultats indiquent que l'efficacité technique est de 72,6% et 78,9% respectivement en ce qui concerne les frontières CRS et VRS (tableau 2). En prenant la deuxième valeur – également appelée « efficacité pure » car elle renvoie à des conditions plus vérifiables dans la réalité – les résultats suggèrent que les marges d'augmentation de l'efficacité sont de 20,1%, ce qui signifie que si on utilise d'une manière plus rationnelle les ressources disponibles, la valeur de la production – sans préjudice d'une utilisation égale des facteurs de production et de cet état de la technologie – peut être augmentée de manière significative.

En outre, une différence significative a été constatée (pour $\varphi = 0,05$) entre l'efficacité technique estimée dans les entreprises de Nurra et celle opérant à Montiferru (environ 7 points de pourcentage de plus). Comme indiqué dans la partie méthodologique, il est nécessaire de comprendre si cette différence est extraordinairement imputable à l'efficacité technique – et donc effectivement à une plus grande capacité d'utilisation des facteurs de production par les entrepreneurs de Nurra – ou au fait que les deux réalités productives opèrent aux frontières technologiques dissemblables. Dans ce dernier cas, c'est-à-dire que le différentiel peut être dû, même partiellement, au fait que les niveaux de productivité atteints grâce à un horizon technologique de référence différent, sont différents.

Tabl. 2 – Estimation de l'efficacité technique (ET) et d'échelle (EE)
à travers la DEA

	ET (CRS)	ET (VRS)	EE
<i>Groupe global (N. 37)</i>			
Moyenne	0,726	0,789	0,907
<i>d.s.</i>	<i>0,291</i>	<i>0,255</i>	<i>0,147</i>
Max	1,000	1,000	1,000
Min	0,296	0,316	0,382
<i>Groupe Montiferru (N. 20)</i>			
Moyenne	0,677	0,770	0,871
<i>d.s.</i>	<i>0,313</i>	<i>0,278</i>	<i>0,185</i>
<i>Groupe Nurra (N. 17)</i>			
Moyenne	0,769	0,839	0,910
<i>d.s.</i>	<i>0,260</i>	<i>0,231</i>	<i>0,066</i>

* p-values pour le T-test sur la différence entre les moyennes entre les deux groupes
EE = 1,12E-04 EE = 1,05E-04

D'après l'analyse, il existe une différence de productivité en faveur de Nurra, mais cette différence n'est pas significative. On peut donc en déduire que les écarts d'efficacité estimés entre les entreprises ne concernent pas des horizons technologiques différents entre les deux régions géographiques, mais exclusivement une capacité différente d'utilisation des ressources de l'entreprise (tableau 3). En effet, il est probable que l'efficacité accrue des sociétés de Nurra découle de l'expérience plus développée des opérateurs de cette région dans la fourniture de services (agro)touristiques. L'expérience permet donc de mieux comprendre comment allouer des ressources pour satisfaire les deux activités dans le respect des contraintes réglementaires, maximiser les revenus et, par conséquent, compte tenu de l'approche utilisée, les bénéficier. La preuve en est que certaines entreprises de la région de Montiferru présentent des lacunes en termes d'offre d'agrotourisme, avec par exemple un nombre de lits et un nombre de places inférieur à celui des entreprises de Nurra, ce qui indique que l'activité d'agrotourisme est généralement moins développée que celle agro-zootéchnique.

Tabl. 3 – Estimation de l'efficacité technique et de la productivité globale et spécifique

	Moyenne	d.s.
<i>Efficacité technique (globale)</i>		
ET Montiferru	0,770	0,278
ET Nurra	0,839	0,231
<i>Efficacité technique (spécifique)</i>		
ET Montiferru	0,792	0,405
ET Nurra	0,858	0,383
<i>Productivité</i>		
φ Montiferru	0,972	0,331
φ Nurra	0,977	0,340

* p-values pour le T-test sur la différence des moyennes entre les deux groupes : $\varphi = 0.455$

En appliquant la contrainte NIRS, une efficacité d'échelle moyenne de 90,7% a été estimée, ce qui signifie que la production pourrait augmenter de moins de 10%, si les entreprises opéraient à des échelles de production adéquates (tableau 2). Les entreprises de Nurra révèlent une efficacité d'échelle supérieure à celle de Montiferru, mais cette différence ne semble pas être significative.

Comme le montre le tableau 4, 46% des entreprises opèrent à des niveaux d'échelle efficaces, tandis qu'environ 38% devraient réduire leur échelle de production pour en améliorer l'efficacité, ce qui signifie qu'elles sont surdimensionnées par rapport à la valeur de la production obtenue. Le fait que ce pourcentage soit plus élevé dans les entreprises de Montiferru suggère que c'est la composante agricole qui décrète ce surdimensionnement. D'autre part, il existe de nombreuses sociétés d'élevage, pratiqué de manière extensive et donc avec une relation entre la terre et les autres facteurs de production biaisés vers le premier facteur, qui se reflète dans les rendements d'échelle.

Tabl. 4 – Rendements d'échelle estimés

	CRS	IRS	DRS
<i>Groupe global (N. 37)</i>			
N.	17	6	14
%.	45,9	16,2	37,9
<i>Groupe Montiferru (N. 20)</i>			
N.	9	3	8
%.	45,0	15,0	40,0

Groupe Nurra (N. 17)

N.	8	3	6
%.	47,0	17,7	3,3

La DEA nous a permis de calculer séparément les valeurs d'efficacité attribuables aux deux types d'activité : agro-zootéchnique et agro-touristique. Le tableau 5 montre les résultats de l'estimation et montre que l'efficacité est beaucoup plus élevée dans l'activité agro-zootéchnique. Sur la base de cette estimation, on peut calculer que les marges permettant d'améliorer la production – compte tenu de l'invariabilité des conditions aux limites – sont respectivement d'environ 15% et d'environ 29% pour les deux activités. Cela se traduit par une augmentation potentielle de la production d'environ 53 000 et 124 000 euros respectivement au cas où les activités se dérouleraient de manière efficace.

Tabl. 5 – Efficacité technique des activités et valeurs de production optimales estimées

Activité	Valeur observée	ET spécifique	Valeur optimale	Croissance
Production agro-zootéchnique (.000 euros)	52,8	0,851	62,0	+ 9,2
Production agritouristique (.000 euros)	134,5	0,712	188,8	+ 54,3

Enfin, nous avons estimé l'efficacité de single-input, et les résultats sont présentés dans le tableau 6.

Les variables qui montrent le plus bas niveau d'efficacité sont le travail et l'offre de repas.

Le premier résultat s'explique par le fait que la nécessité d'assurer une prévalence du travail agricole sur l'agrotourisme peut conduire à une mauvaise allocation de cette ressource. En effet, la division du travail entre les activités peut ne pas correspondre à celle nécessaire pour atteindre l'objectif de maximisation du profit (ou du revenu net), mais peut s'inscrire dans une certaine limite car il est nécessaire de se soumettre à la nécessité de ne pas laisser prévaloir celle destinée à l'agrotourisme – et potentiellement à une productivité économique accrue – sur l'agriculture.

Tabl. 6 – Efficacité single-input estimée

Entrée	Valeur observée	ET spécifique (single-input)	Valeur optimale	Épargne potentielle
Surface (ha)	43,9	0,709	30,4	- 12,5
Travail (.000 euros)	20,9	0,645	13,5	- 7,4
Capital (.000 euros)	70,1	0,702	49,2	- 20,9
Coûts variables (.000 euros)	37,1	0,792	29,4	- 7,7
Offre de repas (n.)	103,0	0,675	68,7	- 33,0
Hébergement (n.)	12,3	0,788	9,7	- 2,6

Cela est d'autant plus vrai que les différentes tâches sont souvent confiées à la même personne, souvent sous une forme implicite, parce que confiées par l'entrepreneur lui-même et/ou par les membres de sa famille. Cette dernière preuve reflète également une possible surestimation du travail déclaré par l'entrepreneur, avec des répercussions évidentes sur la valeur d'efficacité estimée. Par conséquent, la valeur estimée de l'épargne potentielle de salaire de 7,4 milliers d'euros est une valeur vraiment potentielle et difficile à atteindre, même dans le cas d'une excellente gestion des ressources en raison de la contrainte réglementaire qui réduit la marge de manœuvre en ce qui concerne la capacité à utiliser la main d'oeuvre.

Le deuxième résultat s'explique plutôt par le fait qu'à certaines périodes de l'année seulement – week-ends et saison été/printemps – la société parvient à garantir une exploitation maximale de la capacité d'hébergement en ce qui concerne les repas offerts et le nombre de repas. En d'autres termes, un écart entre la taille du système et la réceptivité réelle est physiologique, ce qui conduit à une utilisation peu efficace de cette variable.

D'un autre côté, le résultat semble être en grande partie prévisible compte tenu de la nature de l'activité et – bien que l'on se réfère à d'autres activités de restauration et/ou de loisirs – la littérature scientifique en a fait la preuve.

En effet, on aurait dû s'attendre à un résultat similaire pour l'autre variable de tourisme agricole, le nombre de lits dans l'entreprise. En fait, il convient de souligner que, souvent, l'entrepreneur agro-touristique est beaucoup plus prudent pour dimensionner correctement à ses attentes les installations dédiées à la nuitée par rapport à celles destinées à l'offre de repas – notamment en vertu de l'engagement financier demandé – c'est pourquoi un tel résultat surprend partiellement.

4. Considérations finales

Les résultats obtenus suggèrent quelques considérations sur le rôle des services de loisirs dans la détermination de la productivité et de l'efficacité économique des entreprises d'agrotourisme. Certaines de ces considérations ont des implications en termes de politiques et de stratégies pouvant être promues en faveur de ce type d'entreprise.

Du point de vue de l'entrepreneur, comme mentionné ci-dessus, l'un des leviers permettant d'accroître les volumes d'activité grâce à une efficacité accrue pourrait être une meilleure gestion des facteurs directement impliqués dans les activités de tourisme et de loisirs, notamment en ce qui concerne la fourniture de repas. Et alors, la saisonnalité de l'activité constitue une limite à la pleine exploitation des ressources destinées *ad hoc*, surtout si l'on regarde les installations construites.

En même temps, toutefois, les entreprises pourraient promouvoir des initiatives visant à accroître les possibilités d'utilisation, même à des périodes autres que celles plus conventionnelles et, le cas échéant, en ciblant des cibles qui ne sont actuellement pas interceptées. Par exemple, cela pourrait être fait en démarrant des programmes scolaires ciblés et en travaillant avec des groupes scolaires, en organisant des initiatives didactiques et culturelles qui favorisent l'hospitalité dans l'entreprise (par exemple, des festivals, des présentations de livres, des spectacles et des manifestations) et en impliquant une vaste pléthore de stakeholders afin de mieux valoriser et la dimension multi-activités et la dimension à multi-fonctions des entreprises.

Du point de vue des décideurs publics, ces résultats donnent à penser que l'échelle opérationnelle ne constitue pas une limite importante pour parvenir à une gestion efficace des entreprises. Il est vrai qu'une partie considérable des entreprises sélectionnées présente une échelle de production surdimensionnée (rendements d'échelle décroissants), ce qui est imputable à la structure de l'entreprise dans son ensemble (agriculture et agro-tourisme). Toutefois, cela dit, les marges de manœuvre liées à la taille de certains facteurs sont limitées – le capital foncier *en premier lieu* – certains investissements semblent plus exposés à la production d'inefficacités que d'autres, il serait donc souhaitable de promouvoir la création et/ou la modernisation de sociétés opérant à une échelle adéquate, mais qui supportent un niveau d'investissement global et ponctuel – en particulier en ce qui concerne la taille du logement et la salle de restauration – en harmonie avec la nature et le volume d'affaires escompté.

Par conséquent, et au moins en ce qui concerne la Sardaigne, ces considérations peuvent refléter des informations utiles pour mieux calibrer les choix d'investissements publics, dans le respect des outils de programmation et des contraintes réglementaires auxquelles ce type d'activité est soumis.

Bibliographie

- Aguglia, L.; Henke, R.; Salvioni, C. Agricoltura Multifunzionale. *Comportamenti e strategie imprenditoriali alla ricerca della diversificazione*, Napoli: ESI **2008**.
- Ali, A. I.; Seiford, L. M. The Mathematical Programming Approach to Efficiency Analysis. *Meas. Product. Effic. Tech. Appl.* **1993**, 120–159.
- Atkinson, S. E.; Cornwell, C. Estimation of Output and Input Technical Efficiency Using a Flexible Functional Form and Panel Data. *Int. Econ. Rev.* **1994**, 245–255.
- Banker, R. D.; Charnes, A.; Cooper, W. W. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Manag. Sci.* **1984**, 30 (9), 1078–1092.
- Belliggiano, A.; De Rubertis, S. Le Filiere Corte Agroalimentari Nei Processi Di Sviluppo Locale; Sinergie Journal, 2012.

- Charnes, A.; Cooper, W. W.; Rhodes, E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *Eur. J. Oper. Res.* **1978**, *2* (6), 429–444.
- Coelli, T. J. *A Guide to FRONTIER Version 4.1: A Computer Program for Stochastic Frontier Production and Cost Function Estimation*; CEPA Working papers, 1996.
- Davis, E. W.; Spekman, R. E. *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*; FT Press, 2004.
- DuPuis, E. M.; Goodman, D. Should We Go “Home” to Eat?: Toward a Reflexive Politics of Localism. *Journal of rural studies* **2005**, *21* (3), 359–371.
- European Commission. DG Agriculture and Rural Development – DG AGRI. Facts and Figures on Organic Agriculture in the European Union. 2016.
- Farrell, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. *J. R. Stat. Soc. Ser. Gen.* **1957**, *120* (3), 253–281.
- Greene, W. H. On the Estimation of a Flexible Frontier Production Model. *J. Econom.* **1980**, *13* (1), 101–115.
- Henke, R.; Salvioni, C. La Diversificazione Dei Redditi Nelle Aziende Agricole Italiane. *QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria* **2011**.
- Henke, R.; Salvioni, C. La Multifunzionalità in Agricoltura: Asse Strategico Delle Politiche Di Sviluppo Rurale e Di Valorizzazione Del Territorio. 1.2 Dai Servizi Ambientali Alle Fonti Di Reddito. In *Multifunzionalità dell'azienda agricola e sostenibilità ambientale (Rapporti 128/2010)*; Rome, 2010; pp 3–9.
- Henke, R.; Salvioni, C. Multifunzionalità in Agricoltura: Sviluppi Teorici Ed Evidenze Empiriche. *Rivista di economia agraria* **2008**, *63* (1), 5.
- IFOAM. A Succinct Definition of Organic Agriculture. 2005.
- Lansink, A. O.; Pietola, K.; Bäckman, S. Efficiency and Productivity of Conventional and Organic Farms in Finland 1994–1997. *Eur. Rev. Agric. Econ.* **2002**, *29* (1), 51–65.
- Lembo, G.; Jokumsen, A.; Spedicato, M. T.; Facchini, M. T.; Bitetto, I. Assessing Stakeholder's Experience and Sensitivity on Key Issues for the Economic Growth of Organic Aquaculture Production. *Marine Policy* **2018**, *87*, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.10.005>.
- Lobley, M.; Butler, A.; Reed, M. The Contribution of Organic Farming to Rural Development: An Exploration of the Socio-Economic Linkages of Organic and Non-Organic Farms in England. *Land Use Policy* **2009**, *26* (3), 723–735.
- Madau, F. A.; Furesi, R.; Pulina, P. The Technical Efficiency in Sardinian Fisheries Cooperatives. *Mar. Policy* **2018**, *95*, 111–116.
- Mario, M. Il nuovo regolamento sull'agricoltura biologica: nuove prospettive e vecchi paradigmi. *Diritto e giurisprudenza agraria, alimentare e dell'ambiente* **2018**, *6*.
- Markelova, H.; Meinzen-Dick, R.; Hellin, J.; Dohrn, S. Collective Action for Smallholder Market Access. *Food Policy* **2009**, *34* (1), 1–7.
- Marsden, T.; Banks, J.; Bristow, G. Food Supply Chain Approaches: Exploring Their Role in Rural Development. *Sociologia ruralis* **2000**, *40* (4), 424–438.
- Mintzberg, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California management review* **1987**, *30* (1), 11–24.
- Morison, J.; Hine, R.; Pretty, J. Survey and Analysis of Labour on Organic Farms in the UK and Republic of Ireland. *International Journal of Agricultural Sustainability* **2005**, *3* (1), 24–43.

- Moschini, G.; Hennessy, D. A. Uncertainty, Risk Aversion, and Risk Management for Agricultural Producers. *Handb. Agric. Econ.* **2001**, *1*, 87–153.
- Mundula, L.; Spagnoli, L. Il Modello Dell'agricoltura Familiare Tra Sostenibilità e Innovazione. *I* **2018**, 57–68. <https://doi.org/10.13128/bsgi.v1i1.89>.
- Ortiz-Miranda, D.; Moragues-Faus, A.; Arnalte-Alegre, E. *Agriculture in Mediterranean Europe: Between Old and New Paradigms*; Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- Parte-Esteban, L.; Alberca-Oliver, P. Determinants of Technical Efficiency in the Spanish Hotel Industry: Regional and Corporate Performance Factors. *Curr. Issues Tour.* **2015**, *18* (4), 391–411.
- Reardon, T.; Berdegú, J.; Barrett, C. B.; Stamoulis, K. Household Income Diversification into Rural Nonfarm Activities. *Transforming the rural nonfarm economy: opportunities and threats in the developing world* **2007**, 115–140.
- Renting, H.; Marsden, T. K.; Banks, J. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and planning A* **2003**, *35* (3), 393–411.
- Smith, E.; Marsden, T. Exploring the 'Limits to Growth' in UK Organics: Beyond the Statistical Image. *Journal of rural studies* **2004**, *20* (3), 345–357.
- Van der Ploeg, J. D.; Long, A.; Banks, J. *Living Countryside. Rural Development Process in Europe: The State of Art*; Elsevier, EBI, 2002.
- Van Der Ploeg, J. D.; Renting, H. Impact and Potential: A Comparative Review of European Rural Development Practices. *Sociologia ruralis* **2000**, *40* (4), 529–543.
- Van der Ploeg, J. D.; Renting, H.; Brunori, G.; Knickel, K.; Mannion, J.; Marsden, T.; De Roest, K.; Sevilla-Guzmán, E.; Ventura, F. Rural Development: From Practices and Policies towards Theory. *Sociologia ruralis* **2000**, *40* (4), 391–408.

SECTION IV

PRATIQUES DE GOUVERNANCE POUR LA CRÉATION D'UNE MARQUE COMMUNE

LE PROJET VIVIMED

Diego Loi (ASPAT – Agence Sarde pour les Politiques Actives du Travail)

Objectif général

Le projet VIVIMED vise à développer un modèle de gouvernance transfrontalier inclusif afin de soutenir un tourisme innovant et durable dans les territoires de l'arrière-pays méditerranéen. Le projet utilise un modèle participatif d'innovation et de développement inclusif du secteur du tourisme local, en systématisant les ressources pour mettre en valeur le tissu économique en vue de créer un modèle d'Écotourisme dans l'arrière-pays qui produira une augmentation de la croissance verte à court et moyen terme, grâce à une réduction des émissions de CO2.

Objectifs spécifiques

TITRE	DESCRIPTION
<i>Mettre en valeur l'Écotourisme dans l'arrière-pays méditerranéen par la mise en place d'un modèle de gouvernance territorial inclusif, partagé au-delà des frontières.</i>	Mettre en œuvre un modèle de gouvernance pour soutenir le tourisme dans l'arrière-pays méditerranéen par la participation de tous les acteurs territoriaux, y compris des secteurs complémentaires du tourisme, dans le cadre des activités du Living Lab, pour élaborer un plan stratégique transfrontalier visant à promouvoir l'Écotourisme dans les territoires de l'arrière-pays.
<i>Améliorer et rendre le tourisme dans l'arrière-pays méditerranéen plus compétitif grâce à l'innovation dans les services et produits du tourisme durable</i>	À partir des réalités opérationnelles et des ressources présentes sur les territoires, développer des scénarios d'innovation pour soutenir le tourisme durable, incluant des améliorations d'infrastructures telles que la réduction de l'impact environnemental (par le partage du modèle Abitare Mediterraneo) et la mise en valeur de l'authenticité des territoires par le tourisme expérientiel et social.
<i>Augmenter les compétences professionnelles et la compétitivité des entreprises du secteur touristique</i>	Démarrer un processus d'accompagnement des PME du tourisme afin d'accroître leurs compétences et leur compétitivité, par le biais de rencontres d'information et de coaching, afin de stimuler la création de réseaux d'entreprises et de mettre en œuvre de nouveaux services/produits touristiques pour valoriser les ressources locales. Le processus sera guidé et stimulé par les Living Lab territoriaux pour l'écotourisme.

Cible

- Entreprises, en particulier les PME, du secteur du tourisme dans les zones de l'arrière-pays dans le domaine de la coopération
- Entreprises complémentaires du secteur du tourisme : secteur agricole, filière forestière/bois, infrastructures et construction, gestionnaires d'énergie privés, entreprises ou activités artisanales locales
- Administrations publiques d'organismes régionaux/territoriaux
- Associations de catégorie, associations d'entreprises, organismes de parcs, associations de citoyens
- Principaux opérateurs touristiques : secteur des croisières, villages touristiques, ports touristiques, terminaux portuaires, etc.
- Personnalités professionnelles de PME du tourisme, professionnels et artisans de PME complémentaires du secteur du tourisme, agents publics

Résultats et principales réalisations

- Création d'un modèle de Gouvernance participative pour la promotion transfrontalière du tourisme durable dans l'arrière-pays dans la zone de coopération, reproductible dans la région méditerranéenne.
- Développement d'une méthodologie intégrée pour le développement de services touristiques innovants et durables, mettant en réseau le potentiel territorial des zones de l'arrière-pays, à partir de la mise en valeur de l'écosystème naturaliste, des habitats anthropiques et des ressources locales.
- Mise en œuvre d'activités de scouting et de coaching pour les PME de la filière du tourisme, visant spécifiquement l'emploi des jeunes et l'égalité des chances, dans le but de promouvoir des réseaux d'entreprises interdisciplinaires et des modèles commerciaux innovants de tourisme rural à l'échelle territoriale.

Partenariats

Le projet associe 5 régions du bassin méditerranéen (Sardaigne, Corse, PACA, Toscane, Ligurie) et les partenaires de projet suivants :

- Agence Sarde pour les Politiques Actives du Travail – CHEF DE FILE
- Sardegna Ricerche
- Région Toscane
- Lucense SCaRL
- Université de Florence
- France Nature Environnement PACA
- Agence de tourisme de la Corse
- Club Festambiente di Legambiente.

Les activités couvertes par le présent concours sont exercées sur le territoire de la région Sardaigne et concernent notamment les partenaires ASPAT et Sardegna Ricerche.

Approche adoptée par le projet et approche transfrontalière spécifique

Afin de développer des solutions de tourisme rural innovantes et compétitives, le projet implique le démarrage de processus participatifs à travers Living Lab qui doit être activé dans 10 zones de l'arrière-pays choisies par les partenaires, impliquant des administrateurs publics, des entreprises, des chercheurs et des habitants. Les échanges entre les territoires des 5 Régions impliquées permettent de développer une approche opérationnelle transfrontalière partagée servant de base à la diffusion et à la promotion d'un modèle de tourisme territorial compétitif dans l'arrière-pays méditerranéen.

Aspects innovants

Élaboration de solutions innovantes pour un tourisme durable, authentique et à forte valeur ajoutée, tirant parti d'une pluralité de ressources territoriales sur les plans environnemental, culturel, social et économique, afin de faire de la thématique du tourisme un levier intersectoriel pour le développement des territoires de l'arrière-pays du domaine de coopération.

Défis pour la revitalisation des territoires de la zone de coopération

La Sardaigne, la Ligurie, la Toscane, la Corse et la PACA sont des régions où le tourisme a toujours eu un rôle stratégique, avec des impacts territoriaux importants en termes économiques et écologiques, soulignant ainsi le fossé qui sépare le tourisme balnéaire côtier du tourisme moins développé de l'arrière-pays méditerranéen. Le projet promeut un modèle de tourisme innovant et durable pour le contexte de l'arrière-pays dans le domaine de la coopération, où le potentiel et les ressources naturalistes liés à l'authenticité des lieux sont dominants, mais pas suffisamment valorisés dans les logiques touristiques locales. De nombreux territoires de l'arrière-pays ont souffert de phénomènes d'exode rural entraînant un appauvrissement démographique ayant des conséquences sur le patrimoine bâti, sur les activités économiques des villages historiques et sur l'abandon des zones de peuplement et de la campagne, avec une population d'un âge de plus en plus avancé. Cet appauvrissement, conjugué à l'insuffisance de compétences et de services, réduit considérablement l'attractivité touristique des territoires de l'arrière-pays, même dans des contextes prestigieux. D'autre part, on constate une tendance générale à la croissance du tourisme dans les régions méditerranéennes, ainsi qu'une demande croissante de services de haute qualité environnementale, davantage sensibilisée aux écosystèmes ruraux et aux ressources naturelles, souvent nécessaires au tourisme incoming, d'origine nord-européenne. Il suffit de considérer que seul le cyclotourisme estime à environ 2 milliards d'euros en Italie et à 7,5 milliards en France. Il est également intéressant de noter que dans le monde, 78% des voyageurs considèrent les astuces respectueuses de l'environnement très importantes (European's attitudes towards biodiversity). VIVIMED abordera ce défi avec un partenariat équilibré et compétent. L'Agence Sarde pour les Politiques Actives du Travail (ASPAT), chef de file du projet, s'empare du sujet de la promotion territoriale comme moteur de la création d'emplois. La région Toscane investit depuis longtemps dans des modèles

de tourisme rural innovants pour la croissance des territoires de l'arrière-pays et dans la mise en place d'un réseau régional de destinations touristiques, structurée dans des Observatoires du Tourisme de Destination (OTD). Le Club Festambiente et France Nature Environnement PACA promeuvent la dualité entre tourisme et sauvegarde des ressources naturelles. L'agence de tourisme de la Corse met en valeur l'excellence de l'arrière-pays vers des offres touristiques de qualité environnementale. L'Université de Florence, créatrice de la recherche Abitare Mediterraneo, représente l'expertise pour la récupération des colonies dans l'arrière-pays méditerranéen, tandis que Sardegna Ricerche opère dans le monde des PME avec des projets d'innovation et de coaching, et Lucense mène des activités de recherche et développement dans la promotion territoriale à travers le monde des affaires, et héberge la Plate-forme régionale Abitare Mediterraneo.

Approche du défi de conception de projet

VIVIMED vise à accroître la compétitivité des entreprises de tourisme dans les territoires de l'arrière-pays par l'activation de processus participatifs innovants pour un développement territorial intégré menant à une économie verte. L'activité du projet comportera trois axes principaux :

1. Gouvernance des territoires de l'arrière-pays méditerranéen
2. Innovation des services et produits touristiques
3. Assistance aux entreprises du secteur du tourisme

Afin de mettre en œuvre un mode de Gouvernance efficace et opérationnel où toutes les parties prenantes des zones en question sont représentées et activement impliquées, le projet implique un processus de participation public-privé articulé au sein de Living Labs qui jouent le rôle de catalyseurs territoriaux. Les Living Lab Écotourisme VIVIMED impliqueront les quatre principaux acteurs : l'administration publique, les entreprises locales, la recherche et les habitants locaux. L'arrière-pays méditerranéen dans les régions des partenaires a en commun le manque de compétitivité de la majorité des structures et des entreprises du secteur du tourisme. Les territoires de l'arrière-pays ont besoin de :

- sensibilisation accrue au potentiel territorial et aux compétences des PME du secteur ;
- diversification des types de services et produits touristiques à offrir ;
- spécialisation dans la structuration d'activités et d'infrastructures touristiques innovantes, attractives et sur mesure pour les utilisateurs finaux, tant en termes de services que de structures d'accueil eco-friendly ;
- exploitation intelligente des ressources présentes sur le territoire, à travers la mise en valeur de l'authenticité du patrimoine historique et culturel, la protection, la gestion et l'accessibilité durable aux ressources environnementales.

VIVIMED développera, grâce à la participation des secteurs public et privé, de nouveaux business model intersectoriels dans lesquels le tourisme utilisera des ressources, des valeurs et des thèmes territoriaux pour enrichir l'offre et les modalités d'accueil permettant de vivre les territoires de l'intérieur, pour un tourisme expérientiel à la forte valeur ajoutée environnementale, culturelle et sociale.

Le projet vise à promouvoir un modèle transfrontalier d'offre de services et d'infrastructures touristiques respectueuse de l'environnement en consolidant la nouvelle culture d'Écotourisme de qualité et en intégrant, dans la mesure du possible, le réseau de parcs naturels en tant que protagonistes de la protection de l'environnement. En particulier, VIVIMED mettra en valeur les ressources locales et les filières existantes, en accordant une attention particulière aux processus de relèvement des établissements humains existants grâce à l'utilisation de solutions technologiques respectueuses de l'environnement, de matériaux de construction écologiques, à l'activation du principe de la filière courte (filière d'approvisionnement du bois pour les éléments structurels, des fibres végétales et animales pour l'isolation) et l'intégration architecturale de systèmes basés sur les énergies renouvelables.

Valeur ajoutée de la coopération transnationale

Afin de mettre en valeur le tourisme de l'arrière-pays méditerranéen, afin de développer son potentiel, souvent inexprimé, et d'en mettre en évidence les particularités qui le distinguent du tourisme côtier, un modèle qui ressemble et agit à grande échelle est nécessaire, par le biais d'une approche partagée au niveau transfrontalier puis déclinée localement. La comparaison transfrontalière est importante car il est important de noter que l'arrière-pays est resté trop souvent en dehors des flux touristiques, en raison de l'incapacité de renouveler les modèles touristiques classiques et de l'insuffisance ou du caractère incomplet des services offerts et des infrastructures. Les 5 régions méditerranéennes où le tourisme (principalement côtier) représente traditionnellement l'économie motrice, lancent conjointement avec le projet VIVIMED des processus innovants générés « d'en bas », grâce à la participation directe de tous les acteurs territoriaux de manière à garantir des effets locaux effectifs et concurrentiels.

La spécificité de chacun des territoires choisis au sein des 5 Régions représente l'enrichissement du modèle novateur de tourisme transfrontalier et augmente sa reproductibilité sur d'autres territoires. La stratégie globale du projet repose sur l'intégration des compétences des différents partenaires et est abordée à trois niveaux principaux : **gouvernance**, **innovation** et **soutien aux entreprises**. La composition du partenariat est spécifique aux questions de gouvernance, avec les acteurs régionaux de la Région Sardaigne et Toscane et de l'Agence corse du Tourisme, à la promotion de la durabilité en tant que principal vecteur de la protection de l'environnement et de la mise en valeur des territoires par le biais de France Nature Environnement PACA, Legambiente Liguria, à l'implication du monde des entreprises de la part de Sardegna Ricerche et Lucense, et enfin l'Université de Florence, partenaire scientifique, garantiront la promotion d'un modèle innovant et éco-efficace de récupération d'infrastructures territoriales compatibles avec les caractéristiques du contexte socioculturel et climatique de la Méditerranée.

Les objectifs spécifiques de la collaboration transfrontalière sont les suivants :

- élaborer une méthodologie commune de développement partagé, dans le domaine de la coopération, visant à valider un modèle méditerranéen de développement du tourisme de l'arrière-pays ;
- créer une masse critique pour la promotion de normes de qualité reconnaisables dans le tourisme durable au niveau transfrontalier, à commencer par

la promotion de Ecolabel, Abitare Mediterraneo, Legambiente Turismo, Clef verte, etc. ;

- garantir la reproductibilité du modèle de tourisme durable dans l'arrière-pays méditerranéen afin de générer une économie verte induite, une croissance durable, l'inclusion et l'emploi ;
- avoir des répercussions directes sur les PME du secteur du tourisme, qui font partie d'un network touristique transfrontalier de haute qualité environnementale et d'un attrait international fort.

Macro-résultats

Augmentation des exportations de produits et services sur les marchés internationaux par les entreprises.

Contribution à l'amélioration des politiques au niveau macro

L'Italie et la France sont respectivement les 2^{ème} et 3^{ème} destinations des voyageurs étrangers (Eurostat 2015) et couvrent par elles seules 26,3% des nuitées des non-résidents dans l'EU28. Le secteur du tourisme représente en moyenne 10% du PIB dans les pays de l'EU28 de la Méditerranée. La plupart des activités touristiques sont concentrées dans la zone côtière au détriment des territoires intérieurs immédiats. Face à la mondialisation et aux exigences de diversification et de qualité de l'offre touristique (également en termes d'innovation et de compatibilité environnementale), l'arrière-pays méditerranéen pourrait offrir d'excellents services touristiques, à partir de la gestion intégrée des ressources présentes sur le territoire. La proposition VIVIMED est cohérente avec les stratégies communautaires de cohésion et de développement, à la fois sociales et économiques et environnementales, et en particulier dans les trois principaux domaines thématiques :

- **croissance intelligente** car elle fait appel à la recherche et aux modèles d'excellence en tant que référence pour le développement de services et produits touristiques innovants. La systématisation des filières, du patrimoine culturel et environnemental et du potentiel humain local accroît la compétitivité en stimulant la capacité et l'esprit d'entreprise des PME du tourisme ;
- **développement local durable** car il active les ressources énergétiques et environnementales locales et intervient dans la récupération des infrastructures territoriales afin de réduire la consommation de terrains et de promouvoir des modèles d'efficacité énergétique avec des solutions de réaménagement très efficaces compatibles avec les climats méditerranéens, en utilisant des sources d'énergie renouvelables, en privilégiant celles locales telles que la biomasse, le solaire photovoltaïque et le thermique ;
- **solidarité et inclusion** car elles proposent d'intervenir différemment sur les territoires défavorisés par le biais de processus de participation, en incluant tous les acteurs locaux pour un tourisme de qualité, en accordant une attention particulière aux emplois des jeunes et des femmes.

Le Cadre Stratégique National italien et français met l'accent sur le soutien à l'innovation en ligne, d'abord avec la stratégie de Lisbonne et aujourd'hui avec la stratégie Europe 2020. L'accord souligne l'importance du développement territorial

fondé sur les Smart Specialisation, qui nécessite l'identification de trajectoires de croissance spécifiques différenciées pour chaque réalité et basées sur les compétences locales, les opportunités technologiques et de marché, afin que chacune d'entre elles vise la mise en valeur des opportunités offertes par le territoire, l'histoire et les compétences diffusées. VIVIMED visera à identifier le potentiel distinctif des différents territoires de la zone de coopération, en les utilisant comme vecteurs de développement local et d'éléments d'intégration et de synergie mutuelle, ainsi que par la diffusion de marques de durabilité européennes telles que l'Ecolabel, afin de soutenir les services et produits touristiques innovants et durables, susceptibles de valoriser l'authenticité de l'arrière-pays méditerranéen.

Synergies avec des projets européens en cours et/ou achevés

La structure du projet prévoit des synergies avec les autres initiatives nationales et européennes suivantes, en fonction de la cohérence des thèmes principaux, afin d'obtenir des effets multiplicateurs par le biais du lien transversal avec d'autres réseaux européens, transfrontaliers et nationaux existants, inhérents à la promotion du développement territorial durable vers la croissance bleue et verte en général et du tourisme durable, en particulier :

- MARTE+ ITFR Marittimo, 2010/13 : favoriser le développement conjoint de l'innovation et de l'esprit d'entreprise pour la compétitivité des zones rurales et du tourisme ;
- MITOMED Med Maritime 2014/15 Modèles de tourisme intégré en Méditerranée
- ABITARE MEDITERRANEO Por Creo 2017-2012, Modèle de construction durable, à haut rendement énergétique, adapté au climat méditerranéen ;
- MeR -MEDITERRANEE EN RESEAU ITFR Marittimo 2014/15 Création de réseaux d'entreprises ;
- SARDEGNA PRODUCE VERDE : 2015-2016 Réseau d'entreprises, d'organisations et de professionnels proposant des produits et services naturels et orientés vers le développement durable.
- SARDEGNA CO2.0 : réduire les émissions de CO2 de la Sardaigne vers la green economy.
- Plans d'action pour l'énergie durable dans 20 municipalités participantes.
- PORTS ET IDENTITÉ ITFR Marittimo 2007-2013 promeut une stratégie commune pour améliorer l'interaction entre PORT et VILLE à travers un système intégré d'information/mise en valeur de l'offre territoriale.
- ALTRARIVIERA.IT Programme de développement rural 2007-2013 Fonds européen agricole pour le Développement rural. Né de la synergie entre les deux départements du Tourisme et de l'Agriculture, en collaboration avec Unioncamere Liguria.
- " LIGURIA DA GUSTARE ", projet de promotion des villages de l'arrière-pays PICCOLA GRANDE ITALIA, dans le respect de l'environnement et de la qualité de la vie des citoyens des petites villes (Anci, Federparchi, Symbola et Legambiente).
- PÔLE D'EXCELLENCE RURAL (PER) Promotion du géotourisme.

Création de compétences

Le projet capitalise les expériences liées à la réception durable (Ecolabel, ferme biologique, Legambiente Turismo, Clef verte, Chouette Nature, etc.) présentes dans les zones du projet, ce qui en fait des multiplicateurs locaux de bonnes pratiques. Le projet promeut le modèle Abitare Mediterraneo mis en œuvre en 2014 par la région Toscane en tant que référence pour la restructuration dans le contexte de la récupération des villages de l'arrière-pays.

Afin de garantir la compatibilité avec le contexte socio-climatique, le projet prévoit le partage de certains principes spécifiques d'Abitare Mediterraneo, tels que la masse thermique, l'isolation correcte et la protection contre le rayonnement solaire, l'utilisation de matériaux durables. En termes de promotion pour la création d'emplois pour les jeunes et en particulier pour les femmes, le projet s'appuie sur les expériences de deux projets mis en œuvre par l'Agence Sarde pour les Politiques Actives du Travail :

- **L'Ogliastra ti accoglie** – action pilote d'information, d'orientation, de formation et de politiques actives du marché du travail à l'intention des jeunes de la région
- **EQUIJOBS** (LLP Léonard de Vinci) 2008/10 – Promouvoir l'emploi des femmes dans les zones rurales par le biais de cours de formation dans des zones exclusivement masculines.

Dans le domaine de la protection de l'environnement des zones rurales, le projet capitalisera les expériences acquises lors du projet COREM Coopération des Réseaux Écologiques en Méditerranée, ITFRA Marittimo 2007/13, coordonné par la Région Sardaigne afin d'accroître l'efficacité des politiques locales et régionales, de renforcer le rôle des entreprises pour le développement durable, par des indications de gestion intégrant les activités humaines et la protection de la nature, et renforçant la participation des citoyens. En outre, le projet exploitera l'expérience de Legambiente Liguria dans la promotion de campagnes de mise en valeur territoriale (par exemple Goletta Verde ; Guida blu – la plus belle mer d'Italie).

Détails opérationnels du projet VIVIMED

Le projet vise à développer un modèle transfrontalier inclusif et reproductible de gouvernance participative pour la promotion d'un tourisme innovant et durable dans les territoires de l'arrière-pays méditerranéen par :

- la création d'une méthodologie intégrée pour le développement de services touristiques innovants et durables mettant en réseau le potentiel territorial de l'arrière-pays, à partir de la mise en valeur de l'écosystème naturaliste, des habitats anthropiques et des ressources locales ;
- la mise en œuvre d'activités de scouting et de coaching pour les PME du secteur du tourisme, visant spécifiquement l'emploi des jeunes et l'égalité des chances, en promouvant des réseaux d'entreprises interdisciplinaires et des modèles commerciaux innovants de tourisme rural à l'échelle territoriale.

Le projet VIVIMED vise à la réalisation de nouveaux modèles de développement (systèmes territoriaux de qualité) dans lesquels le centre est la compatibilité du tourisme avec le territoire, de sa mémoire historique et culturelle et du tissu économique et social actuel. L'objectif est de promouvoir des incitations au tourisme intégré sur le territoire par le biais d'un modèle participatif consistant à « vivre et faire vivre l'arrière-pays » afin de soutenir le tourisme expérientiel et multisaisonnier, afin d'offrir des services tout au long de l'année. Les principaux objectifs du projet sont :

- Mettre en valeur l'Écotourisme dans l'arrière-pays méditerranéen en développant un modèle de gouvernance territoriale inclusif, un plan stratégique partagé au niveau transfrontalier, en impliquant tous les acteurs territoriaux, y compris les secteurs complémentaires du tourisme, dans les activités de Living Lab.
- Améliorer et rendre plus compétitif le tourisme de l'arrière-pays méditerranéen grâce à l'innovation de services et de produits du tourisme durable : à partir des réalités opérationnelles et des ressources présentes sur les territoires, élaborer des scénarios d'innovation pour soutenir le tourisme durable, y compris des améliorations pour la création des infrastructures telles que la réduction de l'impact environnemental (à travers le partage du modèle *Abitare Mediterraneo* développé par la Région Toscane) et la valorisation de l'authenticité des territoires par le tourisme expérientiel et social.
- Accroître les compétences professionnelles et la compétitivité des entreprises du secteur du tourisme en lançant un processus visant à soutenir les PME du tourisme afin d'accroître leurs compétences et leur compétitivité, par le biais de rencontres d'information et de coaching qui stimulent la création de réseaux d'entreprises et mettent en place de nouveaux services et des produits touristiques pour la valorisation des ressources locales.

Le projet ne prend pas en compte seulement le secteur du tourisme en tant que secteur de référence, mais également tous les secteurs susceptibles de valoriser et de promouvoir la région tout en respectant ses traditions, son histoire culturelle et en impliquant toutes les parties prenantes, publiques et privées. La philosophie de fond est que les territoires impliqués dans le projet représentent un laboratoire extraordinaire de typicité, de goût, d'authenticité, de qualité et de salubrité et de garantie alimentaire.

L'objectif de VIVIMED est de protéger, mettre en valeur et promouvoir ce patrimoine et d'accroître la compétitivité des entreprises touristiques dans les territoires de l'arrière-pays, en activant des processus participatifs innovants pour un développement territorial intégré menant à une économie verte.

En ce qui concerne la dimension transfrontalière, le projet entend poursuivre une approche bien définie visant à développer des solutions innovantes et compétitives pour un tourisme rural durable, authentique et à forte valeur ajoutée, en tirant parti d'une pluralité de ressources territoriales sur les plans environnemental, culturel, social et économique, pour faire du thème du tourisme un levier intersectoriel pour le développement des territoires de l'arrière-pays de la zone de coopération.

Le projet implique, après une analyse territoriale approfondie, le lancement de processus participatifs à travers Living Lab à réaliser dans les zones intérieures identifiées (en Sardaigne : Barbagia, Montiferru, Ogliastra), impliquant les administrateurs publics, les entreprises, les secteurs de la recherche et les habitants des zones d'intérêt. Le projet propose ensuite un parcours spécifique d'animation économique et d'assistance aux entreprises pour la création de nouvelles opportunités entrepreneuriales (produits et services) ainsi que de systèmes relationnels (contrats réseau par exemple) pour renforcer l'offre touristique transfrontalière.

LES LIVING LAB

L'activité du projet comportera trois axes principaux :

1. Gouvernance des territoires de l'arrière-pays méditerranéen
2. Innovation des services et produits touristiques
3. Assistance aux entreprises du secteur du tourisme.

Pour mettre en œuvre un mode de fonctionnement local efficace, où toutes les parties prenantes des zones concernées sont représentées et activement impliquées, le projet implique un processus de participation public-privé articulé au sein de Living Labs qui jouent le rôle de catalyseurs territoriaux. Les Living Lab Écotourisme VIVIMED impliqueront les quatre principaux acteurs : l'administration publique, les entreprises locales, le monde de la recherche et les habitants du territoire.

De plus, les initiatives promotionnelles qui en découleront devront consolider l'image d'un système économique-territorial présentant les caractéristiques suivantes :

1. une production agricole cohérente avec les vocations naturelles du territoire et significative pour l'économie locale et la consommation de touristes ;
2. une identité historique homogène ;
3. une intégration des activités rurales et des autres activités locales, conformément aux traditions et aux vocations naturelles du territoire, ainsi que la sauvegarde du patrimoine de l'identité historique et culturelle que chaque territoire exprime.

Nous travaillerons sur le tourisme dans les domaines expérientiel, social, naturaliste/sportif et culturel, historique et artistique, à travers :

- promotion de formes innovantes d'hospitalité telles que : hôtels diffusés, réseau d'hôtels à vélo, hospitalité dans les parcs (par exemple, installations d'hébergement à impact zéro) et itinéraires via des installations ou des activités avec des marques écologiques
- mise en valeur des aspects éducatifs en tant que promoteurs de la thématique environnementale, par exemple les fermes didactiques
- ajustement saisonnier des forfaits touristiques pour garantir la participation tout au long de l'année (par exemple, promotion d'événements liés aux activités agricoles, par exemple récolte de raisins, olives, châtaignes combinant des itinéraires paysagers/culturels)
- activation de partenariats avec les ports de plaisance et les terminaux por-

tuaires, les activités de croisière et les centres touristiques sur la côte par le biais de forfaits/excursions de tourisme rural

- valorisation des ressources du territoire pour le développement d'une offre touristique intégrée et multi-thématique, flexible en termes de thèmes et de méthodes de développement par type d'utilisateur (par exemple, célibataire, famille, senior)
- promotion d'un modèle de récupération des infrastructures (réseau routier, sentiers, systèmes intégrés village/territoire/paysage, bâtiments historiques) et promotion et diffusion du modèle ABITARE MEDITERRANEO dans les processus de récupération en tant que valeur ajoutée pour garantir des produits et des infrastructures écotouristiques efficaces.

La structure opérationnelle comprend le schéma suivant :

1) ANALYSE TERRITORIALE

L'analyse territoriale (dans les 3 territoires cibles, en Sardaigne : Barbagia, Montiferru, Ogliastra) est un outil préparatoire fondamental pour l'ensemble du développement du projet. L'analyse se concentre sur la situation actuelle du tourisme dans les territoires de l'arrière-pays et permet d'identifier les spécificités de chaque territoire et de mettre en évidence les aspects communs.

Cette activité pour le territoire régional sarde contribue à la composition d'un cadre analytique multicritères transfrontalier. Le cadre comprend des aspects démographiques, professionnels, agricoles et artisanaux, en tenant compte, d'une part, du profil des entreprises du secteur, et, d'autre part, de l'infrastructure territoriale anthropique existante. L'état de conservation des villages historiques, le réseau routier et les transports, ainsi que les sentiers naturalistes des parcs sont également pris en compte. Le cadre analytique, en plus de caractériser le contexte rural, identifie les acteurs potentiels à impliquer dans le processus participatif de promotion public-privé du Living Lab, dont les résultats conduiront au développement d'un modèle de tourisme durable dédié aux zones rurales et éloignées des côtes. Cette analyse constitue la base de l'élaboration d'une stratégie commune intégrée dans un **plan stratégique**, élaboré au sein d'une table de travail transfrontalière qui, à partir des ressources locales, doit soutenir la mise en valeur de l'authenticité locale en tant que base de promotion locale et favoriser les domaines de développement potentiels liés à l'innovation, à la durabilité économique, sociale et environnementale en tant que valeur ajoutée de l'offre touristique. Le plan stratégique devrait être conçu comme fonctionnel pour la promotion d'incitations au tourisme intégré par le biais d'une manière participative de « vivre et de faire vivre l'arrière-pays » afin de soutenir le tourisme expérientiel et multisaisonnier. Le modèle final de tourisme rural durable promeut les territoires de l'arrière-pays et les modèles de réceptivité innovante dans les villages et agglomérations rurales et vise à promouvoir le réseau transfrontalier de parcs présents dans les territoires choisis, en tant que moteur du tourisme « à impact zéro ». Le modèle sera alimenté par les contenus développés lors de la mise en place des Living Labs territoriaux avec la participation de toutes les parties prenantes.

Plus précisément, les activités détaillées suivantes sont prévues :

- a. Collecte de données et constitution d'un cadre analytique multicritères pour la zone de coopération, qui détecte et caractérise, en définitive, sur les 10 territoires de l'arrière-pays :
 - les politiques et mesures locales visant à soutenir le développement des activités touristiques ;
 - les principales activités économiques, l'artisanat et la production artistique, les villages historiques et les agglomérations rurales existantes ;
 - les infrastructures sportives et de randonnée, la présence de pôles d'attraction culturels, archéologiques et naturalistes.

- b. Assistance technique consistant à cartographier les PME d'entreprises du tourisme et des filières complémentaires. En particulier, il faudra :
 - définition et partage de la structure logique et des critères d'analyse et d'agrégation des données de l'entreprise ;
 - analyse des besoins du marché au moyen d'enquêtes spécifiques sur la satisfaction de la clientèle et d'études portant sur les touristes du nord de l'Europe ;
 - cartographie des PME liées et complémentaires à la filière du tourisme dans les territoires sélectionnés ;
 - analyse des best practices de tourisme innovant et durable, même en dehors du contexte méditerranéen.

- c. Assistance technique comprenant des activités d'audit pour les PME du secteur du tourisme au moyen de questionnaires permettant de déterminer le niveau de compétence personnelle : connaissance des langues étrangères, informatique, ressources et potentiel du territoire (histoire des lieux naturels et aménagés, sentiers, excursions, sports, culture, alimentation et vin, ainsi qu'activités de production, en particulier dans les domaines agricole, artisanal et industriel. L'analyse permet également de déterminer les besoins des PME en termes de compétences et de profils professionnels requis. Dans le contexte de cette activité, est conçue et structurée une matrice multisectorielle qui rassemble les données de l'analyse des activités précédentes (analyse des compétences professionnelles des PME du tourisme et identification des thèmes potentiels de l'innovation touristique) afin d'identifier les interconnexions possibles des secteurs examinés et les thèmes innovants potentiels concernant les services et les produits, la capacité à générer de la valeur ajoutée à l'offre touristique existante. La matrice produira des informations qui alimenteront les activités du Living Labs VIVIMED afin de générer de manière participative des services touristiques innovants et de nouveaux modèles économiques.

- d. Activités de conseil visant à la réalisation d'une analyse SWOT d'ensembles de services touristiques intégrés pour l'Écotourisme en Méditerranée. Cette activité repose sur la vérification de la faisabilité opérationnelle et économique des modèles économiques et des services et produits touristiques intégrés

précédemment développés. La vérification s'effectue précisément par analyse SWOT au niveau territorial des scénarios proposés.

- e. Fournir assistance et information aux PME des principaux secteurs liés au tourisme. L'activité comprend une action préventive et continue visant à identifier les entreprises les plus stratégiques de la région et à les impliquer afin d'illustrer le potentiel de travail en réseau, de partage des meilleures pratiques, d'identification de méthodes de travail et de services innovants, de promotion de marques de qualité. Plus précisément, l'action prend la forme d'une activité continue accompagnant la croissance du système entrepreneurial dans les territoires cibles. Le transfert de compétences devra porter notamment sur les temps de mise en réseau et les outils d'agrégation entrepreneuriale de « contrats réseau ».

2) PROCESSUS PARTICIPATIF TERRITORIAL (LIVING LAB)

Processus participatif public-privé (Living Lab Écotourisme VIVIMED) visant à collecter des informations sur la cartographie et le développement de stratégies d'innovation pour les services et produits touristiques contribuant à la définition des stratégies de projet. Cette activité est réalisée dans le respect des méthodologies certifiées aux niveaux national et/ou international en matière de processus et de conception de projet participative tels que, par exemple, METAPLAN®, OST, etc., par le biais de rencontres de consultation et de la participation de parties prenantes telles que les administrateurs locaux, opérateurs touristiques, opérateurs économiques, élevateurs, agriculteurs, etc. en ce qui concerne les diverses questions traitées dans le projet ViViMed et les questions critiques liées au secteur du tourisme rural en général. Le projet, visant à standardiser l'activité d'animation sur le territoire, comprend également la rédaction du **Manuel Général Living Lab** et du **Vademecum Living Lab Vivimed**.

3) ANIMATION ÉCONOMIQUE ET ASSISTANCE AUX ENTREPRISES

Étude/enquête visant à soutenir l'élaboration du **Plan Stratégique** visant à soutenir la compétitivité des entreprises touristiques dans l'arrière-pays méditerranéen. Le Plan stratégique transfrontalier visant à soutenir le tourisme durable dans la zone de coopération représente un document important au niveau transnational pour soutenir les entreprises de tourisme de l'arrière-pays, afin de diffuser et donc de renforcer l'utilisation de labels de durabilité (par exemple, Ecolabel). Le plan stratégique est le résultat du processus de développement d'un modèle de gouvernance pour la compétitivité des entreprises touristiques sur les territoires du projet VIVIMED et permet d'illustrer l'approche participative avec ses méthodes d'inclusion innovantes. Plus précisément, on prévoit :

- a. Étude et production d'un **Plan d'Incitation VIVIMED** pour le développement d'un système d'incitation/récompense pour la restauration d'établissements ruraux historiques vers une infrastructure touristique compétitive basée sur la construction durable (modèle Abitare Mediterraneo).
- b. Mise en place de **sessions de coaching** avec des PME pour le transfert de compétences visant à améliorer et mettre à jour les personnalités profes-

sionnelles ainsi que pour la création éventuelle de nouvelles personnalités interdisciplinaires.

- c. Rédaction du **modèle de coaching ÉCOUTOURISME VIVIMED**
- d. Création d'un **catalogue transfrontalier de services touristiques** dans l'arrière-pays méditerranéen à travers la préparation de la liste des packages de services innovants développés au niveau territorial

RÉSULTATS – SORTIES MINIMALES OBLIGATOIRES À ATTEINDRE

La production minimale du projet est la création en Sardaigne de 6 réseaux d'entreprises formels ou informels multisectoriels (2 par territoire) pouvant offrir des services intégrés pour le développement d'un tourisme durable et innovant.

BRANDING : DES MARQUES EXISTANTES À L'APPROCHE DU TOURISME EXPÉRIENTIEL EN PASSANT PAR LA CONCEPTION DE PROJET CONCERTÉE DES STAKEHOLDERS LOCALS

Ferdinando Blefari (Camera Work)

Les considérations relatives au branding partagé et aux stratégies de marketing et d'attractivité des destinations de projets reposent sur l'analyse des réseaux et des marques de qualité existant sur les territoires partenaires, en particulier les produits 3.1.2. et 4.1.1.

Plus précisément, les initiatives, marques et brand présents sur les 3 territoires du projet ont été analysés. Voici un exemple de sélection :

Toscane

- Route des vins des collines de Candia et Lunigiana : L'association Route des vins de Candia et Lunigiana compte 110 membres parmi les entreprises agricoles, agrotourismes, hôtels et restaurants, bars à vin, entreprises artisanales, établissements thermaux, consortiums touristiques, école professionnelle et musée de la vigne et du vin.
- Triangle des goûts : il s'agit d'un sentier commun, sur le thème de l'agroalimentaire et de l'œnotourisme, entre trois territoires géographiquement adjacents (les provinces de Massa-Carrara, de La Spezia et de Parme). L'événement est organisé en alternance dans les trois provinces de Parme, La Spezia et Massa Carrara et a vu la participation de plus de 40 exposants et de 2 000 visiteurs lors des éditions précédentes.
- Qui Qualità Lunigiana (la marque Qui Qualità a été créée pour devenir un emblème caractéristique et un signe spécifique de toute une gamme de produits du territoire à unifier, en préservant leur valeur communicative spécifique).
- Fondation Slow Food : En 2008, neuf ans après le début du projet, Slow Food Italie a accepté une demande des producteurs : l'attribution d'une marque/d'un label à apposer sur l'emballage afin d'identifier, de protéger et d'améliorer les produits des Fondations italiennes.
- Garfagnana produce : Le consortium Garfagnana Produce a été fondé en 1987 par la Communauté de montagne de Garfagnana, aujourd'hui l'Union des municipalités, dans le but de mettre en valeur le territoire, à partir du tourisme jusqu'aux activités commerciales en passant par les productions typiques. La composante tourisme et agrotourisme est un secteur extrêmement important au sein du Consortium.
- Apigarfagnana : La marque collective Apigarfagnana a été créée et enregistrée pour garantir l'origine et la qualité du miel de Garfagnana.
- Route de la châtaigne de Monte Amiata : La route de la châtaigne de Monte Amiata est le chemin qui se trouve dans une zone spécifique de Monte Amiata

désignée comme « un paysage de châtaignier et d'activités humaines qui s'y trouvent et qui sont propre de ce paysage ».

Sardaigne

- Association nationale Città dell'Olio : l'association regroupe les municipalités, les provinces, les chambres de commerce, les groupes d'action locale (GAL) et les parcs, situés dans des territoires où sont produites des huiles, documentant une tradition oléicole adéquate, associée aux valeurs environnementale, historique, culturelle et/ou relevant d'une appellation d'origine.
- Pane fresco : la marque « Pane Fresco » a été créée par la Région Sardaigne dans le but de protéger les producteurs régionaux de pain de qualité typique tout en garantissant aux consommateurs l'achat d'un produit frais et de qualité.
- Parc de Porto Conte : créé par la loi régionale (26 février 1999, n°4), le Parc Régional de Porto Conte se développe dans la municipalité d'Alghero. Son territoire se caractérise par une grande variété d'environnements d'un grand intérêt naturaliste en raison de la présence d'espèces animales d'importance communautaire et de nombreuses espèces de plantes endémiques. Le Parc a développé des itinéraires touristiques et organise, en collaboration avec d'autres entités territoriales, des manifestations dans le domaine du tourisme rural et de la mise en valeur du territoire.
- Marque de Qualité Environnementale du Réseau de Parcs et d'Aires Protégées : il s'agit d'un outil utile pour promouvoir la mise en valeur du territoire de compétence, par la mise en œuvre d'activités compatibles avec la protection des biens environnementaux.
- SIA – Système Intégré de Qualité : le projet intitulé Système intégré d'accueil (SIA), mis au point par la municipalité d'Alghero dans le domaine des politiques du tourisme et du développement économique local, est conçu comme un outil visant à promouvoir l'intégration, la qualité et la compétitivité du secteur réceptif au tourisme. Le SIA contribue à la gestion rationnelle et efficace de l'utilisation occasionnelle d'immeubles à des fins réceptives.
- Corallum Rubrum à Alghero : en 2015, un Groupe de Projet du Conseil Municipal pour le Développement économique et le Travail, constitué des représentants des artisans et des marchands de coraux, des techniciens de l'Agence Laore Sardaigne et du Parco di Porto Conte et par des représentants des associations de catégorie Confartigianato et Confcommercio. Le Groupe de Projet a identifié parmi les priorités la nécessité d'établir, par la Municipalité, un label de qualité collectif en faveur des entreprises de la ville.
- Emozioni di Primavera : le Parc naturel régional de Porto Conte, en collaboration avec la Municipalité d'Alghero, et la fondation Meta lancent une nouvelle initiative pour profiter de la zone protégée en mettant l'accent sur la mise en valeur de l'excellence du territoire et de la zone adjacente au Parc en systématisant le tissu productif et social en étroite collaboration avec les hameaux d'Alghero.

- Monde rural : exposition promue par le Département des Activités Productives de la Municipalité d'Alghero, qui identifie avec succès des stratégies de soutien et de relance du secteur agricole, promue en collaboration avec le Parc de Porto Conte, l'Agence Laore, la Fondation Alghero et des associations de catégorie, Comités du Borgata, entreprises locales et Associations sociales et culturelles, prévoit un riche calendrier d'itinéraires, de modèles pour une agriculture durable, d'événements, de conférences, de séminaires, de visites dans les territoires et dans les entreprises agroalimentaires locales.
- Route des vins de Sardaigne Nord-Ouest : l'objectif institutionnel de « La Route des vins de Sardaigne Nord-Ouest » est de poursuivre l'affirmation de l'identité œnologique, historique, culturelle, environnementale et socio-économique des régions viticoles du nord-ouest de la Sardaigne.

Corse

- Foyer rural de Montegrosso, Foire de l'Alivu : Plusieurs foires contribuent à la promotion de l'olive corse et de l'huile d'olive. Ainsi, depuis 1989, Montegrosso a organisé en juillet « A FIERA DI LALIVU », où les prix du concours régional « Huile d'olive AOP » ont été remis. À partir du printemps 1994, « A festa di Oliu Novu » se tient à Santa Lucia di Tallà).
- Gusti di Corsica : la marque « Gusti di Corsica » est attribuée aux restaurants qui utilisent des produits d'origine corse dans la préparation de leurs plats.
- Slow Food Corse
- Marque Interbio Corse : InterBio Corse est une association dont la mission est le développement du bio, la promotion d'un dialogue entre différents réseaux de filières, afin de fournir un soutien technique aux producteurs biologiques, d'organiser des informations et de mener des actions de promotion.
- Corsica Grana : la marque « Corsica Grana » a été créée pour certifier les plantes et semences produites en Corse à partir du matériel végétal des populations insulaires « sauvages » et pour assurer leur traçabilité. Cette marque s'inscrit dans la volonté de valoriser, de récupérer et d'utiliser la flore de l'île. L'objectif est également de préserver le patrimoine végétal corse
- Les « Routes des sens authentiques » sont un produit touristique qui vise à développer la synergie entre l'agriculture, l'artisanat, la culture et le commerce, et à réunir des acteurs économiques microrégionaux engagés dans la qualité des services et dans l'authenticité des produits et permettant ainsi de comprendre concrètement le développement local.
- Route des Vins : Balagne
- Route des Nins : Patrimoine

Résultats

À la lumière de ce qui a été analysé jusqu'à présent et dont nous n'avons signalé qu'une synthèse à titre d'exemple, il apparaît que les marques analysées concernent principalement des produits œnologiques et gastronomiques. Certains réseaux sont bien structurés et peuvent constituer un excellent point de départ. Cependant, le

besoin du touriste 4.0, même en considérant les paradigmes de qualité, de bien-être, de durabilité, etc., est étroitement lié à l'unicité de la destination, c'est-à-dire que le voyage ne se veut pas seulement une visite de lieux, mais une expérience de vivre justement dans cet endroit spécifique. Cette configuration de l'offre est indescriptible à partir d'une différenciation et d'une systématisation de services touristiques.

La conception de projet participative concertée a pu stimuler la proactivité des stakeholders qui ont créé des propositions avec plusieurs services à partir du concept de « sentiment ».

Changement de paradigme en ce qui concerne les choix du voyageur : « sentiment », « reputation » et « living services »

L'analyse du marché touristique nous donne un monde en évolution constante. Le touriste est avant tout un utilisateur du réseau. Ses choix quotidiens, ses achats, ses lectures, sa principale source d'information, et bien d'autres encore, passent maintenant par ce canal, qui est devenu essentiel aussi bien sur les marchés occidentaux qu'en Asie.

Nous ne parlons plus de touristes au sens classique du terme : nous parlons de voyageurs, qui peuvent accéder à un grand nombre d'informations et ne sont plus satisfaits de voyager pour visiter de nouveaux lieux : ils doivent avoir une expérience à raconter et à reporter.

Plus l'expérience émerge des offres touristiques traditionnelles, plus le voyageur est intrigué. Même avant que l'objectif ne compte les actions qui peuvent être faites dans un certain endroit, c'est le seul qui offre ce genre d'expérience.

Le « sentiment » est la capacité d'étonner et de fasciner le voyageur en modifiant le paradigme du voyage, qui passe de « visite » à « vivre une histoire, une affaire, un moment de vie unique ».

À l'ère de l'économie 4.0, il est essentiel de saisir cette capacité en utilisant des outils appropriés. La **sentiment analysis** consiste à extraire et à analyser les opinions exprimées par les utilisateurs du Web sur différents produits/services et à mesurer la **brand perception**. Il fait référence au traitement du langage et à l'analyse de texte pour identifier des informations subjectives dans les sources. L'application parfaite de la sentiment analysis est comparée aux critiques, aux médias sociaux et au service à la clientèle. L'analyse des sentiments s'appelle souvent aussi social media analysis.

En général, l'objectif principal de la sentiment analysis est de déterminer la polarité générale d'un document (dans notre cas, une offre touristique), c'est-à-dire de classer un document ou une phrase comme positif, négatif ou neutre.

L'objectif principal de la web sentiment analysis est de saisir les forces et les faiblesses d'une entreprise, d'un produit/service ou d'une marque en général. Cette activité est fondamentale aujourd'hui si vous voulez être compétitif sur votre marché et éviter les **crises de réputation de management**. Il est possible d'éviter tout cela et d'orienter les stratégies de communication futures en examinant les conversations des utilisateurs sur le Web (blogs, forums, réseaux sociaux).

Certains outils et plates-formes permettent de surveiller en temps réel tout ce qui se passe sur le Web concernant un sujet spécifique : les parties intéressées savent alors quand un message de positif, après de nombreuses actions, devient

négatif, en essayant de comprendre les motivations en contrôlant la crise et en limitant les dégâts.

Ainsi, la « **réputation** » entre en jeu, c'est-à-dire l'ensemble des commentaires et opinions des utilisateurs (clients, employés, concurrents, etc.) publiés sur Internet qui traitent de produits, activités et services. Ces opinions, neutres, positives ou négatives, s'expriment notamment à travers des blogs, des forums de discussion et des sites de critiques, des réseaux sociaux, etc.

Elle joue un rôle fondamental pour les professionnels et les entreprises du secteur du B2B et du B2C, où les plateformes sociales jouent désormais un rôle dominant incontesté dans l'utilisation de l'information sur le Web : l'essentiel de la recherche d'informations passe à travers les réseaux sociaux et les plateformes de partage sur divers sujets : restauration, hôtels, services touristiques, etc. Il est donc essentiel de surveiller sa réputation sur le web.

La création d'un système de surveillance de la réputation de sites Web pour votre société ou votre marque repose sur plusieurs applications concrètes : l'analyse empirique des retours de clients (la surveillance renseigne sur les problèmes rencontrés par le client en relation avec les services/produits fournis par la société et peut entraîner la nécessité d'améliorer certains aspects liés à ses activités, tels que le service front office des clients, la qualité des produits, etc.) et le dialogue avec les clients-utilisateurs (le suivi permet également de répondre directement à ceux qui publient des commentaires négatifs dans des forums de discussion et/ou des blogs). C'est l'occasion d'intervenir en les orientant, en proposant de nouveaux liens ou de nouvelles informations pratiques et en limitant la publication de nouveaux commentaires négatifs.

En poursuivant dans ce contexte, dans lequel la technologie joue un rôle prédominant dans la société et dans la constitution du comportement des citoyens/utilisateurs, en évoluant rapidement et en rendant le processus de choix en constante évolution, comme la découverte de nouvelles technologies, **Living Services** répond à ces attentes tout aussi mobiles, en enveloppant constamment l'utilisateur, pour en savoir plus sur ses besoins, ses intentions et ses préférences. Ces services offrent une flexibilité extrême et sont capables de s'adapter aux attentes liquides des consommateurs, qui exigent aujourd'hui précisément cela : avoir le meilleur de chaque expérience et de chaque point de vue. D'où la « pollinisation » et la contamination de différentes disciplines, pour rendre chaque produit complet, unique et de grande qualité.

La révolution que nous vivons aujourd'hui, à savoir l'intégration de la technologie numérique intelligente dans de nombreux objets, appareils et machines, appelée Internet des objets (IoT), rappelle les deux vagues précédentes : le Web dans les années 90 et la technologie des smartphones au fil des ans 2000.

Même cette nouvelle révolution, comme les précédentes, transformera le visage de la société mondiale et sa manière de faire des affaires. Au cours des cinq prochaines années, capteurs, cloud, périphériques intelligents connectés et analyse en temps réel vont se combiner pour offrir un nouveau niveau d'intelligence connectée qui révolutionnera la capacité des marques et des organisations à pouvoir proposer aux consommateurs des services numériques de plus en plus créés sur les besoins individuels de chacun et donc indispensables.

Living Services constituera la nouvelle frontière du tourisme, y compris vis-à-vis des nouveaux utilisateurs entrant sur le marché : la génération Y et la génération K. Ces utilisateurs, qui utilisent principalement la technologie mobile, fragmentent leurs comportements en plusieurs petites sessions, c'est pourquoi il devient fondamental de revoir le **customer journey** (chemin vers l'achat) et de pouvoir le mapper correctement à travers une nouvelle fragmentation : les **micromoments**.

Le parcours des marques de Prometea : vers l'optimisation des marques existantes de manière expérientielle

Le parcours de conception de projet concertée en Sardaigne a donné lieu à 4 fiches de produit/parcours touristiques/expérientiels de prototype :

- LE CHANT D'ARBRES À MONTELEONE
- FORTINS ET FORTERESSES DE CHARLES V
- PISTES SECRET DE LA SANTÉ : LE SAFRAN D'ALGHERO
- SOUS LES ÉTOILES AVEC LE TROUPEAU ENTRE NURRA ET MONTI-FERRU.

Ces propositions se sont caractérisées par un positionnement unique sur le marché, interceptant un sentiment positif sur une base globale, grâce à l'analyse des tendances touristiques.

Ces itinéraires prototypes sont basés sur la **Unique Selling Proposition – USP**.

L'USP, en français « argument de vente exclusif », est le seul argument de vente sur lequel la communication doit être fondée. L'USP est une brève déclaration soulignant le seul avantage ou caractéristique, ou la performance du produit sur lequel concentrer le message, afin de le rendre attractif aux yeux du consommateur.

La Unique Selling Proposition joue sur les forces des territoires et doit être basée sur les éléments qui la rendent unique et précieuse pour les voyageurs. En soi, prétendre être « unique » est rarement un USP efficace. Pour que la communication ait un certain impact, il est nécessaire de se distinguer sous les aspects prioritaires pour sa propre cible.

Une Unique Selling Proposition convaincante est :

- Forte et défendable en même temps. Un positionnement concurrentiel spécifique, par opposition aux produits des concurrents, est plus facile à retenir qu'un positionnement générique.
- Axée sur ce qui a de la valeur pour les cibles potentielles. Le caractère unique doit se traduire par une caractéristique présentant un intérêt particulier pour le public cible.
- Plus qu'un slogan. Le slogan n'est qu'une forme de communication de la Unique Selling Proposition. Mais le concept d'USP est plus vaste. C'est quelque chose qui imprègne l'offre intégrée que nous voulons proposer, en combinant le secteur de l'hôtellerie et de l'agritourisme avec les entreprises multifonctionnelles et les prestataires de services touristiques, en passant par les établissements de restauration et territoriaux (parcs, organismes publics, etc.). .).

Le caractère unique ne doit pas nécessairement caractériser le produit touristique. Mais il est essentiel de se concentrer sur un nouveau message, pas encore proposé par les concurrents. C'est donc aussi pour une approche novatrice des éléments

de la tradition ou des atouts du tourisme traditionnel, proposés à nouveau avec une approche différente et captivante.

Par conséquent, pour une offre capable de concurrencer au niveau mondial, il est nécessaire de créer une expérience unique (USP) qui rappelle les principales tendances du tourisme expérientiel.

« **Your brand is not your logo** »

La marque représente la personnalité de la destination. Elle consiste en un ensemble de services et d'actifs incorporels que sa destination peut offrir et vise à faire correspondre l'identité d'une entreprise ou, dans notre cas, les territoires du projet, à l'image proposée à votre cible. .

La marque communique avec le public et lui dit à quoi s'attendre des services proposés. L'attente du plaisir est le rêve et l'imagination des utilisateurs : la marque est la promesse faite à son public cible.

Par rapport à une destination, la marque devient la forme visuelle d'un produit qui n'est pas seulement le territoire ou la ville sous sa forme administrative, mais bien plus encore. C'est l'ensemble de toutes les ressources et valeurs qui peuvent être utilisées pour distinguer, reconnaître et rivaliser avec d'autres territoires. Le « nom » visuel devient un produit réel, le territoire devient une marque, au centre d'une stratégie marketing à large spectre. Il devient également un « sceau de qualité » pour le comportement des acteurs locaux, pour les multiples actions de promotion et pour les gammes infinies d'articles et de biens pouvant être produits.

Nous pouvons considérer la marque comme l'image mentale que le consommateur prend de la place ou de l'expérience qu'elle représente, influencée par tous ces éléments, par la communication, par la créativité et par des COMPORTEMENTS qui tournent autour de la marque elle-même.

La stratégie de marque affecte tellement les stratégies opérationnelles, de gestion et commerciales que l'identité des sites et des services touristiques dans l'imaginaire collectif du consommateur (identité de marque ou brand identity) est radicalement DESSINÉE et sans équivoque.

Cela signifie que la marque ne sert pas seulement à limiter ses intérêts, ses valeurs et sa compétitivité sur son marché cible (leadership sur le marché), mais qu'elle doit en réalité être considérée comme le seul fournisseur d'une solution à un problème ou à un besoin. Par conséquent, les objectifs qu'une bonne stratégie de marque (stratégie de positionnement de la marque) doit prendre en compte peuvent être résumés dans les points suivants :

- Être toujours très clairs dans les communications. Ne pas être ambigus, ne pas donner lieu à des malentendus, ne pas confondre le public avec des communications contradictoires, ne pas nourrir de doutes. Être simples, directs, transparents.
- Stimuler le consommateur à parler des produits touristiques offerts en l'impliquant émotionnellement
- Motiver l'acheteur à acheter, à le faire tomber amoureux du produit/service offert.

En conclusion, l'analyse montre la nécessité d'innover à partir de l'offre existante et des initiatives de réseaux territoriaux, qui rencontrent déjà un bon succès, mais

qui, pour être compétitifs sur le marché mondial, nécessitent une identification spécifique et qui amène à l'idée de rêve et d'expérience unique, ne pouvant vivre que dans ces territoires spécifiques.

La stratégie de marque repose donc sur la collecte et la systématisation d'initiatives territoriales, déclinées dans une clé expérientielle.

L'expérience de co-conception de Prometea, menée par l'Agence Laore Sardaigne, a montré de manière efficace comment l'implication des acteurs a pu intercepter l'offre des territoires, en stimulant les besoins et le « sentiment » des opérateurs de s'orienter à une question de plus en plus sélective et attentive.

Sitographie de référence

#<http://www.themarketingfreaks.com/2017/01/cose-la-sentiment-analysis-utilita-limiti-e-tools-gratis-e-a-pagamento/>

<https://it.ccm.net/faq/6530-cos-e-la-web-reputation>

“The era of Living Services”, FJORD – Design and Innovation for Accenture Interactive, Accenture Digital

<https://www.glossariomarketing.it/significato/usp/>

<https://it.shopify.com/blog/unique-selling-proposition>

<http://www.wmldesign.it/comunicare-un-territorio/>

<https://innovando.it/che-cose-il-branding-perche-e-cosi-importante-in-una-strategia-di-marketing/>

MARQUES POUR LA VALORISATION DE PRODUITS TYPIQUES

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti (Département des sciences économiques et des affaires, Université de Florence)

Notre intervention portera sur le thème des avantages et des limites possibles découlant de l'utilisation de marques de qualité pour la mise en valeur de produits typiques. Dès le départ, il convient de souligner qu'il est parfois déconseillé d'utiliser un label de qualité pour valoriser des produits typiques en raison des effets négatifs qu'il peut avoir sur le système commercial et qui peut compenser les effets positifs générés. Le fait que la marque ne soit pas utile, même s'il s'agit d'un cas extrême, est donc une option à prendre en compte car lorsqu'une marque est activée – nous entendons ici faire référence avant tout à une marque collective de qualité qui a derrière une réglementation de l'utilisation et un système de contrôle interne ou tiers – nous devrions y réfléchir et bien évaluer pour et contre. Cela semble anodin de le dire, mais si on regarde la réalité, même seulement en Italie, les marques ne sont souvent activées que pour « faire quelque chose » et sont souvent considérées comme un résultat, un objectif atteint plutôt qu'un point de départ ou un instrument sur lequel bâtir.

Produits typiques et mise en valeur

Nous nous référerons avant tout aux marques de qualité et à la protection des indications géographiques pour valoriser des produits typiques. Il est donc nécessaire de faire une brève référence au concept de produit typique que nous utilisons.

Des produits typiques sont fabriqués sur un territoire spécifique et leur qualité, réputation ou autres caractéristiques peuvent être attribuées à l'origine géographique et aux facteurs naturels et humains de ce lieu. Cette définition est celle qui découle des accords internationaux du TRIPS énoncés dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce qui fournissait en 1994 une définition rappelant précisément le lien entre qualité et territoire, une ou plusieurs qualités du produit liées ou provenant de certaines caractéristiques, certains facteurs, certaines ressources spécifiques du territoire.

Ainsi, un lien, qualité-territoire, se caractérise par au moins trois dimensions fondamentales : la première est la spécificité ou le caractère unique des ressources naturelles et humaines locales ; la seconde est représentée par l'histoire et la tradition productive qui caractérise ces produits, et enfin et surtout, la dimension collective et identitaire de la population locale.

Que signifie la spécificité des ressources naturelles et humaines ? Les ressources humaines sont les connaissances, les compétences et les techniques acquises et partagées dans la zone de production, tandis que les facteurs naturels sont le climat, la nature du sol, les races animales et les variétés végétales. Même ces dernières sont en réalité le résultat de ressources humaines, car c'est une œuvre de sélection

et d'adaptation de la ressource génétique au contexte socio-territorial du lieu de production.

Même l'histoire et la tradition de production caractérisent la qualité et l'image de ces produits. C'est en effet au cours d'un processus évolutif que, au fil du temps, les techniques et le savoir-faire des acteurs locaux se forment, se répandent, se modifient, s'améliorent et s'adaptent au contexte socio-économique, environnemental et culturel du lieu. Les méthodes de culture, la sélection de variétés de plantes et de races spécifiques, la nécessité de conserver la nourriture au fil du temps en utilisant les ressources locales, tout en restant accessible sur des marchés lointains qui étaient complexes et économiquement non viables, les ingrédients utilisés dans le processus de transformation et de conditionnement, les techniques de transformation, le choix des détails locaux pour la production alimentaire et l'assaisonnement, sont des exemples de spécificités locales qui résultent de cette trajectoire évolutive qui permet d'accumuler non seulement les connaissances spécifiques nécessaires à la reproduction et à l'adaptation du produit typique lui-même, mais aussi pour renforcer le lien identitaire entre le produit et la population locale. Le lien avec le territoire peut donc également concerner des aspects de la culture et de l'identité locale lorsque le produit typique caractérise la « mémoire historique » de la population locale et représente pour lui un élément d'identité.

Enfin la dimension collective, sur laquelle nous reviendrons dans quelques instants car c'est un facteur très important pour ce type de produits et également pour le fonctionnement de marques de qualité pour la valorisation de produits typiques.

Nous nous référerons en particulier aux appellations d'origine protégée (AOP) et aux indications géographiques protégées (IGP) (régl.UE 1152/2012), mais les principes qui régissent le fonctionnement des AOP et des IGP s'appliquent également aux marques géographiques collectives, et en général pour toutes les marques – telles que celles du parc ici présent – qui prévoient justement la codification des règles de production et un système de contrôle et de garantie.

L'intérêt pour la protection des indications géographiques est en train de croître dans de nombreux pays du monde, car il est perçu comme un outil utile pour différencier la production sur le marché et pour échapper au moins en partie à une concurrence basée sur les coûts de production et donc uniquement sur le prix. Chacun essaie donc de se différencier, de se démarquer et de rapporter au consommateur les valeurs de son produit et de son territoire.

Ce qui est important à garder à l'esprit, c'est que ce qu'un produit typique communique, c'est-à-dire un produit de qualité lié au territoire, n'est pas seulement une caractéristique intrinsèque et matérielle du produit, mais c'est surtout un ensemble de facteurs « externes » et les consommateurs attribuent à ce produit précisément en raison de son lien avec un territoire donné, avec une histoire et une tradition productive, une culture et une identité associée à une qualité supérieure et/ou distincte, à un environnement particulier : ce sont précisément ces facteurs qui expliquent la plus grande valeur que l'on puisse obtenir de l'origine territoriale.

Le défi de la valorisation est de penser le produit typique dans une trajectoire de développement territorial durable du territoire : durable d'abord d'un point

de vue économique, car sans facteur économique toute action de valorisation est abandonnée, le produit lui-même tombe ainsi que les ressources spécifiques liées au produit ; la durabilité d'un point de vue social, dans le sens d'un équilibre entre la répartition des avantages de la valorisation de ce produit, mais également de la protection du travail, la préservation de la culture et des traditions sociales qui lui sont liées ; la durabilité environnementale, en référence aux conséquences que ce processus de production peut avoir sur l'environnement et le paysage, y compris sur les ressources territoriales spécifiques sur lesquelles il repose.

Une stratégie de valorisation devrait permettre aux systèmes de production de développer leur potentiel multifonctionnel grâce à un ensemble diversifié d'outils et en promouvant une forte participation des acteurs locaux dans une logique d'action collective visant également la réalisation d'intérêts collectifs. Et par conséquent, une stratégie de valorisation, y compris à travers la marque qui n'est qu'un des nombreux outils pouvant être activés, devrait inclure une action d'intégration des différentes ressources territoriales. Donc, non seulement une stratégie centrée sur le produit en tant que tel, mais une stratégie visant à relier autant que possible tous les capitaux dits territoriaux : culture, histoire, tradition, environnement et bien entendu économie dans une logique d'action collective.

Dimension collective de la valorisation

Voici le problème précisément parce que l'indication géographique, nom associé au produit typique, a une dimension collective. Surtout dans l'approche de l'Union européenne, d'origine française et italienne en particulier, le nom du produit typique (l'indication géographique) ne peut pas appartenir à un seul producteur, ne peut pas être enregistré par une société en tant que marque, mais appartient à une communauté. Il s'agit donc d'un bien collectif local ayant la valeur d'un bien public, comme le disent les économistes, et du fait que le nom ne peut pas être approprié par une seule entreprise, par une seule institution ou par une seule personne, au moins deux conséquences importantes découlent d'un point de vue économique.

La première conséquence est que, étant donné que ce produit repose sur les ressources locales de son identité et de sa spécificité caractéristiques, il est nécessaire que ces ressources locales soient préservées et, si possible, améliorées. Et donc, une gestion commune des ressources est nécessaire pour que l'action d'un individu, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une institution, même en dehors du système de production local, ne porte pas atteinte aux ressources sous-jacentes à la spécificité du produit.

La deuxième conséquence concerne la réputation du nom géographique qui, dans ce cas également, peut être menacée par un comportement incorrect d'entreprises, même appartenant au système de production du produit, pouvant produire un produit de qualité inférieure mais utilisant le même nom géographique, ou des sociétés hors du territoire qui utilisent le nom du territoire pour vendre un produit qui n'y est pas.

De ces deux caractéristiques découlent la nécessité d'une action collective pour ces produits, la nécessité d'une coordination et de la définition de règles communes.

Marques de qualité

Les marques de qualité pour la mise en valeur de produits typiques sont l'un des outils les plus utilisés, l'un des outils qui nous viennent à l'esprit quand il s'agit de faire quelque chose pour valoriser ces produits. Et ils sont normalement utilisés pour identifier un produit sur le marché, qu'il s'agisse d'un marché intermédiaire (détaillants, restaurants, etc.) ou du marché final, destiné à la consommation.

Les marques ont une double importance : elles ont une importance aux yeux du consommateur, elles qualifient le produit, identifient la qualité du produit, s'adressent à des cibles spécifiques des consommateurs ou des acheteurs en général, soutiennent les initiatives de communication et offrent une garantie grâce au système de contrôle. Mais elles ont aussi une valeur interne, souvent négligée, c'est-à-dire elles sont utiles pour aligner et partager la notion même de qualité du produit au sein du système de production, afin de définir les caractéristiques du produit typique, car le produit lui-même peut également présenter de nombreuses variations (par exemple, de nombreuses méthodes de production, différents types de matières premières, différents niveaux de qualité).

Il est donc nécessaire de veiller à ce que les entreprises parviennent à un accord sur la signification de la qualité du produit typique, car les avis ou les positions peuvent être divergents, par conséquent la création d'un règlement unique contenant les règles à suivre pour produire le produit typique sert à aligner les plans de production et d'identification de la qualité du produit, ainsi que de servir de base à des actions de qualification et de valorisation sur le marché, à la fois collectives et privées.

Effets des marques

Normalement, quand une marque est activée, nous pensons d'abord à l'augmentation du prix du marché que l'on peut obtenir, ou à la fameuse prime au prix. Mais raisonner de la sorte est très simpliste et fondamentalement incorrect.

Tout d'abord, l'augmentation du prix du produit n'est pas le seul effet que la marque peut avoir, également parce que cet effet n'est pas vérifiable sur le marché dans 90% des cas. Ce que nous avons observé lors de nos recherches, c'est que non seulement la prime de prix n'est pas souvent atteinte, mais que ce n'est pas non plus l'objectif principal déclaré par les entreprises pour utiliser la marque.

En réalité, les effets pouvant être obtenus de l'activation et de l'utilisation par les entreprises d'une marque collective ou géographique, voire même d'une AOP ou d'une IGP, sont nombreux, tant d'un point de vue économique, social que environnemental, en renvoyant ainsi au concept de durabilité.

Effets sur la taille des entreprises, sur la structure du système, sur l'économie, sur les coûts et avantages des entreprises, sur l'environnement, sur l'équité de la répartition des ressources, sur la préservation de la culture et de l'histoire, sur l'activation des effets indirects sur le système local (par exemple, par l'activation d'un marché touristique), pour les restaurants de la région, etc.

Ce qui n'est pas fait, sinon très rarement et de manière « artisanale », c'est une évaluation ex ante – avant d'activer une marque – de ce qui pourrait arriver. On

ne fait pas non plus d'évaluation ex post, c'est-à-dire après un certain nombre d'années pour voir ce qui s'est passé et quels en ont été les effets, ce qui constitue un manque de tout le système de marques.

Par exemple, pour nous concentrer sur certains effets d'une marque, d'une AOP et d'une IGP, à la fois pour des entreprises individuelles et pour le système local, nous voyons certains effets possibles.

Pour les entreprises, par exemple, il peut y avoir des avantages tels qu'une prime de prix, une augmentation des ventes au même prix (ce qui signifie en tout cas des profits plus importants), une stabilisation des canaux commerciaux (plus de certitude et de continuité des demandes en tant que produit spécifique et impossible à remplacer, alors qu'avec un produit standard, le marché fluctuerait d'année en année), une possibilité d'accès à de nouveaux canaux de marché (par exemple, grâce au label de qualité, il est moins complexe d'exporter ou d'accéder au canal de distribution moderne ou ateliers de parcs), une plus grande possibilité d'étendre l'utilisation du label de qualité également aux produits dérivés et d'utiliser ensuite le produit typique comme ingrédient, et enfin un avantage grâce à l'effet « médaille », car grâce à la présence d'un produit avec un label de qualité dans l'assortiment d'une entreprise, celle-ci peut plus facilement vendre les autres produits réalisés. L'effet de la médaille est donc très important, car la présence du produit typique avec un label de qualité peut servir de carte de visite non seulement pour chaque entreprise du système, mais également pour le territoire, qui peut proposer ses produits et services en utilisant réputation du produit typique de son territoire.

Naturellement, les entreprises individuelles doivent supporter des coûts liés à l'utilisation de marques de qualité : des coûts, par exemple, de contrôles, coûts d'adaptation des processus d'entreprise aux processus de production découlant des règles imposées par la discipline ou par le règlement d'utilisation de la marque, et les coûts de non-conformité d'une partie de la production aux exigences de qualité minimales requises par la discipline de production. En effet, la définition des règles concernant les niveaux de qualité minimum que le produit doit avoir pour accéder au système et utiliser le label de qualité est très importante. Par exemple, si le seuil de qualité minimum est suffisamment élevé, les entreprises auront davantage de non-conformités et devront disqualifier une partie de la production, ce qui aura des effets négatifs sur le prix et la rentabilité.

Mais il y a aussi des effets sur le système local dans son ensemble : par exemple, la création d'un label de qualité, impliquant également la définition de limites géographiques à l'intérieur desquelles tout ou partie du processus de production doit être exécuté, peut conduire à une repositionnement des activités de production : si, par exemple, il est établi que la matière première doit être produite sur le territoire défini, il y aura une augmentation de la production locale de cette matière première et/ou une augmentation du prix de la matière première elle-même. Là encore, des effets peuvent être induits sur d'autres activités économiques présentes dans la zone de production, telles que l'augmentation des flux touristiques attirés par la présence sur le territoire de ce produit typique spécifique. Effets de network entre les entreprises du système de production (découlant de la nécessité d'acti-

ver l'action collective), effets d'activation du capital culturel et social local grâce à l'identité et à la valeur culturelle du produit typique.

Bien entendu, des effets négatifs sur le système local peuvent également se produire. Nous nous arrêterons en particulier sur les effets d'exclusion que la définition des règles d'une marque génère inévitablement : la définition des règles sous-jacentes à la création d'une marque de qualité génère en fait des effets d'exclusion, par exemple pour les entreprises qui ne peuvent plus accéder à la marque parce qu'elles sont situées en dehors de la zone géographique définie, ou parce qu'elles ne peuvent ou n'ont aucun intérêt à respecter ces règles pour les marchés quelle servent. Et donc la définition des règles est un moment très important et les conflits qui peuvent survenir lorsque les règles sont définies sont d'autant plus importants que le déséquilibre des pouvoirs économiques et donc contractuels entre les entreprises du système de production, plus le niveau d'entrepreneuriat est hétérogène, l'accès à l'information est beaucoup plus hétérogène en fonction de la position des entreprises dans la filière, en fonction de la diversité des technologies de production utilisées. Mais surtout, cette hétérogénéité interne du système peut alors créer un niveau d'utilisation différencié de la marque elle-même et peut expliquer, par exemple, pourquoi de nombreuses entreprises ne l'utilisent pas.

Un exemple de règle générant des effets d'exclusion est le niveau de qualité minimum mentionné précédemment que le produit doit avoir pour pouvoir utiliser le label de qualité. Si le niveau minimum de qualité requis est placé en bas, l'utilisation de la marque par les entreprises est facilitée, car il devient assez simple de respecter les règles. Ce faisant, vous détruisez la réputation du produit, vous ne pouvez pas le distinguer suffisamment sur le marché et vous ne parviendrez pas à obtenir un impact positif significatif. Si, au contraire, le niveau de qualité est au sommet, les entreprises auront du mal à atteindre ces niveaux de production, les coûts de non-conformité augmenteront et seules certaines entreprises pourront utiliser la marque, alors que celles qui ont plus de difficulté à atteindre – en partie importante dans la production, un tel niveau de qualité n'utilise pas la marque ou l'utilise très peu.

Conclusions

En conclusion, mettre en valeur un produit typique signifie prêter attention à la fois au système de production du produit typique lui-même et aux autres ressources dont le territoire est pourvu, dans une perspective de durabilité économique, sociale et environnementale.

Les labels de qualité peuvent être un outil valable pour valoriser des produits typiques, à condition qu'on soit attentif, dès la phase d'activation de la marque, à une évaluation minutieuse des éventuels effets positifs et négatifs pour les entreprises et pour le territoire dans son ensemble.

L'évaluation des effets de la protection des indications géographiques revêt une grande importance, tant du point de vue des entreprises impliquées dans la production de produits typiques que des autres acteurs du système, et parmi ceux-ci en premier lieu des administrations publiques locales et régionales. Cela est particulièrement vrai si, outre les effets économiques liés aux entreprises indi-

viduelles et aux systèmes de production locaux dans leur ensemble, les nombreux effets environnementaux et sociaux liés à la multiplicité des liens que le produit typique a avec tous les aspects de son territoire.

La disponibilité d'un cadre cognitif et interprétatif des effets de la protection juridique des indications géographiques peut améliorer les actions individuelles et collectives visant à mettre en valeur les produits typiques, en orientant également le choix entre les différents outils et stratégies disponibles.

Pour pouvoir saisir les opportunités, y compris les opportunités d'emploi, liées à la mise en valeur de ces produits, il est nécessaire d'activer l'assistance technique et les pistes de soutien aux initiatives sur les territoires, sur la base desquelles le réseau des acteurs intéressés (entreprises et autres), évalue ex ante le potentiel de valorisation du produit, identifie des pistes d'amélioration de la qualité en renforçant les liens avec les ressources spécifiques du même territoire et aide les producteurs à élaborer des normes communes et à choisir l'outil le plus approprié pour la qualification du produit, protection du nom et garantie du consommateur.

Références bibliographiques

- Arfini, F., Belletti, G., and Marescotti, A. (2010). *Prodotti tipici e denominazioni geografiche. Strumenti di tutela e valorizzazione*. Roma : Edizioni Tellus, Gruppo 2013, Quaderni.
- Barjolle, D., and Sylvander, B. (2002). Some Factors of Success for "Origin Labelled Products" in Agro-Food Supply Chains in Europe : Market, Internal Resources and Institutions. *Économies et Sociétés*, n° 25, 9-10 : 1441-1461.
- Belletti G., Marescotti A. (2007), " Costi e benefici delle denominazioni geografiche (DOP e IGP) », *Agriregionieuropa*, anno 3, numero 8, marzo
- Belletti B., Brazzini A., Marescotti A. (2014), « Collective rules and the use of protected geographical indications by firms », *International Agricultural Policy*, n.1, pp.11-20
- Bouamra-Mechemache Z., and Chaaban J. (2010), Is the Protected Designation of Origin (PDO) Policy Successful in Sustaining Rural Employment ?. *International EAAE-SYAL Seminar – Spatial Dynamics in Agri-food Systems*, Parme.
- Dentoni, D., Menozzi, D., Capelli, M. G. (2012). Group heterogeneity and cooperation on the geographical indication regulation : The case of the " Prosciutto di Parma " Consortium. *Food Policy*, 37(3), 207-216.
- Marescotti A. (2003), « Typical products and rural development : Who benefits from PDO/PGI recognition ? », 83rd EAAE SeminaFood Quality Products in the Advent of the 21st Century : Production, Demand and Public Policy » EAAE Seminar, Chania-Crete, 4-7 september
- Rangnekar D. (2004), " The Socio-Economics of Geographical Indications. A Review of Empirical Evidence from Europe ", UNCTAD-ICTSD Project on IPRs and Sustainable Development, Issue Paper No.8, may
- Vandecandelaere, E., Arfini, F., Belletti, G., and Marescotti, A. (Eds.) (2010). *Linking people, places and products : A guide for promoting quality linked to geographical origin and sustainable geographical indications*. 2nd Edition, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) and SINERGI, Rome.

