

Etude réalisée pour

La **CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS**

***PROCESSUS D'ACOMPAGNEMENT
DES DYNAMIQUES D'AUTO-EMPLOI
EN MILIEU RURAL***

Conditions de mise en œuvre

Par :

UNION PEUPLE ET CULTURE

ASFODEL

CREFAD

IFAD

OXALIS

Rédigée par :

Béatrice PONCIN

OXALIS

JUIN 2000

1. OBJET DE L'ETUDE	4
2. PRESENTATION DES OPERATEURS	5
3. DE QUEL PROCESSUS S'AGIT-IL ?	10
4. L'ACCOMPAGNEMENT S'ADAPTE A LA SITUATION	13
L'ORGANISME FAIT LE LIEN ENTRE LE PROJET ET LES DISPOSITIFS	13
4.1. L'ORGANISME ARTICULE PROJET ET DISPOSITIFS	13
4.2. L'ORGANISME FAIT LE LIEN AVEC DES DISPOSITIFS EXTERIEURS	14
4.3. L'OCTROI D'UN STATUT EST UNE FORME D'AIDE PRECIEUSE POUR LA PERSONNE	15
4.4. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT A UN ROLE DE STRUCTURATION	16
LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT S'ADAPTENT EN FONCTION DES BESOINS.....	17
4.5. L'ACCOMPAGNEMENT N'EST PAS QU'UNE APPROCHE TECHNICO-COMMERCIALE.....	17
4.6. L'ACCOMPAGNEMENT FAIT APPEL A UNE DIVERSITE DE MOYENS, PARFOIS INEDITS.	18
4.7. IL N'Y A PAS DE METHODOLOGIE TYPE MAIS UNE ADAPTATION AU FIL DE L'EVOLUTION DES PERSONNES.	19
L'ACCOMPAGNEMENT APPORTE UNE VISION GLOBALE DU PROJET	20
4.8. L'ACCOMPAGNEMENT EST UNE AIDE A LA PRISE DE RECUL	20
4.9. UNE VISION GLOBALE PERMET A LA PERSONNE DE DEPASSER UN BLOCAGE, DE SE REORIENTER, DE TROUVER SES PROPRES SOLUTIONS	21
4.10. IL S'AGIT DE CROIRE AU PROJET, DE FAIRE CONFIANCE	22
4.11. L'ACCOMPAGNEMENT EST AVANT TOUT HUMAIN	23
4.12. L'ACCOMPAGNEMENT EST UNE « MAÏËTIQUE ».....	24
5. L'ACCOMPAGNEMENT S'INSCRIT DANS LE TEMPS	25
L'ACCOMPAGNEMENT CHEMINE AVEC L'EVOLUTION DE LA PERSONNE	25
5.1. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT EST EN PARALLELE DE LA VIE DU PROJET	25
5.2. LE PROJET ET LA PERSONNE PEUVENT CHANGER D'INTERLOCUTEUR, DE STRUCTURE ACCOMPAGNATRICE	26
L'ACCOMPAGNEMENT LAISSE LE TEMPS A LA PERSONNE	27
D'ACQUERIR SA PROPRE EXPERIENCE DE L'ENTREPRENARIAT	27
5.3. LA PLUPART DES PERSONNES DOIVENT ACQUERIR LES NOTIONS DE BASE DE GESTION D'UNE ACTIVITE ECONOMIQUE.	27
5.4. LE PORTEUR DE PROJET DOIT SE FAMILIARISER AVEC UN NOUVEL ENVIRONNEMENT.....	28
L'ACCOMPAGNEMENT DONNE DES POINTS DE REPERE	29
5.5. L'ACCOMPAGNEMENT EST UN FIL CONDUCTEUR POUR FAIRE DES CHOIX STRATEGIQUES	29
5.6. ON PEUT REPERER DES PHASES DESCENDANTES ET ASCENDANTES	30
IL EST DIFFICILE D'IDENTIFIER UN DEBUT ET UNE FIN AU PROCESSUS.	31
5.7. L'ACCOMPAGNEMENT VA SOUVENT AU-DELA DES DISPOSITIFS.	31
5.8. LE TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT EST INTERACTIF, IL SE POURSUIT APRES L'INSTALLATION.	32
6. QUESTIONS SOULEVEES.	33

6.1. DE L'OBLIGATION DE DECLOISONNER DES DISPOSITIFS	33
6.2. DE LA NECESSITE DE CREER UN CADRE JURIDIQUE ADAPTE AU CREATEUR.....	34
6.3. DE L'IMPORTANCE DE S'ENRICHIR DE PRATIQUES VOISINES	35
6.4. QUAND LE CREATEUR DEVIENT TUTEUR	36
7. CONCLUSION.....	37
8. ANNEXES	38
8.1. EXEMPLES DE PARCOURS DE CRÉATION D'ENTREPRISE	38
ASFODEL	38
CREFAD	40
IFAD	41
OXALIS	42
8.2. MOYENS D'ACCOMPAGNEMENT	45
ASFODEL	45
CREFAD	46
IFAD LODEVE.....	49
OXALIS	50
8.3. BIBLIOGRAPHIE	53
COORDONNÉES	54



1. OBJET DE L'ETUDE

Créée en 1947, Peuple et Culture est une association d'éducation populaire constituée d'une structure nationale et d'associations locales et en particulier un réseau d'associations actives en milieu rural. Celles-ci se réunissent au sein d'une "commission rurale" autour du projet politique de Peuple et Culture : "pour que la campagne soit un lieu dynamique de vie et d'échange en relation avec les mutations de la société moderne, le réseau rural rassemble des femmes et des hommes engagés sur les chemins de l'expérimentation et l'innovation". C'est dans cette démarche que plusieurs de ces associations affiliées à l'Union Peuple et Culture ont des actions d'accompagnement de micro-entreprises sur des territoires ruraux. Il s'agit du CREFAD à Clermont-Ferrand (Auvergne), d'ASFODEL à Mirabel (Sud Rhône-Alpes), de l'IFAD Lodève à région, d'Oxalis à Bellecombe-en-Bauges (Savoie).

Leur expérience a servi de base à cette étude. Parce qu'elles se reconnaissent dans une même approche de l'éducation populaire, leurs pratiques ont un certain nombre de points communs malgré des disparités de territoires, de dispositifs, de financement et de formes d'actions.

Dans un premier temps, nous allons situer l'objet de cette étude, puis nous présenterons les associations concernées et leur type d'action en accompagnement. Nous aborderons la question du processus de l'accompagnement au travers des parcours de 12 porteurs de projet (3 par associations). Enfin, nous aborderons les questions soulevées.

De nombreux travaux ont déjà été réalisés sur ce sujet de la création de micro-entreprises en milieu rural. En revanche, aucun n'aborde le processus d'accompagnement.

Les termes de porteurs de projet ou de micro-entreprises rurales font référence à des personnes qui par choix ou par contrainte vont chercher à articuler un projet de vie avec un projet professionnel. Ainsi, quand nous parlons d'entreprise, nous n'en parlons pas au sens capitalistique du terme, mais nous parlons d'abord de personnes, qui, à partir d'un projet de vie vont s'inscrire dans le champ économique.

Nous avons relevé quelques parcours afin d'illustrer notre propos. Effectivement la notion de processus d'accompagnement ne peut pas être dissociée de celle de processus d'un projet. Nous ne pouvons pas observer l'un sans évoquer l'autre.

On retrouve souvent l'idée qu'une activité ou une entreprise n'est pas viable dès sa création et que le porteur de projet devenant entrepreneur n'est pas pour autant aguerri au monde de l'économie. L'accompagnement est une notion extensible qui va de "l'idée de projet" à "trois ou six ans après création".

L'objet de ce rapport est d'identifier ce que recouvre cet accompagnement de créations d'activités économiques rurales en le situant comme un processus. Nous ne nous préoccupons pas ici de la viabilité de l'entreprise ni de celle de l'accompagnement.

La définition du mot "processus" selon Larousse est la suivante "ensemble de phénomènes consécutifs conçus comme formant une chaîne causale progressive".

La définition du mot "accompagner" est "d'être présent auprès de quelqu'un" et l'accompagnement est "l'action de renforcer ou de protéger".

Dans notre contexte, un processus d'accompagnement peut se définir comme l'ensemble des éléments qui vont être mis en place pour renforcer un projet de création d'activités par une présence pour la personne.

Des associations affiliées à Peuple et Culture ont dans leurs missions ce travail d'accompagnement d'activités économiques rurales. Nous allons nous appuyer sur l'expérience de quatre structures pour traiter ce sujet : ASFODEL, en Drôme-Ardèche, le CREFAD en Auvergne, l'IFAD Lodève région, Oxalis dans le Massif des Bauges en Savoie.

2. PRESENTATION DES OPERATEURS

ASFODEL

Présentation :

Installée au Domaine Olivier de Serres en Ardèche depuis 1992, l'association ASFODEL mène une action de terrain pour favoriser l'installation de nouveaux actifs en milieu rural et l'émergence de nouvelles solidarités dans ce milieu.

Le réseau d'acteurs ruraux d'ASFODEL constitue un outil au service des politiques de développement local. Il est fondé sur l'idée que l'extension des pratiques solidaires en milieu rural peut offrir une compensation à ses fragilités et participer efficacement au maintien et à la création d'emplois ruraux. Concrètement, près de 200 professionnels implantés en Rhône-Alpes, principalement en Drôme-Ardèche, sont prêts à partager leur expérience d'installation.

Dans cette dynamique, les actions d'ASFODEL se sont progressivement diversifiées, partant d'une formation qualifiante, pour évoluer vers l'accompagnement de projets, puis vers l'animation rurale. Actuellement deux actions de formation sont régulièrement conduites par la structure.

La formation Exploitant Rural, menée en partenariat avec le CFPPA du Pradel, prépare 15 à 20 porteurs de projets par an à une installation à base agricole, et donne accès au BPREA (Brevet Professionnel de responsable d'exploitation agricole).

La formation Entreprises Rurales s'adresse à un public dont le projet d'installation n'a pas de base agricole (ou très accessoire). Deux sessions chaque année accueillent au total 25 stagiaires, pour des parcours individualisés dans leur durée (de 1 jour à 1 an) et leur contenu (modules à la carte, sur tous les domaines liés à la création d'activités en milieu rural, y compris une sensibilisation au développement local).

Par ailleurs, des *formations spécialisées* sont organisées à la demande des membres du réseau (démarrage d'un point de vente ou d'un atelier de transformation collectif, financements alternatifs...).

Le dispositif d'appui à la création d'activités est complété par *de l'accompagnement individuel en amont et en aval de la création*, et par *la réalisation d'études de faisabilité*, notamment dans le cadre de la mesure régionale Entreprises Rurales Innovantes. *Des groupes de financements solidaires* sont constitués au cas par cas, au sein du réseau, pour permettre la concrétisation de projets viables.

Dans son travail sur l'aménagement des conditions d'accueil de nouvelles activités pérennes en milieu rural, ASFODEL a résolument décloisonné son approche pour croiser les champs de l'économique, du social et du culturel. L'association se situe comme une structure de terrain, relais d'initiatives individuelles ou collectives, dans une dynamique de solidarité et de développement rural. L'ensemble de ces actions est mené sous l'impulsion d'un Conseil d'Administration très actif et par une équipe de huit permanents.

Démarche :

Selon les dispositifs utilisés et leur souplesse, les démarches utilisées peuvent être différentes. Mais il y a des aspects commun :

- Un accueil sans à priori sur le contenu du projet, mais en accordant une attention particulière à la personne et à ses motivations, sans oublier l'implication du conjoint s'il existe.
- Un repérage des étapes du projet lors de ce ou ces entretiens constituant un deuxième élément qui sera pris en compte pour esquisser le contenu et le rythme de l'accompagnement pouvant ou non comprendre des périodes d'appropriation collective de méthodologie ou d'informations.

Après examen des attentes, des besoins potentiels (exprimés ou pressentis) et des compétences de la structure, sont déterminés en commun soit des propositions d'accompagnement soit le renvoi sur d'autres structures plus adaptées. Une période de réflexion d'un minimum d'une semaine accompagne les propositions et les contraintes qu'elles supposent. L'entretien suivant permet d'ajuster éventuellement la proposition d'accompagnement et d'aborder aussi de façon plus concrète les aspects administratifs ou les démarches préalables de recherche d'informations concernant certains points du projet.

Présentation :

Le CREFAD est une association d'éducation populaire, localisée à Clermont-Ferrand (Puy de Dôme). Les activités exercées en milieu rural sont portées par la nécessité d'un milieu rural vivant, habité par des personnes qui en ont fait le choix, quelles que soient leurs activités et identités professionnelles.

Démarche :

Pour ce faire, l'association anime un dispositif d'accompagnement de projets de création d'activités (en milieu rural), depuis 1994. Ce dispositif s'articule autour de formations professionnelles (exploitant rural, diplômante, ou modulaire et non diplômante) dans une approche guidée par la pédagogie du projet. Dans cette démarche, l'outil « formation » est utilisé mais comme un moyen et jamais comme une fin ou un but en soi. L'accompagnement commence avant et se poursuit après ce cadre administratif et mêle à la fois des modules de travail en groupe (par exemple : définir et structurer son projet, choisir des statuts adaptés, etc.), des stages pratiques en entreprise (tutorat) et du travail personnel.

En lien avec cette pratique, le CREFAD impulse et réalise des études (conditions de viabilité des très petites entreprises, pauvreté et stratégies de survie en milieu rural) seul ou en collaboration avec d'autres associations, dans le cadre de Peuple et culture, du Celavar ou d'Européa FP.

Enfin, en parallèle, l'association a créé et tente de démultiplier une action de lutte contre l'isolement et la solitude par l'action culturelle intitulée « théâtre à la ferme ».

À côté de ces activités spécifiquement liées au milieu rural, le CREFAD anime des échanges internationaux de jeunes européens, forme des animateurs professionnels (avec le Ministère de la jeunesse et des sports), appuie à la création et à la professionnalisation d'emploi jeune dans des associations, forme des formateurs dans la lutte contre l'illettrisme.

Ces fonctions d'éducation populaire se matérialisent aussi par la création de lieux de réflexion sur des problématiques sociales particulières (l'information et la prévention auprès de publics exclus, ou orphelins sociaux), l'appui à la création d'associations et à la vie associative, le portage et le soutien d'initiatives culturelles (Café lecture « les Augustes », artothèque).

Pour ce faire, l'association s'appuie sur une centaine d'adhérents (essentiellement des individus et quelques personnes morales), une équipe d'une demi-douzaine de permanente et de nombreux intervenants ponctuels ou réguliers. Le CREFAD possède des locaux de 400 m² dans le centre ville de Clermont-Ferrand.

IFAD LODÈVE

Présentation :

L'Espace IFAD est une association loi 1901 créée en 1990. Elle contribue au développement et à la promotion par l'éducation et la culture des personnes. Le métier de l'IFAD est d'aider à l'émergence et la structuration de projets formulés par les personnes dans l'objectif de favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

Les objectifs de l'association sont donc les suivants :

- > Accompagner les personnes dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle.
- > Favoriser l'émergence de projets, d'initiatives, de création d'activités.
- > Développer une culture de partenariat, de mise en commun.
- > Privilégier les démarches de développement local en inscrivant nos actions dans le territoire.

L'IFAD Lodève intervient sur trois territoires de l'Hérault :

- > Deux cantons de Lodève
- > Le canton de Gignac
- > Le Lamalou et les territoires des Hauts-Cantons

Démarche :

Les actions fondatrices de l'IFAD sont :

- > L'accueil et l'accompagnement avec mise en place de parcours d'insertion pour les personnes allocataires du RMI
- > L'accompagnement des personnes dans leur dynamique d'accès à l'emploi.
- > L'accompagnement, l'appui et le conseil à la création d'entreprise, création d'activités.
- > La formation des jeunes (16-25 ans) : « élaboration de projet professionnel », « développement de l'employabilité », « du projet professionnel à l'emploi ».

Les personnes accueillantes structurent l'accompagnement par des accueils et entretiens individuels. Il importe alors de ne pas faire à la place de la personne, mais de lui permettre d'agir, de se mettre en mouvement, en dynamique de projets et de vérifier qu'elle est capable de s'approprier l'ensemble des éléments.

Les entretiens individuels s'organisent à la demande de la personne et en fonction de l'avancée du projet. Ils ont pour but de structurer les démarches à effectuer par la personne, de lui donner des éléments de méthodes, d'organisation, de la mettre en contact avec des personnes ressources, de lui permettre de formaliser, d'enrichir son projet, de préciser les zones d'ombre. Au terme de ces entretiens, des objectifs sont formalisés en commun. Ils sont un indicateur implicite de la motivation de la personne.

Cette démarche n'est pas suffisamment complétée par des travaux de groupe du fait des dispositifs utilisés qui ne le permettent pas.

OXALIS

Présentation :

Oxalis situe son action sur un territoire délimité : le Massif des Bauges en Savoie. Cette zone qui correspond à celle du Parc Naturel Régional comprend une soixantaine de communes sur deux départements. La superficie est de 81.000 hectares pour 46.500 habitants, massif de montagne, il se situe au-dessus de quatre villes portes (Annecy, Chambéry, Albertville, Aix-Les-Bains).

Oxalis est une association loi 1901 créée par quelques personnes dont l'objectif est de favoriser le développement d'activités sur ce milieu montagnard. Elle a mis en place un certain nombre d'activités qui se sont pérennisées au sein d'une SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production) du même nom. Elle initie des projets liés à la dynamique locale et à l'éducation à l'environnement.

Privilégiant le travail en réseau et le travail partenarial, Oxalis a drainé la création d'un certain nombre de micro-entreprises. Pour mieux structurer ce travail, au préalable informel, l'association s'est inscrite dans divers dispositifs.

Démarche :

Etant dépositaire de demandes en matière d'accompagnement à la création d'entreprises, l'association a recherché les réponses les plus adéquates aux besoins (formulés ou non).

Il s'agit d'apporter des réponses de proximité à des porteurs de projet du territoire (de préférence), qui maîtrisent l'aspect technique de leur projet mais ont besoin d'avoir des conseils en matière de gestion, de commercialisation, ...et tout ce qui touche aux compétences d'entrepreneur. De plus, il s'agit de personnes dont la première motivation est de créer leur projet de vie dans un lieu choisi, d'être autonomes mais non isolés. Il semble important de s'inscrire dans un réseau que formalise l'association Oxalis. Les projets sont donc plutôt atypiques et sont conduits par des personnes qui ont de faibles ressources, qui ne sont pas "entrepreneurs dans l'âme" et qui ne s'y retrouvent pas dans les "circuits classiques".

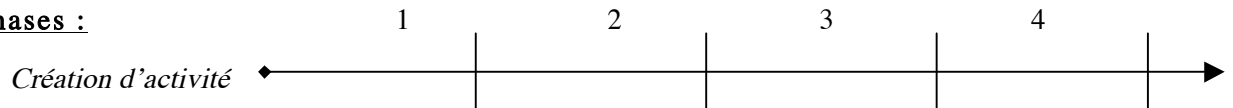
L'association Oxalis s'est appuyée sur sa propre expérience, sur la diversité de ses actions, sur ses compétences en formation et en montage de projets. Elle a démarré son action sur un réseau informel de personnes déjà installées et s'est inscrite dans le cadre de l'action de "démultiplication exploitant rural" d'ASFODEL.

3. DE QUEL PROCESSUS S'AGIT-IL ?

Nous nous sommes appuyés sur des exemples de parcours de projets pour mieux décrire la réalité du travail effectué par ces organismes. De ces histoires, nous avons dégagé des enseignements significatifs de notre pratique. Celle-ci s'appuie sur le fondement d'une approche humaine de l'économie. Une éthique qui a bien du mal à cohabiter avec des dispositifs qui cloisonnent la personne et son projet et ne donnent pas toute la latitude souhaitée pour un accompagnement efficace.

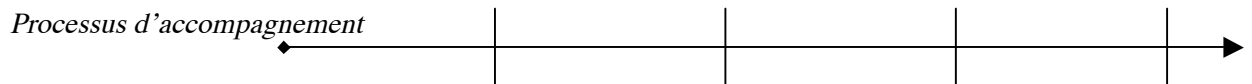
Nous pourrions schématiser ainsi le propos qui nous anime :

Phases :



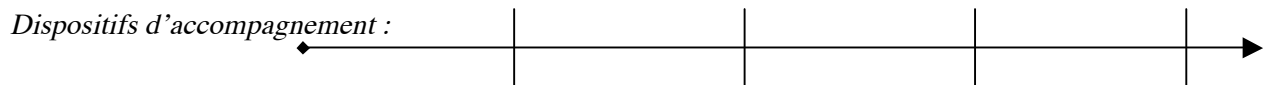
Indicateurs de viabilité

- Se doter de statuts sociaux et juridiques
- Etre capable de payer ses dettes
- Posséder du matériel pour travailler
- Pouvoir financer ses investissements
- Avoir un niveau de revenu suffisant
- Pouvoir libérer du temps hors du champ du travail
- Pouvoir prendre des vacances
- Avoir un travail qui plait
- Acquérir du patrimoine
- Jouir d'un patrimoine professionnel, privé en usufruit



Conditions de la viabilité

- Evolution du chiffre d'affaire
- Changement de statuts au fur et à mesure de l'évolution des activités
- Autofinancement des investissements
- Investissements progressifs
- Avoir recours à l'autoconstruction
- Mobiliser des réseaux de solidarité et de proximité
- S'impliquer dans la vie associative locale
- Tenir une comptabilité
- Autoconsommer ses produits pour limiter les prélèvements privés
- Commercialiser dans des circuits maîtrisés
- Etre accompagné techniquement et humainement
- Valoriser un patrimoine initial



Indicateurs de viabilité pour la société :

- Gestion de l'espace et environnement
- Service public non rempli par ailleurs
- Complémentarité avec d'autres activités locales
- Retombées directes (impôts, charges sociales, emplois salariés)
- Retombées indirectes (scolarisation des enfants, achats locaux, implication dans la vie associative, renommée du territoire)
- Coût social (subventions d'investissements, de fonctionnement, transferts sociaux)

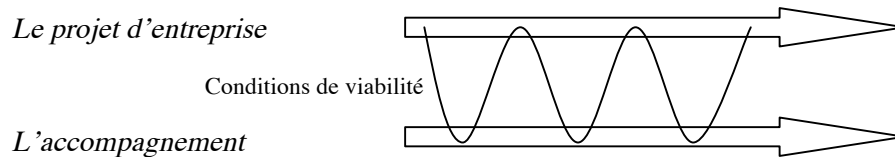
Le processus d'accompagnement, c'est la rencontre de ces trois axes :

1-> Le créateur animé par une idée qu'il va mettre en œuvre pour la transformer en projet viable (voir indicateurs de viabilité).

Les critères et indicateurs décrits sont tirés de l'étude « viabilité des petites entreprises dans le Massif Central » réalisée en 1998/99 par le CREFAD pour le compte de la DATAR Massif Central et du FNADT.

2-> L'organisme qui doit lui apporter les réponses aux conditions de la réussite de l'entreprise (voir conditions de la viabilité).

3-> Les dispositifs d'accompagnement qui soutiennent ces projets car ils répondent aux objectifs de la politique publique (voir indicateurs de viabilité pour la société).



Chacun de ces axes s'inscrit dans la durée et leur trajectoire est caractérisée par différentes phases. Or celles-ci ne sont pas ajustées les unes avec les autres. L'organisme est donc dans l'obligation de jongler d'une part avec l'évolution du parcours de la personne et des événements qui viennent bousculer son projet et d'autre part avec les dispositifs qui sont à sa disposition.

Nous ne pouvons pas faire une description stéréotypée des phases d'un processus car elles sont différentes selon les personnes, celles-ci n'ont pas toutes les mêmes pré-requis avant l'installation, ni pendant, ni après. Cela va dépendre de leur histoire personnelle mais aussi du type de projet, des moyens nécessaires à sa réalisation (moyens acquis ou non acquis), etc ... C'est pourquoi nous mettons en œuvre un processus et non une méthode : un processus est fait d'une succession d'étapes reliées entre elles mais dont aucune n'est conçue d'avance, ni en termes d'outils, ni en termes de programmation.

Un projet d'entreprise de « l'idée à sa viabilité » peut se constituer entre deux et six ans, voire moins (rarement !), voire plus (car il évolue constamment !). C'est pourquoi nous mettons en œuvre un processus et non une méthode, c'est-à-dire une succession d'étapes reliées entre elles mais dont le contenu s'adapte à la situation.

Néanmoins la notion du temps est une donnée qui appartient à la personne et à son projet mais l'organisme veille au cadrage de son intervention qui n'est pas de l'assistanat. Nous pouvons distinguer deux temps : celui qui se déroule pour la personne avec la question de son statut pendant la mise en place de son projet, et celui qui se déroule pour l'accompagnement et qui pose la question du financement des moyens mis en œuvre.

Un dispositif est encore plus variable dans sa durée. Il existe de multiples dispositifs et différentes mesures des pouvoirs publics : certains sont nationaux (ACCRES², accompagnement des Rmistes, statut de stagiaire de la formation professionnelle : SIFE³, ...), d'autres sont régionaux (études de faisabilité pour des entreprises innovantes, plan de développement rural et dispositif de formation, ...), certains sont locaux (convention avec un district, PLIE⁴, ...). Leur diversité témoigne de la difficulté d'approche de l'aide à la création d'entreprise. Ces dispositifs et mesures vont de quelques jours (dossier ACCRE, étude ERI⁵) à un an (formation qualifiante). Tout dépend de l'utilisation faite par l'organisme. Souvent le dossier ACCRE ou l'étude de faisabilité sont des outils pour un accompagnement, qui dans la réalité est bien plus long que ce que prévoit la mesure. (Il va de soi, que dans ces cas-là, l'organisme est insuffisamment rétribué pour le travail accompli).

Dans ce contexte, l'accompagnant va utiliser des moyens très personnalisés et va inscrire son travail dans une durée qui ne sera ni celle des dispositifs (il devra les dépasser), ni celle de la progressivité du parcours (car il n'en a pas toujours les moyens).

² ACCRE : Aide à la Création

³ SIFE :

⁴ PLIE : Plan Local d'Insertion par l'Économique

⁵ ERI : dispositif Entreprise Rurale Innovante de la Région Rhône-Alpes

Or, il est actuellement admis que la progressivité est un critère essentiel à la viabilité d'une création d'entreprise rurale. Ainsi, comme le souligne l'étude effectuée par le CREFAD sur la viabilité des petites entreprises dans le Massif Central⁶, « l'analyse de la viabilité de ces entreprises de petite dimension montre que la progressivité dans l'investissement, l'autoconstruction et l'autofinancement se révèle être une condition de réussite car la logique sous-tendue par ces pratiques intègre une notion de temps nécessaire à l'apprentissage d'un nouveau métier, à la maturation du projet et à la possibilité de le tester grandeur nature. (...) Le décalage constaté entre le début de l'activité et la création de l'entreprise peut être plus ou moins long selon les cas. Il met en évidence, précisément dans le cas de l'acquisition progressive de facteurs de production et l'accès progressif à un statut professionnel, un vide juridique. Ce vide est comblé, au cas par cas par des solutions de fortune. (...) Il serait alors opportun que le cadre institutionnel reconnaisse cette période de maturation des projets, de croissance progressive du chiffre d'affaires en mobilisant et réorientant les crédits publics. »

L'objet de ce rapport n'est pas de faire une analyse des différents dispositifs. Nous nous sommes attachés à repérer comment se déroule l'accompagnement de ces parcours très diversifiés, à partir de 12 exemples et de repérer des phases sans pour autant pouvoir les situer dans le temps de manière analogue.

La complexité de la question ne peut pas se traiter sans prendre en compte deux composantes : l'adaptation et le temps. Aussi, nous avons articulé notre rapport sur ces deux notions.



⁶ Étude réalisée en 1998/99 pour le compte de la DATAR et du FNADT Massif Central

4. L'ACCOMPAGNEMENT S'ADAPTE A LA SITUATION

L'ORGANISME FAIT LE LIEN ENTRE LE PROJET ET LES DISPOSITIFS

4.1. L'organisme articule projet et dispositifs

Lorsqu'une personne se présente, il convient en premier lieu de faire avec elle un diagnostic de sa situation : où en est-elle de sa situation personnelle, financière, de l'avancée de son projet, de ses intentions, motivations, temps disponible, besoins de formation ou d'accompagnement. À partir de l'expression de la personne, l'organisme pourra lui proposer les différentes formes d'accompagnement possibles, ces formes pouvant varier sur la durée de l'accompagnement et même s'interrompre pour reprendre ensuite.

L'organisme a recours à certains dispositifs de financement, ils correspondent à des problématiques de territoire ou de public. Chacun répond à des besoins généraux identifiés préalablement, par exemple, la formation « exploitant rural » est faite pour des personnes qui nécessitent un apprentissage technique, un diplôme, ou une immersion dans un réseau de professionnels, etc ... ou encore, une « étude de faisabilité » est faite pour, comme son nom l'indique, vérifier la faisabilité d'un projet en vue de réaliser des investissements et d'obtenir une aide au financement de ceux-ci. Chaque dispositif obéit à sa propre logique avec des durées, une finalité et des critères d'admission du public en cohérence avec ses objectifs.

En fonction de la situation de la personne, l'organisme va l'inscrire dans l'un ou l'autre des dispositifs. La démarche n'est jamais l'inverse, c'est-à-dire chercher à remplir une formation, alors que celle-ci n'est pas appropriée pour la personne. Cela semble aller de soi, mais il est bon de le préciser. Il est également possible que la structure ne soit d'aucune aide à la personne, et dans ce cas, elle l'oriente vers d'autres partenaires. Toutefois, dans la mesure où chaque personne et chaque projet est « unique » aucun dispositif ne peut correspondre exactement aux besoins énoncés. Aussi, il y a souvent juxtaposition dans le temps de plusieurs dispositifs au fur et à mesure de l'évolution du projet.

Ainsi, Ghislaine (10) a émis une idée de création d'entreprise dans le cadre d'un stage pour les jeunes sur « le projet professionnel » conduit par OXALIS. Puis, elle a pu se former à toutes les dimensions d'un projet dans une formation-action plus longue : « entrepreneur rural ». Ensuite, la nécessité de rédiger un projet pour obtenir des financements avec la « bourse DEFI JEUNES » l'a conduit à solliciter Oxalis pour une aide individualisée et la mise à disposition de l'outil informatique. Enfin, elle a vérifié la faisabilité économique de son projet avec la mesure « entreprise rurale innovante ». Tout cela s'est déroulé sur quatre années.

Brigitte (4) a pu formuler un projet, acquérir des compétences techniques, s'inscrire dans un réseau avec la formation « exploitant rural » du CREFAD, puis son projet ayant évolué, elle a pu recentrer la trajectoire de son activité en participant aux modules sur « l'entraînement mental » et « les histoires de vie », un processus qui s'étale sur quatre années.

Valérie (2) a eu besoin d'une succession de dispositifs pour mener son projet à terme (RMI, stage « entrepreneur rural », « étude de faisabilité »), un parcours de plus de trois ans.

Si ces exemples témoignent qu'il est possible de juxtaposer des mesures, dans la réalité, ce n'est pas si simple. En effet, d'une part, le cumul de moyens n'est pas toujours toléré par les financeurs. De plus, il faut à chaque fois, pour une même personne constituer un dossier administratif complexe. Et enfin, la justification des résultats doit se faire à chaque dispositif alors qu'ils ne sont qu'une partie du processus. Le résultat ne peut être évalué qu'à la fin.

Cette situation met l'organisme dans une situation délicate de rendre des comptes « négatifs » à la sortie du dispositif (par exemple, il ne peut pas cocher la case « a un emploi »), car il s'agit d'une situation inachevée. L'évaluation ne peut pas mesurer un processus positif (construction d'un projet progressif) !. Il faut enfin tenir compte de la progressivité de la

⁷ Les numéros indiqués après chaque prénom correspondent à la description du parcours des personnes jointe en annexe.

demande du créateur et avoir la capacité d'attendre la maturité de chaque phase.

4.2. L'organisme fait le lien avec des dispositifs extérieurs

Lorsque l'évolution du projet requiert des interventions extérieures, l'organisme va orienter la personne. En effet, il n'est pas possible qu'un organisme ait toutes les réponses. Néanmoins, il doit assurer la cohérence de l'ensemble. Cela évite un éparpillement pour la personne par la reprise d'éléments déjà étudiés. Le lien n'est pas forcément formalisé, il existe de fait parce qu'un processus est en cours.

Ainsi, Benoît (1), de par sa demande de formation technique a intégré la formation « exploitant rural » d'ASFODEL. Puis, afin de trouver des financements pour ses investissements, il a été accompagné par l'ADASEA⁸ pour une demande de DJA⁹, puis par l'ADIE¹⁰ pour un prêt relais en attente de la DJA.

Mireille (11) a bénéficié, dans le cadre de la formation « entrepreneur rural » de modules de formation techniques extérieurs sur la « composition florale ». L'accompagnement de son projet s'est également poursuivi avec une action menée par le PNR¹¹ pour le réseau de fermes de découverte, et pour elle en particulier le soutien d'un conseiller juridique.

Il est important de reconnaître le rôle joué ici par l'organisme, car même si son action n'est pas directe, elle n'en est pas moins essentielle. S'il y a une coupure dans le temps entre la personne et l'organisme, il n'y a pas rupture de la fonction d'accompagnement.

Il serait judicieux que cette coupure ne soit pas marquée par une rupture de financement pour l'organisme.

⁸ ADASEA : Association Départementale d'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles

⁹ DJA : Dotation Jeunes Agriculteurs

¹⁰ ADIE : Association pour le Droit à l'Initiative Économique

¹¹ Parc Naturel Régional

4.3. L'octroi d'un statut est une forme d'aide précieuse pour la personne

Le statut de stagiaire de la formation professionnelle, lorsqu'il est possible, apporte une rémunération à la personne qui ainsi, peut prendre le temps de construire son projet. Celui-ci n'est possible que dans un certain cadre : la formation continue. Il manque en effet un statut de « créateur d'entreprise » pour ces personnes dont les moyens financiers sont insuffisants pour à la fois subvenir aux charges de la vie quotidienne et à la fois faire des économies pour investir dans le projet. Pour ceux qui ont encore un emploi il s'avère difficile de mener en parallèle la construction d'un projet. La mesure réservée aux jeunes dans le cadre des nouveaux services, nouveaux emplois apporte une ouverture sur ce sujet.

Le processus d'accompagnement lorsqu'il passe par un dispositif de formation a l'atout supplémentaire non négligeable pour les personnes de leur ouvrir une possibilité de rémunération. La formation joue complètement son rôle de tremplin vers l'installation.

En effet, sans cette possibilité de rémunération, Brigitte (4), n'aurait sans doute pas pu suivre la formation du CREFAD qui a été pour le couple la possibilité de rendre réaliste leur projet. De même, pour Frédéric (5), être stagiaire a permis de faire le pont entre la fin d'un emploi et le démarrage d'une nouvelle activité.

Le statut de stagiaire impulse une dynamique nouvelle pour la personne car elle sort d'une situation passive pour entrer dans un projet.

Ainsi, Valérie (2), qui se contentait d'une situation de Rmiste a pu, en enclenchant une formation avec un statut plus valorisant, se poser des questions sur son projet professionnel et déboucher sur une création d'entreprise.

De manière différente, Frédéric n'aurait pas pu laisser la gérance de son bar pour s'orienter sur la création de l'entreprise du couple sans aucun revenu.

La formation est un moyen évident d'enrichissement du projet par la confrontation aux autres, par des apports théoriques (comptabilité, gestion, statuts juridiques, commercialisation, informatique, etc ...). Une formation qualifiante intégrée au processus d'accompagnement (comme le BPREA) apporte un avantage non négligeable de reconnaissance des acquis (vis-à-vis de la profession et vis-à-vis des administrations). Malheureusement, une personne qui ne peut ouvrir des droits à un statut de stagiaire ne peut pas accéder à ce moyen pour construire son projet (coût, revenu, couverture sociale, etc ...).

Cette situation est regrettable car selon les régions et selon les situations personnelles, il n'y a pas égalité des chances. Un statut à visée plus globale qui permettrait à la personne de s'orienter en fonction de ses besoins et de ceux de son entreprise apporterait tout à la fois souplesse et structuration.

4.4. Le processus d'accompagnement a un rôle de structuration

Chaque dispositif a sa propre durée de vie et celle-ci coïncide rarement avec la durée de la construction du projet. De plus, ils sont souvent soumis à des conditions extérieures de nature politique ou administrative (programmes européens, par exemple). Si des mesures doivent se succéder pour les personnes, elles ne doivent pas pour autant « hacher » la construction du projet. La recherche de sens est ici essentielle et elle repose sur l'objectif poursuivi par le créateur.

Le rôle de l'accompagnant est d'aider la personne à formuler ses intentions et de baliser le parcours à suivre. Il va utiliser les moyens qu'il a à sa disposition. Il s'agit bien de moyens : un dispositif de formation, d'étude, d'entretiens individualisés, ... ne sont pas des objectifs mais des outils au service de l'objectif final, c'est-à-dire la construction d'un projet personnel et professionnel. Le montage réalisé caractérise le processus, tout en étant évolutif, il structure le parcours de la personne et de son projet.

Ainsi, pour Benoît, la prise de conscience que son projet de remise en état d'une oliveraie a une montée en puissance progressive, l'a obligé à penser cette construction sous forme d'étapes. Le processus de l'accompagnement a consisté à l'aider à organiser ces étapes avec la mise en place de moyens adaptés. Tout d'abord, la nécessité d'acquérir des compétences techniques et d'obtenir un diplôme avec la formation « exploitant rural ». Cette formation a eu, en plus, d'autres impacts comme la rencontre de professionnels et donc l'immersion dans le milieu agricole, un gain de confiance en soi, une reconnaissance par la profession ... L'étape suivante a été de rendre le contexte favorable (négociation de baux, démarches administratives, statut, ...). Pour cela, un accompagnement individuel était suffisant et adapté par sa souplesse. L'étape suivante pour le financement du projet a requis d'autres moyens (DJA, ADIE). Enfin, une fois installé, il est important pour Benoît de ne pas rester isolé, d'être inscrit dans un tissu social, l'accompagnement prend alors une forme plus globale avec la vie du réseau.

Mais, il est important de souligner qu'un réseau n'est pas quelque chose qui « va de soi », il existe parce que l'organisme support entretient la vie de ce réseau, la stimule, met les personnes en relation ...

Parce que la personne peut repérer dans son parcours, ainsi balisé par des étapes, les phases d'évolution, elle est dans un processus structurant. *On retrouve cette composante de structuration du projet de Valérie (2), qui, en passant par différents dispositifs va prendre forme et permettre le passage d'une situation d'assistantat à celle de créateur d'entreprise.*

Que le processus ait un rôle structurant est d'autant plus important qu'un projet est très vite « ballotté » au gré des événements qu'il rencontre.

Pour Pierre et Brigitte (4), le projet s'est structuré autour de l'objectif de vie du couple. Celui-ci s'est transformé et a évolué au fil des opportunités matérielles. La participation régulière à différents modules de formation de manière discontinue, après la période officielle de la formation exploitant rural du CREFAD est un moyen efficace pour que les personnes évaluent l'avancée ou les déviations du projet afin de l'orienter au fur et à mesure, en le réajustant à leurs intentions. Mais ce travail n'est pas rémunéré pour le CREFAD.

Cette nécessaire structuration peut être plus profitable si elle se fait dans le cadre d'un « contrat d'objectifs », négocié entre le porteur de projet, l'organisme et le financeur. Cela responsabilise la personne qui pourra ainsi mieux prendre en compte les effets de l'évolution de son projet et les financements débloqués à son sujet. Pour l'organisme, un seul contrat est signé, il ne perd plus de temps et d'énergie à monter des dossiers complexes. Quant au financeur, il peut s'appuyer sur des indicateurs plus clairement définis pour évaluer l'impact de son intervention.

4.5. L'accompagnement n'est pas qu'une approche technico-commerciale

Les projets rêvés par les futurs créateurs qui souhaitent s'investir dans les territoires ruraux sont rarement répertoriés dans des cadres pré-établis sur des métiers connus. Au contraire, il n'y a souvent aucune référence en termes de marché ou de ratios de rentabilité car il s'agit de projets innovants, de combinaison d'activités, d'adaptation d'un savoir-faire ou d'une passion transformée en emploi. De plus, leur taille modeste leur permet de se nicher sur des parts de marché ciblées qui sont difficilement identifiables par des études de marché classiques. Ceci n'est pas le cas de projets urbains où les activités sont nettement repérées et identifiables.

L'accompagnement consiste donc à inciter la personne à se poser les bonnes questions. Elle est alors guidée dans ces recherches d'informations (par exemple, comment établir un prix de vente, à quel public s'adresse le produit, quels sont les partenaires, etc...). Il est très important qu'elle effectue elle-même ces recherches, car elle va « rebondir » d'un renseignement à l'autre. De plus, la construction d'un projet n'est pas « un long fleuve tranquille » : une information nouvelle va venir contrarier la précédente, il va falloir réajuster sans cesse. La personne doit faire elle-même ces démarches, car ainsi, elle suit le cheminement qui verra son rêve se transformer en réalité. Cette phase de l'accompagnement est essentielle car c'est à ce moment que la personne entre dans son projet, lui donne forme, l'incarne dans le réel. C'est déjà être entreprenant, entrepreneur.

Le projet est souvent à l'image de la personne et l'accompagnement est axé sur les intentions de celle-ci, sa capacité à transformer son idée en activité viable, à prendre en compte toutes les dimensions économiques ... Ainsi si tous les projets de vie sont recevables parce qu'ils sont portés par la personne, en revanche tous les projets économiques qui sont liés ne sont pas tous recevables car ils doivent faire la preuve de leur viabilité.

Par exemple, Marie-Charlotte avait été découragée par l'approche technico-commerciale qui lui avait été opposée par une chambre consulaire. En revanche, au sein de l'IFAD, elle a été écoutée sous l'angle dynamique de son projet : la créativité, l'innovation, la cohérence avec sa personnalité, ... Ainsi elle a eu confiance en elle, confiance qui a été le déclencheur du démarrage et le gage de la réussite.

De même, pour Françoise (12) où rien n'était référencé en matière de prestations de service en animation, et pour cause, puisque cette idée de projet est le fruit de son imagination. Cela rend certes complexe l'approche du sujet. Il a été abordé sous l'angle des compétences de Françoise, du potentiel du territoire et de la construction de produits d'animation réalistes au regard du public ciblé.

Lorsque l'activité est connue sur le marché, le projet peut se raisonner sur des critères technico-économiques, mais cela ne suffit pas à le structurer. Pour Catherine (7) ou pour Frédéric et Pauline (5), par exemple, on peut trouver des références sur l'animation et l'accueil d'enfants. Cependant, ce n'est pas ce type d'approche qui est prépondérante dans l'accompagnement, mais celle de la valorisation du potentiel humain et environnemental avec un accompagnement des objectifs des personnes. Car ce type de projet est viable s'il correspond à la personnalité du créateur, il est en cela à chaque fois unique.

Avec Hubert, il y a eu prise en compte des ratios de rentabilité d'une pépinière car il fallait répondre aux critères de la DJA, mais au-delà, l'accompagnement a consisté à écouter les souhaits d'Hubert, dans son idée de proposer des prestations de service et d'utiliser ses capacités créatives.

S'il n'y a pas d'outils figés, l'accompagnement joue d'autant mieux son rôle. L'organisme est à l'interface entre les informations, les administrations et la personne. C'est ce rôle de guidance qui doit être valorisé. Ce ne peut être qu'à l'intérieur d'un dispositif adaptable que les réponses seront les mieux utilisées.

4.6. L'accompagnement fait appel à une diversité de moyens, parfois inédits.

À projet atypique, réponse atypique ! Non seulement, l'accompagnement peut faire appel à une diversité de moyens, mais en plus, il est parfois nécessaire d'en inventer pour sortir d'une impasse ou d'un blocage. Cela est possible pour les organismes décrits ici car ils ont l'habitude de côtoyer des projets hors des sentiers battus. Comme leur action s'appuie sur un large réseau, il s'agit de faire appel à l'imagination collective ou à l'expérience de l'un ou l'autre. L'expérience de la souplesse les rend également très créatifs. Il faut pour cela accepter de sortir du cadre « accompagnement technique » et aborder le projet globalement avec comme pensée sous-jacente et pragmatique de le faire réussir.

Par exemple, les chantiers d'auto-construction sont à la fois le moyen de créer une cohésion de groupe (utile au lien social), d'apprendre des techniques (indispensable de savoir bricoler lorsque l'on s'installe à la campagne) mais en plus de rendre service à un porteur de projet, comme cela a été le cas pour Pierre et Brigitte (4) : ils ont ainsi économisé une précieuse main d'œuvre.

Dans un autre registre, Benoît avait des problèmes de trésorerie pour réaliser ses premiers investissements (le temps d'étude de son dossier DJA et de versement de la dotation) : le réseau s'est mobilisé, chacun apportant quelques centaines de francs, il a récolté 20.000 F pour l'achat de ses premières ruches. Ou encore, Ghislaine (10) a obtenu sa bourse DEFI avec l'aide obligatoire de sponsors dont Oxalis qui a « joué le jeu ».

Un autre type d'accompagnement est la nécessité pour le créateur d'entreprise de « tester » son produit avant de se mettre à son compte. Mais comment vendre sans statut ?

Ainsi, l'association Oxalis a facturé les prestations effectuées par Françoise (12) et lui a reversées sous forme de salaire. Elle a pu cumuler indemnités ASSEDIC et emploi à temps partiel, le temps de la montée en puissance de son activité. Mireille (11) a bénéficié des activités d'accueil de classes à Oxalis pour se former à la pédagogie et mener des actions de commercialisation sans frais pour elle même et pour le réseau de fermes de découvertes du territoire.

François (3) ne verrait pas son rêve se réaliser sans la solidarité du voisinage coordonnée par Asfodel.

Il y a là foisonnement d'expérimentations qui mériteraient de sortir de l'ombre et de donner lieu à une formalisation transférable à d'autres situations. Des travaux ont déjà lieu dans ce sens en ce qui concerne un cadre juridique à mutualiser pour le démarrage de l'activité, avec les coopératives d'emploi, les sociétés de portage, les couveuses d'activités.

Il existe des formules originales pour les financements des projets (CIGALEs®¹², des systèmes de souscriptions, les prêts de l'ADIE¹³ ou de la NEF¹⁴ ...).

D'autres initiatives sont sans doute à inventer et à pérenniser. Tout ce qui a trait à l'autoconsommation ou à l'autoconstruction ne donne pas lieu à valorisation et pourtant c'est une forme de revenu souvent précieuse par limitation des charges.

¹² CIGALEs® : Club d'Investisseurs et de Gestion Alternative Locale de l'Épargne.

¹³ ADIE : Association pour le Droit à l'Initiative Économique

¹⁴ NEF : Nouvelle Économie Fraternelle

4.7. Il n'y a pas de méthodologie type mais une adaptation au fil de l'évolution des personnes.

La personne reste maître de son projet et de son parcours, c'est elle qui interpelle l'organisme. C'est une des particularité qui démarque des logiques d'insertion. Il n'y a pas d'outils normés, ils s'adaptent en fonction du cheminement de la personne. La méthode est faite de l'expérience accumulée par l'organisme. L'accompagnant va inscrire son action à partir d'un diagnostic de base, évaluer la progression et accompagner les réajustements grâce à des entretiens individuels. Ce processus ne répond pas à une grille pré-établie, il est en soi une méthode dans l'approche humaine du projet. L'accompagnant n'est pas une personne isolée, il travaille au sein d'une équipe et avec différentes personnes ressources. Le suivi a donc une dimension humaine multiple.

Ainsi, Valérie a utilisé la formation « entrepreneur rural » d'Asfodel pour réfléchir à son choix de vie, étape première pour le démarrage d'un projet Dans ce cas, la formation a un rôle de déclencheur alors qu'elle a habituellement pour objet de transmettre les bases de la construction d'une entreprise.

L'organisme a conscience qu'il ne faut pas « brûler des étapes » et va adapter ses moyens d'accompagnement en fonction du rythme de la personne. La plupart du temps, ce travail est fait « à perte » pour la structure, car elle est amenée à « déborder » sur le temps imparti par un dispositif. Cela ne l'empêche pas de rester lucide face aux risques de dérives vers l'assistanat. Elle fait un travail de « veille » pour éviter cet écueil.

Il est rarement possible de faire entrer une personne dans un schéma type car aucune n'arrive avec les mêmes antécédents, les mêmes atouts (et difficultés), ni les mêmes capacités à se prendre en charge. De la même façon, aucun projet ne se ressemblent, ils n'ont pas les mêmes critères de réussite selon l'activité, le lieu d'implantation, les moyens financiers et techniques nécessaires, ...

C'est l'évolution de la dynamique personnelle de Valérie, pour un projet de création d'activités, qui a conditionné les réponses apportées : un statut de RMI au départ l'a conduit à faire émerger une idée, puis un statut de stagiaire en formation pour construire un projet a en fait servi à se poser les bonnes questions sur son choix professionnel et ses motivations. La structuration du projet a pu se poursuivre par une étude de faisabilité. Le dispositif n'a pas été suffisamment long pour qu'elle entre dans une phase de consolidation. Son besoin ayant toujours été en deçà du dispositif prévu. Malgré cette longue durée et le cumul de moyens, il n'y en a pas eu « trop » car le projet s'inscrivait dans une dynamique d'évolution.

D'une autre façon, la formation « entrepreneur rural » d'Oxalis a pour fonction de mettre le pied à l'étrier des porteurs de projets dont les compétences techniques sont acquises. Ce qui n'était pas le cas de Ghislaine (10), elle a toutefois suivi cette formation afin d'appréhender les conditions nécessaires et les contraintes à prendre en compte avant de se lancer dans une formation technique, une recherche de local, etc ...

Pour Frédéric (5), la formation était l'occasion de faire une rupture d'un milieu à risque (alcoolisme) et par la confrontation aux autres, d'élaborer un nouveau projet de vie. La formation parfois sert à vérifier la solidité du couple, fondement du projet. Si un couple se sépare, ce n'est pas un projet qui est enterré mais deux nouveaux projets qui émergent. Ce phénomène est rendu possible car ce sont les personnes qui sont accompagnées, l'organisme va devoir réajuster avec chacun des membres du couple en dehors des dispositifs épuisés.

Cela a été le cas pour Frédéric et Pauline (5) et pour Catherine et Serge (7). Il s'agit alors de rebondir grâce à des entretiens individuels avec un travail de nature relationnelle ou grâce à des modules courts de formation en groupe.

C'est là toute la richesse de l'approche humaine de l'entreprise. Ce travail essentiel d'ajustement se réalise souvent en dehors de tout dispositif, car ceux-ci ont pour principal écueil de ne pas être suffisamment adaptés à la diversité de toutes les innovations, et ce malgré les intentions initiales de les axer sur l'individualisation, pour des « entreprises innovantes ». C'est toutefois le cas, par exemple de la formation modulaire qui permet des entrées et sorties permanentes. On pourrait donc imaginer qu'il est possible d'avoir recours à des mesures souples ouvertes autant à une personne, qu'à un couple ou une équipe.

4.8. L'accompagnement est une aide à la prise de recul

La démarche d'installation en milieu rural est spécifique par ce trait commun de créer son emploi pour l'ajuster à son mode de vie, créer une unité entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Ce n'est pas la configuration du créateur d'entreprise dont l'ambition est de se développer pour gagner beaucoup d'argent : pour lui, l'approche technico-commerciale est indispensable. Elle l'est aussi pour ces entrepreneurs atypiques, mais elle est sous-jacente à d'autres approches.

La stratégie n'est pas la même avec des personnes qui collent à leur projet, projection de leurs rêves, de leurs désirs d'être. Le premier travail, parfois douloureux, consiste à prendre l'éloignement nécessaire pour composer avec un projet réaliste. Il est bien entendu toujours difficile de prendre du recul par rapport à soi-même, tout seul. C'est là tout l'intérêt de l'accompagnement qui est tout à la fois un lieu d'écoute et un lieu de confrontation à la réalité.

Benoît souhaitait remettre en état une oliveraie. Mais il a compris que ce type d'activité ne le ferait pas vivre et ne lui apporterait certainement pas un revenu immédiat. En se confrontant à d'autres expériences (dans le réseau d'Asfodel), il a pris le recul nécessaire à la prise de conscience de la non-faisabilité de son idée en l'état. Il a accepté le temps que cela devrait mettre et l'obligation de trouver une activité intermédiaire.

Grâce à la formation qu'elle a suivie, Brigitte (4) a accepté de prendre son projet sous l'angle de la réalité locale. Mettant de côté leur envie de faire de l'accueil à la campagne, le couple s'expérimente à la production agricole en saisissant les opportunités offertes. Si le projet n'est pas encore celui de leurs rêves, ils savent que c'est un passage obligé. Ils sont soutenus en cela par le CREFAD soit au cours d'entretiens individuels, soit par la participation à des modules, soit en participant à la vie du réseau.

Cette prise de recul est indispensable pour ne pas se décourager lorsque la réalité prend trop de place sur le rêve.

Lorsqu'un financeur veut mesurer l'impact de son action, il ne peut le faire qu'avec des critères rationnels : emploi, niveau de revenu, chiffre d'affaires réalisé, etc ... or, nous avons affaire à des projets dont le but n'est pas de gagner (beaucoup) d'argent, mais de gagner en qualité de vie, de réaliser des rêves. Comment mesurer si un rêve devient réaliste ?

C'est là l'enjeu de mesures qui justement, au lieu de mesurer serait à même d'estimer si la personne a rempli ses objectifs (dans le cadre du « contrat d'objectifs », par exemple !) et si à terme elle n'est plus dépendante des subsides publics.

4.9. Une vision globale permet à la personne de dépasser un blocage, de se réorienter, de trouver ses propres solutions

Lorsqu'ils sont encore à l'état du rêve, la plupart des projets peuvent être facilement jugés comme étant farfelus. Ne pas se précipiter dans le jugement par l'écoute active, c'est laisser la personne prendre la mesure de ses possibilités, c'est encourager son potentiel créatif, c'est lui laisser la place de construire son idée. Il s'agit pour autant de ne pas se précipiter malgré les contraintes de durées des dispositifs.

L'expérience de François (2) est intéressante en cela que le financement de son accompagnement se situe dans un programme global lié au territoire. Il n'est pas question ici d'acculer François dans un bref délai à être à son compte car cela serait un échec. Il n'y a pas jugement sur la capacité de François à entreprendre mais une recherche de solutions locales pour lui permettre de réaliser son rêve de berger progressivement.

Dans un autre cadre, Hubert (6) a trouvé la solution qui semblait adaptée à sa personnalité car le CREFAD a pu l'écouter sur ses aspirations sans l'enfermer dans un cadre DJA. Ce cadre l'obligeait à un volume de production incompatible avec son désir de créativité. Mais pour rendre son projet rentable, il a dû trouver une activité de prestations de service qui ne serait sans doute pas née sans cette écoute.

Marie-Charlotte (8) a trouvé dans le non-jugement de l'IFAD la réponse à sa demande d'être écoutée sur un projet plus global qu'un simple commerce ambulant.

Le fil conducteur du processus de l'accompagnement trouve sa cohérence dans la vision globale du projet. Il s'agit bien de prendre en compte toutes les dimensions de sa réalisation y compris si le porteur de projet doit ou choisi de changer d'organisme à un moment donné. C'est un subtil travail de maillage que doit opérer l'accompagnant. Mais parce qu'il a cette vision globale : composantes du projet, finalités, moyens, étapes,, il favorise la possibilité de réorientation lorsqu'un blocage interne ou externe survient.

Lorsque Frédéric et Pauline (5) se séparent, le projet perd son sens car, ancré sur un territoire, basé dans la maison de Frédéric, construit avec le potentiel de l'environnement, il ne semblait plus possible de conduire les mêmes activités. Par les modules « d'entraînement mental », le CREFAD peut guider chaque membre à formuler une nouvelle orientation cohérente avec les objectifs poursuivis.

C'est le même type de démarche avec Catherine (7) ou avec Stephan (9). Lorsque le projet tel qu'il est défini au départ demande à être repris, cela est facilité par l'approche humaine et globale du sujet.

Le projet de Françoise (12) a été défini et modelé plusieurs fois, différentes prestations ont été réalisées. Elle a plutôt, pour l'instant travaillé au coup par coup, par essai-erreurs. Aujourd'hui elle appréhende mieux ce qu'elle peut faire, avec qui et dans quelles conditions. Elle a forgé son activité à son image.

Le temps nécessaire pour exercer sa créativité, réajuster, transformer, réaliser doit être reconnu comme partie intégrante du processus. Des dispositifs qui permettent une approche globale comme la convention qui lie le DAVD à ASFODEL ou le dispositif insertion dont bénéficie l'IFAD sont pertinents car ils n'ont pas de limitation de durée. En revanche, ils ont pour inconvénient majeur d'être réservés aux personnes du territoire ou à une certaine catégories de bénéficiaires.

4.10. Il s'agit de croire au projet, de faire confiance

Le porteur de projet est l'acteur principal, il sollicite un organisme pour être accompagné dans ses démarches ou pour acquérir des compétences mais en tout état de cause, c'est lui qui reste maître à bord. Il ne s'agit pas d'entretenir la personne dans une illusion de projet mais par la confiance, l'accompagnant crée les conditions favorables au développement d'une idée.

Cela a été le cas pour Marie-Charlotte (8) qui a pu trouver des interlocuteurs motivés.

Cette confiance a été sans doute indispensable à Stephan (9) pour qu'il ait envie de réorienter son projet initial. Alors que les obstacles locaux et le rejet de la municipalité avaient pour effet de casser tous ses projets d'accueil, il a pu rebondir à partir d'une compétence autre, stimulé en cela par l'IFAD.

L'accompagnant a souvent cette fonction de croire au projet dès le début, ce qui facilite le déclic, mais aussi de continuer à y croire lorsque le porteur de projet traverse des phases de doute.

Interlocuteur extérieur, il apporte des perspectives nouvelles pour la personne : cela a été le cas, entre autres, pour Ghislaine (10) et pour Françoise (12).

Nous observons que les compétences qui sont sollicitées relèvent aussi de celles qui sont exercées dans un travail de relation d'aide. Cela veut dire qu'il y a dans les équipes accompagnatrices des personnes formées à la relation et à la médiation. C'est un paramètre qui n'est actuellement pas pris en compte dans la constitution d'un dossier de financement pour le fonctionnement de l'organisme.

4.11. L'accompagnement est avant tout humain

Dans les schémas que nous décrivons, « projet et personne » sont indissociables. Mais ce n'est pas la même chose de guider un projet ou d'accompagner une personne. Si l'on se place du point de vue du projet économique, on cherche les adéquations nécessaires à sa viabilité quels que soient les désirs ou motivations des personnes. En se plaçant du point de vue de la personne, on accepte que le projet se modifie, voire soit abandonné si la personne s'oriente différemment. Il sera alors, certes difficile de mesurer l'efficacité de l'organisme. Celui-ci doit rendre des comptes à ses financeurs publics sur le nombre d'entreprises viables, nombre d'emplois créés ... alors qu'il s'intéresse au cheminement des personnes : leur insertion sociale, leur capacité à se prendre en charge, leur recherche de qualité de vie, etc ...

C'est ainsi le cas pour François (2) où l'accompagnement est de nature parfois plus social que formatif. Et pourtant, c'est une démarche en amont indispensable à la réussite du projet d'insertion. Elle est rendue possible grâce à un financement qui justement permet une approche globale de la personne et de son projet.

Dans le cas de Catherine (7), l'IFAD s'est attaché à accompagner une personne dans son désir de monter un lieu d'accueil et d'animation rurale. En accompagnant la personne, l'activité économique a pris forme et s'est professionnalisée. Elle s'est articulée avec une dynamique du couple. Lorsque le couple se sépare, s'il y a accompagnement du projet, celui-ci peut rester viable au-delà des personnes. Mais en fait il n'est viable que par l'implication du créateur. Il est donc bien question de continuer, à sa demande, d'aider le créateur dans sa nouvelle orientation tout en accompagnant également le projet initial dans ses transformations.

C'est aussi le cas pour le projet de Frédéric et Pauline (5) où le CREFAD ne peut pas accompagner l'entreprise de manière dissociée des personnes qui l'animent. Il y a en plus, dans cette situation, des problématiques de lieu qu'il faut savoir prendre en compte.

Il s'agit d'ajouter à cela que la prise de risque pour la personne est double : elle est financière et humaine. L'organisme est attentif à ce phénomène et ne peut pas préjuger de la réussite ou de l'échec d'une situation. Là où il peut y avoir échec pour certains (entreprise non créée) et donc mauvaise statistique en termes de résultat pour l'organisme envers son financeur, il y a réussite pour une personne qui évite d'aller à la catastrophe. Et inversement, une réussite apparente peut avoir au passage laminé un couple et laissé un sentiment d'échec à la personne.

Il est ici encore important de définir correctement ce qui est mesuré et mesurable.

4.12. L'accompagnement est une « maïeutique »

C'est l'art de faire révéler, de faire accoucher la personne de son projet. Pour aller au-delà d'une simple idée, elle va devoir lui donner du corps, en dessiner les lignes forces. Le rôle de l'accompagnant est fait de ces allers-retours entre ce que la personne va exprimer de ce qu'elle veut faire et de ce qui est profond en elle et qu'elle projette dans son désir d'activité économique avec un passage à l'acte.

Cette façon d'accompagner est commune dans tous les exemples présentés.

C'est très clair avec Marie-Charlotte (8) qui a pu, par l'écoute se révéler, aller au-delà du projet initial et donner à son entreprise l'envergure imaginée.

C'est aussi vrai pour Stephan (9) qui a pu rebondir sur une nouvelle idée plus proche de ses aspirations (la musique), alors que le premier projet d'auberge était plus adéquat avec un lieu. Sans ce « travail de deuil » accompagné par l'IFAD et ce recentrage pour faire émerger des compétences, il n'aurait jamais pu « se reconstruire » et aboutir à la réalisation d'un studio d'enregistrement.

On retrouve cette idée de « maïeutique » aussi avec Mireille (11), qui, dans l'ombre de sa patronne n'osait formuler un projet personnel. Elle va pouvoir le faire par la formation, trouver son identité, ses valeurs et capacités créatives. Elle peut par la suite s'affirmer différemment et penser autrement sa place dans l'entreprise.

Cela joue aussi pour Françoise (12) qui demande le soutien de l'association car c'est avec la synergie de tous qu'elle peut se sentir suffisamment forte pour passer d'un statut de responsable d'animation dans un cadre déterminé à celui de responsable de son activité hors-cadre.

Cette composante demande de la patience, l'acceptation d'aller-retour et de ruptures. Seul un dispositif pensé globalement peut montrer son efficacité dans ces cas très courants à l'inverse des dispositifs multiples et sectoriels actuels.



5. L'ACCOMPAGNEMENT S'INSCRIT DANS LE TEMPS

L'ACCOMPAGNEMENT CHEMINE AVEC L'EVOLUTION DE LA PERSONNE

5.1. Le processus d'accompagnement est en parallèle de la vie du projet

Celui-ci est constitué du projet de vie d'une personne ou d'un couple et d'un projet professionnel adapté à ce projet de vie. Le processus de l'accompagnement n'est pas collé à l'évolution de ces deux axes, mais il va permettre l'adéquation entre les objectifs de vie et les objectifs professionnels. Le rôle de l'accompagnateur est de pointer avec la personne la cohérence entre son objectif initial, ses intentions et les faits, les réponses économiques qui font évoluer le projet.

Valérie (2) a d'abord fait le choix de se sédentariser en se créant un cocon dans un hameau choisi. Elle va greffer sur ce lieu des activités économiques compatibles avec l'environnement et avec ses aspirations. À travers les différents dispositifs, l'accompagnement va se prolonger dans le temps au rythme de la maturation du projet en réévaluant à chaque fois les désirs et la réalité économique.

Pierre et Brigitte (4) ont réfléchi leur entreprise en rapport avec une représentation de la campagne comme cadre de vie idéal. Ils ont peu à peu recentré leur projet sur une production réaliste et le couple a dû faire des compromis entre l'aspiration de devenir agriculteur et la difficulté de cette ambition (sans terres, sans compétences). La formation a impulsé une confiance en soi avec l'acquisition de compétences et l'obtention du diplôme. L'accompagnement jalonne leur itinéraire, il leur permet de faire le point, d'ajuster, de marquer des étapes.

Le parcours de Frédéric et Pauline (5) est différent, ils ont bâti leur idée autour d'un lieu et surtout d'un désir de rupture avec leur milieu précédent. Leur association a pris de l'ampleur et a répondu aux objectifs attendus. Mais le couple n'a pas tenu et il faut maintenant réparer pour que chacun reconstruise petit à petit son orientation. Les différentes phases par lesquelles ils sont passés ont été ponctuées par une guidance sans que celle-ci n'interfère dans leur évolution. La vie du couple a son existence propre même si elle interfère sur l'activité économique. De même, l'accompagnement n'est pas une corde tendue entre les deux composantes, il est plutôt un point de repère.

C'est une problématique similaire avec Catherine (7), l'IFAD accompagne l'évolution de la personne, indépendamment de l'évolution du projet économique.

L'accompagnement du projet de Ghislaine est manifeste de cette adaptation aux besoins et à l'évolution de la personne. Simple déclencheur au démarrage, Oxalis a été un stimulateur par la suite tandis que Ghislaine a continué sa réflexion à son rythme. Bousculée dans son projet par les exigences des différents dispositifs, elle n'a pour autant pas changé sa ligne directrice dans sa recherche d'indépendance et la montée en puissance progressive de son activité.

Là encore, des financements qui couvrent, d'une part la progressivité du projet pour la personne et d'autre part un accompagnement dans la durée pour l'organisme, seraient en cohérence avec la mise en parallèle de la trajectoire du projet et de son nécessaire accompagnement. (voir schéma du chapitre III).

5.2. Le projet et la personne peuvent changer d'interlocuteur, de structure accompagnatrice

L'accompagnement est fait d'aller-retour entre la personne, son projet, et la structure qui accompagne. Même lorsque la personne ne fait plus appel à l'accompagnateur, il y a quand même un travail qui s'opère. La personne peut changer d'interlocuteur sans que cela formalise une "rupture" au contraire.

Lorsque Benoît (1) ou Hubert (6) ont eu besoin de la DJA, ils ont changé d'interlocuteur, ce qui a pour intérêt d'apporter un nouveau regard sur le projet. Mais le fil conducteur reste le même.

Le travail s'effectue en dehors des moments formalisés, mais pour autant, il s'accomplit. Même si la personne reste silencieuse sur son devenir, car elle éprouve ce besoin de « pause » ou parce qu'elle chemine comme prévu, il n'empêche qu'elle garde un point d'ancrage. Elle sait qu'elle peut réactiver une demande de soutien. Mais cela n'est possible qu'à la condition d'instaurer une relation ouverte et inconditionnelle. Il faut pour cela des dispositifs en rapport avec ce besoin de souplesse.

Dans le cas de François (3), Asfodel peut intervenir à la demande de l'intéressé ou du « comité pilote », il n'y a pas de pression exercée en terme de temps. Lorsque ce sera mûr, sans doute que François s'engagera dans une démarche de formation à l'entrepreneuriat. En se mêlant à un groupe de stagiaires, il aura une approche plus professionnelle de son rêve. Mais il ne sert à rien qu'il entre trop tôt en formation.

Il est incontournable pour le porteur de projet de s'adresser à des interlocuteurs multiples dans ces projets atypiques sans références uniques.

Le guichet unique donne l'illusion de concentrer toutes les possibilités dans un même lieu or les réponses adéquates sont celles qui sont issues du maillage d'expériences et de connaissances.

Pour éviter l'éparpillement, un organisme support doit avoir pour rôle de faire le lien, de répertorier la multitude d'organisme et d'orienter en fonction des besoins.

5.3. La plupart des personnes doivent acquérir les notions de base de gestion d'une activité économique.

Et cela prend du temps ... Comme nous l'avons déjà décrit, le moteur de la dynamique de départ est en fait celle d'un projet de vie et pas celle d'un entrepreneuriat forcé. Le désir d'être autonome, créatif, de choisir son lieu de vie et ses activités est fort, mais la nécessité de traduire ces envies en réalité économique n'est pas souvent la première de leurs préoccupations. Il s'agit donc pour l'accompagnant de faire ce travail de maïeutique tout en amenant les personnes à convertir leur passion et rêve en compte de résultat, en marché, en plan de communication, etc ...

L'objectif est que l'autonomie passe par la maîtrise de la gestion de son entreprise ou par la capacité à trouver les solutions les plus adaptées le moment venu. Un projet qui reste à l'état de rêve n'a aucune chance d'apporter un revenu à la personne. Elle doit donc accepter le revers de la médaille, c'est-à-dire toute la partie administrative et financière de l'entreprise. Si la formation lui fait acquérir les données essentielles, l'accompagnement individualisé va, en complément l'aider à utiliser ces éléments dans la pratique quotidienne.

C'est au moment où l'entrepreneur va découvrir les obligations légales qu'il aura besoin d'appliquer ce qu'il aura appris. La plupart du temps, lors du démarrage, il faut faire face à de nombreuses difficultés et celle de la gestion se surajoute. Il est utile pour eux de pouvoir être guidé par un organisme. Beaucoup ne se sentent pas les capacités de gérer seuls leur entreprise. Pour répondre à ce besoin, certains organismes se posent aujourd'hui la question de créer des coopératives de production (« coopératives d'emploi »), structure juridique intéressante pour mettre en commun ce qui est inhérent à la vie de l'entreprise tout en conservant l'autonomie des projets. C'est un des moyens possibles pour répondre à cette nécessité d'être entrepreneur sans en avoir les aptitudes.

Ghislaine (10) en intégrant la SCOP Oxalis est allée plus loin dans le concept puisqu'elle s'est associée à l'ensemble de la dynamique de cette entreprise collective.

Françoise (12) se sert du support de l'association pour les questions administratives et financières qu'elle n'a pas envie de prendre en charge au démarrage. Mais chacune a été amenée à se familiariser à la gestion, le cadre proposé a permis que cela se passe de manière plus progressive. Ce n'est qu'au bout de plusieurs années qu'elle peut commencer à porter cette « charge d'entrepreneur ».

L'étude de faisabilité a été le moyen pour Valérie (2) de réfléchir au chiffrage de son projet et donc de l'ajuster. Par ce travail, elle acquiert des bases utiles lorsque son activité sera en plein essor. Mais cela a pris quatre années et l'accompagnement n'est pas terminé.

Prendre le temps ne veut pas dire s'installer dans une situation d'assistance grâce aux financements publics. La construction d'un projet requiert du temps, c'est à cette condition qu'il peut durer. Cette notion est acquise dans le constat généralement fait sur la viabilité des entreprises. Ce temps requiert des moyens. Il est possible de mesurer les étapes franchies afin de vérifier si la personne s'établit dans une situation de « porteur de projet » ou si elle s'inscrit dans un processus.

5.4. Le porteur de projet doit se familiariser avec un nouvel environnement.

S'installer à la campagne est un souhait partagé par beaucoup de citoyens en mal de vivre dans le stress et la pollution urbaine. Certains franchissent le pas de cette rupture de milieu de vie avec une plus ou moins bonne préparation et avec plus ou moins d'idéaux en tête. Le monde rural a ses propres lois dans le rapport aux autres et le rapport à l'environnement. S'intégrer prend du temps : « il faut faire ses preuves », devenir agriculteur est un pari difficile sans capital et sans foncier. Il faut beaucoup de ténacité.

L'organisme accueillant a ce rôle d'interface entre la personne et le territoire. Il connaît le territoire et ses acteurs, il a tissé un partenariat local et institutionnel, il repère les activités faisables, souvent il a un rôle d'animateur du territoire. On retrouve la vision globale de l'accompagnement, qui au-delà du projet et de la personne s'intéresse à la dynamique d'ensemble : personne-projet-territoire¹⁵.

Les porteurs de projets doivent en tout cas se familiariser avec leur nouvel environnement et leur nouveau milieu professionnel. Le travail effectué lors de l'accompagnement individualisé, en les aidant à définir leurs intentions les oriente sur les démarches à accomplir, sur les personnes ressources, sur les contacts à établir. Cela crée manifestement les conditions de réussite de l'implantation d'un nouveau projet. Le temps nécessaire à cette intégration en est raccourci. Il est important que la viabilité est fortement soumise à des facteurs non économiques : reconnaissance sociale, intégration dans des réseaux plus ou moins informels et plus ou moins locaux, activation des réseaux personnels et familiaux.

Benoît (3) est arrivé d'un milieu urbain dans un secteur d'activité très différent de celui auquel il a souhaité se destiner. Le parcours du combattant pouvait sembler impossible à franchir : devenir agriculteur sans compétences, sans terre, sans moyens financiers. La formation a bien sûr été un levier très important en termes de compétences et l'obtention du diplôme, une façon de marquer sa place dans la profession. C'est par le réseau qu'il va s'intégrer réellement dans le monde agricole. Le soutien moral et technique d'Asfodel n'a peut-être pas raccourci les délais de l'installation, mais il a accéléré le temps d'intégration. Le temps incompressible de la construction du projet a eu pour bénéfice de mûrir la faisabilité de l'entreprise, de créer sa propre expérience et savoir-faire, piliers de la réussite.

Pierre et Brigitte (4) ont une expérience similaire en choisissant de s'installer sans rien. De même la démarche d'accompagnement du CREFAD permet sans doute aujourd'hui à ce couple d'atteindre ses objectifs de choix de vie. Le plus important ici n'est pas d'avoir la surface minimum pour le statut d'agriculteur mais de se sentir bien avec son activité. Sans le soutien moral de l'accompagnement et la clarification des objectifs, sans doute seraient-ils déçus de ne pas être agriculteurs à part entière.

L'accompagnement dépasse la notion de projet. L'organisme, par son implantation sur le territoire permet d'opérer des synergies entre les acteurs qui sont l'une des conditions de la réussite d'une intégration en milieu rural. Ce travail « d'animateur », « d'agent de développement local » doit être valorisé en tant que tel.

¹⁵ À ce propos, se référer au guide méthodologique de l'auto-emploi en milieu rural réalisé par l'AFIP, Culture et Promotion, Peuple et Culture. Juillet 98. Diffusé par Peuple et Culture : 108-110 rue St Maur 75011 PARIS.

5.5. L'accompagnement est un fil conducteur pour faire des choix stratégiques

Nous avons repéré cette composante à plusieurs reprises : l'accompagnement donne des points de repère pour que la personne fasse des choix stratégiques. Ces points de repère sont ceux que l'organisme a construits dans sa connaissance du territoire et son expérience de la méthodologie de projet. Il vérifie avec la personne que ces points n'ont pas été occultés. Là encore, il n'y a pas de passage obligé dans un ordre pré-établi.

C'est plutôt un effet de « veille », une ponctuation du parcours. Le temps se déroule ainsi non pas dans une succession logique de faits, mais il est marqué par des étapes. L'accompagnant est vigilant à ce qu'elles soient franchies.

La plupart des exemples présentées sont conduits avec cette forme de processus.

Avec Catherine (7), l'IFAD a dessiné une stratégie : structuration du projet dans une association pour qu'un statut permette le démarrage. Puis le développement des activités permet la création d'un emploi subventionné avec l'ouverture de droit à la formation. Ce soutien est important pour la montée en puissance de l'association. L'objectif est d'atteindre un équilibre financier et de développer l'emploi. L'activité se professionnalise au bout de trois années. Dès le départ, il a été identifié que le projet ne pourrait pas atteindre une rentabilité immédiate. Les étapes leur ont permis de jalonner le parcours et de rester persévérants.

Le parcours de Frédéric et Pauline (5) est aussi jalonné d'étapes : quitter un milieu, s'intégrer sur un nouveau territoire avec l'acquisition d'une maison, créer une association en cohérence avec l'environnement local, démarrer de l'activité, réinvestir les gains dans le développement, puis créer des emplois. Tout ce temps est bénéfique pour l'association qui gagne en notoriété, tandis que les porteurs de projet grâce au soutien reçu dans le cadre de la formation et parce qu'ils ont franchi les différentes étapes tiennent le cap. La séparation du couple transforme naturellement la trajectoire.

Dans un processus de production, il est aisé de déterminer des étapes, de les découper et de les organiser. Dans un tel processus d'accompagnement, il est impossible de standardiser des étapes. Elles existent et sont identifiables, mais leur durée, leurs contenus, leurs moyens seront à chaque fois différents. Elles font elles-mêmes partie intégrante du processus.

5.6. On peut repérer des phases descendantes et ascendantes

Bien entendu, un projet n'a pas une évolution linéaire, il fluctue au gré des événements et aussi au gré de l'énergie donnée par les porteurs de projet. Le rôle de l'accompagnant est un soutien relationnel, pour relativiser les événements, relancer la dynamique. Il a conscience de ces phases et aide la personne à ne pas se décourager.

Dans la situation de François (3), l'accompagnateur est obligé d'accepter que la démarche entreprise prenne du temps. Plus la personne a des difficultés personnelles, plus le parcours est hétéroclite. L'accompagnement est plus souvent d'ordre social et relationnel. Il s'agit de se saisir des phases montantes pour asseoir les composantes économiques du projet.

L'exemple de Françoise (12) est aussi représentatif qu'il n'est pas possible d'évaluer un projet seulement à un instant « T ». À telle période, elle sera inscrite aux ASSEDIC, à une autre période elle s'activera dans des formations et la construction de produits d'animation viables, puis elle aura repris un emploi salarié pour avoir un revenu suffisant sans pour autant abandonner son idée. Enfin elle cherchera des partenaires ce qui aura pour effet de dynamiser l'ensemble, elle effectuera des démarches commerciales et peut-être connaîtra encore une période de chômage ...

De la même façon, les phases d'un projet ne peuvent être figées, la souplesse du dispositif est essentielle car ce type de travail fait appel « au vivant ». On sait que pour certaines personnes, il y a des phases où elles sont dans la construction de leur projet (avec un financement adéquat et un accompagnement) et des phases où elles décrochent (reprise d'un emploi salarié par exemple). Il est important qu'elles puissent ouvrir à nouveau droit aux aides prévues pour l'accompagnement et au « statut de créateur » si elles décident de reprendre leur projet ou d'en démarrer un nouveau.

EST DIFFICILE D'IDENTIFIER UN DEBUT ET UNE FIN AU PROCESSUS.

En effet, à quel moment y a-t-il formulation explicite du démarrage d'un projet d'entreprise. Celui-ci fait suite à un processus de maturation parfois très long. Le point de départ est-il celui où la personne prend la décision de changer de travail, celui où elle passe à l'acte, celui où elle s'adresse à un organisme ? La fin est aussi difficile à identifier, se produit-elle lorsque tous les objectifs sont atteints, or on sait bien que le processus est sans cesse évolutif, jamais achevé, lorsque la personne sort du dispositif convenu ?, or elle a souvent besoin d'être encore accompagnée.

5.7. L'accompagnement va souvent au-delà des dispositifs.

Nous repérons qu'il est nécessaire que l'accompagnement se poursuive au-delà du dispositif, car comme nous l'avons décrit, celui-ci n'est pas « collé » à la situation de la personne ni à l'évolution de son projet. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un diplôme est obtenu que l'on peut conclure à une réussite du parcours. La formation est une partie du processus. Il n'est pas possible non plus de conclure à une viabilité sans équivoque de l'entreprise avec le rendu d'une étude de faisabilité. Elle a souvent un rôle de point de repère, de mise à plat de tous les éléments du projet.

Un financement est toujours limité dans le temps : rémunération de stagiaire, prix horaire de formation, financement d'études ... mais le projet d'entreprise n'est pas bouclé pour autant. La durée dépend du rythme de chacun selon l'énergie mise par la personne pour entreprendre, la complexité du projet, de l'environnement, du type d'activité ...

Ainsi, Benoît (1) est sorti du dispositif « formation » sans être installé mais en ayant franchi la première étape d'acquisition de compétences, il n'était toujours pas installé après son dossier DJA, mais avait franchi une autre étape, celle de l'obtention de financements. Ici, une succession de dispositifs a permis de continuer l'accompagnement. Mais parfois, il n'est pas possible de « rebondir » sur de nouveaux moyens. Dans ce cas, c'est l'organisme qui « prend sur lui » de continuer son travail sous forme d'aide individualisée. Cela pose le problème de l'accumulation d'heures de travail non formalisées qui ont été consacrées à recevoir l'un, à passer voir l'autre, à donner un conseil ...

Avec un financement global, comme dans le cas de la convention du DAVD avec Asfodel, François (3) peut compter sur un soutien que l'organisme pourra lui apporter sans réserves.

Dans le cadre du financement de la formation « entrepreneur rural », Oxalis a aussi cette souplesse de fonctionnement car le cadre donné est un forfait pour un nombre déterminé de stagiaire. Il est certain que si certaines personnes sont très demandeuses d'aide, d'autres le sont moins. Une péréquation s'établit de fait.

Un dispositif souple et adaptable permet une vision globale du projet, condition de la réussite de celui-ci.

Le début du processus conjoint (accompagnement/construction par la personne) est marqué par le premier rendez-vous. Le travail de premier accueil est rarement rémunéré. Quant à la fin, elle peut faire l'objet d'un « contrat » d'accompagnement post-crétion. Dans les deux cas, l'organisme ne peut pas être financé « à l'acte ».

Un financement global est cohérent car il permet de varier le temps consacré à l'un ou à l'autre des bénéficiaires ou de répartir le temps nécessaire avant ou après la création. L'organisme a besoin d'être financé dans sa fonction de « site de proximité » et de coordonnateur de réseau sur un territoire dans sa fonction de présence « avant, pendant et après » création.

5.8. Le travail d'accompagnement est interactif, il se poursuit après l'installation.

Même une fois installée, avec pour critères une activité professionnalisée et stabilisée dans son contenu et ses moyens, un revenu à la hauteur du prévisionnel, il n'en demeure pas moins que la personne, si elle reste isolée continuera à « galérer ». Elle a besoin de continuer d'être entourée, par le réseau, par exemple ou de savoir qu'elle peut solliciter l'organisme à volonté. Il est important pour la relation que des bases claires d'accompagnement puissent être posées afin que la personne ne se sente pas dépendante de l'organisme. Elle doit pouvoir solliciter ses services à moindre coût car elle n'a souvent pas les moyens financiers pour « s'offrir » cet accompagnement.

Le travail se réalise sous forme interactive dans le sens où des relations sont établies et des compétences identifiées. Chacun sait alors ce qu'il peut apporter ou trouver au sein d'un réseau. Devenir « tuteur » à son tour, c'est à la fois témoigner de son expérience pour d'autres, mais c'est aussi prendre du recul pour soi, faire un travail d'analyse profitable.

C'est ce qui se passe pour Hubert (6) qui à la fois reçoit des conseils du CREFAD et en donne à des stagiaires. C'est aussi le cas de Mireille (11) qui a pris des fonctions de responsabilités au sein du réseau et est ainsi appelée à intervenir auprès d'autres sachant qu'elle peut aussi recueillir des conseils pour elle même.

L'organisme aura joué pleinement son rôle d'accompagnateur de projet si la personne s'implique dans une dynamique locale. Car ce type d'entreprise a deux fonctions : celle de créer des emplois et celle de participer à la vitalisation du monde rural. Mais pour qu'un territoire soit dynamique, il faut que ces organismes soient reconnus dans l'étendue de leurs fonctions qui dépassent celle du simple rapport individuel d'un porteur de projet avec son conseiller.

6. QUESTIONS SOULEVEES.

6.1. De l'obligation de décloisonner des dispositifs

Les organismes sont bien obligés d'articuler financements et méthodes opérationnelles afin de s'ajuster au mieux aux nombreux projets de création d'entreprise. Si ce système apporte des avantages dans le sens où le début et la fin d'un dispositif marquent des périodes dans l'évolution du projet, il oblige la personne à se repositionner. Mais que l'on ne s'y trompe pas, la juxtaposition de plusieurs dispositifs ne constitue pas en soi un processus, ni même un mode d'évaluation d'un parcours de projet. La situation est ainsi parce que les organismes n'ont pas le choix, ils sont obligés de trouver des outils pour répondre à des besoins évolutifs.

Cette réalité a pour conséquence de créer un certain nombre de disparités dans les accompagnements et donc de diminuer les possibilités de réussite du créateur. Mais aussi de contraindre l'organisme à rechercher différentes solutions, parfois mal adaptées, ce qui lui prend un temps considérable pour un résultat aléatoire. Il doit alors continuer son travail sans aucun support financier, ce qui peut compromettre, à terme, son existence.

Ainsi, nous avons souligné la pertinence d'une vision globale, mais pour que celle-ci soit effective, il lui faut des moyens adaptés, c'est-à-dire un financement global pour la structure.

Il convient ici de distinguer les différents types d'aides publiques à la création d'activités. Il y a d'abord celles dont l'objectif est de créer des emplois (actions d'insertion) et celles dont l'objectif est de lutter contre la désertification des campagnes. L'attente des pouvoirs publics est d'évaluer les effets de sa politique par le comptage des emplois créés. Ce mode d'évaluation ne tient pas compte des processus d'évolutions en matière d'insertion sociale des personnes, ni de la dynamique créée sur un territoire. Un cadre de contractualisation « confiante » entre les financeurs et les organismes pourrait, par exemple aider à la lutte contre le travail au noir.

D'autre part, les dispositifs concernent différents plans. Il y a ceux qui permettent de financer des investissements (ceux-ci ne rentrent pas dans notre propos). Il y a ceux qui sont versés directement à l'organisme pour remplir une mission de formation ou une mission d'accompagnement individualisé (dans le cadre de l'insertion sociale, par exemple). Enfin, il y a ceux qui sont destinés au porteur de projet sous la forme d'une rémunération, lorsque celui-ci rentre dans les critères d'obtention. Toutes ces formes de financements sont aléatoires et dépendantes de critères qui ne sont pas en rapport avec un parcours de création d'entreprise.

Nous avons repéré des dispositifs qui apportent cette vision globale dans le temps mais nous constatons leur insuffisance car ils sont liés soit à la situation personnelle du créateur (par exemple, le financement « insertion » de l'IFAD réservé aux bénéficiaires du RMI) ou liés à un territoire (par exemples, le développement du district du Val de Drôme ou le zonage européen).

Nous pouvons observer les risques inhérents à ces types de financements qu'il serait intéressant d'étudier de manière plus approfondie par ailleurs.

Le problème du premier type de dispositif tient au fait de lier un financement au statut d'une personne, Cela engendre nécessairement une exclusion des autres publics et donc l'impossibilité pour l'organisme de recevoir n'importe quel projet d'entreprise. Or un projet doit pouvoir faire l'objet d'un accompagnement au-delà d'une situation transitoire (Rmiste). Même les personnes qui ne seraient pas en situation aussi fragile ont besoin d'être soutenues et de recevoir des conseils.

Le deuxième type de dispositif lié au territoire pose des problèmes de différentes natures. Tout d'abord celui de la difficulté d'identifier le territoire à prendre en compte pour le statut de la personne : s'agit-il de celui où elle est domiciliée et rattachée administrativement avant d'avoir lancé son projet, ou celui sur lequel elle a l'intention de s'installer ? Certains peuvent ajouter à la difficulté de trouver un lieu celui de choisir la commune qui ouvre droit à des aides. Ensuite, que dire du risque de voir s'opérer une sélection des « bons projets » ? En effet, les lieux où des dispositifs sont plus sollicités ce qui leur permet de choisir entre les projets. Or un projet mal ficelé au départ peut s'avérer être tout à fait viable mais être voué à l'échec faute d'avoir été accompagné. Enfin, cela pose la question de l'équilibre de l'aménagement du territoire, ne risque-t-on pas d'accentuer des disparités de développement dans le pays : des zones urbaines, des zones dépeuplées, des zones réservées au tourisme, d'autres à l'agriculture intensive, etc ... ? Cette logique de spécialisation des territoires est une forme de productivisme qui ne va pas dans le sens du développement durable mentionné dans la loi sur l'aménagement du territoire.

6.2. De la nécessité de créer un cadre juridique adapté au créateur

Nous pensons qu'il est nécessaire de se soucier de trois points fondamentaux pour ajuster l'accompagnement à la nécessaire progressivité de l'installation : celui de la construction du projet, celui de l'expérimentation « grandeur nature » et celui du suivi post-crédation. Le troisième point ne justifie pas d'un cadre particulier pour le créateur, il a, dans cette phase, son statut d'entreprise. En revanche, chacun des deux autres points fait l'objet de discussion sur l'octroi d'un statut particulier.

Le premier point peut dans certains cas être couvert par un statut de stagiaire de la formation professionnelle, qui a pour inconvénient de ne pas être possible pour tous (même problématique que précédemment sur l'exclusion de certains publics) et de ne pas correspondre à tous les types d'accompagnement ni à leur durée. Un statut du créateur d'entreprise est peut-être une réponse, à condition qu'il soit pensé sur une durée suffisamment longue (au minimum deux années) que la personne pourrait interrompre dès que son projet démarre (au moment de la déclaration administrative de son entreprise). Ce statut peut faire l'objet d'une contractualisation avec un organisme qui aiderait la personne à repérer des étapes et à formaliser les actions à mener. Ainsi, dans un même parcours, on pourra intégrer des entretiens individualisés, des conseils, des modules formatifs en groupe, de l'immersion dans un réseau, des démarches extérieures, une étude de faisabilité, des recherches de financements, etc ... et le début concret de l'activité (vente, facturation, ...), à échelle modeste.

Le deuxième point reprend la question du portage de l'activité avec les travaux d'études menés actuellement sur les sociétés de portage, les couveuses d'activités, les coopératives d'emploi. Chacun est convaincu de la nécessité pour certains porteurs de projets de devoir expérimenter de manière claire son activité. La montée en puissance de celle-ci ne permet pas à la personne de créer immédiatement son entreprise, et pourtant si elle veut la développer, elle doit commencer à produire et à vendre. Dans la pratique, cette phase se passe souvent par le recours du « travail au noir ». En effet, ces personnes n'ont pas de fonds propres suffisants pour investir à hauteur des besoins dès la première année, assurer un fonds de roulement et dégager un revenu. Il leur faut donc passer par une phase transitoire où elles auraient un statut (salarié, par exemple), un cadre juridique (pour vendre et facturer), un soutien (technique, administratif, accompagnement).

On peut imaginer pouvoir différencier ces deux périodes du montage de projet (construction – expérimentation) ou au contraire ne prévoir qu'un seul statut pour la personne sur toute la durée et différents outils d'accompagnement à sa disposition.

6.3. De l'importance de s'enrichir de pratiques voisines

A l'heure actuelle et en attendant le dispositif idéal et global, il serait pertinent d'étudier plus attentivement les différents dispositifs existants au niveau de l'État mais aussi des Régions et des Départements où l'on constate de grandes disparités. Certains ont prouvé leur efficacité et nous ne pouvons que regretter qu'ils ne soient pas transmissibles ailleurs.

Nous pourrions imaginer la création d'une banque de données qui aurait pour vocation de répertorier les différents outils pour l'organisme. Cela demande de faire une analyse des dispositifs existants en France (coût, montage, évaluation, partenaires, etc ...) sur la base des pratiques de terrain. Ce serait non seulement enrichissant pour les structures grâce au transfert de moyens mais ce serait aussi une base pour réfléchir aux dispositifs les plus adaptés à la réalité du terrain.

Il semble évident qu'une structure ne pourra garantir un travail de qualité si elle ne s'inscrit pas dans la durée. En effet, comme nous l'avons montré avec le schéma du chapitre III, un processus est une action globale fait de la trajectoire d'un parcours et de celui de l'accompagnement. Non seulement la personne a besoin d'inscrire son action dans le temps, mais elle a également besoin de personnes compétentes et stables. L'organisme ne pourra témoigner de cette capacité que si lui-même est « rassuré » sur son mode de financement. Sinon, aucune action dans la durée ne pourra avoir lieu.

Il serait par ailleurs intéressant de s'inspirer d'autres formes de montages de soutien à la création d'entreprise :

Le rapport « Boissonnat » au commissariat général du plan ouvre des perspectives, ainsi, par exemple, il préconise la possibilité que ce soit « naturel de passer d'un statut de salarié à un statut d'entrepreneur pour revenir éventuellement au statut de salarié. Il faut que les règles s'y prêtent et que les moyens financiers, réunis dans ce but, par exemple les CODEVI, soient effectivement affectés à leur objectif. » il insiste sur la fonction de la formation tout au long de l'activité professionnelle : « ainsi finira-t-on par passer du contrat de travail au contrat de travail-formation, autrement dit au contrat d'activité (...) le contrat d'activités serait un contrat, c'est-à-dire qu'il impliquerait des droits et obligations pour chacun des contractants. Il aurait un horizon temporel assez long (de l'ordre de cinq ans) couvrant des périodes de travail productif en entreprises, de travail en formation et de congés d'utilité sociale (par exemple familiale) ». Et pourquoi pas de création d'entreprise ?

Il propose un certain nombre de bouleversements et indique que pour être réaliste, il conviendrait de faire des expérimentations. Le sujet de la création d'entreprise s'y prêterait tout à fait.

Il pourrait également être envisagé de s'inspirer de l'idée de l'auto-emploi réservée aux jeunes dans le cadre de la loi « nouveaux services, emploi jeunes » pour l'élargir à toutes les tranches d'âges.

6.4. Quand le créateur devient tuteur

La part d'autoformation est significative dans les points que nous avons soulevés. Si le créateur ne prend pas en charge son entreprise dans sa phase de conception et de gestation, il ne sera pas armé pour le faire quand elle sera effective. Pour cela, la pédagogie employée est celle d'une responsabilisation, d'une mise en cohérence entre paroles et actes, d'un jalonnement d'évaluation de l'avancée du projet. L'organisme a un rôle de guide. Il ne fait certes pas à la place du porteur de projet et accepte les tâtonnements, les échecs, les désillusions et les réussites. Il n'apporte pas une entreprise « clef en main ». Sa technicité est au service de la personne, elle ne se supplée pas à ses possibilités d'agir.

Ainsi, dans cette même démarche, lorsque le créateur devient entrepreneur, il peut à son tour témoigner de son expérience, de son parcours. Et c'est là aussi un critère commun aux quatre associations : permettre aux personnes de rencontrer d'autres entrepreneurs. Au-delà du caractère pédagogique, cela apporte incontestablement une dynamique intéressante pour le créateur mais aussi pour le territoire.

L'accompagnement se poursuit donc au-delà de la création, et à moindres frais, puisque c'est le jeu des interactions entre les personnes et celui de « l'autoformation continue » qui agit. Mais il est important de rappeler que cette fonction de « tuteur » n'existe que parce qu'elle est intégrée dans un réseau. Or pour faire vivre un réseau et apporter des éléments constructifs à cette mouvance, il faut qu'un organisme prenne en charge une fonction d'animation. Elle est essentielle, tant pour les porteurs de projets (s'immerger dans un réseau de professionnels, découvrir des possibilités d'activités, etc ...), tant pour les personnes installées (confronter des pratiques, prendre du recul, continuer à se former, etc...) que pour le territoire (vitaliser des zones rurales, accentuer des liens, renforcer le tissu social, etc ...).

Or ce travail de maillage sur un territoire n'est aujourd'hui pas valorisé en tant que tel. Il serait opportun d'envisager des moyens financiers pour que les organismes puissent remplir cette fonction au mieux.



7. CONCLUSION

En faisant référence à la notion d'adaptation et à la notion de temps, nous mettons l'accent sur ce que l'on pourrait nommer « l'accompagnement durable ».

Ce qui recherché par les différentes parties n'est pas une croissance économique à court terme. Celle-ci accentuerait une sélection entre ceux qui ont les moyens de réussir et ceux qui relèvent de l'exclusion sociale.

L'objectif est de recevoir toute personne qui présente un projet de création d'activités quelles que soient ses aptitudes et sa situation initiales. Il s'agit alors de d'accompagner ces personnes dans un processus constant pouvant le plus souvent déboucher sur la création d'entreprise, mais pas toujours.

La difficulté de l'évaluation est de porter sur des résultats mesurables, telle qu'une plus-value économique et non pas sur la plus-value humaine ou sociale.

Les organismes cités ici se situent dans le champ de l'éducation populaire et inscrivent leurs actions en cohérence avec cette idée que tout citoyen peut accéder à la formation et à l'autonomie économique.

Les personnes accompagnées n'ont aucun des pré-requis attendus d'un créateur d'entreprise, néanmoins, elles peuvent atteindre leur objectif d'installation. Pour cela, il leur faut du temps, d'autres études ont démontré l'importance de la progressivité de la création d'activités économique et de l'importance du soutien dans la durée.

La question posée est celle de l'adéquation d'un dispositif financier avec cette forme de travail et le mode d'évaluation des actions qui sont à plusieurs niveaux : accompagnement du couple personne/projet, soutien à la création d'entreprise, animation d'un territoire et d'une dynamique de réseau. Des actions dont les effets se mesurent à moyen terme : évolution des personnes, création d'emplois et à long terme : impacts sur un territoire.

Le chaînon manquant est le temps. Le temps que la personne se forme, expérimente et consolide son projet. La question du processus est celle de donner le temps à la nécessaire progressivité pour que l'entreprise soit viable.

8. ANNEXES

8.1. EXEMPLES DE PARCOURS DE CRÉATION D'ENTREPRISE

sur trois ans

Les exemples cités seront repris de manière synthétique sous forme de tableau, tel que les associations les ont présenté. De la même façon qu'il n'y a pas "d'accompagnement standard", nous avons choisi de ne pas standardisé la présentation des parcours présentés. Mais nous allons retracer ici l'histoire de ces parcours.

ASFODEL

(1) - Benoît a 40 ans, il travaillait dans le secteur commercial. Les contrats de travail devenant de plus en plus précaires, il a fait le choix de s'installer à la campagne. Il a ensuite pensé à un travail qui serait en lien avec une vie rurale. Il a contacté ASFODEL avec l'idée de remettre en état une oliveraie. Sa demande est alors de suivre la formation "exploitant rural" afin d'obtenir des compétences techniques et un soutien dans le montage de son projet. Il s'est avéré que le diplôme obtenu a été une étape également très importante (estime de soi par la valorisation, reconnaissance par la profession, obtention de la DJA).

La formation lui a permis d'acquérir les compétences techniques et de plus, il a pu ainsi réfléchir à la faisabilité de son projet. En effet, une oliveraie n'apporte une production qu'au bout de 5 ans, il fallait donc que Benoît réfléchisse à la viabilité immédiate de son projet. Le réseau de tuteurs d'ASFODEL est un bon support à l'expérimentation d'autres activités et à la vérification de l'adéquation avec l'intention du porteur de projet. En détectant une activité qui, au démarrage serait une activité principale avant de devenir une activité secondaire par la suite, il a fait évoluer son projet. A l'issue de la formation, son projet avait plusieurs volets : mise en culture d'oliviers, ruches et fabrication de pain d'épices, puis à terme, fabrication d'huile d'olives.

Pendant la phase d'installation, il a sollicité ASFODEL pour être soutenu dans ses démarches administratives : baux agricoles, relations avec la commune, reprise de terres incultes ... et pour des besoins financiers : appel au réseau pour un financement solidaire de son projet (prêt de 20.000 F pour l'achat des premières ruches). Les conditions de mises en place de l'oliveraie étaient réalisées un an et demi après la fin de la formation. La commune a été un appui appréciable. Pendant cette phase, il a dû rechercher des financements pour ses investissements et il s'est tourné vers un dossier DJA, il a alors été accompagné par l'ADASEA et a encore modifié son projet pour satisfaire aux conditions d'obtention de cette aide. Elle lui a été accordé trois ans après la fin de sa formation. ASFODEL est intervenue également, en quelque sorte comme "caution morale" pour qu'il puisse obtenir un prêt relais de l'ADIE en attente du versement de la première partie de la DJA.

Une installation très progressive (environ cinq ans entre la décision de monter un projet et son démarrage) où l'accompagnant a un rôle essentiel tant sur le plan technique (formation, réseau, assistance sur dossier...) que sur le fait de faciliter des démarches, ou d'être un soutien humain. Car il faut de la persévérance et de la confiance pour tenir dans la durée de la construction d'un projet. Ce temps est difficilement compressible à cause des événements extérieurs et à cause de la situation initiale difficile du porteur de projet (pas de compétences, pas d'argent, pas de terre, pas du milieu, pas issue de la profession, ...). Mais ce temps a été mis à profit pour combler ces manques et mettre en place toute une infrastructure de projet qui ne se décrète pas, mais qui s'apprend avec le temps (relations sociales, inscription dans une dynamique professionnelle, expérience, savoir-être ...).

Le suivi "d'après-installation" est informel ; au fur et à mesure de ses besoins, Benoît va solliciter ASFODEL mais le suivi "global" a lieu par le fait qu'il fait partie d'un réseau, que des liens sociaux existent.

Un projet lent à l'image de la lenteur de la vie à la campagne, loin du stress de la ville ! Benoît a cheminé à son rythme, il a bénéficié en parallèle du soutien d'ASFODEL pour se former techniquement et humainement.

(2) - Valérie a 45 ans, elle vit en concubinage "non reconnu". Elle a été bergère pendant des années. L'acquisition d'un bâtiment à remettre en état et de 2 à 3 hectares, l'a sédentarisée dans une région de montagne. Mais sans activité économique, elle s'est retrouvée très vite au RMI. La mission locale RMI l'a incité à "se bouger". Alors, sur la base de l'existant (une maison et un peu de terrain), elle a présenté un projet à ASFODEL de culture de petits fruits, fabrication de confitures, et d'accueil.

La formation modulaire d'ASFODEL, en 96, l'a questionnée sur son choix de vie et son intention de bâtir un projet professionnel et à établir des liens entre les compétences acquises et les compétences à acquérir. Si habituellement cette formation sert à enclencher un projet, pour elle, ce passage lui a permis d'appréhender l'idée d'un projet. La confrontation au réseau a permis d'opérer une remise en cause personnelle et de faire émerger une concrétisation possible.

Un suivi a été nécessaire après la formation et Valérie s'est engagée sur une étude de faisabilité. Cette étude a joué le rôle d'accompagnement de la construction d'une idée pour la transformer en réalité économique. L'évolution a été chaotique car le parcours personnel de Valérie, celui de son compagnon et celui du projet se sont entrecroisés sans pouvoir toujours se rejoindre. En parallèle, Valérie a financé ses investissements sur ses fonds propres et a mis en place une expérimentation (reproduction à échelle réduite du projet économique) sous un statut de cotisant solidaire.

Les délais de rendu de l'étude ont bousculé l'accompagnement, car si le passage d'une situation d'assistantat à celle d'une situation de viabilité économique était en train de s'esquisser, elle n'était pas suffisamment acquise pour conclure sur la faisabilité. Aujourd'hui, le pas est franchi pour passer au statut d'agricultrice à titre principal en bénéficiant de l'exonération de charges sociales pendant un an (ACCRE). A la fin de l'hiver 99, l'étude de faisabilité est terminée et les subventions aux investissements nécessaires sont accordées.

Ce parcours a duré 4 ans : entre le premier contact et cette « reconnaissance ». Pour autant, l'accompagnement continue car l'activité économique enclenchée s'inscrit dans un secteur commercial où des concurrences sauvages » s'exercent, ces concurrences sur lesquelles Valérie s'est appuyée pour tester son projet ! L'accompagnement humain doit se poursuivre car la capacité de la personne à prendre en charge la réalité économique conditionne la réussite de son entreprise : un processus qui ne peut qu'être long.

(3) - François a 26 ans, il est au RMI. en situation très précaire. Il est orphelin et il n'a pas de formation professionnelle. Il connaît le métier de berger en alpage et c'est pour lui une véritable passion. Pris en charge par les habitants de la commune, il obtient de temps à autre un petit boulot ou une possibilité de logement. Son rêve est de s'installer comme éleveur. S'il est un bon berger, il n'a pas les capacités indispensables pour tenir une exploitation.

Le travail d'accompagnement va consister à effectuer un suivi social afin de l'acheminer vers une entrée en formation. En effet, le suivi individuel a ses limites : il est adapté pour répondre à tous ses besoins en matière administrative mais insuffisant pour l'aider à construire un projet cohérent. La dynamique d'un groupe et des apports théoriques sont nécessaires.

Dans le cadre du dispositif du DAVD, ASFODEL a l'avantage de pouvoir travailler "dans la durée" et donc de rythmer son intervention à l'évolution de François. D'autres personnes interviennent dans l'accompagnement de son projet et des éléments concrets se mettent en place : organisation d'un troupeau collectif de brebis pris en charge par François, réflexion sur la stratégie de l'installation, appui de la commune et des exploitants voisins.

Pour réunir toutes les conditions nécessaires à une viabilité durable de l'insertion économique de François, un accompagnement dans la durée est absolument nécessaire, on ne passe pas d'une situation d'exclu à celle d'acteur économique en peu de temps.

La construction du projet n'est pas un long fleuve tranquille. Aux moments de découragements de part et d'autre, peuvent succéder des moments de satisfaction (effet yoyo). C'est le difficile équilibre entre la volonté de rendre autonome la personne et la nécessité de baliser son parcours.

(4) - Pierre et Brigitte ont une trentaine d'années et deux enfants. Lui était électricien et travaillait dans une entreprise sous-traitante d'EDF. Il a acheté une maison en ruine et ainsi constitué un patrimoine. Elle faisait des petits boulots peu valorisants. Arrivés à saturation de leur mode de vie urbain, leur idée est de trouver du terrain et une maison pour développer une activité agricole. La représentation qu'ils en ont est celle qu'ils ont façonné en ayant vécu à proximité de la campagne et en ayant donné des coups de main à un oncle agriculteur. Le déclencheur est leur rencontre avec le CREFAD.

C'est elle qui viendra faire la formation exploitant rural, elle aura ainsi un statut de stagiaire de la formation professionnelle, et lui continue à travailler comme salarié. Mais l'idée est d'accompagner le couple puisqu'ils formulent un projet commun.

Après de longues recherches, ils trouvent une maison qui est une ancienne exploitation agricole mais avec peu de terrain. Leur projet n'est pas très clair : des chambres d'hôtes, l'élevage d'ânes. Les stages pratiques au sein du réseau du CREFAD vont leur permettre de préciser leur idée et de la rendre réaliste. La formation suivie va permettre à Brigitte d'acquérir des compétences techniques en matière d'élevage. Le diplôme obtenu sera un aspect très valorisant car elle est sortie en échec du système scolaire.

Pierre est licencié et avec ses indemnités il effectuera des travaux dans la maison. Il sera aidé pour les travaux de l'étable par les stagiaires de la formation dans le cadre d'un module de chantier auto-construction. Ce sera pour lui l'occasion d'être plus en contact avec le CREFAD. Puis il trouvera un emploi en CES d'ouvrier agricole. Le couple vit beaucoup en autosuffisance. Ils n'ont pas assez de terrain pour avoir un statut agricole et sont cotisants solidaires pour vendre leurs productions (fromages, poulets). Ils comptaient sur leur réseau urbain pour écouler leurs produits, mais en fait, c'est un petit marché local qui les fait vivre.

La nécessité de recentrer le projet conduit Brigitte à participer à un module spécifique au sein du CREFAD. La dynamique de groupe permet de s'interroger sur l'objet du projet grâce à deux outils beaucoup utilisés au CREFAD : "l'entraînement mental" et les "histoires de vie". L'activité va alors se définir en fonction du lieu qu'ils ont acquis. L'opportunité de reprendre un ancien poulailler industriel va faire démarrer le projet. Cette activité apportera la trésorerie nécessaire et aussi d'entrer en relation avec leur entourage et le monde professionnel agricole.

Quatre ans plus tard, ils n'ont toujours pas de terrain, donc elle n'a pas de statut et vivent avec 15 chèvres (transformation et vente directe), 300 m² de poulailler, leurs revenus sont complétés par un emploi salarié (ramassage scolaire) et par la location de leur ancien logement. Ils n'ont pas perdu de vue leur idée de faire de l'accueil sur une formule moins coûteuse en investissements que des chambres d'hôtes (des goûters à la ferme par exemple). Leur projet est dans une situation transitoire en terme de réalisation d'objectifs, mais satisfaisant sur le plan financier (pas d'endettement). L'accompagnement est devenu informel en fonction des questions posées. La participation à des modules leur permet de garder un contact avec les stagiaires de la formation et de prendre le rôle de tuteur. Parler de soi aux autres est un élément important de valorisation et de prise de recul.

(5) - Frédéric et Pauline ont une trentaine d'années et cinq jeunes enfants. Lui était joueur de foot semi-professionnel avant d'acheter un bar. Elle est enseignante d'allemand et fait des remplacements. Il hérite d'une maison située dans une petite ville de la périphérie de Clermont-Ferrand. Cette commune bénéficie d'un riche patrimoine, c'est une ville d'arts et d'histoire, un îlot campagnard façonné par l'homme à proximité de pôles urbains.

A partir de cette maison, ils vont construire l'idée d'un projet de ferme pédagogique. Elle peut ainsi allier son plaisir d'être au contact des enfants et l'enseignement. Ce projet permettra à Frédéric de rompre avec une tendance à l'alcoolisme. Ils mettent le bar en gérance et il va faire la formation du CREFAD.

L'accompagnement dont il bénéficie va les aider à structurer leur projet. Ils créent une association avec l'idée d'une dynamique locale autour d'actions patrimoine. L'accueil de classes s'effectue au sein de cette association et l'argent récolté permet d'effectuer des investissements. Une personne rencontrée pendant la formation va s'intégrer au projet et un contrat CES lui apporte un revenu.

Après la formation, Frédéric trouve un emploi d'ouvrier agricole à temps partiel avec l'espoir d'obtenir un contrat à durée indéterminée. Cette situation transitoire apporte un revenu à la famille mais l'éloigne du projet. Pendant ce temps, l'association se fait mieux connaître. Elle obtient l'appui de la collectivité locale, des agréments et des subventions pour son fonctionnement.

Mais le couple se sépare ce qui remet totalement en cause les activités articulées sur la base d'un lieu. Chacune des trois personnes continue d'être en relation avec le CREFAD, chacun redéfinit sa place et son projet de vie.

L'association déménage, elle va louer des locaux dans un centre aéré. Pauline va participer à un module de formation sur "le projet" ce qui va l'aider à y voir plus clair sur les orientations à prendre.

(6) - Hubert a 32 ans, il était artiste peintre et après diverses expériences, il s'est formé à la création paysagère. Il est arrivé dans la région par un emploi chez un paysager. Après deux années de travail, il a eu envie de s'installer à son compte en complémentarité avec son ancien patron. Il s'est adressé au CREFAD pour être aidé sur la marche à suivre.

Il hésitait à faire une demande de DJA qui le conduisait à cultiver 1 ha1/2 de pépinière avec une activité de diversification d'entretien paysager, alors que ses désirs l'entraînent plutôt vers une activité de création et d'entretien de jardin/espaces verts, alimentée par la production de ses propres plans. Il se posait la question de la proportion des activités à entreprendre et du statut à adopter. Au CREFAD, il a pu confronter ses questions à des interlocuteurs attentifs et ainsi, il a pu trouver la solution qui était juste pour lui. L'organisme lui a également apporté des services de type mise à disposition d'outils informatiques, aide à la conception de documents publicitaires, ...

Après une formation pendant laquelle il a pu s'interroger sur son statut, mettre en place des prévisionnels, établir des contacts (fournisseurs, clients, ...) et prendre le recul nécessaire à son installation, il a pu démarrer comme prévu. Il a la surface suffisante pour la DJA. Sa pépinière lui coûte en investissement immobilisé mais son activité est principalement basée sur des prestations de services (entretien de résidences, gardiennage,...) pour assurer un revenu immédiat.

Il sollicite ponctuellement le CREFAD pour des conseils précis et l'accompagnement prend la forme de rendez-vous individuels. Maintenant il intervient au sein de la formation pour parler de son expérience ce qui lui permet de positiver et de continuer à prendre du recul.

IFAD

(7) - Catherine a 27 ans, elle est institutrice, elle vit en concubinage et a deux enfants. Elle arrive de la région parisienne avec un projet dont l'idée lui est venue suite à un voyage au Mali. Elle souhaite faire de l'animation avec des enfants en milieu rural sur la base de la vie de la ferme et de la poterie. Elle arrive dans la région par choix, l'envie de s'installer au Sud. Elle prend contact avec l'IFAD car elle a trouvé une documentation en mairie sur le programme "Now" que conduit cet organisme.

Elle a besoin d'accompagnement pour clarifier son projet et être aidée sur des questions de faisabilité administrative : statut, autorisations et de montage financier. Bien qu'il s'agisse d'un projet de couple, c'est elle qui fait les démarches.

La stratégie développée est de constituer une association pour structurer le projet. Ce statut permet une mise en place progressive des activités, de dégager un revenu et un financement de formation grâce à des aides à l'emploi (CES).

Le couple s'est investi progressivement dans le projet. Ils ont des compétences complémentaires et se sont répartis les différentes tâches. Petit à petit, son compagnon a été plus présent dans l'implication du développement de l'association. Il a un emploi extérieur et il termine une formation DEFA.

Au bout de la troisième année, un équilibre financier est trouvé avec l'auto-financement d'un CEC et un salarié ponctuel. Le produit d'animation étant intéressant et bien en place, le remplissage est optimum. Après trois années de "galères", le projet se professionnalise. La persévérance a été possible avec la volonté d'y arriver.

Mais, des divergences dans le couple ont pris des proportions telles que cela a donné lieu à une séparation. Catherine est partie du projet qui était pourtant le sien au départ. L'action d'accompagnement est difficilement indissociable d'un accompagnement relationnel sans pour autant qu'il puisse y avoir d'intervention sur la vie de couple. En fait, Catherine réoriente son projet initial avec l'évolution des événements. Elle se tourne vers un projet plus personnel (laissant l'animation) pour développer de la production et la créativité, et elle s'engage dans une formation de potière.

Son ex-conjoint continue de faire vivre l'association, il embauche une animatrice. Le statut associatif est pertinent car il génère une implication dans la vie culturelle du village. Le projet peut continuer à vivre même si la fondatrice en est partie. Toutefois, il n'est vivant que par l'énergie donnée par ses créateurs, et il risque de changer de forme ou de disparaître selon les motivations de ceux qui l'animent maintenant.

L'accompagnement poursuivi est de l'ordre d'une "veille" économique, juridique, professionnelle ... ce sont des points de repère offerts à la personne. Celle-ci reste libre de ses orientations.

(8) - Marie-Charlotte a 38 ans, elle vient de la région parisienne où elle avait un travail en communication. Son envie de rompre avec la vie urbaine, d'avoir un boulot à elle et d'être en contact avec des gens l'ont conduit à s'installer à la campagne. Ne trouvant rien qui corresponde à ses idées, elle s'est vite retrouvée au RMI.

Dans le cadre de son contrat d'insertion, elle a contacté la Chambre de Commerce et d'Industrie avec un projet de commerce de produits biologique. Les personnes qui l'ont reçue lui ayant opposé des questions de faisabilité financière et commerciale, elle s'est vite trouvée découragée et dépassée par la situation.

Elle a alors fait la démarche de contacter l'IFAD. Parce qu'elle a été écoutée avec une approche globale de son projet, elle a repris confiance en elle et elle a pu réunir les conditions de faisabilité de son commerce. Actuellement, il est rentable et dégage une marge importante, et elle a créé autour du commerce des services qui fonctionnent. Ceux-ci formalisent l'existence d'un réseau et consolident des liens sociaux. Elle a un statut de commerçante et elle a atteint son objectif.

Au delà du regard global porté sur le projet, l'accompagnement a permis à la personne de prendre confiance en elle et d'être aidée sur les aspects administratifs (aide au montage de dossiers,...).

(9) - Stephan est anglais, il a une cinquantaine d'années. En Angleterre, il était ingénieur dans le secteur automobile, mais il est aussi musicien dans des bals. Il est arrivé dans la région depuis une dizaine d'années avec un projet de petite restauration.

Il a acheté une maison dont la situation géographique est propice à cette activité. Mais, la mairie met des obstacles à ce projet. Après beaucoup de négociations et de "galères", il se retrouve dans une situation d'intégration compromise. Cela a entraîné une dépression et il "vivote" avec des petits boulots non déclarés.

Il prend alors contact avec l'IFAD pour être soutenu dans son projet. Un travail de médiation avec la commune est entrepris sans succès (climat de xénophobie). Le projet est bloqué pour des raisons de "non faisabilité" extérieures au porteur de projet. Il s'agit pour celui-ci de ne pas se bloquer lui-même et de rebondir sur une nouvelle activité. L'accompagnement va donc consister à orienter Stephan sur une autre idée.

Partant de ses compétences de musicien et la création d'un studio d'enregistrement, Stephan va explorer cette voie. Il fait une formation de technicien du son. Il prend un statut d'intermittent du spectacle et va accumuler les cachets. L'argent gagné par ses soirées musicales va lui permettre d'investir pour son studio.

(10) - Ghislaine a 21 ans, sortie de l'école sans qualification, elle a acquis diverses expériences professionnelles au travers de différents emplois saisonniers. Son désir de travailler dans son pays natal, d'être indépendante et de quitter la précarité des petits boulots va déclencher la formulation d'un projet économique, avec pour base, une passion : le tournage sur bois. Son souhait est de faire revivre une production de vaisselle de bois selon une technique locale aujourd'hui quasiment disparue.

Dans le cadre d'une action de formation organisée par Oxalis, elle a pu (sans rémunération de stagiaire) réfléchir à son idée d'installation et faire des stages en entreprise pour valider son projet. Elle a ensuite intégré une formation plus longue pour travailler sur les différentes composantes de la faisabilité de son activité.

A l'issue de la formation, elle est toujours motivée pour s'installer car c'est la seule possibilité d'emploi correspondant à ses aspirations. N'ayant obtenu aucun financement pour sa formation technique et souhaitant garder son autonomie par rapport aux pouvoirs publics, elle continue ses emplois saisonniers. Cela lui assure un revenu et lui permet de faire quelques économies pour investir dans son projet. De plus, cela lui donne le temps dont elle a besoin pour continuer à se former techniquement (sur le tas) et trouver un local peu coûteux adapté pour son atelier.

L'accompagnement s'est poursuivi par une aide au montage d'un dossier "DEFI Jeunes" et une aide financière d'Oxalis comme "sponsor" pour ce dossier. La SCOP OXALIS lui a ensuite proposé un emploi d'animatrice à temps partiel, cela lui a donné l'idée de compléter son projet de production avec une activité d'animation. Ghislaine, s'est finalement intégrée dans la SCOP où elle a pris en charge un secteur d'activité important. Pour autant, ne souhaitant pas abandonner son projet, la SCOP Oxalis pouvait lui servir de structure porteuse. De plus, le problème d'atelier s'est trouvé résolu avec l'achat d'une maison attenante au siège social de la coopérative.

Dans cette nouvelle perspective, une étude de faisabilité a été réalisée afin d'obtenir un soutien financier pour les investissements à réaliser. Ce soutien a été refusé car la commission a jugé que le projet n'était pas assez ambitieux (montée en puissance sur l'activité de tournage sur bois trop lente). Et pourtant, celui-ci s'inscrivait bien dans les critères de cette aide : valorisation du patrimoine et un revenu assuré par la pluri-activité. C'est donc la SCOP et par conséquent Ghislaine, par sa qualité d'associée, qui prend en charge le financement total de cette installation. Sans cette organisation de type "coopérative d'emploi", il est peu vraisemblable que Ghislaine ait pu réaliser son projet.

(11) - Mireille a 38 ans et elle est salariée chez des horticulteurs. Suite à un accident de travail, elle a dû réfléchir à sa reconversion professionnelle.

Sa patronne ayant l'intention d'ouvrir son exploitation à l'animation, elle participe à une formation organisée par le PNR et Oxalis sur "l'accueil pédagogique à la ferme". Cette action va déboucher sur la mise en place d'un réseau de fermes et coopératives de découverte.

Parallèlement, Mireille va suivre la formation "entrepreneur rural" d'Oxalis afin de "peaufiner" son projet sur une durée suffisamment longue. Elle a besoin de réfléchir à l'articulation financière et juridique de son statut avec celui de l'exploitation horticole sur laquelle elle base son installation. Elle souhaite diversifier son activité avec la composition de bouquets de fleurs séchées et elle a pour cela besoin d'une formation complémentaire. Elle pourra intégrer des modules spécifiques par le biais de cette action de formation en alternance.

L'accompagnement d'Oxalis lui permet de mieux définir ses ateliers pédagogiques et de se former techniquement. Elle bénéficie également d'un soutien dans ses démarches commerciales (participation à des salons, fichiers d'adresses,...).

A l'issue de la formation, elle n'a pas réglé les problèmes liés à son statut et demeure dépendante de sa patronne, (et néanmoins amie), qui la salarie en fonction de ses possibilités. Le projet personnel de Mireille a rejoint les intentions de son employeur, il s'est fondu dans une extension de l'exploitation existante. Cependant, l'objectif initial de reconversion pour Mireille est atteint.

L'accompagnement d'Oxalis reste ponctuel et non formalisé avec un soutien à la demande sur des actions commerciales ou des techniques d'animations pédagogiques. Mireille est maintenant responsable de l'animation du réseau de fermes d'accueil.

(12) - Françoise a 33 ans, elle a un enfant. Elle a toujours travaillé dans l'animation avec des postes à responsabilité, métier exigeant en disponibilité. A la naissance de sa fille, Françoise souhaite changer de mode de vie.

La formation "entrepreneur rural" va lui permettre de réfléchir à un projet avec l'avantage de la proximité et de l'obtention d'un statut de stagiaire de la formation professionnelle. Elle a besoin de faire le point de ses compétences et de définir des produits. La dynamique du groupe est importante pour prendre confiance en soi dans le fait d'oser se lancer et d'innover en matière d'animation. Son souhait est de mettre en place son projet progressivement, à son rythme.

A l'issue de la formation, le projet n'est pas suffisamment mûr. Il est question de proposer des services en animation, des visites culturelles axées sur le patrimoine local, des soirées contes, organisation de soirées culturelles ... Les aspects de gestion d'entreprise sont difficiles à assimiler. Elle a besoin d'affiner les produits qu'elle a envisagé et de trouver des partenaires. Entre temps, elle effectue une formation de guide du patrimoine indispensable à son projet et elle reprend un emploi de responsable d'animation pour une saison.

L'accompagnement se poursuit sous la forme d'entretiens individualisés pour le montage de ses produits. Elle va alors, par le biais du réseau d'Oxalis trouver un partenaire avec lequel elle peut greffer son projet et ainsi être entraînée par un travail plus collectif. Celui-ci gère des gîtes et souhaite développer l'accueil sur un site privilégié. Ce projet fait l'objet d'une étude de faisabilité. Pendant cette étude, les deux personnes commencent à travailler ensemble et l'accompagnement d'Oxalis s'oriente sur un travail de médiation et d'apprentissage du travail en équipe. Au cours de l'élaboration de cette étude, il s'avère que le projet a besoin d'être soutenu. Un « portage » au sein de la SCOP Oxalis dans sa fonction de coopérative d'emploi est mis en place. Cela consolide une viabilité économique (complémentarité de produits), rassure les porteurs de projets sur la prise en charge des aspects administratif et juridiques de l'entrepreneuriat ...

Mais Françoise se retrouve happée par la multiplicité des tâches d'accueil (ménage, cuisine,...) et par l'obligation de rentabilité immédiate (pour assurer un salaire en fin de mois). Elle n'arrive pas à développer ses propres produits culturels. Elle fait alors le choix d'interrompre son contrat de travail pour développer ponctuellement, à son rythme des animations. Elle se sert alors du support de l'association Oxalis pour vendre ses prestations et dégager un revenu de salariée en fonction de son chiffre d'affaire. L'association joue un rôle de portage qui permet à Françoise de se sentir plus libre tout en étant soutenue par la synergie d'un groupe et en bénéficiant d'un statut juridique souple.

Ses prestations en animation sont diversifiées et partenariales. Elle en arrive ainsi à élaborer un projet très innovant avec une autre personne : un manège spectacle. Son projet évolue donc encore, il en est à la phase de recherche de financements pour les investissements, de finition de cet espace scénique ambulant et féerique. La première année s'avère prometteuse. Elle continue à proposer des animations ponctuelles et ainsi adapte son rythme de vie avec les contrats qui se présentent.

8.2. MOYENS D'ACCOMPAGNEMENT

ASFODEL

Il conviendra de distinguer les possibilités offertes par le statut du porteur de projets :

- stagiaires de la formation continue (diplômante ou non)
- actif salarié (diversification par exemple)
- actif non déclaré (exemple Rmiste « bricolant » et souhaitant exercer au grand jour une activité économique avec ce que cela entraîne comme mutations)

- Dans le cadre des formations continues les différentes phases d'élaboration du projet sont généralement assez bien balisées sous la contrainte administrative et financière. La dynamique de groupe peut être utilisée de façon très positive et concoure largement au mûrissement des projets et des porteurs de projets.

Le suivi individuel est toujours présent à un rythme régulier convenu en commun. Dans la mesure où des objectifs sont déterminés d'un rendez-vous à l'autre le contrat doit être tenu. Sauf à envisager de la part de l'accompagnateur une erreur d'appréciation sur l'ambition des objectifs conjointement décidés précédemment.

- Dans les autres situations la souplesse permet de mieux tenir compte des contraintes liées aux activités exercées et de réadapter l'accompagnement en fonction des réalisations effectives. Le suivi dans ce cadre s'adapte au rythme du porteur de projet pour qu'il reste totalement acteur de sa démarche.

Dans tous les cas les référents ne sont pas uniquement les salariés repérés dans la structure, mais aussi les professionnels installés constituant le réseau de tuteurs. Cet aspect d'un accompagnement partagé est primordial pour permettre à la personne de développer ses compétences dans chaque phase du processus de création.

Concrètement un support d'échange est proposé constituant une aide à la formalisation et à la mise en perspective du projet. Ce guide méthodologique permet aussi de capitaliser le fruit des démarches du porteur de projet. Son volet économique est décliné en plusieurs modèles afin de l'adapter au plus près possible des types d'activités envisagées.

En terme de dispositifs, sont utilisés :

- les financements Région/FSE dans le cadre des formations à la création d'activités
-
- des financements Etat/DDTEFP (SIFE, suivi post-SIFE, Chèques Conseils)
-
- des financements de collectivités (District de Communes...)
-
- des mesures régionales (Etude de faisabilité « Entreprises Rurales Innovantes...)
-

Très schématiquement, le CREFAD part d'un parcours type, jamais aussi caricatural dans la réalité mais qui donne quelques repères :

- ❶ le projet prend corps, des actes le traduisent :
 - recherche d'un lieu ou aménagement de l'existant
 - recherche d'informations, d'où rencontre avec le Créfad
- ❷ période de formation professionnelle diplômante (BPREA) ou modulaire
- ❸ début plus structuré des activités : acquisition plus ou moins progressive des facteurs de productions et d'un statut social (et fiscal, et juridique) adéquat
- ❹ statut stable (en général travailleur indépendant ou salarié d'une association ou d'une SCOP) ; activité qui dégage des revenus

Pour chacune des phases qui, dans la réalité se mêlent, se superposent ou se chevauchent, voici ce que l'association fait de manière rémunérée, ce qu'elle fait bénévolement et ce qu'elle souhaite faire.

Phase ❶

- entretiens individuels : entre 1 et 2 heures, souvent à deux reprises, sur rendez vous au Créfad

objectifs :

- écouter sans juger de la viabilité a priori, mais renvoyer les contradictions : répondre à la personne sans juger mais avec honnêteté ;
- vérifier non pas la faisabilité mais l'existence d'un projet, au sens premier du terme : où se noue la motivation de la personne, qu'est ce qui la met en mouvement ?
 - si projet il y a, chercher avec la personne le meilleur cadre administratif : formation ou dispositif plus simple ? formation diplômante ou modulaire ? avec quelle alternance théorie/pratique ? Il s'agit de juger de la pertinence du cadre "formation professionnelle", tant du point de vue administratif (quels droits ?) que du point de vue matériel (avec quelle rémunération, frais de déplacement, etc. ?) et en lien avec ce que vit la personne : disponibilités familiales, contraintes particulières
 - si pas de réponse pertinente au Créfad, tenter d'orienter

caractéristiques principales :

- très demandeur en disponibilité, quantitativement et qualitativement : qualité d'écoute, créativité pour adapter au mieux à la personne et aux contraintes du dispositif ;
 - pas de financement de cette fonction d'accueil
- rédaction des documents administratifs et recherche de prise en charge des coûts de formation
 - négociation avec des interlocuteurs administratifs : ANPE, DDTEFP, mission locale, Conseil régional; assistants sociaux ;
 - pas de lieu identifié ;
 - au cas par cas un interlocuteur et un état d'esprit différent
 - une compréhension très variable de la dynamique dans laquelle sont les porteurs de projet, donc des réactions qui vont de la franche collaboration ("comment adapter les cadres administratifs aux projets des personnes ?") à la fermeture totale ("qu'est ce qui nous prouve que la personne va trouver un emploi à la sortie du stage ?") en passant par la compassion impuissante.

Phase ❷ : formation professionnelle qualifiante

Donner aux porteurs de projet les moyens de vérifier par eux-mêmes la faisabilité de leur projet et de se doter des savoirs, savoir faire et surtout savoir être (éducation populaire oblige !) utiles.

Créer les conditions favorables à la lucidité vis-à-vis de soi, à la prise de conscience des ses richesses et de ses fardeaux, au rire et au plaisir de travailler son projet, qui permet la distanciation vis à vis des problèmes.

Toutes les formations sont individualisées, mais ont en commun les points suivants :

- module "projet", articulé autour du Récit de Vie et de l'Entraînement Mental comme minimum méthodologique pour travailler en groupe et individuellement. D'abord 5 jours d'affilée puis des journées et demi-journées régulières

- un travail d'écriture avec des moments en groupe et des moments individuellement, pour s'obliger à éliminer « l'à peu près » et à nommer les problèmes ;

- l'alternance théorie/pratique et le tutorat. Il est important de préciser que : "le tuteur ne sert que si le stagiaire s'en sert". Autrement dit, le tuteur est nécessairement une personne extérieure au dispositif de formation, mais concerné par la démarche qui anime la personne et il sert d'appui dans la vérification des hypothèses et la mise en place concrète des activités (Phase ③ et ④). Mais le stagiaire établit une relation de tutorat dans le cadre de la formation.

Un ensemble de modules est proposé, avec un tronc commun quand c'est possible et des parties optionnelles, liste non exhaustive et indicative ...

	thème	modules	durée en heures
tronc commun	projet	définir son projet et en structurer une présentation	112
	communication	<ul style="list-style-type: none"> • animation de groupe et de réunion • s'initier à la micro informatique • concevoir et réaliser des outils de promotion ou de communication 	21
			70
			70
	économie de l'entreprise rurale	<ul style="list-style-type: none"> • construire des budgets prévisionnels et planifier (comptabilité et gestion) • choisir des statuts : juridique, fiscal et social, • connaître les modes de financement possibles pour une création d'activité • définir une stratégie pour l'acquisition de foncier et de patrimoine bâti 	63
			42
			21
	développement local	<ul style="list-style-type: none"> • développer une méthode de connaissance d'un territoire • appréhender les interlocuteurs de la création d'activités rurales (institutions, administrations, associations, ...) 	35
35			
auto construction	<ul style="list-style-type: none"> • chantier collectif d'aménagement de bâtiments • électricité • mécanique auto • débroussaillage et bûcheronnage 	49	
		28	
		14	
		21	
inter culturel	voyage dans un pays de l'Union Européenne	63	
TOTAL DU TRONC COMMUN EN HEURES			665

options en fonction de la nature des projets	<i>liste non exhaustive de modules animés par le CREFAD ou sous-traités à d'autres partenaires selon compétences et besoin des stagiaires : CFPPA, associations, et</i>		
bases théoriques de l'agronomie	zootechnie	phytotechnie	84
			84
transformations agro-alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> • s'approprier les aspects techniques d'activités de transformation de produits alimentaires (confitures, fromages, volailles, ...etc.) 		35
spécialisation technique agricole	<ul style="list-style-type: none"> • s'approprier les aspects techniques d'activités agricoles (élevages écrevisses, élevage poulets fermiers, culture de plantes aromatiques et médicinales) 		70
animation et tourisme en espace rural	environnement institutionnel et associatif les différentes dimensions de la qualité de l'accueil aspects réglementaires de l'accueil étude de faisabilité et rentabilité du tourisme rural		63
TOTAL EN HEURES ET EN MOYENNE DES ASPECTS OPTIONNELS			182

La formation professionnelle donne un statut social, une rémunération, une couverture accident du travail et rémunère le Créfad pour l'accompagnement.

Mais les financeurs potentiels (Conseil Régional, Fonds d'Assurance Formation, Etat) sont dans une logique où la formation doit rendre les hommes employables à court terme (d'où des dispositifs organisés par publics, en fonction des handicaps sociaux du public en question) pour les adapter à l'économie. En opposition avec les raisons pour lesquelles des personnes cherchent à s'installer en milieu rural et les finalités de l'accompagnement du Créfad. Ces mêmes financeurs ont des difficultés à comprendre que la pratique fait partie de la formation, intrinsèquement. Il est parfois nécessaire de réaliser trois dossiers administratifs successifs pour permettre un temps de pratique suffisant : trois fois plus de travail pour l'organisme, trois fois plus de démarches et d'incertitudes pour la personne en projet et des complications comme la rupture de la rémunération et de la couverture sociale.

Exemple :

3 mois	8 mois	3 mois
convention de conversion ANPE	formation diplômante BPREA	stage en exploitation agricole, convention avec ADASEA

Phase ③

Elle est encore nommée accompagnement post formation mais peu à peu s'opère un glissement sémantique car, si la Phase ② était centrale dans la démarche "exploitant rural" à ses débuts (justifiant qu'il y ait formation, puis post formation), l'avenir s'oriente vers des dispositifs d'accompagnement incluant une ou des périodes de formations professionnelles.

Actuellement, le CREFAD a :

- une disponibilité pour des moments individuels de parole et d'échanges, de conseils et de "coup de main" psychologiques et/ou matériels ;
- la mise en réseau des différentes promotions de stagiaires des formations ;
- la possibilité de se greffer ponctuellement sur un ou deux modules de formation même sans statut, sauf si prise en charge possible ;
- utilisation des services pratiques de l'association, en contre partie (non obligatoire) d'une adhésion à l'association : photocopies, utilisation du matériel informatique, aide à la réalisation de dossiers, de documents (plaquettes), etc.

Ce qui est en projet au Créfad :

- une formalisation un peu plus grande du soutien et de la possibilité de lieu de paroles et d'écoute pour faire le point sur les difficultés et les avancées dans la mise en place du projet : ouvertes aux personnes des phases ②, ③, voire ④. Sous forme de soirées, de demi journées, à définir et expérimenter.
- des prestations très précises :
 - portage salarial pour limiter le recours au travail au noir
 - aide matériel pour stocker des produits (fermiers, artisanaux, etc.) en centre ville de Clermont Fd (locaux du Créfad bien situés)
- la diffusion d'informations par écrit :
 - des appels à projets de fondations ou de Ministères ou de l'Europe ;
 - des financements nouveaux : nouvelles lois, Cigale en création, procédures départementales ;
 - des offres d'installation ou d'association ;
 - des petits boulots

Phase ④ : pérennisation des activités

A côté de l'accompagnement technique (formations complémentaires éventuelles), il est nécessaire de travailler sur les aménités :

- des solutions pour limiter les surcharges de travail
- permettre des occasions de "lever le nez du guidon" :
 - intervenir en formation prise de recul et à analyse sa situation actuelle
 - être tuteur
 - être administrateur du Créfad
 - participer à des échanges internationaux
- encourager l'investissement associatif, comme lieu d'éducation permanente
- liant social et culture par Théâtre et musiques à la ferme

L'IFAD travaille avec de nombreux partenaires dans le cadre de conventions avec les PLI¹⁶ et les CLI¹⁷ : le Conseil Général de l'Hérault, le Conseil Régional, la Ville de Lodève, la Direction Régionale ANPE, la DDTEFP, le PRIE du Lodévois, le PLIE des Hauts Cantons, le FSE. Elle entretient des relations partenariales privilégiées avec l'ADDEARH, l'APP du Lodévois, la maison de entreprises de St André de Sangonis, la PAIO, les CLI, les assistantes sociales.

L'IFAD a des conventions d'accompagnement à la création d'activités et d'entreprises avec le Conseil Général de l'Hérault (450 KF). Ces conventions sont inscrites dans le cadre du PDI départemental (accompagnement des bénéficiaires du RMI). Ce dispositif est lié à un public spécifique et ne permet pas d'ouvrir des actions auprès de demandeurs d'emploi, par exemple. Il ne permet pas non plus de s'appuyer sur une dynamique de groupe.

L'IFAD s'appuie sur un réseau de personnes ressources qui relaient leur démarche d'appui (expert-comptable, AIRDE¹⁸, ADIE¹⁹, personne experte sur les ressources fondation, ...).

Méthodologie :

1^{ère} phase - accueil :

recevoir toute idée, tout projet : bilan et histoire de la personne, évaluation des motivations et des freins majeurs.

2^{ème} phase – Structuration :

De l'idée au projet mis en cohérence : vérifier et renforcer l'adéquation projet-personne-territoire, définir les grands critères de faisabilité, mettre le projet en réseau, études de marché, favoriser l'implantation sur le territoire.

3^{ème} phase – Montage du projet :

La personne doit pouvoir s'approprier l'ensemble des données techniques du projet : budgétiser le projet (prévisionnels, plan de trésorerie, ...), choix du statut juridique, montage de dossiers financiers, formation adaptée.

4^{ème} phase – Démarrage :

Accompagner le porteur de projet dans ses premiers pas : régularisation des formalités administratives, mise en place de tableaux de bord.

5^{ème} phase – Suivi post-crédation :

Conseils et appui individualisés à la demande : régularisation, mise en place d'outils de suivi spécifiques à l'entreprise, formation adaptée.

Les premières phases sont des entretiens à dominante pédagogique. Il s'agit de permettre au porteur de projet de structurer une idée, de restituer la cohérence au projet, de le relier à des préoccupations et demandes de territoire.

Les phases 3 et 4 sont orientées sur des suivis techniques. Ce sont des phases de formulation, d'ajustement.

¹⁶ PLI : Plan Local d'Insertion

¹⁷ CLI : Comité Local d'Insertion

¹⁸ AIRDE :

¹⁹ ADIE : Association pour le droit à l'Initiative Économique

L'intention a été de répondre le plus largement possible sans distinction de sexe, d'âges, de situation personnelle et professionnelle, de lieu d'implantation, ...

L'autre élément important a été d'inscrire l'accompagnement dans la durée. Un projet n'a pas un point de départ et un point d'arrivée clairement déterminé. Il est l'objet de fluctuations et d'évolutions. Au fur et à mesure que le projet avance, le porteur de projet découvre des difficultés et a besoin d'être conseillé, accompagné pour faire les bons choix, et souvent, il va apprendre la gestion d'entreprise en étant au pied du mur. Il est difficile de déterminer une durée moyenne de l'accompagnement : pour certains, un coup de pouce suffira, d'autres auront besoin de temps pour acquérir suffisamment de confiance en soi, pour faire et défaire un projet. La nature du projet, de sa faisabilité, de la possibilité de le mettre en œuvre influence la durée de l'accompagnement.

Il n'y a pas "d'accompagnement type" mais une adaptation de la demande avec l'offre. L'accompagnement est composé de différentes phases, la toute première est l'entretien d'accueil qui permet de faire le point de la situation, d'identifier les besoins, de présenter le rôle d'Oxalis et de vérifier la pertinence de l'action. Il peut être suivi d'autres rendez-vous individualisés pour bien définir la démarche et la méthodologie.

La dimension de l'étude de la faisabilité du projet est une autre composante de l'accompagnement. Elle permet de considérer l'ensemble des composantes d'un projet, elle passe par des phases de réajustements au fur et à mesure des recherches de données et de la vérification de l'adéquation avec l'objectif de départ. L'étude de faisabilité est utilisée comme un outil d'accompagnement, sinon elle se réduit à l'application de quelques ratios sur projet typique et standardisé. La recherche est celle de l'appropriation du projet par son auteur qui effectue les démarches, vérifie les données, réajuste son désir à la réalité ... Le rôle de l'accompagnant consiste à guider, à donner une méthodologie, à aider la personne à prendre du recul et analyser, à rédiger le document final.

Le travail individualisé peut suffire mais il lui manque la dimension d'une dynamique que peut insuffler un groupe et l'appui ou les conseils d'autres expériences.

Un temps de formation collective joue ce rôle. De plus, des apports théoriques sont indispensables et il est plus rationnel de les dispenser à un groupe. Enfin, régulièrement nous organisons des soirées rencontres des créateurs d'entreprises pour échanges, infos discussions informelles ...

Ainsi en fonction des projets, des personnes et de leur demande, l'accompagnement revêt des formes très différentes. Il est souvent peu ou mal formalisé. Il se fait souvent au coup par coup en fonction des besoins sauf lorsqu'il s'inscrit dans un dispositif (formation, étude de faisabilité ERI).

Cela est dû à plusieurs paramètres :

- la volonté de s'adapter à la personne, de ne pas proposer un cadre "standard"
- le caractère "flou" du cadre de l'accompagnement : pas de financement spécifique, pas de paiement de la part du porteur de projet
- le désir que la personne s'approprie la démarche, qu'elle soit en situation de construire son parcours dans lequel l'association est l'un des outils possibles.
- l'implication particulière d'Oxalis sur le territoire, avec des activités économiques qui croisent celles des porteurs de projet. Ceux-ci sont très vite considérés comme des partenaires potentiels. Il s'agit donc plus d'un rapport de "solidarité" qu'un rapport "formateur-formé"
- le travail d'accompagnement est l'une des activités de l'association qui n'est pas identifiée uniquement sur cette fonction. De ce fait, il n'y a pas de volonté particulière de développer une fonction d'organisme de formation ou de site de proximité ou d'association de développement local. Jusqu'alors, les personnes accueillies sont venues par connaissance ou par hasard !

Cela engendre un certain nombre de difficultés :

- celle d'évaluer le travail effectué et le rôle joué par Oxalis dans la construction du projet.
- la juste mesure et la juste distance sont parfois difficiles à apprécier
- lisibilité de l'action
- le développement de moyens d'action et la pérennité de la fonction

mais cela a aussi des avantages ...

- la souplesse de l'intervention et l'adaptabilité
- l'échange entre les personnes (l'aspect solidarité locale)
- des apports pragmatiques (échanges commerciaux, réseau, portage, mise à disposition de la logistique, ...)

Dispositifs :

Pour être en cohérence avec la démarche énoncée, et parce qu'aucun dispositif existant ne pouvait répondre à la demande, l'association a monté un projet (formation-action "entrepreneur rural") et a sollicité les financements possibles. En complémentarité, elle a utilisé certains dispositifs (chèques conseils, accompagnement RMI) afin de toucher un public le plus large possible. En effet, toutes les mesures existantes sont soumises à des conditions restrictives. De ce fait, la personne ou le projet est découpé selon certains critères arbitraires et parfois n'entre dans aucune case. Le mixage de ces mesures pallie à cette difficulté et la péréquation permet une vision globale.

Dispositifs utilisés et conditions de fonctionnement :

* Convention avec les services RMI du Conseil Général de la Savoie

- 36 KF /an pour l'accompagnement de 6 bénéficiaires Rmistes payé en 2 fois (avril et décembre)
- mesure négociée chaque année au vu d'un bilan du travail effectué et des besoins du service concerné
- financement global sur un travail très général : accompagnement de projets professionnels individualisés
- financement complémentaire possible pour des actions de groupe
- mesure souple dans son utilisation
- critères pour le public : être bénéficiaire du RMI ou de l'API (Allocation Parent Isolé)

* Convention avec la DDTEFP : agrément chèques conseils

- remboursement d'heures de conseils sur la base de 300 F par chèque. Nombre de personnes illimité. Prestation payée chaque trimestre après réception d'un formulaire par la structure agréée
- Agrément sollicité chaque année par la structure avec un dossier à remplir et des formulaires trimestriels à rendre.
- critères pour le public : être demandeur d'emploi, avoir un projet d'installation, avoir obtenu les chèques conseils après présentation d'un dossier et passage en commission
- mesure lourde et peu utilisée. Le financement octroyé ne couvre pas la réalité du temps passé à l'accompagnement.

* Mesure "Entreprise rurale Innovante" : études de faisabilité

- Aide versée au porteur de projet sur la base de 80 % du coût de l'étude plafonnée à 20 KF. Dans la réalité, nous ne faisons pas payer les 4 KF restant à charge des personnes et TVA déduite, le montant du financement se monte à 12 KF
- Critères pour le public : monter un projet innovant et être sur une zone 5B ou avoir une activité agricole dans le projet.
- Mesure intéressante pour le travail de proximité qu'elle favorise et le lien avec le développement de territoire.
- Au départ, mesure souple et rapide dans le traitement des dossiers. Elle est devenue rigide et plus exigeante notamment sur les prévisionnels financiers et la commercialisation. Elle est cependant restée souple pour les structures.
- Les délais de paiement sont longs.
- Selon le travail d'accompagnement nécessaire pour le projet, le temps passé n'est pas vraiment valorisé. En raisonnant par "péréquation", cette mesure reste intéressante. C'est à dire que la facturation sera toujours la même bien que le temps passé par étude ne soit pas équivalent.

* Mesure "Entreprise rurale Innovante" : aide à l'accompagnement

- Aide versée au porteur de projet sur la base de 80 % de 6 KF réparti sur 2 ans pour 4 visites + 4 KF pour expertise
- Critères pour le public : avoir effectué une étude de faisabilité
- Mesure encore nouvelle peu utilisée. Tableau de suivi peu fonctionnel.
- Paiement long

* Formation-action "entrepreneur rural" :

- Financement d'environ 350 KF selon les années, payé en 2 tranches dans des délais relativement rapides. La première année la préfecture de région (FNADT) a payé dès le démarrage de l'action l'intégralité de la somme (50 % du budget global). Co-financement FSE-FNADT la 1^{re} année et FSE-Conseil Régional les 2 années suivantes. Pas de participation financière des stagiaires les deux 1^{ères} années et participation symbolique la 3^{ème} année.
- Critères pour le public : créer une entreprise sur une zone 5B dans la Région Rhône-Alpes. Cela n'a pas empêché d'accueillir d'autres personnes.
- Cette convention ouvrait droit à un statut de stagiaire de la formation professionnelle et une rémunération (pour ceux qui entraient dans les critères soit AFR, SIFE, CIF, ...)
- Un comité de pilotage constitué d'élus, des services publics de l'emploi, des représentants de la formation se réunit 2 fois par an avec les stagiaires. Il a pour rôle de valider l'action et sa légitimité mais n'a pris aucune part active dans le soutien des porteurs de projets ou de l'action elle-même.
- Mesure qui a bien rempli les objectifs fixés : action globale sur une durée de 1 an avec la possibilité d'entrées-sorties sur une base forfaitaire de 15 stagiaires.
- C'est l'innovation qui permet d'obtenir le financement mais le bilan se fait sur des critères classiques : difficulté d'adéquation entre l'évaluation et la réalisation effective.
- Convention ponctuelle dont la négociation est directement liée à la nature du projet mais aussi au rapport de force existant sur le territoire, aux politiques en place et aux personnels administratifs qui instruisent le dossier.

8.3. BIBLIOGRAPHIE

- **Guide des pluriactifs et des saisonniers ; Hautes-Alpes**, Adecohd – Association pour le Développement Economique de la Haute Durance – 50 F – Le pré du Moulin – 8, avenue du général de Gaulle – 05110 Briançon – Tel : 04 92 25 54 90 – adecohd@wanadoo.fr – Conseil Général des Hautes Alpes, Hôtel du Département – Place St Arnoux 05008 GAP Cedex Mises à jour sur le site suivant : <http://assoc.wanadoo.fr/adecohd/>
- **Guide des Professions Artistiques, - juridique, fiscal, social, commercial** - Michel Allenou - Dunod - Editions Magma, 31310 Montesquieu-Volvestre. Tel : 61 87 15 15
- **Mémento Pratique Francis Lefebvre** : Fiscal, Social, Agricole, Associations, Comptable
- **Le dictionnaire permanent de l'entreprise agricole**
- **Le paysan futé** ; Edition le paysan d'Auvergne – Maison des paysans – RN 89 – 63370 Lempdes
- **Guide d'accueil : Le nouvel installé et la MSA** (gratuit dans les MSA départementales)
- **Le Tourisme Rural** - François Moinet - CEP Communication - Editions France Agricole - 8, Cité Paradis 75493 Cedex 10
- **Association mode d'emploi** ; Claude Vallon, Ed. Dunod
- **Associations – Le Guide Pratique** - INJEP, Parc du Val Flory 78160 Marly-le-Roy. Tel : 01 39 17 27 27
- **Principales structures juridiques françaises**, ouvrage ANCE
- **Mémento 2000 du créateur d'entreprise** - Jacques Coste - Editions Le Monde de l'Entreprise - 25, Chemin Sainte Pétronille 06800 Cagnes sur Mer
- **Objectif Entreprises, Artisans, industriels, commerçants, professions libérales, quel statut juridique, quels statut fiscal, quelle protection sociale choisir ?** - CANAM, Centre Paris – Pleyel 93521 Saint-Denis Cedex. Tel : 01 49 33 38 00
- **Mémofiches APCE** - Accessibles aux professionnels de l'accompagnement de projet, cependant, d'autres documents sont directement accessibles aux porteurs de projets - Agence Pour la Création d'Entreprises ; 14, rue Delambre 75682 Paris Cedex 14. - Tel : 01 42 18 58 58 – Fax : 01 42 18 58 00 -Site internet : <http://www.apce.com/>
- **La revue « Rebondir »** publie des articles ou des dossiers intéressants.
- **Pour un plan d'urgence d'aide à la création de « très petites entreprises »**, Rapport à l'Assemblée nationale, rapport d'information n°1804, Eric Besson, député, décembre 1999
- Biche B., Gerbaux F., Le Monnier J., Perret J., **Créer son emploi en milieu rural, les chemins de traverse de la pluriactivité**, l'Harmattan, 1996

COORDONNÉES

UNION PEUPLE ET CULTURE

108-110 rue St Maur
75011 PARIS

Tél : 01 49 29 42 80
Fax : 01 43 57 62 42

e-mail : union@peuple-et-culture.org
site : <http://www.peuple-et-culture.org>

ASFODEL

Le Pradel
07170 MIRABEL

Tél : 04 75 36 74 83
Fax : 04 75 36 76 02

e-mail : asfodel@club-internet.fr

CREFAD

9 rue Sous les Augustins
63000 CLERMONT-FERRAND

Tél : 04 73 31 50 45
Fax : 04 73 31 15 26

e-mail : crefanet@nat.fr

IFAD LODÈVE

10 bis rue de la Sous Préfecture
34700 LODÈVE

Tél : 04 67 44 10 66
Fax : 04 67 44 25 12

e-mail ; ifadl@wanadoo.fr

OXALIS

Broissieux
73340 BELLECOMBE-EN-BAUGES

Tél : 04 79 63 31 07
Fax : 04 79 63 81 91

e-mail : jlchaut@club-internet.fr