



Interreg



UNION
EUROPÉENNE



PRC
Me
TEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional

REGIONE
TOSCANA



Quinn
Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione



Laore

Agenzia regionale
pro sviluppo in agricoltura
Agenzia regionale
per lo sviluppo in agricoltura



AViTeM

Agence des Villes et Territoires
Méditerranéens Durables

Recensement analytique sur les bonnes pratiques d'entrepreneuriat innovant.

Analyse des modèles d'innovation des exploitations agricoles multifonctionnelles

Produit T.1.1.7 Rapport socio-Ethnographique

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	3
1. Dans l'entreprise: l'organisation multifonctionnelle.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.. La crise de la modernisation agricole et l'émergence des "nouveaux paysans"	3
1.2 Le principe de la multifonctionnalité et ses principales déclinaisons	5
1.3 Formes de diversification multifonctionnelle: analyse de cas	8
1.4 Niveaux de multifonctionnalité	14
1.5 Stratégies de multifonctionnalité Indicateurs de corrélation	17
1.6 Le role de la multifonctionnalité dans les projets de développement local	20
2. Organisation et intégration entre savoirs faire traditionnels et stratégies d'innovation: réseaux territoriaux de type productif, commercial, des connaissances.	27
2.1 Caractéristiques du réseau économique existant	31
2.2 Section Collaboration	42
Collaborations économiques: fournisseurs(rapports fiduciaires)	44
Collaborations professionnelles, formelles e informelles	44
Collaborations avec organismes intermédiaires	46
2.3 Section sur des avantages/desavantages territoriaux, compétences nécessaires et hypothèse de contrats de réseau.....	50
2.4 Compétences extérieures.....	52
2.5 Le contrat de réseau.....	56
3. Produits et spécificités. Qualité/Bon et Innovation	Erreur ! Signet non défini.
3.1 Produits et spécificité	60
3.3 Qualité et bon	66
3.3 Innovation	70
ANNEXES.....	73
Références Bibliographiques.....	80

Introduction

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

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

1. Dans l'entreprise : l'organisation multifonctionnelle

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

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

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

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

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

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

En termes de input, la diversification s'accompagne à une diminution de la dépendance des principaux marchés industriels, un phénomène qui a été appelé « faire l'agriculture bon marché » (Reijntjes et al., 1992). Ceci est possible même grâce à des éléments extérieurs et de contexte qui abattent les économies d'échelle, en développant la compétitivité de la petite production, comme meilleurs réseaux de communication, nouvelles technologies flexibles et peu coûteuses qui, par exemple, rendent possible l'autoproduction d'énergie (Osti et Carrosio, 2012).

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

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

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

Toutes ces économies, fondées sur des racines territoriales, contribuent à la production de valeur ajoutée (Ploeg, 2008) et constituent une sorte de bouée de sauvetage face à la volatilité des marchés.

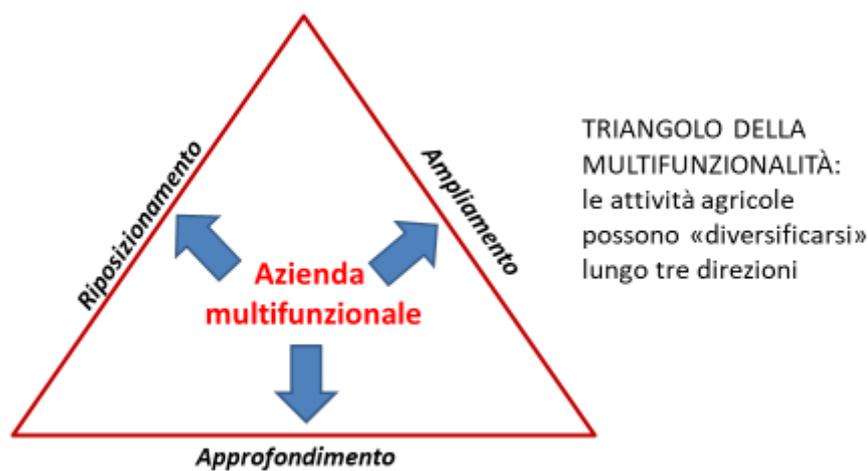
Une plus grande autonomie est également réalisée avec l'utilisation de multiples activités qui, en réintroduisant l'agriculture dans les activités rurales, favorisent la reconstruction du lien entre l'agriculture et la nature. En bref, les entreprises paysannes se placent comme nouvelles formes de régulation sociale, où on redéfinit les rapports entre production, territoire et consommation avec une nouvelle centralité de la famille, avec sa capacité de réaliser des stratégies d'adaptation flexibles.

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

1.2 Le principe de la multifonctionnalité et ses principales déclinaisons

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

Multifunzionalità in agricoltura (Ploeg)



a) l'approfondissement (deepening), concernant des actions dirigées à la valorisation de la production agricole et agro-alimentaire et à l'accroissement de la valeur ajoutée par unité de produit, à travers la substitution des facteurs de production conventionnelle, la réorganisation de la filière, un majeur soin des aspects qualitatifs du produit, la production de nouveaux biens. On peut citer les deux produits innovants (productions de haute qualité, spécialités certifiées régionales ou locales ou d'agriculture biologique) ainsi que les innovations de procédure (c'est-à-dire l'intégration des

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

b) l'agrandissement (broadening), joint à la diversification à travers l'introduction - dans la mission et dans la routine opérationnelle de l'entreprise - d'activités génératrices de biens et services (pour le marché et non) de type non agricole. L'agrandissement se réfère à l'inclusion d'activités non agricoles en entreprise. Des exemples significatifs sont certaines activités liées aux services d'accueil, restauration, services touristiques diversifiés et expérientiel (randonnée pédestre, cyclotourisme, tourisme équestre, visites guidées, paysage archéologique) ; mais aussi les services sociaux, soins et assistance aux personnes et la formation (l'agriculture sociale, fermes pédagogiques, zoothérapie, etc.) ; services verts, formes variées de gestion de la nature, de la biodiversité et du territoire ; production d'énergies alternatives, services ruraux traditionnels. En général, il s'agit d'activités non alimentaires réalisées dans l'entreprise pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs et fournir des services à la communauté ;

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

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

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

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

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

entreprises multifonctionnelles, en plus de produire des biens et services agricoles, engendrent et préservent ces biens publics.

Ces ressources « produites localement » (qui servent de biens collectifs) identifient les ressources communes » Common pool resources (CPR) (Ostrom, 1990) et peuvent être présentes en amont des processus de production (paysages, terres communes), soit en aval (marques territoriaux) ; elles peuvent avoir un caractère immatériel comme les savoirs locaux, les compétences techniques et les réseaux nécessaires pour convertir les ressources naturelles en produits de qualité, l'innovation, la recherche ; matériel comme le paysage physique et les activités humaines (structures corporatives, routes et chemins), terres communes, forêts, protection hydrogéologique, énergies renouvelables, la biodiversité, bien-être animal, sécurité alimentaire, la qualité des aliments, la variété de aliments.

1,3 Formes de diversification multifonctionnelle : analyse de cas

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

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

Tab. 1 - Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production d'entreprise (valeurs pour macro-catégories)		
Macro-catégories	v.a.	%
Approfondissement innovation de produit	40	95,2
Approfondissement innovation de processus	40	95,2
<i>Approfondissement total</i>	41	97,6
Extension non agricole	18	42,9
Extension agritourisme	41	97,6
<i>Extension total</i>	41	97,6
Intégration	40	95,2
Redéploiement	31	73,8
Services non commodity matériels	40	95,2
Services non commodity immatériels	36	85,7
<i>Services non commodity total</i>	40	95,2
Total questionnaires	42	100,0

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

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

- 41 entreprises sur 42 (équivalent à 97,6% du total des entreprises contactées) déclarent de dérouler quelques activités d'approfondissement d'innovation de processus ou de produit, visant à la valorisation des productions, spécifiées analytiquement selon 9 catégories (Innovation de produit : diversification, productions de qualité, spécialités régionales, productions d'agriculture biologique,

productions avec un marque ; Innovations de processus : transformation en entreprise, vente directe ; vente dans la grande distribution, implication des consommateurs dans l'activité) ;

41 entreprises (correspondants à 97,6% du total) déroulent de l'activité d'agrandissement et de diversification, c'est-à-dire au moins une pratique additionnelle à la production agricole au sens propre. D'autres 18 entreprises, 42.9 % pratiquent des activités non agricoles de services sociaux parmi les 3 proposées, agriculture sociale, avec inclusion de personnes à mobilité réduite, fermes didactiques, mais aussi travaux pour des tiers (ex. mise en bouteille, étiquetage, mouture, etc) ;

- 41 entreprises (97,6%) déclarent de dérouler des activités d'agritourisme. Parmi les activités d'agrandissement agritouristique le focus a été posé surtout sur le tourisme rural et expérientiel : restauration, hébergement, hébergement dans des aires de stationnement (camping, roulotte, caravane), visites guidées (du paysage, archéologiques), randonnées, vélo tourisme, tourisme équestre, d'autres activités sportives, pet-therapy, participation à des activités d'entreprise de type expérientiel, rencontres et évènements culturels, musée de civilisation paysanne ou activités similaires ;
- 31 entreprises déroulent des activités de redéploiement, avec une incidence plus contenue par rapport aux autres déclinaisons multifonctionnelles, mais face à une valeur pourcentage de toute façon très significative et équivalente presque à 73,8% du total : pluriactivité, même en dehors de l'entreprise, d'économies domestiques, d'autoproduction et d'autoconsommation.

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

Tab2 - Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production d'entreprise (valeurs pour activité)

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

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

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

_ source : Nos élaborations sur les données de l'enquête

En analysant dans le spécifique l'incidence des formes de diversification multifonctionnelle pour type d'activités, spécifiées analytiquement à travers 9 catégories (Tab. 2), parmi les entreprises agricoles analysées, les activités d'approfondissement plus diffuses relatives aux innovations de processus, visant à la valorisation de la production agricole, sont la transformation en entreprise (qui concerne 38 entreprises, c'est-à-dire 90,5%) et la vente directe (concernant 22 entreprises, et donc 52,4% des cas). Ces deux pratiques représentent le premier pas dans les stratégies de diversification du revenu traditionnellement utilisé par les petites entreprises familiales pour garantir la pleine utilisation de la main-d'œuvre familiale par rapport aux besoins relatifs à la seule production agricole. L'agrandissement de la gamme de fonctions productives déroulées par l'entreprise permet en effet d'utiliser la main-d'œuvre disponible, en augmentant ainsi la productivité et la rentabilité. Aussi significative est l'incidence des pratiques visant aux innovations de produit, aux productions de qualité (88,1%) et aux spécificités régionales (83,3%), aux productions à bas impact et biologiques (28,6%). Le processus de diversification de produit vise au dépassement de la spécialisation sectorielle et de la monoculture intensive standardisée. En général, les différentes expressions d'approfondissement pratiquées avec fréquence majeure (vente directe, transformation en entreprise, produits traditionnels et de qualité) correspondent à ces activités qui réussissent à garantir d'une partie une position de « détectabilité » à l'intérieur des marchés locaux, de l'autre une compensation des coûts plus élevés pour des bien d'haute qualité, face aux bénéfices externes de bénéfice collectif. L'accent se déplace, ensuite, de la production à la chaîne d'approvisionnement, impliquant les consommateurs dans l'activité (35,5 %), avec des effets positifs en termes de services non commodity.

Les formes spécifiques de diversification de générations des services plus fréquents, impliquant presque toutes les entreprises (41), sont celles liées au tourisme rural (41 cas : 97,6 %), à l'agritourisme dans le sens le plus traditionnel avec restauration (38 cas : 90,5 %) et hébergement (32 cas : 76,2 %) (Tableau 3). Des formes d'agrandissement significativement considérables sont les activités d'éco-tourisme intégré et parcours de tourisme expérientiel qui répondent toujours plus à une question touristique concernée à la qualité et au respect de l'environnement. Des visites guidées ainsi que archéologiques et du paysage (14 cas : 33,3%), randonnées (9 cas : 21,4%), tourisme équestre (6 cas : 14%), d'autres activités sportives (8 cas : 19%), surtout, participation à des activités d'entreprise de type expérientiel (14 cas : 33,3%), rencontres et évènements culturels (24 cas : 57.1 %) et même activités analogues à des formes de musée de la civilisation paysanne (11 cas : 26,2%). Parmi les activités non agricoles de diversification des services, les services sociaux apparaissent moins fréquents, mais socialement considérables comme l'agriculture sociale (5 entreprises, c'est-à-dire 11,9%) avec inclusion de personnes à mobilité réduite, et les fermes didactiques (15, le 35,7%). La présence en territoires définis d'entreprises qui déroulent des activités socialement utiles relatives aux services sociaux, ne peut pas être évaluée seulement en termes de chiffres, mais par rapport au rôle déroulé à l'intérieur de la communauté ; comme dans le cas de l'agriculture sociale

qui répond à une question spécifique de soin et d'assistance. Enfin, parmi les services externes on a également examiné les sous-traitances (par exemple, mise en bouteille, étiquetage, mouture), qui cependant sont presque inexistantes.

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

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

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

Source : Notre élaboration sur des données de l'enquête

A l'égard de la création de services non commercialisés, pas immédiatement rentables, les cas analysés présentent des valences extrêmement significatives, tant pour des services de nature immatériel, que pour ceux de nature matériel, respectivement 95,2% et 85,7% (Tab.4). Les interviewés ont déclaré de produire externalités positives à retombée collective, avec des valeurs qui s'élèvent au-dessus de 50% sur presque tous les 16 profils d'activité proposés pour les services pas commodity matériels comme entretien haies et arbres de l'entreprise en tenant compte de l'esthétique du paysage (71,4%). Entretien et rétablissement de structures d'entreprise et de routes champêtres en tenant compte de l'esthétique du paysage (69%). Gestion et entretien de murs à sec d'entreprise (47,6%). Entretien des canaux d'écoulement des eaux, et réservoirs de récupération des eaux de pluies et d'écoulement (50%). Réduction de l'emploi de fertilisants, de pesticides et d'autres substances chimiques pour sauvegarder les nappes aquifères (78,6%). Energies renouvelables (52,4%), réutilisation d'écarts de transformation (sérum de ricotta, pépins des olives, etc) (54,8%), biodiversité (66,7%), bien-être animal (54,8% ; sécurité alimentaire (73,8%), qualité des aliments (73,8%), variété des aliments (47,6%). En ce qui concerne les services non commodity immatériels qui concernent les relations avec le territoire et les collectivités locales nous avons les valeurs suivantes : marques collectives (14,3 %), parrainage d'évènements (57,1 %), participation à

des recherches (38,1 %), promotion des traditions et patrimoine culturel (61,9 %), autres services sur le territoire (38,2 %).

Tab.4 - Incidence des déclinaisons de l'organisation multifonctionnelle dans les processus productifs d'entreprise (valeurs pour activité)		
Activité	v.a.	%
Services non commodity matériaux-services environnementaux et du paysage	40	95,2
1. Entretien des haies et des arbres d'entreprise, en tenant compte de l'esthétique du paysage	30	71,4
2. Entretien et rétablissement des structures organisationnelles et des routes champêtres en tenant compte de l'esthétique du paysage	29	69,0
3. Gestion et entretien de murs à pierre sèche des entreprises	20	47,6
4. Entretien des canaux d'écoulement des eaux, et bassins d'épargne des eaux de pluie et d'écoulement.	21	50,0
5. Réduction de l'emploi de fertilisants, de pesticides et d'autres substances chimiques pour sauvegarder les nappes aquifères	33	78,6
6. Énergies renouvelables	22	52,4
7. Réutilisation des déchets (sérum de ricotta, pépins des olives, etc..)	23	54,8
8. Biodiversité	28	66,7
9. Bien-être animal	23	54,8
10. SÉCURITÉ ALIMENTAIRE	31	73,8
11. Qualité alimentaire	31	73,8
12. Variété des aliments	20	47,6
Services pas commodity immatériels-réseaux territoriaux	36	85,7
13. Marques collectifs	6	14,3
14. Parrainage de manifestations	24	57,1
15. Participation à des recherches	16	38,1
16. Promotion des traditions et du patrimoine culturel	26	61,9
17. D'autres services sur le territoire	16	38,1
Services non commodity total	40	95,2

Source : Notre élaboration sur données de l'enquête

Dans la catégorie « intégration » (tab5) une série d'activités ont été détectées visant au support et à la coordination parmi les entreprises, y compris de la participation aux associations touristiques locales (16,7 %), 7 cas : consortiums d'agritourismes (9 cas : 21,4 %), routes du vin (6 cas : 14,3 %). D'autres activités de représentation et de promotion de l'entreprise ont également été prévues, telles que l'inclusion dans les guides (20 cas : 47,6%), les sites internet (tels que les entreprises, les

réseaux sociaux, les chaînes OTA) (36 cas : 85,7 %), d'autres activités similaires telles que des articles dans des journaux ou des magazines spécialisés, des émissions télévisées régionales et parfois nationales (14 cas : 33,3%).

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

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

Comme évident de ce premier profil de type macro, il s'agit d'un ensemble d'entreprises avec des caractéristiques de forte multifonctionnalité. Il est nécessaire toutefois de se rappeler de que les entreprises qui ont été identifiées parmi ces inscrites dans le registre régional de la multifonctionnalité des entreprises agricoles et de l'aquaculture, secteur agritourisme, et donc avec un profil spécifique d'innovation de produit-service. Le but de ce projet est d'identifier, à travers la sélection de bonnes pratiques, de nouveaux modèles d'entreprise multifonctionnelle à haut niveau de durabilité, afin qu'ils soient reproposés et transférés à d'autres entreprises. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif d'une réalité locale ou régionale, mais d'un segment d'un secteur spécifique, capable cependant de mettre en évidence des tendances significatives de processus de transformation qui prennent place dans les zones rurales dans le vingt dernière années, en réponse à la crise dans le secteur, à l'« écrasement » des revenus agricoles, d'où il est possible activer des réseaux et des itinéraires et des paquets territoriaux agritouristiques .

Tab5 - Incidence des variations de l'organisation multifonctionnelle dans les processus de production de l'entreprise (valeurs par activité)		
Activité	v.a.	%
Intégration-Services territoriaux	40	95,2
14. Consortiums touristiques locaux	7	16,7
15. Consortiums d'agritourismes	9	21,4
16. ROUTES DU VIN	6	14,3
17. Inclusion dans les guides	20	47,6
18. Sites Internet	36	85,7
19. Autre	14	33,3
Redéploiement	31	73,8
20. Multiactivité	18	42,9
21. Économies domestiques	28	66,7

Source : Notre élaboration sur les données de l'enquête

1,4 Niveaux de multifonctionnalité

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

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

Tab 6,1 - Intensité du niveau de multifonctionnalité parmi des macro-catégories pour quelques activités significatives (V.A.)

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

Source : Notre élaboration sur des données de l'enquête

Tab 6,2 - Intensité du niveau de multifonctionnalité parmi des macro-catégories pour quelques activités significatives (%)

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

Source : Notre élaboration sur les données de l'enquête

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

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

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

tableau 7 : Nombre et pourcentage d'entreprises exerçant des activités multifonctionnelles par macro-catégorie et quartiles

	% des entrées dans la catégorie			
	0 – 25	25,1 - 50	50,1 - 75	75,1 – 100
approfondissement (9 activités)	6 (14,3 %)	7 (16,7 %)	19 (45,2 %)	10 (23,8 %)
agrandissement (16 activités)	19 (45,2 %)	16 (38,1 %)	7 (16,7 %)	0 (0 %)
intégration + redéploiement (8)	4 (9,5 %)	18 (42,9 %)	18 (42,9 %)	2 (4,8 %)
mf non commodity (17 activités)	5 (11.9 %)	6 (14.3 %)	19 (45.2 %)	12 (28.6 %)
total (42 activités)	2 (4.8 %)	11 (26.2 %)	25 (59.5 %)	4 (9.5 %)

Légenda : nombre d'activités correspondantes aux pourcentages indiqués

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

Source : Notre élaboration sur des données d'enquête

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

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

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

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

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

1,5 Stratégies de multifonctionnalité Indicateurs de corrélation

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

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

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

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

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

Dans l'ensemble, donc, l'index de corrélation plus intéressant associé aux entreprises qui font de la diversification de produit concerne les voix productions de qualité (76%) en ce qui concerne l'approfondissement, qualité des aliments (60%) en ce qui concerne les services non commodity, à assumer dans l'ensemble comme stratégie intentionnelle de production de qualité au moyen de la multiplication des spécificités protégées et produites, même à travers vente directe et transformation en entreprise des produits de qualité en mesure d'engendrer de la valeur. Cette stratégie s'accompagne à la diversification des services verts, sociaux, touristiques et commerciaux. Nous sommes face à ce qu'on manifeste comme un processus que nous pourrions définir de refondation multifonctionnelle forte, qui, à travers la différenciation, garantit non seulement un premium price, valeur ajoutée et liquidité, mais engendre aussi reconnaissance et réputation. Donc la diversification, dans ce sens, ne doit pas être considérée simplement comme pure sommation d'activités, dans l'optique d'addition quantitative, sinon en tant que versatilité productive fonctionnelle avec attention à la qualité : elle répond à des seuils élevée d'unicité et typicité garanties et appréciables de ses *outcomes*.

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

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

L'aménagement paysager est également lié à la biodiversité (52 %), à la diversification des produits (55 %), aux productions de qualité (67 %), aux spécialités régionales (67 %), à la transformation dans l'entreprise (67 %), aux ventes directes (43 %). On dirait forte la connexion des entreprises qui s'engagent dans des activités de gestion interne de l'entreprise et les activités de restauration (67 %), hébergement (55 %), ferme didactique (29 %), puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, il suppose qu'elle soit fonctionnelle à la rentabilité maximale de l'autre. La participation des consommateurs dans certaines formes de tourisme (visites guidées ainsi que paysages archéologiques, gens, randonnée et autres sports, en particulier, d'implication dans des activités d'affaires par type expérientielle, conférences et manifestations culturelles, ainsi que des activités similaires aux formes du Musée de la vie rurale), bien que limitée en nombre ne peuvent se limiter uniquement au sein de l'entreprise. On peut supposer que ces activités sont présentes ensemble de manière soutenue, surtout dans les cas où la vocation agricole productive de l'entreprise, exprimée par des indices élevés de diversification mentionnés au préalable, est accompagnée et soutenue par la spécialisation dans des activités non alimentaires tels que le tourisme. En outre toujours plus la reproduction des entreprises dépend de la capacité d'engendrer des représentations qui de quelques façons servent à légitimer les valeurs de l'entreprise, de joindre le soin du paysage physique et anthropique à la sécurité alimentaire (62%), à la qualité des aliments (62%), à la variété des aliments (40%), à la promotion des traditions et de l'héritage culturel (45%). Comme nous l'avons déjà observé, le paysage a la double valence de bien écologique collectif et de bien économique : le renforcement réciproque des pratiques multifonctionnelles de gestion du paysage soutient non seulement la vente des produits agro-alimentaires au sens strict du mot, mais même le tourisme et la vente de spécificités environnementales. Dans les circuits de réciprocité informelle, propres des économies domestiques (52%), il est plausible de supposer que les échanges informels de produits face aux prestations puissent faire en sorte que ces dernières se déclinent même comme activités d'aide amicale extérieur dans le soin du paysage d'entreprise (par ex... dans quelques phases du procédé de production vitivinicole de production connectées à la vendange).

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

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

assumer que les entreprises agricoles biologiques, vue la multiplicité de ses corrélations positives, s'approchent à des profils de multifonctionnalité forte et de haut niveau et rencontrent même les paramètres de qualité du versant des consommateurs.

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

1.6 Le rôle de la multifonctionnalité dans les projets de développement local

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

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

Brunori identifie le parcours de cette transition (fig. 1), à travers la réélaboration du modèle de Ploeg de 2008, qui avait identifié des parcours de transition de la part d'entreprises agricoles, visant au dépassement du modèle traditionnel d'entreprise fortement spécialisée, non diversifiée, qui tend à croître d'échelle, en simplifiant ses opérations et en se complétant avec le marché et pas avec son territoire. Cette étape est vue à travers trois parcours. Avant tout la création de valeur à travers des produits de qualité, de vente directe, de transformation en entreprise, ensuite à travers la diversification des activités, l'inclusion d'activités non agricoles -non-food réalisées dans

l'entreprise, et donc le projet et le développement de services de type différent : des services touristiques et commerciaux aux services verts, aux services sociaux. Tout cela peut être traduit comme une refondation qui se base sur un réexamen des coûts de production. Pendant que l'agriculture moderne se base sur des investissements de capital circulant et capital fixe, dans le cas des entreprises multifonctionnelles par contre la réduction des coûts est devenue, dans une période de crise, un de objectifs fondamentaux, corrélée à l'utilisation des input internes, à la transformation en entreprise, aux productions de qualité, aux spécialités régionales. La renaissance du modèle paysan (les nouveaux paysans sur lesquels Ploeg insiste 2008) passe en effet à travers la rupture avec le schéma de la modernisation et à travers le processus de différenciation de l'input : technologies flexibles, transformation directe, diversification de produit en secteurs divergés de l'agro-industrie. En ce qui concerne les outputs, les entreprises paysannes diversifient tant en visant sur la valorisation de *speciality*, produits fortement caractérisés sur le plan territorial et culturel, en mesure de déplacer la compétition du prix à la qualité, qu'en combinant des nouvelles activités de production de biens et services à celle principale. Dans beaucoup de cas il s'agit de biens publics : soin de la personne et du territoire, services pour l'écosystème, liens sociaux souvent connexes aux services touristiques.

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

Figure 1 : Les sentiers de la transition

Diversification

- Services verts
- Services sociaux
- Services touristiques
- Services commerciaux

Création de valeur

- Produits de qualité
- Vente directe
- Transformation en entreprise

Refondation

- * réduction des coûts
- * utilisation d'inputs internes

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

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

D'abord parce que la multifonctionnalité forte engendre une série d'aspects positifs : différenciation, produits de qualité, spécificité territoriale, transformation en entreprise, vente directe. Avec la possibilité d'améliorer le travail familial, les ressources de l'entreprise, l'utilisation des inputs internes et la réduction des coûts. Il en résulte la possibilité de pratiquer un écart de prix positif,

fourni en poursuivant des stratégies de marketing efficaces et efficientes. En outre, la vente directe facilite la disponibilité des liquidités, ce qui est essentielle pour remettre en état les cycles financiers des processus de production des exploitations agricoles, que les entreprises avec des liens de filière plus longues ne sont pas en mesure de réaliser. C'est aussi une tâche qui garantit plus facilement une position d'« identifiabilité » dans les marchés locaux et non. Le résultat est une sorte d'avantage compétitif et de réputation qui permet, dans des marchés de plus en plus mondialisés, de se différencier et donc d'apparaître différents par rapport aux autres entreprises, d'autres territoires. Les bases économiques de la multifonctionnalité forte traversent ensuite un processus de différenciation qui engendre réputation, premium price, valeur ajoutée, liquidité. Ce processus tient le coup aussi--mais pas seulement--grâce à des politiques spécifiques : le premier pilier de la PAC n'est rien d'autre qu'une rémunération de la multifonctionnalité à la suite du Pacte social entre ville et campagne.

Le deuxième élément qui contribue à la création de valeur est le passage de la multifonctionnalité d'entreprise à la multifonctionnalité du territoire. Par exemple, au sein d'un système de vignes nous avons planté un vignoble, qui est la production primaire ; sur l'arrière-plan, qui est en partie produit complètement de l'entreprise : il ne fait pas partie de la production de vin, mais c'est un bien public qui définit une région entière, dont les autres acteurs du territoire peuvent bénéficier et qui représentent l'élément d'attraction pour le consommateur et la capacité du territoire à créer de la valeur,

, L'intérêt de ce genre de comportement déclaré renvoie à l'existence des entreprises multifonctionnelles fortes qui, comme nous l'avons vu, ont une haute conscience de leur rôle environnemental et leur contribution active à l'usage des ressources naturelles. En outre, ils tendent à montrer une forte interrelation avec les activités qui coexistent sur le territoire.

En présence de cette forte connexion parmi entreprise et territoire nous nous trouvons face à la question : « Mais que type de modèles de business nous pouvons encourager à partir de ces concepts ? Et quelle elle est la différence parmi ces modèles de business et ceux du passé ? ». Brunori a cherché de donner une réponse à travers un classement de modèles sur la de base de deux critères. D'une partie celui de multifonctionnalité forte et de multifonctionnalité faible, comme illustré précédemment, de l'autre en ce qui concerne la spécialisation et diversification (fig. 2).

Figure 2 : Que modèles de business ?

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

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

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

une typologie d'entreprise diversifiée et avec multifonctionnalité forte, que nous pourrions appeler entreprise post-productiviste, où la composante de biens et services territoriaux est prépondérante.

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

Le passage de l'activité de business d'entreprise à l'activité du territoire est important pour comprendre comment la création de biens publics peut être capturée et peut engendrer valeur pour le territoire (avons vu que tout cela est central dans le projet PROMETEA). Nous savons que dans une logique générale, quelques aspects, quelques biens et services qui se connotent comme facteurs de succès de l'entreprise, dépendent des activités internes : production alimentaire, restauration et, en quelque sorte, services de récréation. Toutefois, pour beaucoup d'aspects les facteurs d'attraction touristique ne peuvent pas être reconduits aux capacités d'entreprise, mais dépassent tels contextes pour intéresser le domaine territorial. En effet, la reproduction dépend toujours plus directement de la capacité du territoire de légitimer en quelque sorte les capacités et les valeurs de l'entreprise. Donc, tous les aspects liés au paysage agraire et d'implantation, au patrimoine culturel et au silence, facteur matériel souvent fondamental pour le touriste, représentent des constructions collectives auxquelles les entreprises participent. Il s'agit donc de comprendre comment vous créez et consolidez les synergies entre les entreprises et le territoire.

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



Source : Nos élaborations

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

Un exemple est celui des routes du vin, qui se structurent autour de la production de vins renommés, résultat d'activités individuelles, qui cependant réussissent progressivement à se compléter thématiquement entre elles. L'idée de la route des vins ressemble à l'intégration thématique des différentes formes d'offre de l'entreprise. Cette intégration thématique a besoin d'un récit, d'une représentation. À ce stade, la route des vins est combinée avec la représentation d'un territoire, un patrimoine culturel historique qui est immédiatement associé au vin, avec une valeur qui intègre également d'autres aspects, d'autres produits. On engendre ainsi une extension thématique, qui du vin passe à tous les autres produits du territoire. Ce vin même (exemple la Malvasia de Bosa) dans un contexte spécifique (la route de la Malvasia) devient un *metaproduit* qui représente un territoire. Mais il en va de même pour les itinéraires d'agrotourisme qui améliorent le territoire dans son intégralité.

Ces éléments, pris ensemble, se réfèrent à la capacité de coordination et d'intégration des niveaux et des actions dans lesquelles se développe un projet de développement local. Car bien qu'il semble simple de construire des représentations, le problème est celui de les rendre cohérentes. Un territoire de succès, c'est celui qui arrive à convaincre un auditoire d'observateurs de la cohérence d'une représentation avec tous les éléments du territoire. Souvent, c'est la chose la plus difficile, parce que

nous sommes témoins du fait que tout le monde a une histoire à raconter et peut être aussi différente que celle de l'autre, au sein de la même filière ou du même territoire.

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

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

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

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

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

Cohérent avec les politiques européennes est l'activation des **groupes opérationnels** visant au soutien des politiques d'attraction du territoire, qui ont un autre but, mais qui ont le même type d'approche : l'idée qu'en créant un réseau de sujets on puisse identifier des parcours d'innovation interactives, qui ensuite donneront lieu à des projets pilote ou à d'autres typologies de projet. Voilà la dimension de **gouvernance**, qui vise principalement à favoriser l'échange de bonnes pratiques parmi les institutions publiques, finalisé à introduire des nouveaux modèles et des nouveaux

processus d'innovation des politiques d'attraction du territoire ; en même temps activer des parcours participatifs et de co-projet afin de partager des mesures efficaces de soutien à l'auto entrepreneuriat innovant. Dans le spécifique on vise à créer un **marque collectif volontaire** de qualité touristique-réceptive commun au territoire transfrontalier qui résume les contrats de réseau et les labels collectifs existants dans chaque zone.

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

2. Organisation et intégration entre savoirs faire traditionnels et stratégies d'innovation : réseaux territoriaux de type productif, commercial, des connaissances.

Dans cette période, où on voit augmenter des différences parmi les zones centrales - qui sont surtout urbaines -, et les zones périphériques - qui sont surtout rurales et internes - un facteur qui permet aux territoires locaux pas seulement de se défendre de cette tendance, mais aussi de se servir avec succès des mécanismes de la concurrence globalisée. Il apparaît non seulement circonscrit aux performances d'entreprise individuelles, mais aussi corrélé aux relations établies par chaque acteur (premièrement les petites et moyennes entreprises) à l'intérieur du contexte territorial de référence, dans le cadre d'une économie toujours plus relationnelle.

Su ce versant, le focus analytique de cette recherche a été donc fixé sur la coopération parmi les entreprises, sur l'organisation par filière et par territoire, sur le rôle de coordination des associations de catégorie, sur la valorisation de « tissus conjonctif » formation parmi les entreprises et les sujets porteurs d'intérêts présents dans le même système local. Sur la base d'une récente recherche sur les systèmes locaux de l'agriculture et de l'agro-industrie du Meridione (Trigilia, 2013), visée à enquêter les origines de la croissance et la diffusion du changement avec spécifique attention aux filières territoriales, on a déterminé en particulier trois typologies de réseaux territoriaux : de type productif, de type commercial et de type cognitif (dans le sens de véhicule de connaissances et de compétences). Dans cette perspective réticulaire, les formes de coopération parmi des entreprises peuvent embrasser des formes plus structurées de type de consortium et coopératif aux formes plus lâches de relation entre les clients et les fournisseurs, entrepreneurs, techniques, conseils et chercheurs. Ces formes de coopération ont été enquêtées non seulement sous le profil de leur efficacité dans l'amélioration des performances économiques des entreprises et leur capacité de pénétration dans les marchés nationaux et internationaux mais, surtout, sous le profil des processus d'apprentissage finalisé à l'innovation, qui résulte dans l'interaction et dans la coopération parmi les acteurs.

à remarquer sont donc les processus d'innovation, non seulement technologique, mais - avec même niveau de signification - tournée à renforcer le rapport parmi spécificité et territoire, à front de nouveaux défis qui proviennent des changements continus dans la question des consommateurs, qui demandent nourriture de qualité élevée et plus sûrs ; de la croissante attention aux questions de la durabilité environnementale ; des applications de recherche scientifique, qui changent en profondeur les processus et les produits. Sous ce profil, le secteur agro-alimentaire nécessite constamment de nouvelles compétences visant à l'amélioration des paramètres de qualité, sécurité alimentaire et environnementale, internationalisation pour la compétition sur des marchés longs, le développement de nouvelles formes de commerce (qui combinent le maximum de l'accessibilité du Kilomètre zéro avec la réduction des distances physiques de l'e-commerce), innovation des processus, interdisciplinarité de la recherche. Si ceux-ci sont les défis incontournables de la compétition de marché, la capacité d'apprentissage des petits entrepreneurs locaux peut représenter la pierre angulaire du système.

Orientation à l'apprentissage signifie en effet passer de vieilles logiques de transmission figée des savoirs d'une génération à l'autre à une attitude active de recherche des informations et de construction des relations avec d'autres entrepreneurs, avec consultants et chercheurs, pour chercher collectivement des solutions innovantes aux problèmes dont les entreprises se trouvent à faire face, dans le carrefour entre survie et développement. On est toujours plus conscients que les processus d'innovation ne sont pas seulement ceux qui se produisent dans les grandes entreprises, à la suite

des investissements colossaux et dans des frontières technologiques d'avant-garde : au contraire, cette étude visait à identifier les modalités de fonctionnement du processus d'innovation dans les 42 petites entreprises sélectionnées au sein du secteur agroalimentaire en Sardaigne, en soulignant les aspects essentiels des processus de gestion des connaissances au sein des entreprises, parmi les entreprises et parmi elles et les acteurs territoriaux plus significatifs du point de vue de la spécialisation dans la recherche et l'innovation. Le objectif cognitif, sur ce front, a été reconstruire les principaux modèles d'innovation qui s'alimentent et actent à travers une dense organisation réticulaire parmi des entreprises dans le territoire, et délinéer les lignes d'action prioritaires qui pourraient être poursuivies pour accompagner des tels procès, en augmentant la puissance « l'infrastructure intelligente » nécessaire pour transformer des connaissances tacites en connaissances explicites, faire circuler des informations, favoriser les accords de coopération, stimuler ces procès d'apprentissage collectif qui peuvent se produire seulement dans une communauté de pratiques.

En relation avec la littérature désormais classique sur ces thèmes, elle fournit des solides bases théoriques au rôle que la coopération parmi des entreprises (mais même avec des centres de recherche et d'université) a dans la promotion des processus d'innovation, la théorie de Porter du cluster (Porter, 1990), qui souligne l'efficacité d'étroits rapports coopératifs et compétitifs entre des entreprises fournisseuses et des utilisateurs, institutions publiques et privées. Même la théorie marshallienne des districts (Pyke et al, 1990) a depuis longtemps réévalué le rôle des petites entreprises insérées en réseaux d'échange en mesure d'offrir d'externalité positives, ainsi comme l'approche du *milieu innovant* (Camagni, 1991) qui voit dans le networking informel parmi les entreprises et les institutions non seulement le lieu dans lequel ils peuvent se réaliser les processus d'apprentissage, mais aussi l'outil pour faire face à l'incertitude et favoriser des processus décisionnels à risque, ce qui sont orientés à l'innovation. Et encore, d'autres théories comme celle du *learning region vont dans la même direction* (Storper, 1997 ; Morgan, 1997), et rendent emphatique le rôle des relations fiduciaires entre les entreprises, les personnes, les institutions pour favoriser les processus d'apprentissage. Dans la même direction on trouve le paradigme des *local innovation systems* (Cooke, Heidenreich et Braczyk, 2004) selon lequel la génération, l'échange et l'utilisation des connaissances peuvent avoir lieu seulement à l'intérieur de systèmes d'interaction parmi des fournisseurs, utilisateurs, organismes de recherche soutenus par des agences de développement local.

La croissante convergence d'opinions sur l'importance de la dimension locale et relationnelle dans la promotion de l'innovation auprès des petites et moyennes entreprises se base même sur la reconnaissance du fait que n'importe quelle procédure de transfert technologique se configure comme une procédure sociale de production, communication, partage de connaissances à plusieurs dimensions. Si l'on considère la connaissance comme un objet qui pour être transféré doit être codé dans une langage reconnaissable par tous les acteurs, chercheurs, techniciens et chefs d'entreprise, le problème plus complexe n'est pas de faire comprendre des différentes langages par codage, représentation et conversion de connaissance, comme c'est le cas dans la préparation de répertoire de recherche *Bureau de Liaison de l'Innovation*, mais de transformer les connaissances tacites dans savoirs explicites (Nonaka, 1994). Et pour les PME l'accès à des éléments importants de cette connaissance tacite requiert une présence physique dans les lieux où elle est produite et des relations vis-à-vis avec les scientifiques et les chercheurs. Si nous considérons ensuite la connaissance comme quelque chose qui est incorporée dans les cartes cognitives des personnes et, en tant que tel, traçable dans les réseaux de relations personnels, ou bien dans les communautés virtuelles qui partagent des modalités de penser, langages, reconnaissance mutuelle (Hansen 2002),

le problème de l'innovation se pose encore principalement en termes de prédispositions des conditions d'organisation qui peuvent faciliter la communication interpersonnelle. En dernier lieu, si on considère la connaissance comme une capacité engendrée du travail des experts, ou bien comme une connaissance située qui se produit dans une interaction dynamique parmi des pratiques des experts et des contextes de travail, innover il signifie créer les conditions d'un processus d'apprentissage collectif qui peut se produire seulement dans une communauté de pratiques (*learning by doing*).

Ces domaines, pensés donc comme lieux d'interconnexion de ressources et de savoirs, peuvent engendrer des avantages comparés et être adoptés comme des points de force sur lesquels faire levier pour rendre les territoires régionaux compétitifs. En effet, l'idée de base est que la compétition puisse se réaliser de façon efficace seulement là où les interconnexions et les rassemblements croissent. La même innovation des entreprises est, à ce niveau, toujours plus dépendante de ce contexte territorial et d'organisation.

Récemment, de fait, des phénomènes ont été mis en évidence même en domaine rural et agricole qui apparaît suivre ce fil rouge. En particulier, la production agro-alimentaire a vu des profondes transformations, parmi lesquelles on signale la formation de systèmes locaux ruraux (SLR), soutenus de processus de développement endogène. Les changements dans la production agro-alimentaire, reliés au binôme du qualité-territoire, ont fait émerger quelques dimensions caractéristiques des districts agro-alimentaires, parmi lesquels la liaison d'organisation entre les entreprises et la construction sociale des produits « typiques » et la liaison socio-institutionnelle entre des entreprises, sociétés et organismes locaux. Tout cela « rendu solide » grâce à un répandu sens d'appartenance et de reconnaissance commune dans les valeurs locales, tous éléments capables de créer les conditions pour produire confiance et échange d'informations, c'est-à-dire capital social. Ces processus de développement se basent principalement sur la différenciation des activités économiques et sur leur intégration dans une même zone territoriale et se basent sur la capacité de SLR de garantir une adéquate valorisation des ressources employées et un accroissement de la demande des produits (biens et services) réalisés, en particulier dans la mesure dans laquelle on les caractérise explicitement et consciemment en tant que produits agro-alimentaires typiques, c'est-à-dire expression d'une qualité territoriale spécifique et pas reproductible ailleurs.

Le grand nombre d'expériences disponibles dans le domaine des études socio-économiques de secteur (Cedefop, 2008) le confirme. Expériences qui mettent bien en évidence comment la manifestation des dynamiques de développement dans le domaine des SLR, à travers les produits agro-alimentaires typiques, dépend de façon considérable, des capacités de création de rentes d'origine et de spécificité de la part des territoires. Cette capacité est liée à l'identification des produits sur le marché intermédiaire et final et – dans le cas de produits traditionnels et typiques – est déterminée localement (non seulement dans le système de production locale mais, plus généralement, de l'entreprise locale) et collectivement (pas sur l'initiative d'une seule entreprise, contrairement à ce qui se passe dans d'autres types de produits) étant souvent liée à la création et à la gestion des ressources spécifiques immatériels et collectives. En ce sens, il est très important le rôle des institutions locales (formelles ou informelles) et des agences, afin de promouvoir une valorisation adéquate des ressources utilisées dans les systèmes de production dans les zones rurales, même dans la « composante non homologuée » et échangée sur des circuits informels, en particulier liés à la consommation locale de produits agroalimentaires de qualité.

En fonction de ces prémisses conceptuelles et des réflexions opérationnelles, la recherche ici présentée a visé à approfondir la connaissance et la demande de connexions potentiellement

vertueuses parmi la valeur ajoutée des spécificités des biens et des ressources collectives territoriales, d'une part, et des institutions locales de l'autre, avec particulière référence au domaine des produits traditionnels et typiques sur les quatre filières agro-alimentaires sélectionnées (vitivinicole, laitier, oléicole et céréalière). Dans cette relation, on indique les résultats des analyses des réseaux relationnels professionnels et institutionnels des entreprises dans le territoire. L'analyse complète la précédente conduite en se servant des moyens analytiques de la social network analyses plus spécifique dans l'analyse des réseaux personnels des acteurs économiques selon le capital social possédé et utilisé dans les réseaux collaborative et professionnels. L'analyse de network sera rappelée et citée plusieurs fois dans cette relation, afin de construire un raisonnement conjoint et intégré sur la forme, les dimensions et le contenu des réseaux actifs sur le territoire.

Dans la phase T1 du Projet Prometea nous avons eu l'occasion de connaître nos ego, les entrepreneurs, par les analyses des interviews en profondeur qui affrontaient les différents aspects de la vie professionnelle et de l'entreprise, interviews auxquelles on liait une visite en entreprise où les entrepreneurs/eures décrivaient les différentes activités déroulées. Avec les interviews vis à vis nous avons pu reconstruire les *personal network* liés à quelques aspects de la vie professionnelle, de la gestion de l'entreprise agricole et touristique et de quelques aspects des liens personnels des 42 sujets interviewés de l'échantillon en deux zones distinguées, entrepreneurs agricoles du secteur agritouristique. La technique de la reconstruction du personal network a été utilisée pour analyser les réseaux professionnels dans le détail². En première instance, à travers la technique du name generator, nous avons demandé aux entrepreneurs de nous indiquer les différents sujets économiques et institutionnels avec lesquels ils collaborent professionnellement dans les différentes filières (et dans le secteur agricole et touristique), avec lequel ils ont une partenariat active ou avec lequel ils ont des relations informelles d'échange d'informations, collaborations ou conseils. En seconde instance, à travers la technique du *name interpreter*, nous avons approfondi les informations relatives aux caractéristiques socio-économiques de chaque contacte (les attributs, par exemple : la profession, le lieu de résidence, le secteur économique d'appartenance, la dimension d'entreprise etc...) et concernant le type de lien et de relation qui lie les interviewés au sujet cité (en approfondissant des caractéristiques comme durée, intensité, fréquence et confiance de la relation) (Granovetter, 1974 ; Halgin, Borgatti 2012). Dans l'ensemble on a cité un bon nombre d'alter (même par rapport à la moyenne de contacts qui se relève dans la littérature), avec une moyenne de 8.66 alter pour ego (minimum 2 et maximum 17 alter cités). La troisième phase de la reconstruction du personal network a prévu, par la technique du *name interrelator*, de comprendre la structure professionnelle du réseau de chaque entrepreneur interviewé et quelques caractéristiques comme la densité des liens, l'ampleur, l'efficacité etc. (Burt, 1992, 2005). La technique d'analyse des réseaux personnels a permis donc de vérifier si la forme et la composition des réseaux des entrepreneurs agricoles est utile à la formation du capital social et relationnel, et a permis de vérifier quel type de ressources immatérielles sont présentes dans le réseau. L'intérêt principal était de comprendre la capacité des entrepreneurs à accéder à certaines formes de ressources sociales utiles pour la vie professionnelle de l'entreprise. Comme déjà décrit, la technique prévoit qu'ils soient les mêmes sujets à mettre en évidence leurs contacts significatifs et donc qu'ils soient eux-mêmes à mettre en évidence les ressources qu'ils tirent de leurs contacts personnels dans les territoires dans lesquels ils fonctionnent professionnellement et socialement. Cette technique nous a permis en outre de vérifier si au changement de quelques caractéristiques personnelles ou professionnelles, comment la

² Nous renvoyons à la lecture du précédent Report pour approfondir les analyses de network des réseaux professionnels.

dimension des réseaux ou la zone d'appartenance soit corrélée à des caractéristiques déterminées des réseaux et des liens (Podda, 2016).

En partant de ces principes et des résultats, dans cette relation nous présenterons quelques aspects fondamentaux des liens et donc du type de relations que les entrepreneurs agricoles instaurent dans leurs réseaux commerciaux, professionnels et institutionnels. L'analyse est particulièrement pertinente pour le but de la poursuite de la recherche Prometea pendant le stade T3, car elle montre clairement le type de liens professionnels des acteurs du territoire dans lequel elles opèrent.

2,1 Caractéristiques du réseau économique existant

Grace aux données collectées dans la phase T1, à travers les questionnaires visant à recenser les bonnes pratiques d'entreprise innovante et multifonctionnelle, il a été possible de délimiter les traits des existants réseaux économiques des 42 entreprises sardes impliquées dans le projet. En bref, nous pouvons dire de nous trouver devant des réalités multifonctionnelles qui n'arrivent pas à s'ouvrir aux marchés étrangers, bien qu'en obtenant des résultats positifs en termes de chiffre d'affaires. Donc il est nécessaire de comprendre comment les producteurs, même si en produisant dans les lieux, puissent trouver des espaces de marché surlocaux

Comme le montrent les données du tableau 1, les répondants sont fermement liés aux zones locales et régionales, qui constituent respectivement les marchés de référence pour 81% et 52,4% des entreprises. Les marchés nationaux et étrangers maintiennent de toute façon leur importance même si circonscrite à un nombre inférieur d'agritourismes. Un peu moins du tiers du total, en ce qui concerne le marché étranger et environ 38 % des entreprises, en ce qui concerne le marché intérieur.

Tab. 1-R1 indique quels sont les marchés cibles de la société, et leur tendance au cours des cinq dernières années. Marchés de référence.

R1 Indiquez quels sont les marchés de référence de la Société et quelle tendance ont-ils eu au cours des cinq dernières années ?

	donnée globale sur le total interviewés (N 42)
1. Domaine Local	81 %
2. Région	52,4 %
3. Nation	38,1 %
4. Etranger	31%

On a cherché donc d'approfondir, au-delà de ce qu'ils soient les marchés de référence actuels, ce qui avait été leur évolution dans les cinq dernières années (tableau 2). Tandis que le secteur local est ce qui a fait enregistrer une baisse de l'activité pour le nombre plus haut d'entreprises (20,6%), suivi vite par le marché national et étranger, le marché régional dans son complexe est ce qui dans les 5 dernières années a garanti la majeure stabilité. Celle-ci est la première donnée intéressante qui émerge des analyses des marchés : le marché régional, représenté de clients qui proviennent surtout des autres provinces sardes, a été capable de maintenir et compenser la baisse du marché local. La deuxième donnée intéressante qui émerge concerne le marché étranger : en effet si l'on observe que le marché étranger, auquel le plus bas nombre d'entreprises visent, est ceux qui a enregistré la croissance majeur depuis quelques années (61,5%) suivi du marché régional, local et enfin national, qui de toute façon a fait enregistrer une croissance pour plus d'un tiers des entreprises.

Tableau 2 - R1 Indique ceux qui sont les marchés de référence de l'Entreprise et l'évolution qui ont eu dans les cinq dernières années. Marche dans les 5 dernières années.

R1 Indique ceux qui sont les marchés de référence de l'Entreprise et l'évolution qui ont eu dans les cinq dernières années.

domaines	En diminution	Stable	en hausse	Total
1. Domaine Local	20,6	38,2	41,2	100,0
2. Région	4,5	50,0	45,5	100,0
3. Nation	18,8	43,8	37,5	100,0
4. Etranger	15,4	23,1	61,5	100,0

Les données du tableau 3 permettent d'observer en manière plus précise le poids de chaque marché (en termes de chiffre d'affaires) pour toutes les entreprises impliquées. Il est encore une fois confirmé le poids dans l'ensemble résiduelle des marchés nationaux et, surtout, étrangers. Les données décrivent une spécialisation des exploitations qui sont assez claires sur les côtés opposés d'un continuum : celles qui s'adressent à des marchés extrarégionaux en prévalence et, en même temps, les entreprises dont le chiffre d'affaires est disponible principalement du marché local et régional, et enregistrent une fermeture presque totale vers l'extérieur de la région.

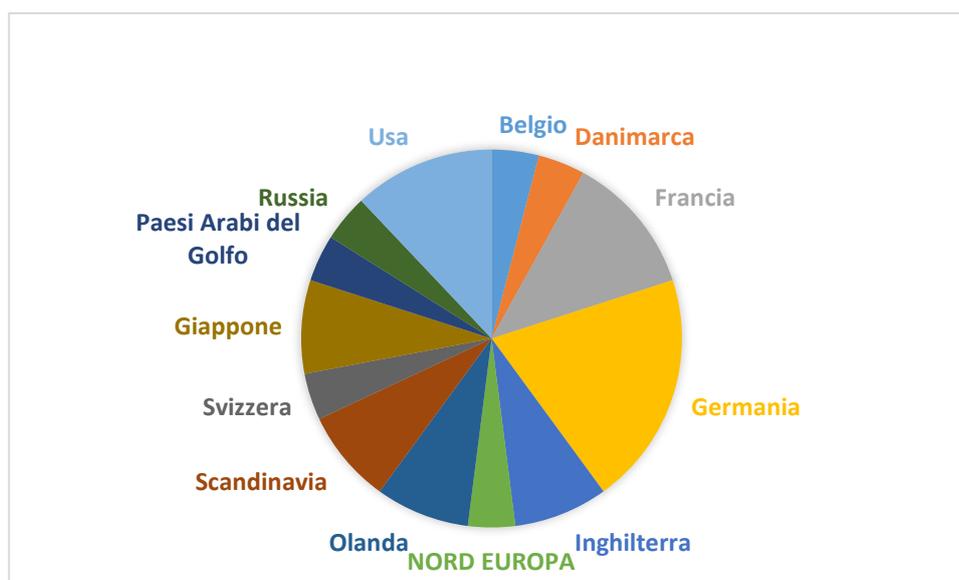
Tableau 3 – R1 parts du chiffre d'affaires par zone géographique

	% de chiffre d'affaires sur le total - domaine local	% du chiffre d'affaires du total - région	% du chiffre d'affaires du total - Italie	% du chiffre d'affaires de l'ensemble - étranger
1	100			
2	40	10		50
3	30	15	40	15
4	50	50		
5	5	5	40	50
6	100			
7	100			
8	50			50
9	50		30	20
10	100			
11	100			
12	100			
13	100			
14	100			
15	40	60		
16		90	10	

17	50		50	
18			70	30
19	20	80		
20	55	45		
21	60	40		
22	50	50		
23		85	10	5
24	2	18	20	60
25	98	1	1	0
26	88	10	1	1
27	100			
28		100		
29	100			
30	75	25		
31	100			
32	15	85		
33	95		5	

En ce qui concerne l'étendue des marchés étrangers, nous observons une prédominance (graphique 1) des pays de l'Europe du centre-nord, en particulier Allemagne et France. En domaine extra-européen ils émergent surtout les USA, suivis du Japon, de la Russie et des Pays Arabes du Golfe.

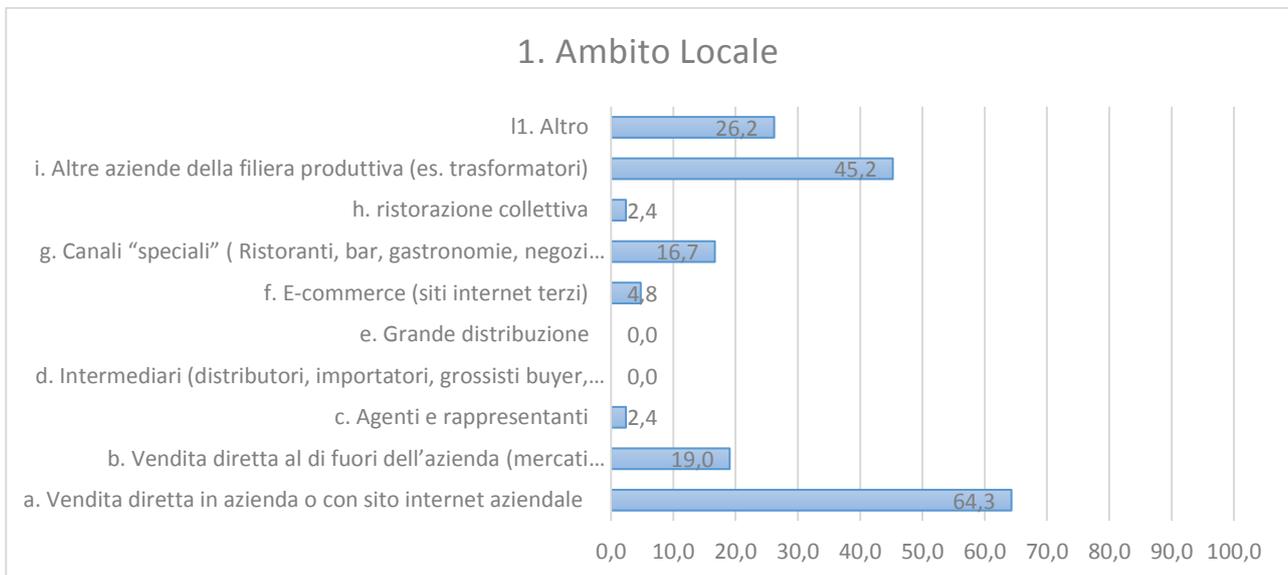
Tableau 1 – R1bis si vous avez l'étranger comme marché cible, pouvez-vous préciser à quels pays vous vous adressez ?



Quel que soit le principal marché de référence pour les entreprises, il existe de nombreux canaux à travers lesquels vous pouvez vendre la production agroalimentaire résultant de l'activité agricole.

Les graphiques à suivre montrent le pourcentage d'utilisation des différents canaux de vente, en référence aux différents domaines territoriaux dans lesquels les entreprises actionnent. La première donnée intéressante, qui confirme les traits des réseaux commerciaux jusqu'à présent délinés, concerne la concentration des ventes dans les canaux locaux et régionaux. En particulier, la vente directe en entreprise ou par le site Internet de la société prévaut (canal de vente utilisé par près de 65 % des entreprises à niveau local et 38 % des entreprises au niveau régional), suivie par la vente à d'autres membres de la filière de production (45,2 % des entreprises au niveau local et 19 % des entreprises au sein de la région). En domaine local, même la vente directe en dehors de l'entreprise a une certaine importance, par exemple à travers les marchés paysans (19%). Il faut souligner que, à niveau local il remarque même la quantité de produit qu'il est réabsorbé à travers le canal de l'autoconsommation pour l'agritourisme (de l'information contenue dans la voix « autre »).

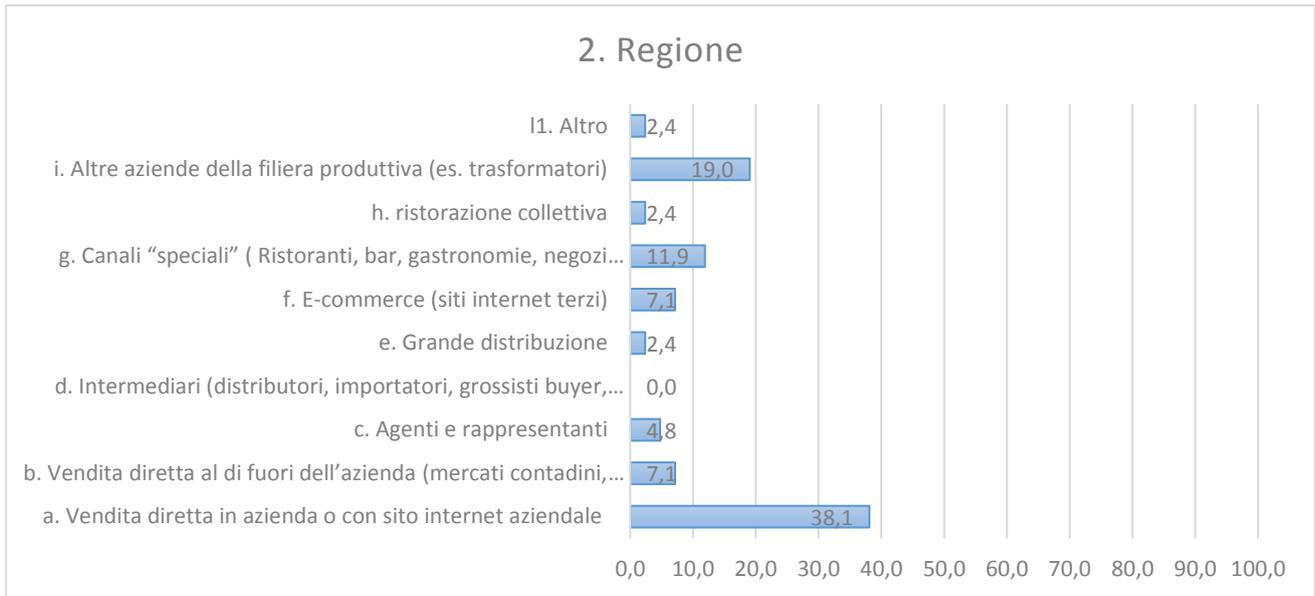
_ Graphique 2– R2 quels canaux sont utilisés pour vendre ? (Domaine local)



Tant en domaine local que régional (graphique 3), enfin, on enregistre une utilisation plus marginal des canaux spéciaux (restaurants, cafés, épiceries), du e-commerce et de la restauration collective. Ils émergent donc des canaux de vente basés sur la relation directe avec le client ou avec l'entreprise partenaire de la filière.

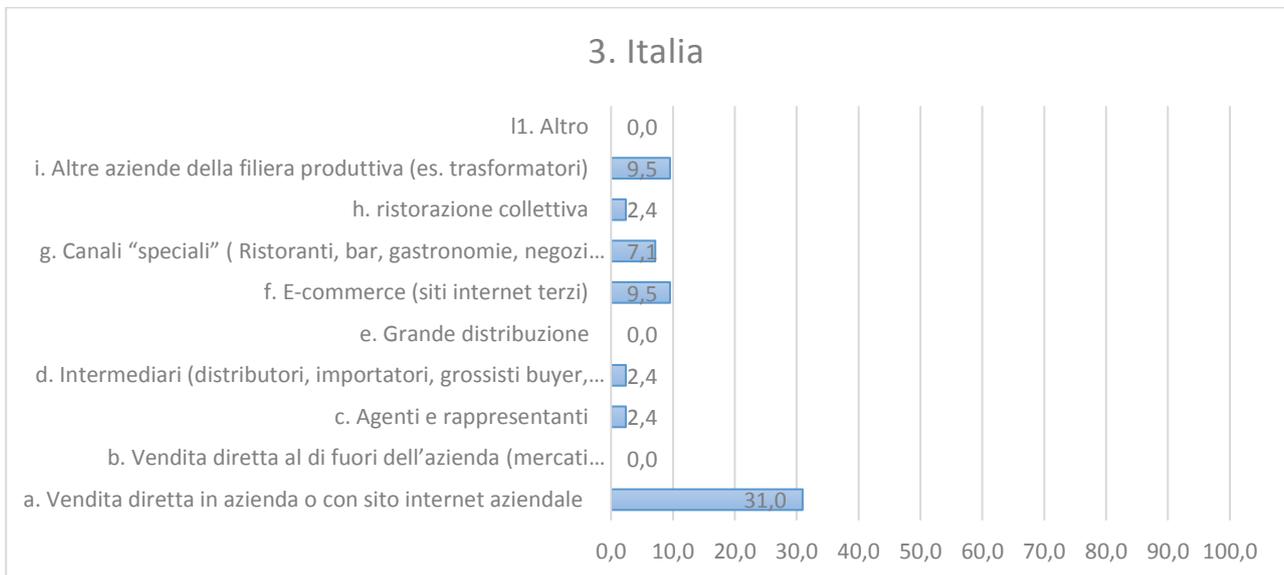
Si en domaine local il semble donc prévaloir la gestion directe des ventes, il est en domaine régional que l'on enregistre un pourcentage plus plutôt bas des entreprises qui font référence à la grande distribution et aux agents de vente.

Graphique 3 - R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ? (Domaine régional)



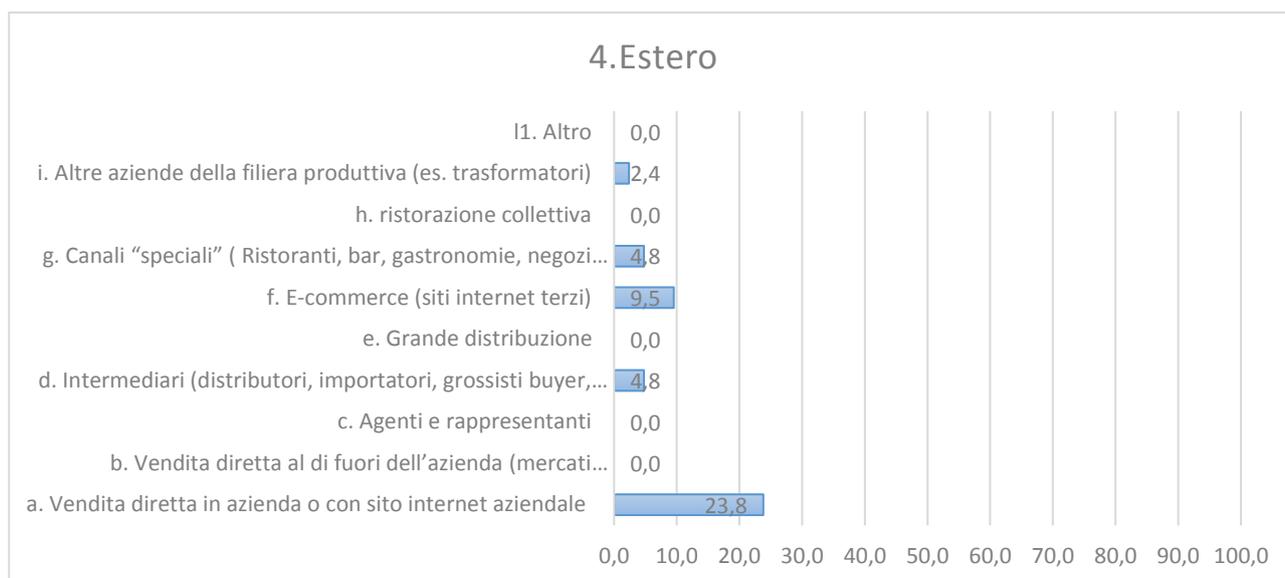
En ce qui concerne les canaux de vente à niveau national et étranger, peu d'entreprises qui travaillent dans ces domaines font surtout référence à la vente directe à travers le site de l'entreprise (31% des entreprises en domaine national et 28% en domaine étranger) et au e-commerce (9,5% des entreprises à niveau national et étranger). Au niveau national, les interviewés affirment de vendre même à travers d'autres entreprises de la filière (9,5%), ce qui n'arrive pas en se déplaçant à l'étranger, et à travers les canaux spéciaux de restaurants, de bars, des épiceries etc.

Graphique 4 - R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ? (Domaine national)



En observant les graphiques 4 et 5 deux aspects se délimitent qui apparaissent en contradiction, pour la vente en Italie et à l'étranger le canal de la vente directe ou celle avec le site de l'entreprise sont les plus considérables. Cela arrive parce que beaucoup d'entreprises vendent aux clients qui proviennent du reste des régions italiennes ou de l'étranger directement en entreprise, et cela arrive surtout dans la période estivale de majeure présence touristique.

Graphique 5 - R2 Quels sont les canaux utilisés pour vendre ? (Domaine étranger)



Pour confirmer la marginalité du marché surlocal (national et étranger) des productions agro-alimentaires, lorsqu'on a demandé de faire des exemples concrets des canaux de vente, les interviewés ont parlé exclusivement de la vente directe en entreprise et de la consommation pour les exigences de l'agritourisme, d'un côté. De l'autre côté, on s'est arrêtés même sur les réalités de transformation locales :

« Les principaux canaux de l'entreprise sont la vente des veaux au Consortium du Bœuf Rouge, à la boucherie Fadda et la vente des vaches vieilles à Inalca. En outre l'entreprise vend le fromage et une petite partie des productions en entreprise à travers la vente directe. »

« Les canaux utilisés pour vendre sont la vente directe en entreprise, l'attribution du lait à CAO et, marginalement, la vente des bétails destinés à l'abattoir. »

Plus articulée par contre la situation en ce qui concerne les clients de l'agritourisme. D'un côté le bouche à oreille est considéré encore un excellent moyen pour l'acquisition des clients, et parfois la façon la meilleure pour éviter les pièges des plateformes *online* :

« Le bouche à oreille est la meilleure publicité, sans aucun doute. On trouve toujours quelques connards, parce que nous ne sommes pas tous égaux, même parce que s'il n'a rien à dire peut-être il va en Tripadvisor et écrit que les raviolis étaient (...). Elles sont des personnes qui ne veulent pas payer, qui ensuite ont écrit même cela, mais à moi ça ne m'importe pas ce qu'ils me disent parce que j'ai ma conscience. Nous en Tripadvisor avons eu l'excellence en 2015 et 2016. »

Pour la plupart d'interviewés, toutefois, une importance toujours croissante est donnée aux collaborations avec les tour operators, surtout en ce qui concerne les flux touristiques nationaux et étrangers :

« Des relations avec les tour operators, surtout un tour-opérateur néerlandais qui nous envoie plus de touristes. Ils nous ont cherché, ils nous ont dit : « Vous avez une belle structure, il nous semble que c'est ce que nos clients recherchent, nous serions intéressés à coopérer avec vous. » Ils se trouvent à Cagliari, donc ils nous ont contactés, ils sont venus et ont vu, on a vite trouvé un accord". »

« Un tour operator allemand amène quelques fois par an des groupes dans l'agritourismes. Une photographe allemande amène ses étudiants deux ou trois fois par an dans un agriturismo pour

une semaine. Le groupe utilise des espaces d'entreprise pour les leçons et logent à demie pension. »

On compte également sur les activités de promotion à travers des magazines et des brochures :

« Inclusion dans des guides spécialisés, oui : maintenant par exemple nous avons fait un contrat avec la revue Viaggi qui sera distribuée soit au BIT du tourisme, mais aussi avec il Giornale et avec quelques journaux sardes. De toute façon c'est un guide spécialisé parce que la revue Viaggi est assez célèbre. »

Enfin, pour une bonne partie d'interviewés il est assez commun d'avoir un site internet et de se servir des principaux moyens informatiques (d'autre part souvent gratuits), des plateformes sociales, des portails touristiques :

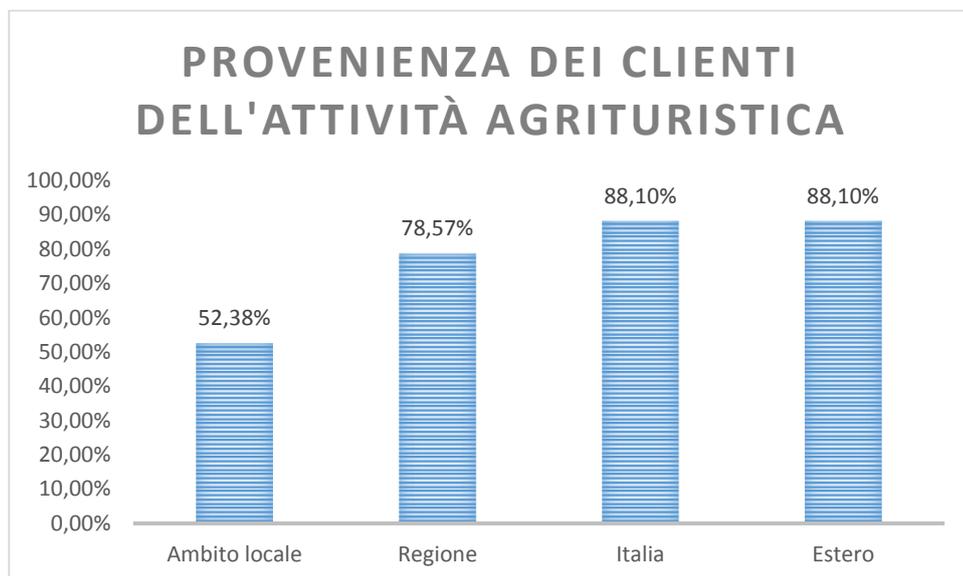
« Sur la page Facebook, nous sommes dans une situation d'impasse depuis deux mois, parce que je dois encore me récupérer les photos sur quelques sujets nouveau, cependant j'ai vu qu'il va bien, c'est bon moyen, nous sommes à 1050 maintenant comme personnes qui nous suivent. [...] Ensuite nous avons Instagram où nous chargeons les photos. OK quelques photos c'est exclusif sur Instagram, d'autres exclusives sur Facebook et puis bon j'ai fait le lien entre les deux comptes afin de pouvoir les gérer ensemble. Puis j'ai inséré la connexion au site Internet Facebook et Instagram ; puis j'ai voulu maintenant, si on arrive, insérer le lien à Booking pour avoir la double-réservation, aussi pour augmenter (...). En ce qui concerne les réservations, alors en théorie il y a une section du site, sur les contacts, où tu peux nous envoyer un courriel et donc effectuer une réservation de là, que d'un côté pour nous c'est mieux parce qu'on évite évidemment la surtaxe à payer à Booking, et donc le gain par exemple de 30€ à personne est net pour nous, par contre de l'autre façon avons les 30€ moins la partie pour Booking. Pour Booking le pourcentage est de 15%, c'est beaucoup, c'est beaucoup [rit], cependant nous avons encore Booking pour chercher de nous faire connaître et ensuite dès que possible je voulais opter pour autres canaux. Nous avons fait l'inscription même à Trivago, à Tripadvisor, à AirBnB, Venere.com, si je ne me trompe pas, qu'il est toujours un canal OTA, un portail pour la gestion des chambres, et ensuite maintenant nous avons adhéré, il y a quelques mois, à un nouveau canal OTA, similaire à Booking, qui s'appelle Dooïd. C'est un portail Ota qui est en train de se développer maintenant en Italie, à Florence, c'est des garçons de Florence, et il semble intéressant, c'est une sorte de canal Ota/Social Network et donc une personne peut partager son voyage avec les photos, et même marquer tout le parcours qui a fait et donc un futur client peut choisir le même parcours, et aller manger dans les mêmes restaurants par exemple ; il est intéressant, c'est au début, espérons bien, même parce que la commission est plus basse par rapport à Booking, et donc c'est même mieux ; et ensuite c'est aussi une entreprise italienne et donc même en ce qui concerne l'assistance ils seront plus immédiats, espérons bien. Avec Booking les réservations sont beaucoup plus, cependant même parce que Booking est relié à d'autres sites, par exemple Trivago, Tripadvisor, on réserve de là, cependant la réservation effectivement est faite par Booking, donc nous devons rapporter au portail Booking tous les autres reliés. Le seul problème est leur pourcentage qui est un peu trop haut, tant pis. »

Du témoignage rapporté il émerge comment le problème majeur de l'affiliation aux plateformes OTA, dérive des commissions demandées, considérées trop hautes. La fonctionnalité et la possibilité de se passer de son propre site internet, au-delà de la visibilité que ces vitrines offrent, porte toutefois à en maintenir l'utilisation.

Des citations l'on peut déduire des aspects intéressants : dans quelques cas la production agro-alimentaire, surtout pour les produits qui se prêtent au commerce sur des longues distances (comme le vin ou huile), est liée au flux touristique dans l'entreprise, qui fait fonction d'excellent canal de promotion et vente.

À propos d'activité agritouristique, on a cherché d'identifier les origines des principaux flux touristiques qui intéressent les entreprises impliquées, ainsi comme on l'a fait en relation aux marchés de référence pour les productions agro-alimentaires (tableau 1). Dans le graphique 6 on verra plus en détail la provenance des clients de l'activité agritouristique. Nous observons avant tout que, contrairement à ce qui arrive pour les marchés de vente des produits agricoles, la presque totalité des entreprises sont intéressées aux flux touristiques provenant du reste d'Italie et de l'étranger. Même le pourcentage de bénéficiaires régionaux est plutôt élevé, ce qui intéresse presque 80% des entreprises. En ce qui concerne par contre le domaine local, « seulement » peu plus que la moitié des agritourismes sont visités par la clientèle locale.

Graphique 6 - R5) Par rapport à l'activité agritouristique, l'année dernière d'où provenaient-ils les clients ?



Si nous observons la composition de la clientèle des agritourismes (tableau 4), nous voyons que dans la presque totalité des cas la clientèle locale et régionale a un poids global marginal, en faveur des arrivées extrarégionales. Cette donnée est particulièrement intéressante à la lumière des données sur les marchés de référence, selon lesquels le poids du domaine local et régional est absolument plus incisif, point sur lequel influent les ventes des produits de l'activité agricole, il y a donc un écart entre les deux secteurs économiques. Ce facteur, si analysé en tenant compte des différents éléments de la multifonctionnalité de l'entreprise agricole, d'un certain point de vue peut être vu comme positif, parce qu'il met en évidence comment les deux secteurs productif et celui de l'hospitalité, vont satisfaire des clients différents, tout en permettant une diversification des entrées économiques importantes pour les petites entreprises.

Tableau 4 - R5 Quel est leur pourcentage par zone de provenance ?

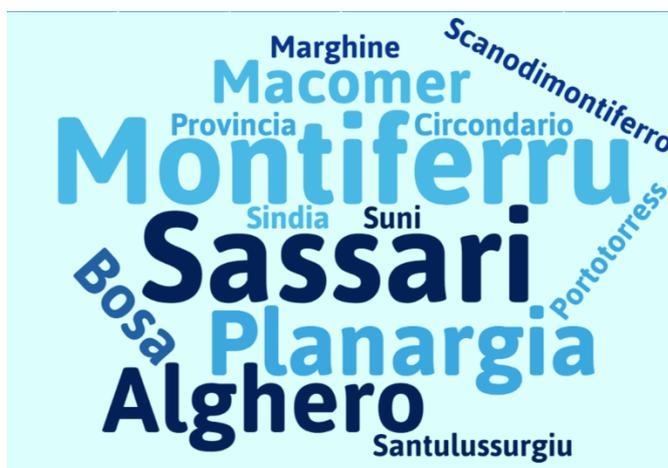
Interviewés	Domaine Local	Reste de la Région	Italie	Etranger
1	1	0.5	0.5	98

2		5	5	90
3	0	0	20	80
4		10	10	80
5			20	80
6			30	70
7	5	5	30	60
8		15	25	60
9	40	10		50
10	5	20	25	50
11	5	5	40	50
12		5	45	50
13	10	20	20	50
14	10	25	25	40
15		10	50	40
16	0	10	55	35
17		5	60	35
18	25	20	25	30
19	0	50	25	25
20	25	25	25	25
21			80	20
22			80	20
23	20	10	50	20
24	20	50	15	15
25	70	0	20	10
26		10	80	10
27		10	80	10
28		80	10	10
29	40	40	10	10
30	60	30	5	5
31	80		15	5
32	60	25	10	5
33	10	80	5	5

34	45	40	10	5
35		5	90	5
36	30	60	5	5
37	90	8	1	1
38	0	50	50	0
39	0	100	0	0
40	80	20		
41	100			

On a donc demandé aux interviewés d'indiquer la provenance de la clientèle des différents domaines. On a choisi de représenter graphiquement, à travers le cloud de mots, le différent poids des données recueillies. Nous voyons qu'en domaine local (Figure 1), ce sont les agritourismes des Marghine à être les plus intéressés à un tourisme de proximité provenant des régions historiques de Montiferru, Marghine et Planargia et de quelques communes spécifiques comme Macomer, Sindia, Suni, Scano de Montiferru, Santu Lussurgiu et Bosa. Les agritourismes de la Nurra sont intéressés par contre en manière presque exclusive à une clientèle provenant des domaines urbains de Sassari, Alghero et, en mesure beaucoup inférieure Porto Torres.

Figure 1 - R5 Cloud provenance clients agritourismes - domaine local



En ce qui concerne le domaine régional (figure 2), la presque totalité de la clientèle, soit dans la haute province de Oristano que dans la zone de la Nurra, arrive de Cagliari et de la zone périurbaine de Cagliari. Cela nous pousse à réfléchir sur deux questions considérables : en premier lieu le problème des infrastructures régionales et les liaisons n'étant pas adéquats parmi les territoires périphériques et loin des principaux pôles urbains régionaux. Ce problème affecte apparemment même la possibilité de déplacement des résidents eux-mêmes. Deuxièmement ce chiffre nous fait réfléchir sur la nécessité d'une synergie entre zones urbaines et rurales et la nécessité de politiques qui conduisent à une plus grande synergie entre ces deux « territoires », souvent considérés comme opposés et à loin, en particulier sur l'île, où il y a eu un phénomène croissant de dépeuplement des zones internes en faveur des zones côtières et urbaines.

Figure 2 - R5 Cloud provenance clients agritourismes - domaine régional



En ce qui concerne les arrivées nationales (figure 3), celles-ci proviennent en mesure presque totale du centre-nord de l'Italie, avec une prédominance de la Lombardie et du Piémont. Dans ce cas également, une explication possible de la concentration des flux, au désavantage total du sud de l'Italie, pourrait résider dans l'absence de liaisons aériennes et maritimes stables et capables de couvrir l'ensemble du territoire national.

Figure 3 - R5 Cloud provenance clients agritourismes - domaine national



Enfin, les arrivées de l'étranger (Figure 4), se considèrent comme dans le cas des principaux marchés de référence pour les entreprises, un rôle essentiel de l'Europe du Centre-Nord, dirigée par Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse et Belgique.

Figure 4 - R5 Cloud provenance clients agritourismes - domaine étranger



2,2 Section Collaboration

Les entreprises ont, tant en ce qui concerne le côté de la production agricole qu'en ce qui concerne l'hospitalité et la restauration, des forts liens de collaboration avec d'autres entreprises du secteur et du territoire. Les données présentées dans les graphiques 2, 3 et 4 concernant la vente de produits aux entreprises de transformation sont explicatives. Le questionnaire nous a permis d'entrer dans le détail sur la relation de collaboration professionnelle, notamment sur la base des résultats de l'analyse précédente du réseau sur les réseaux égocentrés. De fait, des résultats des précédents analyses sur les réseaux et le capital social (et report correspondant) on peut lire en détail la structure relationnelle des entreprises interviewées. Ils sont ainsi émergés les principaux liens du network professionnel :

A) En premier lieu, les sujets qui font partie du *réseau commercial* (agent et représentants ; intermédiaires, distributeurs, importateurs, grossistes buyer, trading, entreprises import-export) ; grande distribution ; et e-commerce et sites internet de tiers parties ; canaux « spéciaux » (comme restaurants, bars, épiceries, magasins spécialisés) ; restauration collective ; et d'autres entreprises de la filière productive (ex. transformateurs), pour un total de 57 liens cités ;

B) Deuxièmement, les principaux fournisseurs de biens ou services, pour un total de 122 contacts mentionnés.

C) Troisièmement, les chefs d'entreprise ont montré les entreprises avec lesquelles ils ont établi une période moyenne ou longue, de collaboration, et le niveau de formalité ou informalité de la collaboration, pour un total de 44 liens cités.

Au-delà du network purement économique-commercial nous avons enquêté même le *network fiduciaire*, formé de ces acteurs auxquels, au cas il y ait nécessité, l'acteur s'adresse pour obtenir des conseils, avis, suggestions pour son activité et qui, pas obligatoirement, font partie du network économique :

D) les contacts liés par transmission d'informations, pour un total de 53 liens ;

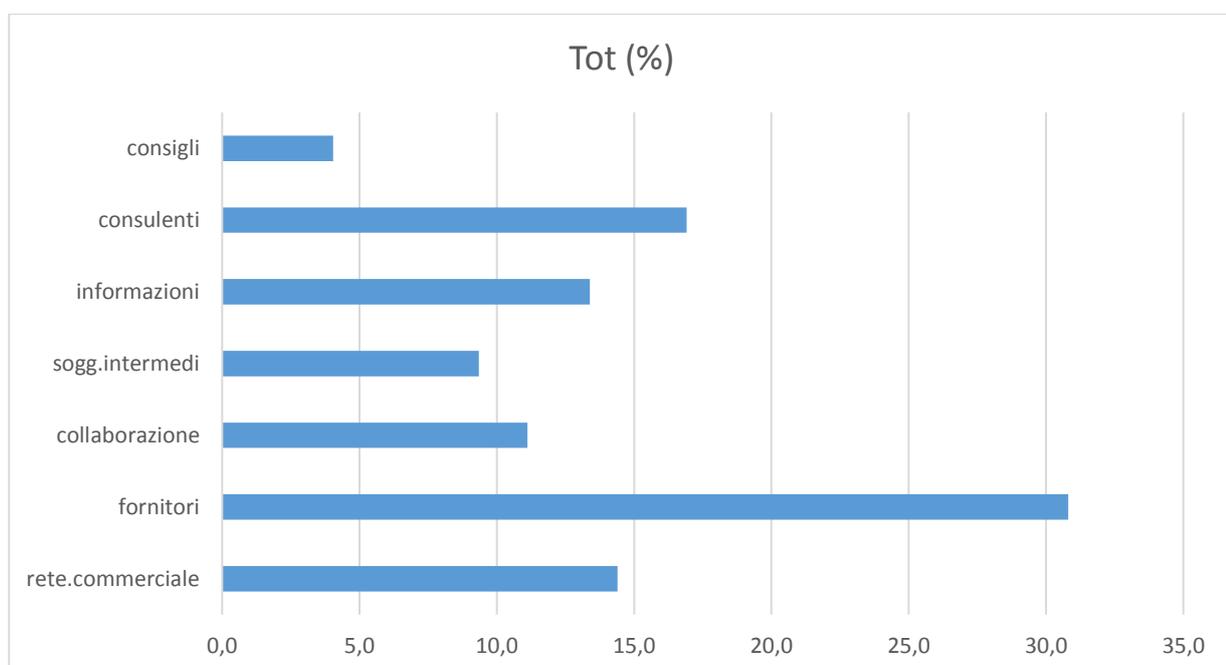
II) les contacts auxquels on demande des conseils, pour un total de 16 contacts.

Du questionnaire et des analyses de réseau sont en outre émergés les relations que les entrepreneurs ont avec des sujets intermédiaires fondamentaux pour leur activité, comme les organismes régionaux (Laore, Agris), associations de catégorie, GAL, Marcs collectifs etc, pour un total de 37 liens cités. Enfin, on a indiqué les différents sujets auxquels les entrepreneurs s'adressent à la recherche de services de consultation fondamentale pour l'activité professionnelle (recherche et développement, sécurité alimentaire et traçabilité ; assistance technologique, services informatiques, services administratifs/avocats, formation, services d'organisation/managériers, assistance technique) pour un total de 67 liens cités.

Comme on l'observe dans le graphique n. 7, au total la plupart des liens ont été cités dans les réseaux des fournisseurs de produits et services, avec 31 % de la valeur totale. Cela s'avère donc le réseau le plus pertinent. A suivre le réseau de consultants (17 %) et le réseau des relations commerciales (14 %). Les contacts utiles pour obtenir des informations sont 13 %. Enfin, nous rencontrons le réseau de contacts collaboratifs, qui représentent 11% du total (collaboration sur des projets ou des investissements). En ce qui concerne les contacts avec les sujets intermédiaires ceux-ci s'attestent à 9% du total, et ceux destinés aux conseils de nature professionnel sont 4% du total.

Les données donc suggèrent qu'il y a un certain écart entre le haut nombre de relations de nature commerciale et de fourniture et achat de biens et services par rapport aux relations citées comme collaborative, c'est-à-dire qui impliquent une collaboration (même informelle) à moyen ou à long terme. Cela ouvre la route pour une considération relative aux objectifs de la Phase T3 du Projet Prometea : beaucoup de liens de nature commerciale et professionnelle peuvent être transformés en liens de nature collaborative s'ils sont 'insérés à l'intérieur d'un parcours de connaissance fiduciaire et beaucoup de liens que sont nature purement informel peuvent être transformés dans un lien plus formel.

Graphique 7 - Valeurs pourcentages des différents contacts sur le total

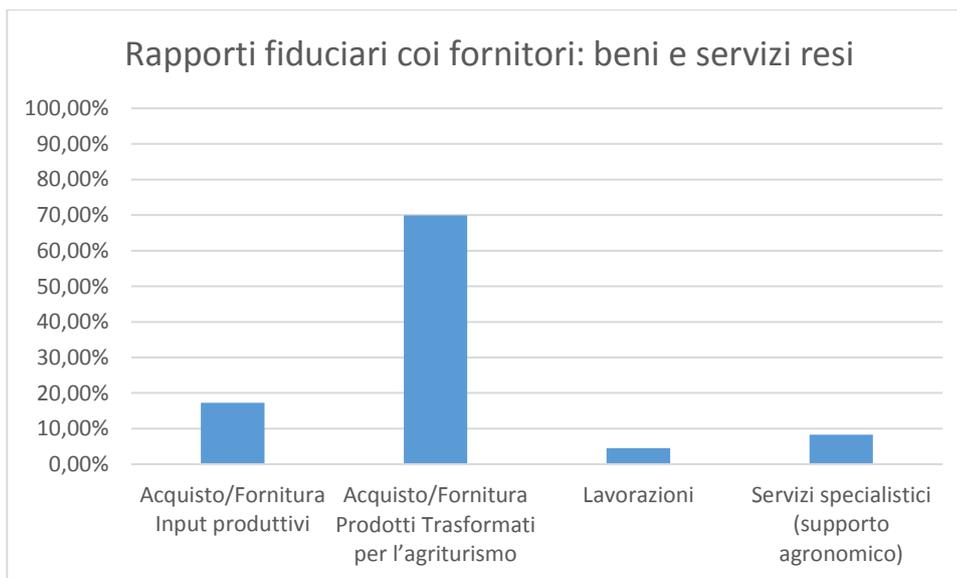


Dans cette section on entrera plus en détail sur les différentes caractéristiques des liens professionnels indiqués par les entrepreneurs.

Collaboration économique : fournisseurs (rapports fiduciaires)

Les fournisseurs (133 sujets identifiés) avec qui les interviewés ont établi une relation de confiance (Figure 8) sont pour la plupart ceux qui fournissent des produits transformés pour les agritourismes tels que : bière, œufs, huile, lait et produits laitiers, blé, fruits, vin, viande et poisson, saucisses, pâtes fraîches et séchées, fromage, pain, amandes, sel, miel, légumes, horticulture, eau. Nous incluons également des fournisseurs de matières premières telles que les semences et le fourrage pour l'élevage, ferrures et quincaillerie, fournitures pour la restauration et l'hébergement. Il y a aussi des fournisseurs de services spécialisés tels que les avis agronomique et les services de réservation et de gestion de la clientèle. Les interviewés font enfin référence, en mesure bien inférieure, aux rapports fiduciaires pour la réalisation de travaux spécifiques, tels que l'abattage ou le pressurage des olives. Les rapports de type fiduciaire avec les fournisseurs semblent intéresser en particulier les échanges de biens et services qui se déroulent avec une majeure fréquence, comme au cas du nécessaire approvisionnement de produits transformés pour l'agritourisme. En revanche, les activités menées de manière plus sporadique et nécessitant des compétences spécifiques (comme dans le cas de l'abattage et du traitement de la viande) font moins fréquemment l'objet de relations fiduciaires.

_ Graphique 8-R6 Pouvez-vous nommer les fournisseurs avec lesquels vous avez établi une relation de confiance ? Biens et services vendus



Collaborations professionnelles, formelles et informelles

Au-delà des relations fiduciaires avec les fournisseurs, d'autres types de partenariats sont également mis en place. L'accent a été mis sur la possibilité d'accords à moyen et long terme avec d'autres entreprises et professionnels. Dans ce cas, les répondants sont divisés également entre ceux qui déclarent avoir des accords de ce genre et ceux qui déclarent n'en avoir aucun.

Graphique 9 - R7 Votre entreprise a-t-elle des accords à moyen et long terme avec d'autres entreprises et professionnels ?



Les interviewés ont indiqué les sujets avec lesquels il y a des telles collaborations, pour un total de 48 collaborations, avec qui on porte en avant en prédominance des collaborations de type informel.

Graphique 10 - R7 Votre entreprise a des accords de moyen-long terme de collaboration avec d'autres entreprises et professionnels ? Type de collaboration.



Il s'agit de collaborations de différente nature, avec des sujets plutôt diversifiés, qui fournissent différents typologies de biens et services résumés comme il suit :

Graphique 11 - R7 Votre entreprise a des accords de moyen-long terme de collaboration avec autres entreprises et professionnels ? Biens ou services fournis.



Contrairement aux rapports fiduciaires avec les fournisseurs, dans ce cas les collaborations visant à l'acquisition de produits transformés ont un poids inférieur. La donnée relative à la coopération commerciale résulte particulièrement intéressante. Dans ce cas les répondants indiquent des collaborations avec des collègues et agriturismes visant au support dans la gestion partagée des clients, comme dans le cas de surréservation et des activités qui permettront d'accroître l'offre touristique.

Collaborations avec des organismes intermédiaires

On a décidé d'enquêter même le domaine des rapports avec les organismes intermédiaires et les institutions, comme par exemple les organismes qui fournissent, à divers titre, supporte aux activités agricoles, tant dans la forme de l'assistance technicien, que comme des centres d'assistance fiscale et comptable ou même pour la commercialisation et la promotion des produits agricoles, comme au cas des marchés paysans. Le graphique (figure 5) à travers le cloud de mots, nous donne une mesure immédiate du poids de chaque sujet. En particulier, il résulte considérable le rôle du Parc de Porto Conte Recherches, qui promeut des projets de recherche en domaine agricole et fournit assistance et support aux excellences du territoire, même à travers l'institution d'un marque de qualité spécifique. Au même temps, les collaborations avec l'agence Laore ont un grand poids. Laore fournit assistance technique et support continue tant du versant des compétences agronomiques que du côté de la participation à des initiatives de formation et promotion mais même de financement à travers l'accès aux appels PSR. À ce but, ils remarquent même les rapports avec le Gal du territoire. Il faut souligner que, dans ce cas, les collaborations n'ont pas toujours été positives. Le poids du Gal Shardana a été connoté négativement par tous les interviewés qui l'ont mentionné, et donné comme exemple d'un type de collaboration infructueuse et à ne pas répéter :

« Avec le GAL j'ai collaboré, et je ne veux collaborer jamais plus, parce que j'ai collaboré avec le GAL Terres Shardana auquel ils ont ensuite désigné un administrateur judiciaire ; je ne participerai jamais plus à des appels du GAL, parce que d'abord je veux voir le CV de n'importe quel opérateur qui va collaborer ».

Ils relèvent même les collaborations avec Coldiretti et, en mesure inférieure, avec le consortium des agritourismes d'Alghero. D'autres collaborations, limitées à un petit nombre d'opérateurs, sont celles avec les associations locales, les communautés de montagne, la cave de Santa Maria la Palma et les chambres de commerce.

Figure 5-R10 Il y a des entreprises, des organismes gouvernementaux, des autres entités du territoire avec qui vous collaborez pour des projets locaux (Gal, marchés d'agriculteurs locaux, marchés paysans...) ?



Les collaborations avec les organismes intermédiaires mentionnés peuvent être démontrées pour soutenir l'acquisition de conseils et d'indications sur des sujets spécifiques liés aux activités de l'entreprise, ainsi que pour la résolution de problèmes spécifiques, à la fois techniques, bureaucratiques ou administratifs.

Dans l'acquisition des informations et des compétences nécessaires à l'activité, même le rapport avec d'autres producteurs a-t-il montré de dérouler un certain rôle (question R12 Dans l'acquisition des informations et des compétences nécessaires à son activité quel poids a le rapport avec les autres **producteurs**? Vous pouvez nous donner quelques exemples ?) :

« Le rapport avec d'autres collègues est essentiel parce qu'il y a un échange d'exigences, pour lesquelles tu dois avoir cette célèbre intuition et tu dois comprendre où le client, le hôte, se dirige. Cette intuition est donnée de ton intuition mais aussi de l'intuition de ceux qui sont à côté de toi. Donc si tu réussis à échanger des idées et des impressions, tu renforces ou ne renforces pas ce qui est ta pensée. »

La comparaison semble se produire sur deux différents versants. D'un côté l'échange de conseils et d'informations est utile pour vérifier la fiabilité de nouveaux clients ou des partenaires commerciaux :

« On s'échange continuellement des contacts et des avis. Surtout dans le domaine commercial on se mesure sur le degré de fiabilité et d'honorabilité d'un nouveau client. »

D'autre part, on se retrouve toujours à demander des avis concernant les processus productifs :

« Tels comparaisons ont une grande valeur : on se donne des opinions sur des interventions à se faire en vigne (j'ai ce problème aux feuilles, j'arrose ou bien non etc), sur les « tours de contrôle » en cours parmi les entreprises et sur les contenus de tels contrôles afin d'éviter et prévenir des éventuelles erreurs ou des manques d'efficacité sur des procédures etc. ».

Souvent on fait confiance à des collègues connus en occasion de manifestations ou cours et les relations instaurées portent non seulement au simple échange d'idées mais aussi à la réalisation de « faveurs commerciales » :

« Dans tous ces cours que j'ai suivi, j'ai connu beaucoup de personnes, des opérateurs d'agritourisme, des simples éleveurs ou agriculteurs, entre temps nous avons échangés des informations, et par exemple pour le verger que nous devrions installer je me suis adressée à mon ami qui a participé à un cours et qu'il a une pépinière. Ensuite une autre qui fait le fromage. Voilà on échange ces informations mais aussi des produits. Cependant, entretemps ce n'est pas que nous avons cet échange de produits, en payant naturellement : je vais chez elle et j'achète des plantes. Cependant il y a même des échanges d'informations, si je ne sais pas quelques choses, je demande de toute façon à ces collègues, et tout cela est très utile pour avoir des nouvelles informations »

Pour plus de la moitié des interviewés (Figure 12), la nécessité de se confronter et de recevoir soutien et conseil implique de s'appuyer sur des individus précis, internes à l'entreprise (41%, principalement famille), mais surtout externes (55%). Parmi ceux-ci il faut séparer entre ceux qui appartiennent de toute façon à la famille et aux amis, même n'étant pas directement impliqués dans l'activité d'entreprise, et ceux qui par contre ont un spécifique profil professionnel, qui sont connexes avec le profil d'entreprise des interviewés. Dans cette dernière catégorie de sujets ils rentrent : d'autres agritourismes, des agronomes privés et de Laore, Asl, associations de catégorie comme Confagricoltura, Coldiretti et UCG, consultants comme commercialistes, biologistes, œnologues, vétérinaires et études techniques.

Graphique 12 - R21 Aujourd'hui, quand il vous arrive d'avoir besoin de conseils ou suggestions pour votre activité, avez-vous quelqu'un en particulier, interne et/ou externe à l'entreprise, à qui vous vous adressez pour demander des conseils, avis, suggestions ?



A ce point de l'analyse, il est nécessaire et possible de tirer quelques conclusions sur le contenu des réseaux et sur la typologie de relations qui existent. Tout d'abord, nous avons observé que les relations de travail sont formées par différents groupes professionnels, des particuliers, professionnels, entreprises et, en particulier dans la Nurra, institutions intermédiaires. Les réseaux professionnels peuvent sembler, d'une première lecture, très fermés et locaux, mais en réalité il s'avère qu'il y a un grand nombre de collaborations formelles et informelles. Les réseaux relationnels se présentent assez vastes dans la dimension, n'apparaissent pas particularistes (ne sont

pas construits sur une base parentale et familial, même si la famille maintient un rôle fondamental dans la gestion de l'entreprise), sont constitués de sujets extérieurs et connexes par liens professionnels. On relève un haut nombre de relations avec d'autres entreprises, aussi bien de petites que de moyenne dimension, surtout du territoire. Il semble, pour utiliser les mots de Carrosio (2017), que les entrepreneurs conjuguent des éléments de marché avec des éléments de réciprocité sur base locale. Le niveau de confiance exprimé décrit pendant les interviews et la durée des relations avec ses partenaires montre qu'il s'agit de relations professionnelles douées d'un bon niveau de confiance réciproque. Malgré tous ces éléments fortement positifs une donnée considérable est ce qui concerne la localisation et la proximité des entreprises partenaire : il émerge, en effet, que les réticulums sont fortement locaux et liés au contexte d'activité de son entreprise. Dans l'ensemble on peut affirmer que les entreprises montrent une capacité limitée d'attaquer des marchés extérieurs. Ce qui émerge est une faible capacité de communication et de collaboration avec des entreprises extra-locales, encore moins avec des entreprises opérantes en marchés du reste du territoire national. Dans le complexe il semble émerger que l'approche à l'entreprise est de type moderne et rationnel, mais avec quelques limites qui en limitent les possibilités d'expansion.

Les données que nous avons présenté dans ce report se fondent avec celles du Report sur les analyses de network qui mettait en évidence même une différence parmi les structures relationnelles des entreprises dans les deux zones étudiées. Dans la zone de Montiferru-Planargia, les entreprises ont plus de liens aussi de nature différente, c'est-à-dire qui impliquent tant des relations de nature « instrumentale » que « expressive », pour utiliser les termes de la littérature, c'est-à-dire liens tant de nature professionnelle que de nature émotive et amicale. Dans la zone de la Nurra par contre, peut-être à cause de sa particulière histoire agricole, les liens sont légèrement moins, et concentrés surtout sur les relations de type professionnel. Dans la zone du Montiferru Planargia il semble que les réseaux de relation soient plus structurés dans le territoire et dans les communautés d'appartenance et jouissent donc plus d'éléments de nature immatérielle importants. Dans le cas de la Nurra, même avec un nombre élevé de relations, les collaborations semblent légèrement moins structurées dans le territoire et plus orientées à la collaboration purement professionnelle. Les deux zones, comme il émerge clairement des résultats des deux Reports, diffèrent pour les liens avec les sujets intermédiaires spécifiques, qui apparaissent plus cités dans la Nurra par rapport au Montiferru-Planargia.

Ces informations sont d'utilité essentielle pour poursuivre la recherche dans la phase T3, c'est-à-dire pour supporter la capacité de faire système et de faire réseau de la part des PME identifiées dans le secteur agritouristique. Les formes de collaboration concrètes issues parmi les entreprises et entre celles-ci et les autres acteurs du territoire, tant dans la phase T1 des interviews, qu'avec ces analyses de réseau, suggèrent que beaucoup des liens de nature professionnels sont de différents types :

A) avec un haut niveau de confiance et formels, donc j'achète ou je vends toujours de la /à la même entreprise (même pour une longue période) mais sans que jamais ce rapport donne vie à une autre collaboration ;

B) avec un haut niveau de confiance et informels, c'est-à-dire les relations professionnelles, même de longue période, qui sont basées exclusivement sur la parole et ne se transforment pas dans d'autres types de collaboration, même s'il y aurait toutes les conditions ;

C) des relations purement de marché, dans lesquelles les entreprises se fournissent de ceux où elles se trouvent bien (par exemple grâce au sérieux, à la bonté des produits, à la rapidité des livraisons) mais qui peuvent être remplacés par des autres sans trop de problèmes.

Les liens de collaboration peuvent également être répartis entre deux types principaux, tous les deux basés sur des liens de fidélité :

I) un lien informel dans lequel la relation d'échange d'un produit ou d'un service repose exclusivement sur la confiance et ne se traduit jamais par une relation plus structurée ;

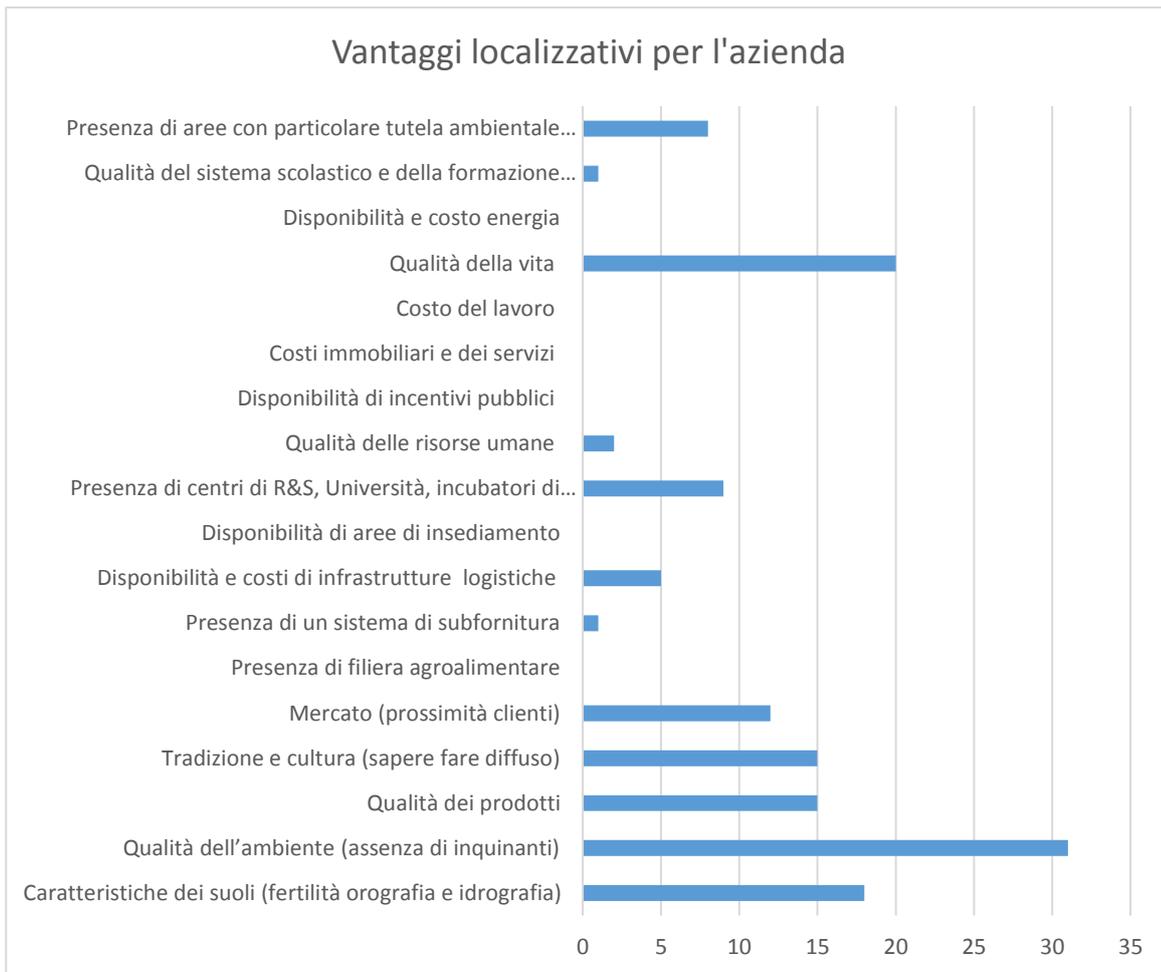
II) une liaison basée sur une composante de confiance mais structurée dans un rapport formel. Ce dernier type de relation se produit très rarement par rapport à celui informel. Il apparaît donc qu'il y ait un vaste espace dans la phase T3 pour la création et/ou je stimule de rapports de collaboration qui dépassent la pure informalité, surtout vu que la presque totalité des liens cités a les typiques caractéristiques de liens basés sur la confiance ; une bonne durée dans le temps et bonne confiance, liée souvent à une discrète fréquence de je contacte, tous aspects qui indiquent des liens structurés dans le territoire et qu'on suppose adaptés à subir un ultérieur changement.

2,3 Section sur des avantages/désavantages territoriaux, compétences nécessaires et hypothèse de contrats de réseau

On a cherché de comprendre de quelle façon les interviewés vivent et perçoivent le territoire dans lequel leurs entreprises sont insérées. En particulier, on leur a demandé d'indiquer quels sont les principaux avantages et les désavantages de localisation pour l'entreprise. Cette question répond à la nécessité d'avoir un cadre précis de besoins, points de force et de faiblesse territoriaux, nécessité en termes de compétences professionnelles spécifiques, utiles à jeter les bases pour les objectifs contenus dans la phase T3 du projet, et en particulier élaborer un plan de support efficace pour des futures expériences de collaboration et une coopération, même dans la forme des contrats de réseau.

En ce qui concerne les avantages de localisation déterminés (figure 13), ceux-ci se conforment surtout aux caractéristiques environnementales : qualité de l'environnement et caractéristiques des sols (fertilité des terrains et disponibilité d'eau). Même la qualité de la vie et le *capital immatériel* constitué de traditions, culture et savoir-faire diffus, avec la qualité des produits sont considérés importants.

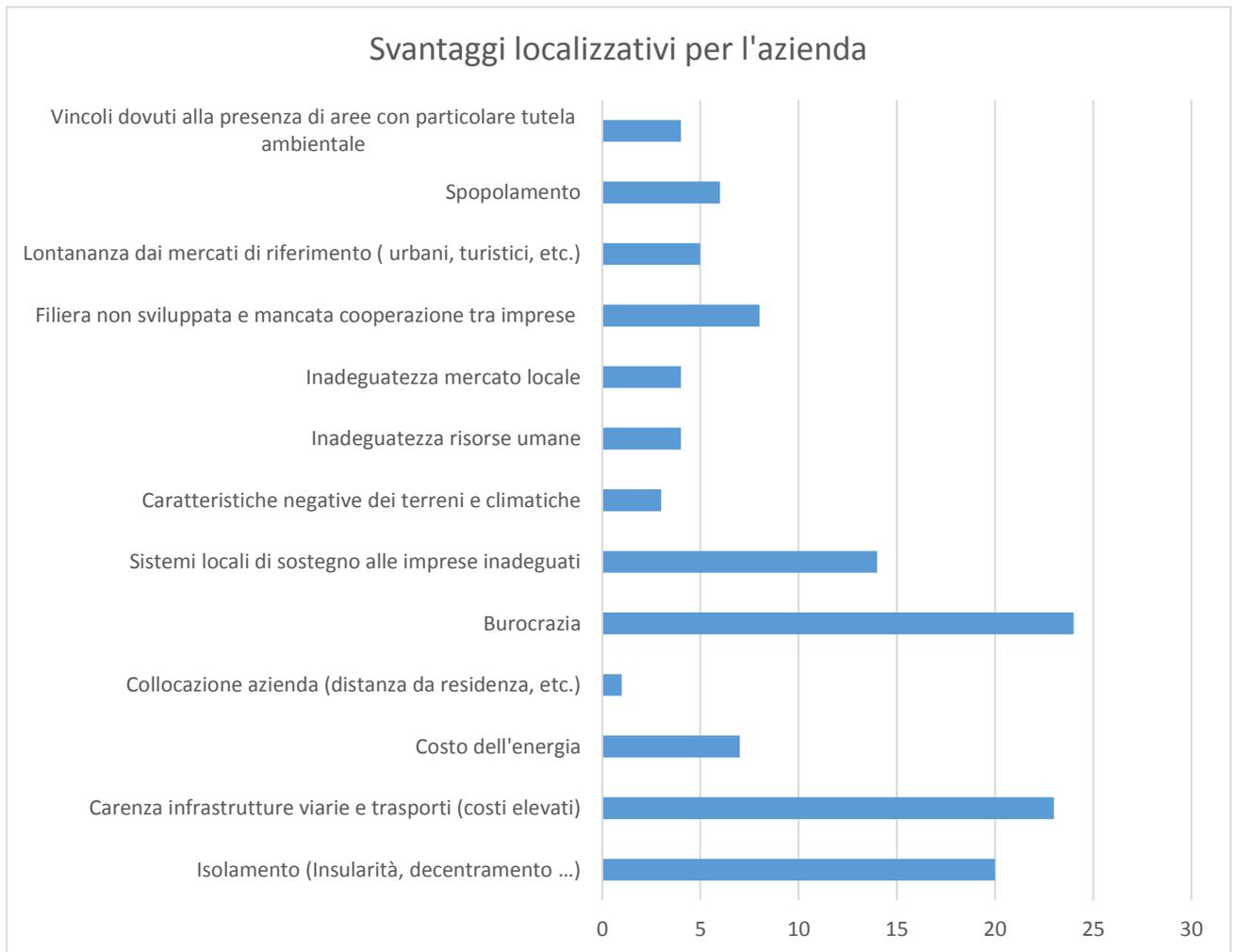
Graphique 13 - R8 Selon l'expérience de votre entreprise, quels sont les avantages de localisation de votre Domaine local ?



Par contre, les mêmes territoires sont jugés négativement (graphique 14) selon quelques aspects, surtout la marginalité causée par une insuffisante infrastructure aussi bien au niveau régional qu'au niveau extrarégional (carence de liaisons depuis et pour la péninsule et du reste d'Europe). D'autres points considérés particulièrement négatifs sont ceux connectés avec trop de bureaucratie et absence d'un adéquat réseau au soutien des entreprises, au-delà du manque de coopération parmi les entreprises et une filière non adéquatement développée. On indique même l'inopportunité du marché local et des ressources humaines présentes.

Si les avantages de localisation déterminés font référence surtout à des caractéristiques intrinsèque des territoires, les désavantages mettent en évidence des carences structurelles, en capital humain et social, pour lesquelles il est nécessaire de raisonner en termes de moyens en mesure de favoriser la coopération et la mise en réseau de compétences et des ressources disponibles.

Graphique 14 - R9 Quels sont les désavantages d'être localisés dans votre Domaine Local ?

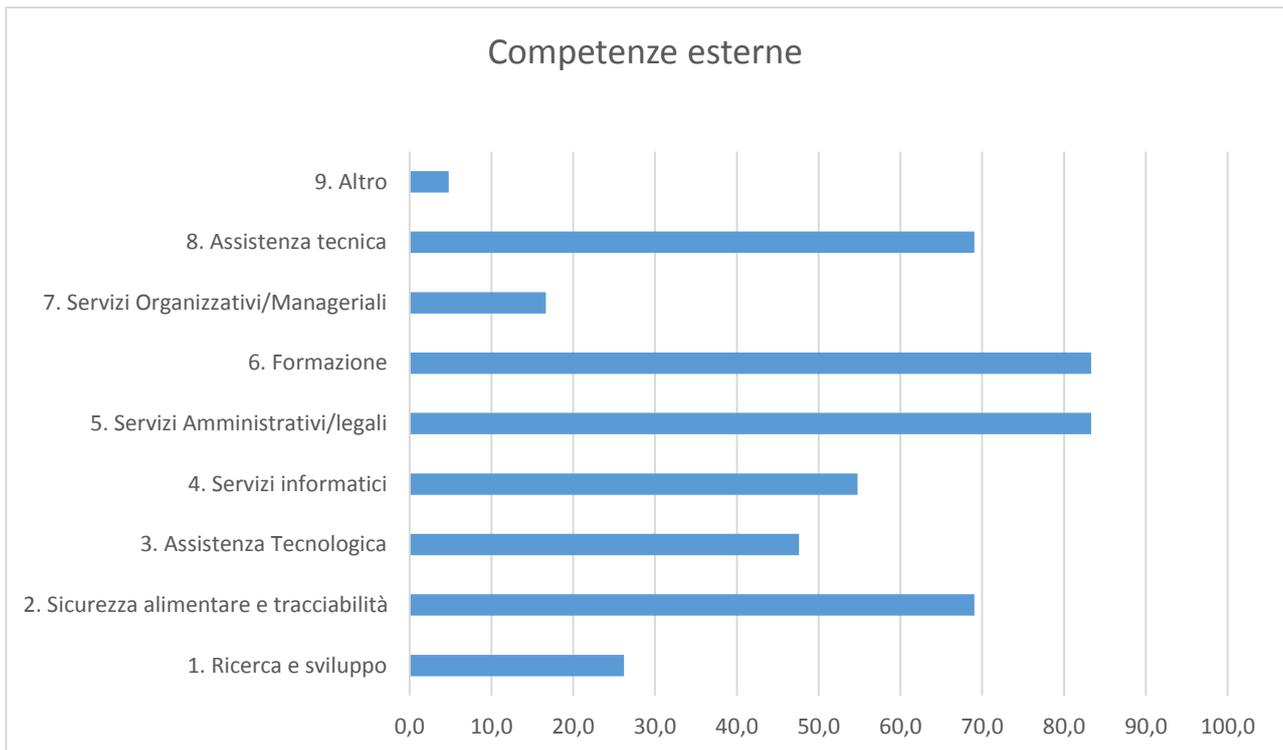


Nous nous sommes donc concentrés sur les compétences spécifiques nécessaires à la vie professionnelle, pour lesquelles les répondants doivent s'adresser à l'extérieur. La plupart des questions concernent les domaines des services juridiques, administratives et de formation, d'assistance technique et sécurité alimentaire et de traçabilité.

2,4 Compétences extérieures

Comme décrit précédemment, parmi les relations professionnelles on a approfondi aussi les relations avec les sujets qui offrent différents types de services aux entreprises (recherche et développement, la sécurité alimentaire et traçabilité ; assistance technologique, services informatiques, services juridiques et administratifs, formation, services d'organisation et de gestion, assistance technique).

Graphique 15 - R13 Quelles sont les compétences acquises de l'extérieur ? Qui les fournit ?



Pour chacun des domaines de compétence indiqués, nous avons ensuite cherché à identifier les sujets de référence existants, des informations utiles en vue d'accroître la capacité à créer des réseaux territoriaux de coopération et de soutien aux entreprises.

En ce qui concerne les compétences en recherche et développement (Figure x), les personnes interrogées se réfèrent actuellement en particulier à l'Agence Laore, CNR, aux deux universités de la région et à Porto Conte Recherche. Le rôle des consultants privés est limité.

Figure 6 - R13 Qui la fournit ? (1) Recherche et développement



En ce qui concerne le domaine de la sécurité alimentaire et traçabilité (Figure 7), il est évident une nouvelle fois le rôle de l'Agence Laore, accompagné par la Asl et par les consultants privés, en particulier des biologistes.

Figure 7 - R13 Qui la fournit ? (2) Sécurité alimentaire et traçabilité



L'assistance technologique (figure 8) est fournie par contre en manière prédominante par des professionnels et des entreprises privées, ainsi comme dans le cas des services informatiques (figure 9). Dans les deux cas, bien que cité, Laore a un rôle absolument marginal.

Figure 8 – R13 Qui la fournit ? (3) Assistance technologique



Figure 9 - R13 Qui la fournit ? (4) Services informatiques



Dans le cadre des services administratifs et juridiques, il y a une coexistence des consultants privés (comptables et avocats, ingénieurs et géomètres) mais un rôle important est celui des associations (Coldiretti, Cia, UGC et les patronages en général).

Figure 10 - R13 Qui la fournit ? (5) Services administratives/légaux



L'agence Laore se montre encore une fois déterminante dans les secteurs de la formation (figure 11), des services d'organisation et managériaux (figure 12) et dans l'assistance technique, suivie par des consultants privés spécialisés respectivement dans les secteurs de la formation, du marketing et des figures comme les agronomes et les vétérinaires.

Figure 11 - R13 Qui la fournit ? (6) Formation



Figure 12 - R13 Qui la fournit ? (7) Services d'organisation/managériaux



Figure 13 - R13 Qui la fournit ? (8) Assistance technique



2.5 Le contrat de réseau

La dernière partie du questionnaire fourni a prévu, une section plus spécifique visant à enquêter le niveau de connaissance et l'opinion par rapport à l'outil du contrat de réseau (figure 16), un outil qui dans l'Île, au contraire des autres régions italiennes, a été peu exploité dans ses opportunités de création de relations collaborative. Le contrat de réseau³ est un outil pensé à l'intérieur d'une stratégie d'amélioration et d'essor pour le système productif, surtout face aux questions posées du marché mondialisé (Cominu et Pacetti, 2017).

Malgré les grandes possibilités offertes par l'outil un peu moins de 60% des personnes interrogées ont déclaré d'en être à connaissance. Parmi eux seulement 25 % participe ou a participé dans le passé (actuellement 6 personnes interrogées, soit 14 % du total. Tableau 5).

Graphique 16 - R14 Connaissez-vous l'outil de contrat de réseau ?

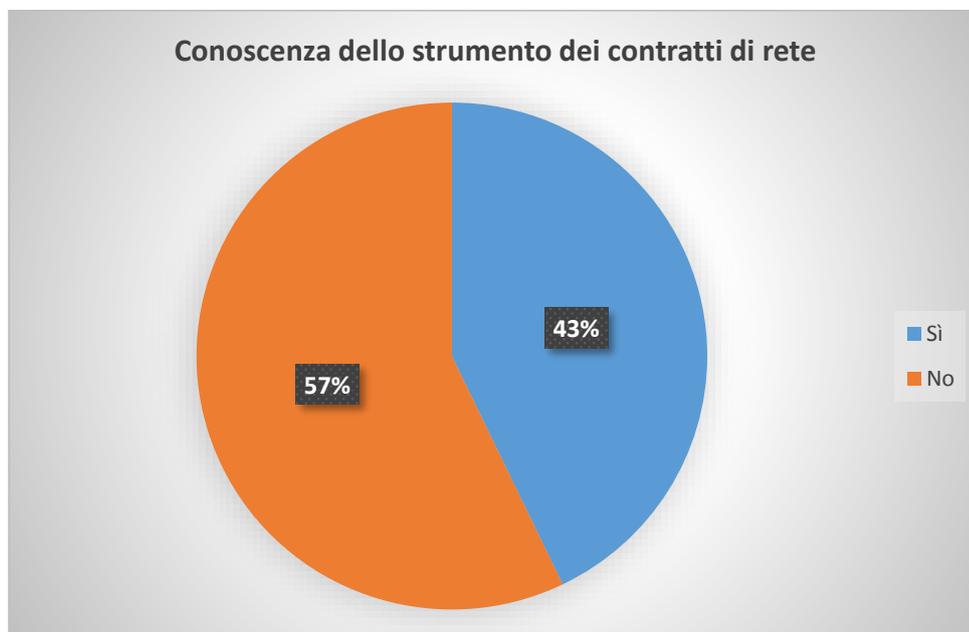


Tableau 5 - R17 Si vous en avez entendu parler, vous en avez stipulé un ?

R17	Si vous en avez	v.a.	%
-----	-----------------	------	---

³ Le contrat de réseau est défini par le projet de loi de l'industrie de 2015.

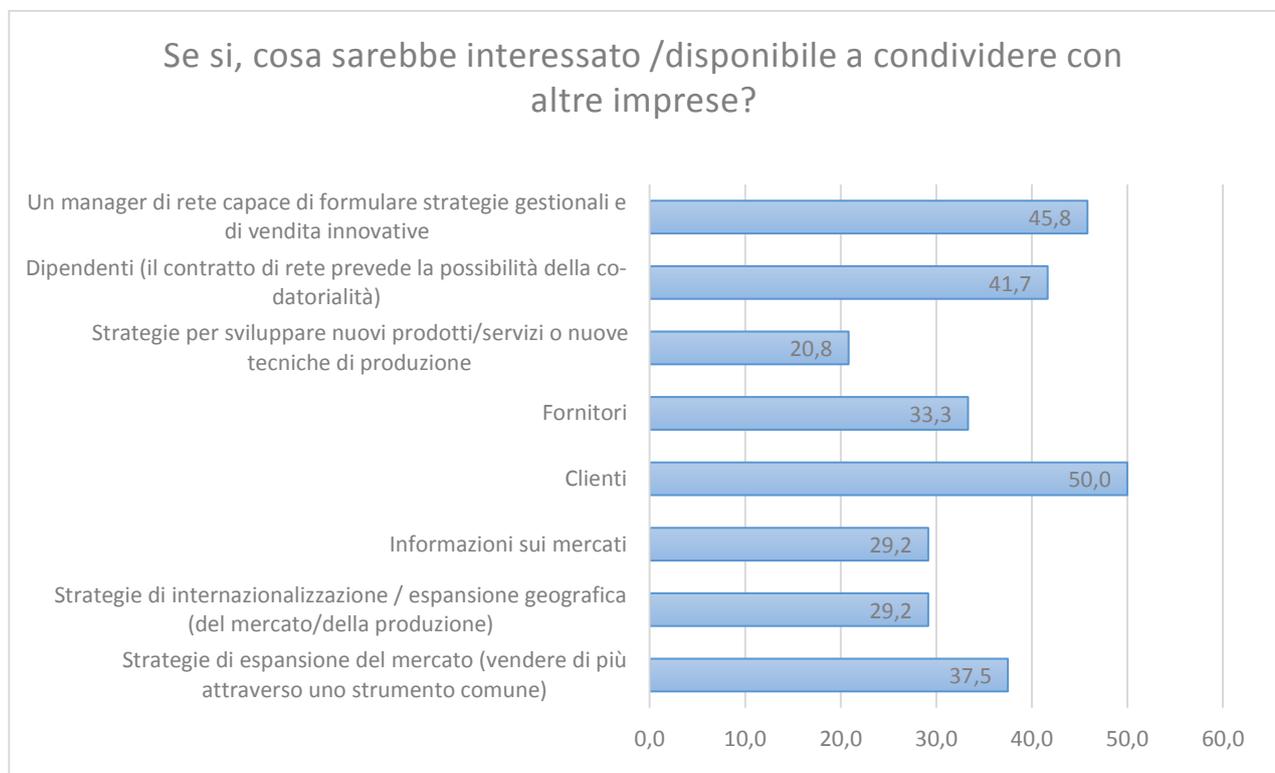
entendu parler, en avez-vous stipulé un ?		
Oui	6	14,0
Non	24	80,0
total	42	100,0

La connaissance (malgré marginal) de l'outil est imputable à des différentes sources (question R15 - de qui vous en avez senti parler ?), et encore une fois il émerge le rôle, direct et indirect, de Laore. Aussi bien à travers les appels que l'agence promeut, au sein desquels l'outil est mentionné, qu'à travers par exemple les cours organisés périodiquement et adressés aux opérateurs agricoles :

« [...] pendant le cours pour Fermes didactiques. En outre, dans l'un des stages organisés par la société LAORE, un présentateur a expliqué le contrat de réseau et a donné aux participants une simulation de réseau organisé à travers ce contrat en nous poussant à assumer les éléments à mettre en commun chez les entreprises. »

Malgré le manque de connaissance des contrats de réseau, environ 50% des sujets qui n'en ont jamais fait partie ont déclaré être intéressés à mieux le connaître et à évaluer son utilisation. Ces mêmes sujets retiennent que le contrat de réseau serait utile surtout pour le partage (figure 17) de clients (50%), employés (41,7%) et d'un manager de réseau en mesure de formuler des stratégies gestionnaires, et des stratégies d'expansion du marché (37,5%). Le focus de l'intérêt semble donc se concentrer sur le soutien et l'expansion de son réseau commercial.

Graphique 17 - R19 Le cas échéant, qu'est-ce que vous serez intéressé /disponible à partager avec d'autres entreprises ?



Les interviewés pensent que l'instrument du contrat de réseau peut se révéler utile, mais pourvu que l'on vérifie certaines conditions (*demande R20 - Pensez-vous qu'un outil de ce type puisse aider les entreprises comme la vôtre/de votre secteur ? À quelles conditions/Pourquoi ?*). Avant tout, il faut

une pleine conscience que derrière les réseaux il y a des personnes, et que l'outil est un outil et donc il ne devrait pas être surestimé, parce que beaucoup de son fonctionnement dépend des idées et de la volonté de ce qui le fait fonctionner. L'importance accordée aux personnes au sein du réseau concerne également la capacité de savoir comment choisir les bons partenaires, en essayant de raisonner sur les intentions et les objectifs de partage :

« Oui évidemment s'il est stipulé avec les partenaires justes, parce que la première chose est toujours d'identifier vraiment ce que tu veux, et ceux qui sont les partenaires justes pour toi, parce qu'autrement c'est une perte de temps bureaucratique, voilà mon opinion. Si on identifie l'objectif et la stratégie juste et on trouve les partenaires justes qui créent avec toi une synergie, absolument oui, c'est ce qui manque ici. Même partager des déterminés équipements parce que nous sommes tous petits producteurs, et peut-être partager les équipements pour faire des produits, les commercialiser, étendre ce marché, trouver le target juste, payer le marketing ensemble, te permet un amortissement des coûts, et très probablement il te permet d'avoir des profits dans beaucoup moins de temps, sans pour ceci devoir acheter plus de terre, avoir plus employés, investir plus en marketing, investir plus en stratégies ».

Il y a, en somme, une certaine méfiance, causée par la peur d'être trompés en aspirant au profit par des possibles associés, et par l'idée, difficile à modifier, que les sardes soient peu habitués à la coopération :

« Oui en trouvant des personnes qui aient une mentalité différente, parce qu'ici il est très difficile de gérer les choses... ce n'est pas simple. Ici on part vite à diviser les profits sans même pas penser qu'il faut d'abord les créer, les profits ! Mhm ne pas être jaloux les uns des autres, il a fait plus que moi, je fais moins, voilà le problème qui se crée ici en Sardaigne. On ne pense pas à continuer et voir comment va la situation, l'améliorer et à agrandir s'il va bien, on pense seulement à diviser les profits avant le gain ! C'est-à-dire dans peu de mots à se tromper les uns les autres, et il se passe toujours ainsi, il est très difficile. En effet si nous allons observer en Sardaigne nous n'avons pas de consortiums, nous n'avons pas de coopératives, nous n'avons rien, des trucs associés il n'y en a pas. Tous veulent faire et croire qu'ils soient des entrepreneurs, je ne me crois pas d'être un entrepreneur, je cherche à faire mon mieux et à voir les problèmes qui peuvent se créer, comment aller en avant, cependant tous croient de faire l'entrepreneur, lorsque l'on arrive à être dans une réunion on se bagarre seulement parce que tous veulent commander, tous veulent avoir leur position, tous veulent commander, tous veulent un bon salaire. Non, nous cherchons avant de voir ce qu'il peut être la personne plus apte, à gérer une situation ! Voilà le problème, et en Sardaigne malheureusement il y a beaucoup [...] il n'y a pas d'entreprises ! [...] un sarde lorsqu'il va dehors s'aligne, va derrière les autres, vraiment comme ils font les moutons [...] c'est ici où tous veulent commander ».

Vues les conditions, l'outil pourrait porter des incontestables avantages en termes d'abattage des coûts, partage des employés et des structures physiques, élargissement du réseau commercial et de la vente :

« [...] pour partager des laboratoires de transformation, affronter ensemble des investissements importants. Le contrat de réseau serait utile pour réduire les frais initiaux et de gestion d'investissements importants pour l'entreprise. [...] fondamental que les termes de la collaboration soient écrits et très clairs ».

3. Produits et spécificité. Qualité/Bon et Innovation

Parmi les concepts centraux que le projet s'est proposé d'analyser il y a ceux de qualité et bon, surtout en relation aux spécificités territoriales.

Dans les années la qualité a subi une profonde évolution, tant du côté du consommateur, que du côté du producteur. Pour les premiers la demande de produits sains et sûrs a augmenté, obtenus dans le total respect de l'environnement, du bien-être des animaux et du travailleur. Au cours des dernières années, toutefois, la confiance des consommateurs dans la qualité et dans la sécurité des produits alimentaires a été mise à rude épreuve par les crises sanitaires qui se sont vérifiées dans le secteur agro-alimentaire. Pour le producteur, en qualité des industries et de la grande distribution, la qualité est définie en termes technologiques et de sécurité alimentaire, en ayant pour but la réalisation d'une majeure valeur ajoutée de la vente de tels produits. Un rôle séparé est joué par les institutions locales qui prennent en charge des voies visant à l'exploitation de la qualité des produits, donc pas toujours efficace et efficiente.

Il serait, cependant, réducteur d'analyser la qualité sans considérer l'unicité et la distinction, qui se réfèrent aux concepts d'identité et de territoire. L'identité d'un territoire repose sur un ensemble de valeurs identifiées dans l'histoire, dans la culture, dans les productions, dans l'expertise locale et sa capacité à communiquer. Du contexte territorial, lieu d'interaction entre les facteurs économiques, sociaux et culturels, vient la possibilité d'élaborer des stratégies et des projets.

Tous les domaines d'investigation sont envisageables, en utilisant une terminologie française récurrente, comme vrais berceaux de produits du terroir, ou de produits typiques, caractéristiques d'un endroit particulier et qui doivent leur spécificité à leur connexion avec le territoire. À cet égard, le débat international sur ces questions au cours des dernières années a recentré l'attention sur le rôle joué aujourd'hui par la classe paysanne, suivant le processus de retour à la campagne, suivant les théories de J.D. Van der Ploeg, l'expert hollandais qui identifie dans les paysans du troisième millénaire la vraie force capable de contrer la mondialisation et la domination des grands empires.

Le phénomène de la Globalisation, dans les dernières décennies, a amorcé des procès compétitifs sur échelle mondiale, par rapport auxquels les nations et les régions européennes peuvent se servir de quelques facteurs pour soutenir la concurrence de coût : la distinction et la différenciation. En termes plus spécifiques, ce qui joue un rôle-clé est la disponibilité, de la part des territoires, de biens uniques et spécifiques - non seulement agricoles et oenogastronomiques, mais aussi environnementaux, archéologiques, etcetera. - puisque biens pas facilement reproductibles, pour leur permettre de se défendre de la concurrence des Pays qui confient le soi-disant « enjeu » à la baisse des coûts. On peut rivaliser, donc, avant tout sur la spécificité territoriale et sur l'identifiabilité d'origine des produits, de la qualité organoleptique, des contenus de l'innovation.

En particulier, les différentes communautés territoriales continuent même aujourd'hui à être « reconnaissables » non seulement à travers les émergences environnementales ou monumentales, mais aussi à travers les productions agro-alimentaires, dans le lien indissoluble entre nourriture et alimentation, qui représentent une connexion historique, culturelle et économique avec les « lieux » et définissent des formes spécifiques d'identité. Des biens collectifs localisés, comme ceux agro-alimentaires dont disposent les territoires, sont le résultat de pratiques spatialement circonscrites souvent anciennes de siècles, et en ce sens ils intègrent le résultat d'une agriculture avec des forts caractères identitaires. La reconnaissance du rôle portant de l'enracinement territorial des

productions devient la base et modalité de valorisation des mêmes. En fait les races des animaux, des cultivars, ainsi que des produits qui en dérivent, sont le résultat d'un long procès d'adaptation entre les hommes et les territoires. Ils ne sont pas interchangeables et représentent, donc, un avantage comparé. Les spécificités, avec les savoirs locaux, si bien gouvernées ont la même valeur de l'innovation, parce qu'elles représentent une ressource pour le marché, pas disponible dans d'autres contextes.

3.1 Produits et spécificité

Au moins la moitié des entreprises interviewées sont impliquées dans une des quatre filières productives approfondies par le questionnaire (on passe de 47,6% dans le secteur laitier à 69% des pâtes alimentaires). Mais cette donnée générale souligne déjà un caractère multisectoriel de la plupart des entreprises interrogées, notamment dans les domaines de l'huile d'olive et les pâtes que lorsqu'ils sont combinés avec d'autres secteurs ; au contraire, le lait et le vin apparaissent comme des activités de base dont les productions sont principalement destinées au marché externe (tableau 1).

Tab. 1 : Distribution des entreprises interviewées parmi les quatre filières productives d'analyse (des valeurs absolues et pourcentages)

Filières productives Sardaigne	V.A.	%
Production d'huile d'olive	28	66,7
Secteur laitier	20	47,6
VITI-VINICOLE"	21	50,0
Pâtes alimentaires	29	69,0
Total entreprises	42	100,0

Source : Nos élaborations sur les données de l'enquête

Par rapport au lieu de travail, dans trois filières sur quatre les entreprises impliquées effectuent la transformation indépendamment sur place (100% au cas des pâtes alimentaires, 90,5% dans le vitivinicole et 85% au cas du secteur laitier). Seule exception est le secteur de production de l'huile d'olive où la plupart des entreprises (82.1%) effectuent la mouture en pressoirs pour compte de tiers.

Tab. 2 : Répartition des entreprises impliquées dans les quatre chaînes de production d'analyse par lieu de travail (valeurs absolues et pourcentages)

Distribution Entreprises par lieu de travail	Transformation en entreprise		Transformation à l'extérieur de l'entreprise		non répondue	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Production d'huile d'olive	5	17,9	23	82,1	0	0
Secteur laitier	17	85,0	1	5,0	2	10
VITI-VINICOLE"	19	90,5	2,0	9,5	0	0
Pâtes alimentaires	29	100	0	0	0	0

Source : Nos élaborations sur les données de l'enquête

Dans les trois secteurs comparables les matières premières utilisées pour la transformation sont en grande partie issues de l'agriculture conventionnelle (huile d'olive 60,71 %, vin 61,90 %, pâtes 68,97 %). L'agriculture biologique dans le secteur oléicole est significative (17,86 %) (Tableau 3).

Tab. 3 : Distribution entreprises impliquées dans la filière de production de huile d'olive, vitivinicole et des pâtes alimentaires pour type de culture de la matière première (valeurs absolus et pourcentages)

	De culture agricole biologique		De lutte intégrée		D'agriculture conventionnelle		De provenance mixte		Autre		Il ne sait pas / il ne répond pas	
	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%
Production d'huile d'olive	5	17,86	1	3,57	17	60,71	0	0	5	17,86	0	0
VITI-VINICOLE"	1	4,76	0	0	13	61,90	1	4,76	6	28,57	0	0
Pâtes alimentaires	3	10,34	0	0,00	20	68,97	0	0,00	2	6,90	4	13,79

Source : Nos élaborations sur les données de l'enquête

Très faible pourcentage d'entreprises qui ont reçu des prix ou d'agrément, avec des entreprises même laitières qui déclarent ne pas avoir reçu aucune récompense (tableau 4).

Tab. 4 : Distribution entreprises impliquées dans les quatre filières productives d'analyses par prix et reconnaissances (valeurs absolus et pourcentages)

	v.a.	%
Production d'huile d'olive	3	10,7
Secteur laitier	0	0
Vitivinicole	3	14,3
Pâtes Alimentaires	1	3,4

Source : Nos élaborations sur des données enquête

Les entreprises interviewées ne reçoivent probablement pas de prix/reconnaissances puisque de fait leurs productions, souvent de modeste entité, visent principalement à la consommation dans l'agritourisme, et n'ont pas par conséquent l'intérêt à présenter leurs productions aux concours (tab. 5). Même si en général il prévaut l'utilisation de ces produits en agritourisme, dans les filières laitières et vitivinicoles presque la moitié destinent leurs productions aussi à la vente extérieure.

Tab. 5 : Distribution entreprises impliquées dans les quatre filières productives d'analyses pour la consommation en agritourisme ou hors de l'agritourisme (valeurs pourcentages)

	Consommation en agritourisme	Hors de l'agritourisme
Production de l'huile d'olive	89,30	17,9
Secteur laitier	95	50
VITI-VINICOLE"	76,2	47,6
Pâtes alimentaires	100	3,4

Source : Nos élaborations sur les données de l'enquête

Parmi les filières mieux représentées il y a certainement celle **zootechnique**. Élevage de différentes espèces comme les ovins, les caprins, les bovins, les porcs, les chevalins, animaux de basse-cours (poules, canards) et parfois l'apiculture, tant pour la vente extérieure des produits, que pour la consommation en agritourisme et pour les activités de loisir/sport).

En général, il s'agit principalement d'entreprises ayant une prédominance d'ovins pour la production de lait. Dans le Montiferru-Planargia différentes entreprises élèvent des bovins de boucherie, et utilisent le lait de vache pour la production de fromages à pâte filée et lait cru typiques du territoire (es. Casizolu, Fresa, etc). Parmi celles-ci une entreprise élève principalement Bœuf Rouge (sarde-Modicana) et elle est affiliée au Consortium homonyme. Seules deux entreprises produisent en partie fromages de lait de chèvre.

En général, ce sont les entreprises qui mènent les animaux principalement au pâturage (seulement une déclare de mener 20 % de son bétail en semi élevage).

Dans les entreprises à vocation zootechnique, en particulier celles ovines, le lait et la viande sont conférées principalement ou presque totalement aux transformateurs de la zone, tant privés que coopératives (Coopérative la Cesa de Bortigali, de Mannoni, de Coopératif Lait d'Ittiri, d'etc) ou de bouchers/vendeurs (Milia, Daga, etc). Dans ce dernier cas, il est pratique courante que le producteur donne leurs animaux au « batteur », surtout dans le cas des agneaux, qu'il ira récupérer au besoin pour les utiliser dans un agritourisme. Dans ces cas, les entreprises appartiennent également au Consortium pour la protection de l'agneau sarde IGP.

Une partie des agneaux et des moutons doivent être cédée pour l'abattage à l'extérieur pour ensuite être repris en entreprise et donc destinés à la restauration, dans le cas du lait, une partie de la matière première est directement retenue en entreprise, dans la quantité nécessaire à la préparation des fromages (typiques et traditionnels) qui ensuite devront être servis en agritourisme.

La diversification de la production laitière, caractérisée même d'une présence significative de spécificités locales est vaste : pecorino frais, semi vieillis et vieillis ; 8 produisent des fromages PAT (*casizolu, casu axedu, fresa, ischidu*) ; 2 fromages Dop (exclusivement Fiore Sarde) ; d'autres produits laitiers comme le yogourt, ricotta (mustia, gentile, etc), fromages à tartiner, etc. En général il s'agit presque exclusivement de productions à lait cru (à 15), pendant que celles à lait pasteurisé (1). Thermisé (2) ou mixte (1) sont une petite partie. Les quantités produites, bien qu'en général assez réduites, varient d'un minimum de 1 quintal jusqu'à un maximum de 21. Voici quelques témoignages d'entreprises interviewées :

« Nous produisons casu axedu, pecorino frais, fresa, dans quelques périodes, à décembre, janvier, le yogourt pour les petits déjeuner et la ricotta que nous utilisons pour faire la crème de fromage. Le lait utilisé pour produire le fromage, 1000 litres, provient complètement des animaux à pâture. Le lait de brebis est transformé tout au sein de notre entreprise. Peut-être que la fresa et le casu axedu sont PAT. [...] Nous produisons plus ou moins 160 kg de fromage par an et tout le fromage est consommé à l'intérieur de l'agritourisme. »

Dans 10 cas, la production laitière dépasse les besoins de la ferme, ainsi que celui de la famille et est destiné aussi à la vente directe :

« Les produits sont fiore sardo, fromage de brebis, fromage frais pour les gâteaux et seadas et le fromage primosale. Le lait est produit complètement en entreprise par les animaux à pâture. La transformation du fromage se déroule dans toutes ses phases au sein de notre entreprise. Le lait de départ est tout ovin et cru. Nous ne produisons pas fromage DOP mais l'entreprise à laquelle nous le conférons le produit [...] Nous produisons dans l'ensemble 10 quintaux de fromage. »

D'autres produits dérivés de la filière sont les viandes et les charcuteries. Comme déjà dit plusieurs entreprises du Montiferru-Planargia élèvent des bovins de boucherie, comme sarde-Modicana (Bœuf Rouge), brun-Sarde (Melina) et Limousine. En ce qui concerne les ovins et les caprins il s'agit surtout d'agneaux/chevreaux et viandes d'animaux adultes. Il faut en outre ajouter que, tant au

cas des élevages ovins que dans ceux bovins, une autre source de revenu est représentée par l'élevage de bétail sélectionné pour la reproduction (tant femelles que mâles).

_ De plus, l'élevage des porcs est particulièrement important car il permet aux producteurs non seulement d'avoir à disposition les viandes (porcelets, porcs adultes) à cuire dans les agritourismes, mais aussi de produire de la charcuterie destinée ensuite à la consommation dans l'agritourisme et en famille. La seule exception est représentée par la société SPM5, dont les saucisses sont produites à partir de viande de bœuf et pas de porc.

Parmi les charcuteries on produit principalement : jambon, saucisse, salami, speck, coppa, bacon, mustela. A ce propos, un propriétaire dit :

« Regardez, notre entreprise est tout à fait classique, c'est-à-dire que nous suivons beaucoup les typicités. Parce que de l'élevage de porcs, tu peux produire les charcuteries et tu les produis dans une façon, parce que le jambon on le fait vraiment selon tradition, c'est-à-dire, on sait que dans la zone de Nuoro il y a une tradition très forte dans les charcuteries donc nous cherchons à suivre celle-là sans trop fausser les choses parce que de toute façon c'est des choses qui doivent être préparées vraiment de façon traditionnelle. »

La production des jambons se limite aux entreprises qui possèdent une appropriée cellule d'affinage ; en effet, comme les mots d'une interviewée le montrent, il est difficile de produire des jambons :

« Des jambons nous n'en faisons pas parce qu'il faut des cochons très gras, et ensuite la température ici n'est pas appropriée pour pouvoir affiner et il faut des caves particulières ».

Une seule entreprise est spécialisée dans l'élevage des chevaux, dont la destination principale est celle ludique-sportive connectée à l'activité touristique. Le cheval, (comme même l'âne sarde), est présent en différentes entreprises, mais toujours en nombre limité et de toute façon employé avec but ludique en agritourisme. Cependant, l'élevage de chevaux représente surtout dans le Montiferru-Planargia et territoires voisins un élément central de la culture et l'identité locale, avec des retombées précises aussi du point de vue économique.

Filière production huile d'olive : En Sardaigne 28 entreprises possèdent une oliveraie et produisent huile et dérivés. Le produit, l'huile d'olive, l'huile extra vierge et les olives de cantine, est destiné dans beaucoup de cas à la consommation en agritourisme (dans 22 entreprises totalement) et à l'autoconsommation familial (en deux cas totalement). Cinq entreprises vendent leur produit à l'extérieur, avec une entreprise qui procède à l'étiquetage et à la vente avec la marque de Qualité du Parc de Porto Conte. Dans beaucoup de cas la vente pour la consommation extérieure coïncide avec celle pour les clients de l'agritourisme, clairement dans conteneurs appropriés mais sans procéder à l'étiquetage.

Le procédé productif ne peut pas se dérouler complètement en entreprise, car les olives sont toujours menées au pressoir pour la meule, et toutes les entreprises utilisent pour leur huile exclusivement des olives de leur production. Les quantités sont limitées, de sorte que 20 entreprises produisent jusqu'à 400 litres, 4 de 401 à 1000 litres, 5 produisent plus de 1000 litres.

Dans presque tous les cas, ces cultivars sont sardes, avec une grande utilisation des bosana (22 entreprises sur 29), bien que moins fréquents sont les autres cultivars tels que semidana et tonda di Cagliari (seulement une société déclare de cultiver un cultivar espagnol pour intensifier la production). Pourtant, il y a une répartition égale entre ceux qui produisent des huiles monovariétales (14) et blend (15).

Comme déjà vu, ces productions sont pour la plupart en conventionnel, suivies de loin par certaines compagnies en biologique, tandis que 5 indiquent d'autres options telles que : « *Biologique de fait, non certifié* » ; « *Biologique non enregistré* » ; « *Certification du Parc de Porto Conte* » ; « *Je suis en train de faire la conversion biologique* »

Seulement trois entreprises déclarent avoir obtenu des prix/reconnaisances pour les produits de cette filière.

_ La consommation d'huile d'olive extra vierge maison est toujours remarquée comme une valeur ajoutée et comme un élément de qualité de la cuisine, comme l'affirment certains interviewés «

"Nous avons un huile important, mais nous l'utilisons seulement pour nous. Entre autres choses nous l'utilisons pour cuisiner, notre huile pressée à froid avec acidité de 0,1 %. À mon avis, c'est aussi pour ça que notre nourriture est vraiment bonne. C'est 100% d'olives de bosana "

Filière vitivinicole : Comme dans le cas de l'huile, le vin est également une production largement répandue dans les entreprises (21 sur 42). Parmi elles se distinguent quelques entreprises spécialisées (3 vendent toute leur production à la consommation externe, tandis que d'autres 4 y consacrent de 90 % à 99 % de la production totale). Au-delà de ces derniers cas, le vin produit est destiné à la consommation dans un agritourisme (totalement 10 entreprises) et à la consommation familiale. Dans ces cas, il s'agit des vins génériques (11 cas) ou des vins génériques avec cuvée et cépage (2 cas). Parmi les entreprises qui font quelques exceptions il y a celles qui ne cultivent pas les vignes mais qui produisent du vin avec des raisins de tiers (1 emploie exclusivement des raisins de tiers) et qui cultivent les vignes mais qui portent aux tiers le raisin pour le processus de transformation et la mise en bouteille.

Par rapport à ce dernier type, dans la Nurra quelques entreprises confèrent l'entière production à la cave coopérative de Santa Maria la Palma, même parce qu'être des associés prévoit l'attribution de la totalité du raisin produit. Par conséquent, tout le processus de transformation se produit dans la cave, et ses agronomes de référence soignent même la qualité de la culture de la vigne de chaque associé. La titulaire d'une entreprise qui confère à la cave de Santa Maria la Palma soutient :

« Dans le sens que nous la rachetons de la cave. C'est-à-dire, nous la versons complètement mais ensuite nous la rachetons comme vin. Nous sommes membres de la coopérative pour le raisin. Nous achetons du vin et vendons la bouteille. Ou en vrac, et fait partie du déjeuner et du dîner que nous vendons »

Cependant la plupart des entreprises impliquées dans ce secteur ne se limitent pas à la simple fourniture, mais prennent en charge le processus de production de la culture du raisin à la vente de la bouteille (15 cas). Les entreprises travaillent avec des cépages autochtones locaux comme la *Malvasia de Bosa* et la *Vernaccia d'Oristano*, avec les principales variétés sardes (*Vermentino*, *Nieddera*, *Cagnulari*, *Cannonau*, *Carignano*, *Bovale*, *Muristellu*, *Moscato*, *Tourna*, *Pascale de Cagliari*, etc), et avec des cépages internationaux utilisés dans les blend (*San Giovese*, *Syrah*, *Merlot*, *Cabernet*, *Chardonnay*, etc).

Les entreprises qui arrivent jusqu'à la mise en bouteille sortent sur le marché avec des produits à Appellation d'origine, tant DOC qu'IGT. En particulier, deux compagnies de la Planargia-Montiferru, qui se distinguent pour des productions d'excellence, ont gagné à plusieurs reprises des prestigieuses prix/distinctions, et sont présentes depuis plusieurs années dans des guides italiennes et internationales :

Les quantités de vin sont très variables, allant d'un minimum de 1,5 hectolitre à un maximum de 600. Par rapport aux systèmes productifs adoptés, seulement une entreprise est certifiée biologique, 13 sont dans le conventionnel, 1 utilise des raisins de provenance mixte, alors que 6 déclarent autre, comme il suit : « À culture biologique non certifiée ; en outre, ils seront parmi les premiers en Italie à certifier l'emploi d'un innovateur système qui se base sur l'emploi de bioactivateurs de la plante, on certifiera Entreprise bio-Activée » ; « Biologique non certifié » ; « Culture durable » ; « Ex intégré (abandonné à cause des coûts pour la certification). En effet aujourd'hui biologique non certifié » ; « presque intégré »

La **certification** du système productif adoptée est sûrement centrale dans l'idée de qualité. Tant au cas de la viticulture que de l'oléiculture, rarement la méthode de production résulte avoir une quelque certification mais ceux qui produisent, considéré le recours limité ou nul à la chimie, pensent de réaliser un « biologique de fait :

« Biologique mais pas certifiée. Cependant de toute façon nous utilisons seulement des produits bio, mais elle n'est pas certifiée [...] Des fertilisants, antiparasitaires seront disons environ 10.000 euro par an [...], bon, du Bio qui coûte une fortune ! ... et le certifier signifie augmenter encore les coûts, tu comprends ? »

La filière des pâtes alimentaires : 29 entreprises produisent des pâtes fraîches, des pâtes séchées, du pain et des gâteaux pour la consommation dans l'agritourisme. Seulement 7 entreprises affirment d'utiliser (en partie ou totalement) leur blé cultivé, avec une attention particulière aux cultivars Senatore Cappelli et Karalis. Parmi les entreprises, seulement certaines destinent le produit transformé aussi à la vente extérieure, comme l'on comprend des mots de deux interviewés :

"assez de pain ... disons que je peux vous dire par semaine ... 90 kg de pain par semaine, parce que ceci nous le faisons même pour la vente... pour la vente il y en a beaucoup plus... imaginez qu' il y les a 90 kg de pain par semaine, tandis que pour l'agritourisme on fait une moyenne de 4 kg par jour... les pâtes par contre rarement nous les faisons pour la vente, parce que nous faisons trop de choses et nous n'avons pas de temps, donc nous la consommons toute en agritourisme ».

« Nous produisons tagliatelle, malloreddus et des raviolis de 12 types, 15 types, avec fromage, fromage et pommes de terre, patate' et moro, légumes, il y en a différents. En outre nous produisons pain carasau, spianate, focacce et gâteaux comme les bianchini, amaretti, casadinas, tartes d'amandes, guelfi, gâteau, pompia, desserts de ricotta, gâteaux de noix et d'amandes. »

D'autres entreprises soignent la filière à emploi exclusif intérieur mais leur production n'est pas suffisante :

« Le blé vient de notre propre ferme même si nous achetons un petit pourcentage de dehors, 20 %. En tout cas, nous achetons de notre territoire. Nous utilisons le blé senatore cappelli. Cette année nous avons changé les semis. Jusqu'au 2017 seulement senatore cappelli. Parce que la productivité est plus élevée. Maintenant, nous avons changé. En collaboration avec l'Université agricole de Sassari, cette année, environ 20 hectares nous les avons destinés à l'ensemencement des céréales sardes, pour vérifier leurs performances. Concernant les processus de production de ce que nous faisons, ce sont tous au sein de l'entreprise. »

Toutes les entreprises restantes achètent de la farine (et de la semoule) principalement auprès des producteurs locaux, des moulins et des entreprises régionales ; dans quelques cas on achète dans les supermarchés classiques, mais, en tout cas, on préfère la farine produite par les entreprises sardes. Par conséquent, même si les matières premières ne sont pas disponibles en entreprise on a un soin

particulier dans leur recherche sur le territoire, à partir des semoules, qu'on recherche exclusivement sardes, de préférence Brundu ou Filiera Sardo Sole, encore mieux si de cultiver Senatore Cappelli

Les préparations typiques et traditionnelles réalisées sont très nombreuses, par exemple dans les pâtes alimentaires : *napolitains, gnocchetti, maccarrones, malloreddus, maccarrones de arzola, battero poddighes, pillizzas, maccarrois de busa, maccarrois de punzu, tazzolas, ladittas* et pâtes fourrées comme les *culurgiones* (avec *patata' e moro* -production typique de la commune de Scano Montiferru), les ravioli pour lesquels on utilise les plantes sauvages saisonnières (bourrache, ortie, asperges, champignons, safran sauvage) ou bien horticoles (aubergines et courgettes), ou encore mieux avec les fromages réalisés en entreprise ; et encore *casadinas salées* et *panadas*.

« Battero Poddighe sont des maccheroncini que nous faisons, parce que c'est la forme, c'est la hauteur. Ils sont hauts quatre doigts et pas parce qu'on travaille avec quatre doigts ! (rires). Pillizzasa, sont des pâtes faites complètement de semoule, un peu souple et on peut la faire ou très souple et le premier morceau tu le jettes dans l'eau et on le cuisine. Sa pillizzasa dans la partie de Nuoro et de la partie de Bitti. Mouiller vos mains pour ne pas coller et jeter «. »

Dans le cas des pains : *zichi, chivalzu, pain ladu, simbula, crivatzu, fresa lente et fresa grillée, carasau, spianata*. Puis les gâteaux parmi lesquels on cite : _ *tiricche* , *pabassine*, *bianchetti*, *seadas*, *amaretti*, *guelfi*, *gatou*, *culurgiones de mendula* et *panishedda*, *casadinas sucrées* _ gâteau aux amandes, *pompia*, tarte de ricotta, etc..

Dans l'ensemble, comme il ressort de nombreuses études, pâtes et pains sont toujours un élément central de la culture et du savoir-faire local.

La production horticole : Même l'horticulture peut rentrer parmi les cultures prédominantes, mais dans un nombre contenu d'entreprises. Dans un cas, les cultures horticoles sont au cœur de l'un des principaux produits destinés au marché (conserves et préparations). Parmi les productions principales il y a aussi celles qui comptent la culture du champignon girboulot. Dans tous les autres cas la horticulture, comme du reste le petit verger, est toujours présente parce que source de produits frais nécessaires à l'agritourisme - pour la cuisine, pour les petits déjeuner, ainsi comme les produits transformés qui en dérivent (conserves, produits conservés dans l'huile, confitures, marmelades). Ces productions se basent sur la biodiversité régionale et surtout locale. Comme une interviewée affirme en effet :

« Ce sont une quinzaine de variété de fruits : pêches, poires, abricots, prunes, nèfles, kaki, noix, oranges, mandarines, avons même la bergamote, les pommes, mures, cerises, et je ne m'en rappelle pas d'autres. On a des produits de toute saison, soit d'hiver qu'estivales, nous avons même une production de topinambour et pommes de terre violettes ».

3,3 Qualité et bon

En termes généraux, deux visions de qualité différentes apparaissent. La plupart des interviewés conçoivent la qualité d'un point de vue matériel, en la joignant fortement au processus de production : la qualité est synonyme de filière courte, d'importance des matières premières et de saisonnalité des produits. De l'autre, autres ils associent la qualité à des éléments symboliques et immatériels, en le concevant comme le résultat de l'expression d'identité et respect de la tradition. Ces deux approches ont tendance à s'interpénétrer. Le concept de qualité est toujours une condition sine qua non, au point qu'il imprègne souvent l'autoreprésentation entière de lui-même au cours de l'interview :

« Qu'est-ce la qualité ? Bon, la qualité est la satisfaction de la recherche d'un besoin de ceux qui achètent ce produit. La définition de la qualité est donc très large. Je peux vendre un produit à quelqu'un qui tombe amoureux d'une étiquette, je peux vendre un produit à quelqu'un qui aime particulièrement ce vin ou le produit qu'il y a à l'intérieur, je peux vendre un produit à quelqu'un qui connaît mon entreprise, lit de nous et donc par conséquent pense que nous sommes une entreprise qui fait de la qualité ! Donc il est intrinsèque et extrinsèque. Même dans les services il est égal eh ! Même dans la Ferme Didactique. La qualité dans la FD est la satisfaction de l'objectif de ceux qui viennent à faire FD. »

Qualité signifie des productions artisanales - c'est-à-dire même ne pas recourir à des sophistications, donc genuinité : qualité signifie *« suivre des déterminés schémas, sans sauter des passages, en garantissant ainsi même la sécurité alimentaire »*. La qualité se fait principalement en partant du soin de la matière première, en faisant attention à l'alimentation et au bien-être des animaux, donc en élevant les animaux à pâture ; la qualité se fait en partant du champ :

« La qualité nous la rejoignons un peu avec tout ce que nous avons dit ; c'est-à-dire c'est principalement l'attention dans le champ, c'est-à-dire en partant de l'agriculture, qui est le point central [...] techniquement tout part du travail agricole... Donc le respect du terrain, le respect de la vigne, mais c'est vraiment technique, c'est-à-dire ne pas polluer, ne pas faire mal aux vignes, (donc) grande qualité des produits [...] parce qu'ensuite de là tout le reste vient de conséquent... »

« Si tu pars avec un bon produit, c'est-à-dire si la matière première est bonne tu as peu à faire dans le sens que tu as déjà un bon produit et si tu le présentes avec simplicité, sans rien ajouter peut-être c'est l'atout. Parce qu'ensuite, selon moi, aujourd'hui, les gens ont vraiment besoin de retrouver la simplicité, les choses qui ont leur vrai gout. Authentique, parce que nous savons que la cuisine moderne conduit à déformer les choses et Dieu merci il y a un retour aux choses et puis de toute façon, à mon avis, ce que vous devez présenter dans un agritourisme est justement ça »

« La bonne nourriture est liée au bien-être animal ! (...) Donc le bien-être animal est important tant dans la qualité, que dans la quantité du produit. »

La qualité est jointe au respect des « temps de la nature », entendus comme saisonnalité et rythmes de croissance, fraîcheur, biodiversité, ainsi que comme salubrité des produits en termes de recours réduit à la chimie dans la production de la matière première (pas des produits phytopharmaceutiques, pas d'herbicides etc) et dans sa transformation donc sans stabilisateurs, conservateurs, arguments importants pour différents entrepreneurs, qui paraissent souvent pendant des interviews :

« En ayant une entreprise qui depuis 1993 est biologique les produits ne sont pas traités intensément, mais sont produits dans la manière la plus naturelle possible, ce sont des produits de qualité. Bon est synonyme pour moi de salubrité. Il doit nécessairement suivre la saisonnalité »

Il y a ceux qui parlent expressément de "durabilité" du processus de production. En ce sens, la qualité est liée à l'environnement et à la santé des consommateurs. En d'autres termes, le concept est également conçu de façon formelle (technique et scientifique), à savoir sur le respect des processus de production, sur la sécurité alimentaire et sur les soins des produits, du champ à la transformation, suivant les spécifications et les indications de professionnels qui traitent l'aspect connecté à la salubrité des aliments :

« La qualité du produit est l'exécution de déterminés procédures préétablies, subordonnées à des contrôles de la part de tous les organismes chargés. Nous n'inventons rien en somme. Nous nous appuyons sur ceux qui ont déjà étudié le processus ».

_ Par rapport à la deuxième approche, immatérielle et symbolique, la qualité a souvent une esthétique, dans un sens philosophique, ainsi, par exemple : « un beau vin ». La qualité signifie en termes plus élevés "**reconnaissabilité**", donc la constance, l'identité du produit et que ceci "est toujours fidèle à lui-même" :

« Même après des décennies où il y a une certaine reconnaissance, tu peux dire il s'agit de Malvoisie et peut-être même de Columbu, ceci pour nous est la qualité du produit, signifie qu'il y a continuité [...] Nous avons la patience et, surtout, l'identité en quelque sorte préservées par les pratiques que nous utilisons, donc cela signifie que nous avons raison, si nous obtenons ce droit [...] »

Par conséquent, qualité est étroitement liée à une identité forte et à une valeur territoriale :

"Je l'assimile à la valeur du territoire. Je le traduirais seulement avec le territoire. Parce que quand on comprend la valeur du territoire, on comprend la qualité dont on a besoin pour servir à la table, qu'il faut transmettre aux gens qui nous visitent. Je crois que mon travail est une sorte de mission, et j'ai donc une obligation, le devoir de raconter à travers les aliments, à travers notre entreprise, ce qui est le territoire «.

Le concept de qualité peut aussi être fortement lié à la satisfaction du client, à la gentillesse, au soin de l'esthétique du lieu qui abrite (nappe en tissu, un certain type de plat, une table ronde, pièce maitresse etc.) ; être en phase avec le temps, aller à la rencontre des goûts qui changent ou innover de quelques façons.

La qualité doit être communiquée, et toute communication est importante, même les petits gestes :

"Nous parlons beaucoup de productions de qualité, et la chose fondamentale dans nos affaires est qu'elles soient bonnes, qu'elles soient toutes de bonnes choses. Il est important que les gens voient que le cuisinier sort dans le jardin et qui prend l'aubergine, le persil, le basilic, la courgette, qu'il s'agit des fruits, par exemple, du territoire, même si tu ne les produis pas, c'est de quelqu'un qui les produit près de toi ; pour la viande le même et pour toutes les autres choses.

« Au-delà du produit [la qualité est donnée] du système avec lequel il est cultivé, réalisé, introduit dans le marché. Pour moi le processus productif détermine plus la qualité de produit en soi, dans le sens que paradoxalement tu pourrais produire produit qu'il n'a pas une grande valeur économique sur le marché, et que peut-être hier il a été toujours laissé dans un angle, cependant le procès innovant, durable, pour le type de marketing que l'on fait, pour le type de valorisation qu'on lui donne, pour le type de réseaux que tu crées dans l'instant où tu le produis, pour combien de travail on donne à des jeunes locaux en le produisant, pour moi c'est de la valeur ajoutée. »

Qualités et bon sont deux concepts apparemment semblables, entre eux fortement connectés. Dans quelques cas le concept de qualité et de bon se fondent ; dans d'autres, le concept de bon résulte purement subjectif et lié au goût et à l'importance du palais.

bon peut être associé à la sécurité, à la certitude de l'origine de la matière première, à la satisfaction du client. Les concepts de "sain" et de "frais" reviennent plusieurs fois :

« Bon est pour moi produit fait en manière saine, en manière durable et consciencieusement, faire avec la conscience de savoir ce que tu fais. Quelconque type de produit tu décides de faire, s'il est fait avec un système productif juste, c'est produit bon. »

« Pour nous bon est toujours un produit frais. Pour nous bon est quand le produit est les nôtre, c'est un bon produit dans l'instant où le client qui mange ce déterminé ingrédient ou plat, nous demande d'où il provient ? Et nous répondons : d'ici. »

Il y a aussi une dimension communicative qui met l'accent sur des aspects « pédagogiques » mais aussi sur la promotion, sur la connaissance de la façon de correctement habiller le produit :

« Dans l'instant où je te demande si tu as aimé une chose et que tu me réponds oui c'est bon, voilà ceci est une évaluation générique. Voilà j'aimerais vraiment cela, dans l'instant où ils te demandent si tu as aimé, tu dois dire pourquoi et tu dois avoir les capacités et la connaissance pour juger ce plat. Et donc arriver à faire connaître et à faire juger un produit plus en détail, au lieu de se réduire au simple bon. Ce que je voudrais améliorer c'est la communication, communiquer de plus en plus afin de transmettre le plus possible. »

« Donc c'est fondamental ce qui est à l'intérieur, et c'est nécessaire ce qui est dehors. Car on ne peut pas avoir un bon produit, un très bon produit et puis le mettre sur le marché comme si c'était un bas percé. Dans le sens que : si tu as ta meilleure Vernaccia elle doit avoir sa plus belle robe. Il faut combiner à un produit de qualité, qui a des caractéristiques chimiques et organoleptiques de prestige, une grande visibilité. [...] comment dire que nous continuons à commercialiser la grande Vernaccia dans les bacs en plastique de 5 litres ! - A quoi tu joues ? Non ! Par contre nous les mettons dans les bouteilles en verre qui sont gravées à la main et qui font penser à la production artisanale du vin [...] bon égal beau, beau égal bon [...] même si, je répète ce n'est pas fondant l'habit, ce n'est pas l'habit qui fait le moine comme on dit; mais il faut avoir l'habit, autrement on ne comprends pas ce qu'il est, n'est-ce pas?! »

Un produit ne peut pas être « seulement sain » ou « seulement bon », il faut qu'il soit tous les deux :

« Ici je veux parler de bon-propre et sain (sourire) et je continue comme ça ! C'est-à-dire Vive Carlin Petrini ! C'est que... »

« Ce qui est authentique et ce qui est fait avec maximum cinq ingrédients, lorsqu'il y a déjà trop de choses ce n'est pas bon. »

3.3 L'innovation

Presque toutes les entreprises ont fait des innovations au cours des 5 dernières années (seulement 4 déclarent le contraire). Parmi les domaines principaux d'intervention ils prévalent ceux qui concernent le marketing/communication et la structure d'organisation et commerciale (toutes les deux à 50%, suivies d'innovations du processus de production et d'introduction de nouveaux produits (toutes les deux à 40,5%) ; moins fréquent est l'innovation qui concerne les produits existants (23,8%) (Tab. 6).

Tab. 6. Dans les 5 dernières années les entreprises ont-elles réalisé des innovations ? (valeurs absolues et pourcentages)

	VA	%
entreprises interviewées	42	100,0
Non	4	9,5
oui, innovations de produits existants	10	23,8
oui, introduction de nouveaux produits	17	40,5
oui, innovations du processus de production	17	40,5
oui, innovations dans la structure d'organisation et/ou commerciale	21	50,0
oui, innovations en marketing et communication	21	50,0
Autre	14	33,3

Source : Nos élaborations sur des données enquête

Tab. 7 : Entreprises qui ont répondu beaucoup et entièrement à la question quels sont les facteurs de développement de votre entreprise (valeurs absolues et les pourcentages)

	VA	%
1. Filière courte	33	78,57
2. Contrôles de qualité/sécurité alimentaire	33	78,57
3. Qualification du produit	28	66,67
4. Politiques de marque	20	47,62
5. Innovation dans la commercialisation	28	66,67
6. Innovation de produit	27	64,29
7. Innovation de processus	33	78,57
8. Coopération et comparaison avec d'autres entreprises	31	73,81
9. Redéfinition réseaux d'approvisionnement	13	30,95
10. Autre, spec.	8	19,05

Source : Nos élaborations sur données de l'enquête

Parmi les facteurs que les entreprises retiennent plus considérables pour les stratégies de développement de leur entreprise prévalent nettement les innovations de processus, la filière courte et les contrôles de qualité et la sécurité alimentaire (dans tous les cas 78,57% des entreprises interviewées). Même la coopération et la comparaison avec autres entreprises et la qualification de produit sont significatives (Tab. 7).

L'agritourisme naît de l'idée d'innover l'exploitation agricole, mais l'innovation se décline sur la base de quelques choix considérés essentiels aux fins du développement et du progrès de l'entreprise.

Ce concept est souvent lié à l'expansion du marché, ainsi qu'aux processus de marketing et de numérisation. Par exemple pour beaucoup de personnes innover a signifié accomplir des opérations comme ouvrir une ligne internet satellitaire, rénover le site internet, donc améliorer la capacité de communication, donc pouvoir exploiter au mieux les canaux de communication web (sites d'entreprise, social-media, etc), les systèmes de réservation en ligne, innover les stratégies de marketing et de communication. Ces nouvelles compétences sont acquises même par des cours de formation :

« Pour moi l'innovation est la recherche d'autres marchés par les ventes en ligne ».

« Entre temps les stratégies innovantes ont été acquises à travers des cours que nous avons fait pour améliorer nos stratégies de marketing à l'intérieur de l'entreprise, mais surtout du personnel. Il s'agissait de former le personnel et l'adresser à notre philosophie d'entreprise et d'amélioration »

Pour certains entrepreneurs ce qui est vraiment innovant est ce qui est capable de répondre aux besoins évolutifs des clients et des touristes :

« L'innovation est une technique moderne qui va de pair avec la demande du marché, donc c'est le marché qui appelle à l'innovation. Je ne peux pas innover, si le marché ne me demande pas. On doit arriver à pair autrement ça n'a pas de sens ».

Dans d'autres cas l'innovation est liée aux processus productifs, par exemple avec : l'introduction d'installations d'énergies renouvelables, nouvelles techniques agronomiques en mesure de diminuer l'impact sur les sols, facteurs qui garantissent une réduction des coûts de production et une autonomie majeure, procédures et technologies qui facilitent les activités quotidiennes des producteurs agricoles :

« C'est une aide dans la vie quotidienne. - C'est tout. Voilà l'innovation. [...] Du point de vue de la facilité avec laquelle un problème devient une solution. C'est du problemsolving. Ce n'est rien d'autre qu'un facilitateur des actions quotidiennes, en général, de travail, quotidien ».

L'activité d'agrandissement est souvent conçue comme stratégie innovante en réponse aux difficultés qui se rencontrent sur le marché, qui peuvent provoquer le remplacement de l'activité de transformation et/ou de production d'une matière première avec une activité d'hospitalité, plus diversifiée en termes de production, et qui vise à fermer le cycle des transformations pour percevoir une majeure valeur ajoutée. Par conséquent, l'innovation est fortement connectée à l'ensemble de tous les services de l'agritourisme, qui unissent la production à l'hospitalité.

Innovation signifie pouvoir offrir des nouveaux produits et services à son client, faire de sorte qu'il « puisse trouver quelque chose différent que peut-être d'abord il ne trouvait pas », comme le cas de l'"archeoferme" de l'entreprise SPM5, grâce auquel en 2014 il a obtenu un Oscar Green pour l'innovation :

« L'innovation est celle de produit avec l'archeoferme, et donc introduction de nouveaux produits ; par rapport, nous disons, à la ferme didactique classique il y a la possibilité de faire des laboratoires liés à l'archéologie expérimentale, toujours reliés de toute façon à l'agro-alimentaire, plutôt qu'à la technologie. (...) Innovation est proposer des produits que de toute façon tes principaux concurrents au moins en zone ne proposent pas, mais il ne s'agit pas sûrement de doper la structure de services qui ensuite de la masse peuvent être considérés même banals comme une piscine. Ils peuvent être innovants vous pour moi comme individu, mais pas du point de vue objectif. »

La cuisine devient un lieu où innover, parce que liée à des processus d'expérimentation et de changement qui se fondent même avec la tradition et le savoir-faire local :

« La dernière innovation que nous avons fait a été celle de la glace faite avec les grains de blé, et celle-là a été une innovation faite d'une recette de ma mamie, une recette traditionnelle qu'ensuite j'ai innové en faisant une glace ».

« En ce qui concerne la cuisine, il consiste en prendre les matières premières sardes et leur donner innovation et créativité. (...) Chaque agritourisme doit donner sa contribution, et même à travers sa production il doit ensuite donner sa contribution en cuisine »

Dans ces entreprises qui coulent des profondes racines dans le territoire, où décrire aujourd'hui l'activité déroulée signifie embrasser l'axe temporel passé/présent/futur, cela signifie regarder à un spécifique rapport parmi tradition et innovation, le poursuis d'un savoir ancien mais avec l'adoption des pratiques nouvelles ou des pratiques « réadaptées », des moyens plus utiles, l'ouverture à des nouvelles et diversifiées formes de business :

« L'innovation est tradition pour nous, dans le sens qui est un parcours pour se protéger, se protéger ne signifie pas s'arrêter, pour moi il signifie se reconnaître. Une fois que l'on reconnaît ce qui est, dans ce cas pour nous c'est facile, nous sommes un vin, il est très simple même culturellement très identitaire, très marqué, plus de 1000 ans d'histoire, et donc une fois que tu reconnais ce vin et tu le comprends, innover signifie le conserver, le protéger, c'est la chose la plus difficile à faire. [...] Cela ne signifie pas que nous faisons tout ce que nos grands-pères faisaient et qu'il n'y a pas de nouvelles pratiques pour se reconnaître et pour se protéger, bien sûr on le fait avec des méthodologies différentes. [...] On change les systèmes avec lesquels on communique ce que tu es; d'un point de vue plus commercial même lié à son histoire, à ce qui est le tourisme qui fonctionne maintenant, le « tourisme émotionnel » [...] mais il est là qu'on a l'innovation, comment on communique ce qu'on était et ce où tu te reconnais [...] C'est la prise de conscience que tu as vis-à-vis de ce que tu fais qui crée de l'innovation [...] »

Enfin, il est réellement innovant, comme il émerge de tout le parcours de recherche, d'avoir décidé de construire une entreprise multifonctionnelle et durable dans une zone désavantagée de la Sardaigne :

« Dans notre entreprise faire de l'innovation a été paradoxalement ce que pour beaucoup n'est pas : donc revenir dans une zone désavantagée de la Sardaigne et recommencer de l'agriculture durable. L'innovation est pour moi de le faire avec la vision des deux trentenaires du 2017, avec les instruments de l'efficacité énergétique, du marketing et de la capacité de créer de l'innovation énergétique et de l'innovation culturelle, parce qu'il y a aussi la partie culturelle : l'innovation du point de vue des relations sociales dans une zone défavorisée. »

.

Tab 8 - Aziende in v.a. per abbinamento di multifunzionalità

	Approfondimento - innovazioni di prodotto					Approfondimento - innovazioni di processo				Ampliamento			Ampliamento agriturismo															
	1. Diversificazione	2. Produzione di qualità	3. Specificità regionali	4. Agricoltura biologica	5. Produzioni con proprio marchio	6. Trasformazioni in azienda	7. Vendita diretta	8. Vendita nella GP	9. Consegna dei consumatori nell'azienda	10. Agricoltura sociale	11. Fattoria didattica	12. Lavorazioni conto terzi	1. Ristorazione	2. Pernotta-mento in alloggio	3. Ospitalità in aree sottile	4. Visite guidate	5. Escursionismo	6. Ciclismo	7. Sportswear	8. Altre attività sportive	9. Pet-therapy	10. Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	11. Convegno e attività culturali	12. Museo civiltà contadina o attività simili	13. Altro	14. Consorzi Functus Locali	15. Consorzi di Agriturismo	
Approfondimento - innovazioni di prodotto	34																											
	32	37																										
	30	34	35																									
	11	12	11	12																								
	11	11	11	6	11																							
Approfondimento - innovazioni di processo	34	35	34	12	11	39																						
	19	22	22	7	9	21	22																					
	2	2	2	0	2	2	2																					
	15	17	17	7	8	17	13	2	17																			
	12	15	14	7	7	14	12	1	9	3	15																	
Ampliamento agriturismo	31	34	32	10	9	36	19	2	14	4	14	1	38															
	28	31	28	9	8	31	17	2	15	3	11	1	31	33														
	2	2	2	1	0	2	2	0	1	0	0	0	2	1	2													
	12	14	14	5	3	14	12	0	10	1	6	1	12	13	2	14												
	8	9	8	4	2	9	5	0	6	1	3	1	7	9	0	7	9											
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0											
	5	6	6	1	2	6	5	1	4	1	5	1	6	6	0	4	2											
	7	8	8	2	1	8	5	0	5	0	3	1	6	8	0	6	5											
	0	1	2	0	0	2	0	0	1	1	0	1	2	1	0	1	1											
	10	13	12	4	3	13	8	1	9	3	7	1	14	10	2	7	3											
	20	22	22	8	6	23	15	0	13	4	12	1	22	17	2	12	6											
	10	11	11	5	3	11	9	0	8	1	6	0	10	10	2	9	5											
	16	17	17	4	6	18	13	2	12	1	7	1	16	15	2	10	4											
	Integrazione	7	7	7	4	5	7	5	0	4	1	6	0	7	5	0	4	2										
		8	8	8	2	2	9	6	0	7	0	5	0	9	9	0	5	1										
4		5	5	2	4	6	4	0	3	1	3	0	4	4	0	2	1											
15		18	18	4	5	19	13	1	11	4	6	1	17	15	2	9	5											
31		33	30	10	9	34	20	1	15	4	13	1	33	29	2	13	9											
Riposizionamento	11	13	13	2	2	14	9	1	6	2	4	1	12	10	1	7	6											
	15	18	17	4	6	16	13	2	8	4	6	0	15	14	2	5	3											
	22	27	27	7	4	26	17	1	13	4	11	1	25	23	2	12	7											
	23	28	28	7	10	28	18	2	14	5	12	1	28	23	2	9	5											
	22	27	26	9	8	27	16	1	13	5	12	1	27	23	2	10	6											
Servizi non commodity materiali	16	19	19	5	5	19	11	1	9	4	9	1	19	17	2	9	5											
	19	20	21	4	7	20	14	1	8	4	10	0	20	17	1	8	4											
	28	31	28	10	11	31	19	2	12	4	14	1	31	26	1	11	7											
	18	19	20	7	7	22	12	2	9	1	10	0	22	15	1	7	2											
	17	22	22	7	5	21	13	1	11	5	8	1	21	18	2	9	5											
	23	26	25	9	8	26	17	2	12	4	13	0	26	20	2	9	6											
	18	21	21	7	5	22	13	2	10	4	11	1	23	18	1	8	5											
	24	28	28	9	9	29	18	2	13	5	12	1	29	24	2	11	5											
	25	29	29	8	10	29	18	2	14	5	12	1	29	25	2	11	5											
	18	19	20	5	5	20	14	2	8	4	9	0	19	14	2	7	2											
	Servizi non commodity immateriali	6	6	6	3	3	6	4	0	3	1	2	0	6	6	0	4	3										
		20	23	23	8	7	24	15	1	12	5	11	1	23	20	2	11	5										
15		16	15	5	6	16	11	0	11	3	8	0	14	12	2	8	3											
21		25	24	9	8	24	19	1	12	4	14	1	24	20	2	13	6											
13		16	14	5	2	15	9	0	6	2	5	1	14	12	2	8	5											

Fonte: elaborazione degli autori

Tab. 10 - Connessioni di Multifunzionalità più frequenti tra le 42 aziende del campione.
(tra parentesi la frequenza della singola voce)

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

Fonte: elaborazione degli autori

Tab 11 - Aziende per abbinamento di multifunzionalità. Selezione delle voci più significative - Valori percentuali sul campione di 42

		1.Diversificazione	2.Produzioni di qualità	6.Trasformazione in azienda	3.Ristorazione	2.Pernottamento in alloggio	18.Siti internet	21.Economie domestiche	8.Biodiversità	10.Sicurezza alimentare	12.Varietà degli alimenti	16.Promozione delle tradizioni e dell'identità culturali
Approfondimento - innovazioni di prodotto	1.Diversificazione	81	76	81	74	67	74	52	55	57	43	50
	2.Produzioni di qualità	76	88	83	81	74	79	64	62	67	45	60
	3.Specialità regionali	71	81	81	76	67	71	64	60	67	48	57
	4.Agricoltura biologica	26	29	29	24	21	24	17	21	21	12	21
	5.Produzioni con proprio marchio	26	26	26	21	19	21	10	19	21	12	19
Approfondimento - innovazioni di processo	6.Trasformazione in azienda	81	83	93	86	74	81	62	62	69	48	57
	7.Vendita diretta	45	52	50	45	40	48	40	40	43	33	45
	8.Vendita nella GD	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	2
	9.Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	36	40	40	33	36	36	31	29	31	19	29
	10.Agricoltura sociale	7	10	10	10	7	10	10	10	12	10	10
Ampliamento	11.Fattoria didattica	29	36	33	33	26	31	26	31	29	21	33
	12.Lavorazioni conto terzi (ad es. imbottigliamento, etichettatura, molitura...)	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2
	1.Ristorazione	74	81	86	90	74	79	60	62	69	45	57
Ampliamento agriturismo	2.Pernottamento in alloggio	67	74	74	74	79	69	55	48	57	33	48
	3.Ospitalità in aree sosta (campeggio, roulotte, caravan...)	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
	4.Visite guidate (paesaggistiche, archeologiche)	29	33	33	29	31	31	29	21	26	17	31
	5.Escursionismo	19	21	21	17	21	21	17	14	12	5	14
	6.Cioboturismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.Ippoturismo	12	14	14	14	14	14	12	10	12	12	14
	8.Altre attività sportive	17	19	19	14	19	19	19	12	12	10	14
	9.Pet-Therapy	0	2	5	5	2	2	5	2	5	2	2
	10.Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	24	31	31	33	24	29	26	29	26	21	24
	11.Convegni e eventi culturali	48	52	55	52	40	50	48	45	50	33	45
	12.Museo civiltà contadina o attività similari	24	26	26	24	24	24	24	24	21	24	24
	13.Altro	38	40	43	38	36	38	36	31	38	24	33
	Integrazione	14.Consorzi Turistici Locali	17	17	17	17	12	14	5	10	14	10
15.Consorzi di agriturismi		19	19	21	21	21	19	17	10	17	10	14
16.Strade del vino		10	12	14	10	10	12	7	7	14	5	12
17.Inserimento in guide		36	43	45	40	36	43	38	31	45	31	31
18.Siti internet		74	79	81	79	69	86	60	57	62	40	57
19.Altro		26	31	33	29	24	31	31	21	21	19	24
Riposizionamento	20.Pluriattività	36	43	38	36	33	38	36	33	38	31	29
	21.Economie domestiche (scambio, resiprocity [afudu torrau], autoproduzione, autoconsumo)	52	64	62	60	55	60	67	50	57	40	50

Tab 11 - Aziende per abbinamento di multifunzionalità. Selezione delle voci più significative - Valori percentuali sul campione di 42

		1.Diversificazione	2.Produzioni di qualità	6.Trasformazione in azienda	3.Ristorazione	2.Pernottamento in alloggio	10.Siti internet	21.Economie domestiche	8.Biodiversità	10.Sicurezza alimentare	12.Varietà degli alimenti	16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali
Servizi non commodity materiali	1.Manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio	55	67	67	67	55	62	52	52	62	40	45
	2.Manutenzione e ripristino strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio	52	64	64	64	55	60	52	50	60	38	50
	3.Gestione e manutenzione di muri a secco aziendali	38	45	45	45	40	40	43	36	45	33	38
	4.Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo	45	48	48	48	40	45	36	33	38	31	36
	5.Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere	67	74	74	74	62	69	52	57	62	40	57
	6.Energie rinnovabili	43	45	52	52	36	40	36	40	48	31	36
	7.Riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.)	40	52	50	50	43	48	52	43	55	36	43
	8.Biodiversità	55	62	62	62	48	57	50	67	52	38	48
	9.Benessere animale	43	50	52	55	43	45	45	45	52	38	43
	10.Sicurezza alimentare	57	67	69	69	57	62	57	52	74	45	57
	11.Qualità degli alimenti	60	69	69	69	60	64	57	50	67	45	52
	12.Varietà degli alimenti	43	45	48	45	33	40	40	38	45	48	36
Servizi non commodity immateriali	13.Marchi collettivi	14	14	14	14	14	14	7	10	12	7	12
	14.Sponsorizzazione di eventi	48	55	57	55	48	48	48	40	57	38	45
	15.Partecipazioni a ricerche	36	38	38	33	29	38	29	26	29	21	29
	16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	50	60	57	57	48	57	50	48	57	36	62
	17.Altri servizi al territorio	31	38	36	33	29	36	36	26	33	24	31

Fonte: elaborazione degli autori

Références Bibliographiques

Bagnasco A.

1988, « *la construction sociale du marché* ». Bologne, il Mulino.

Barberis C. (par)

2009, « *la revanche des campagnes* ». Rome, Donzelli.

Brunori G.

2003, "Systèmes agricoles territoriaux et compétitivité". In

D. (par), « *la compétitivité des systèmes agricoles italiens* », Actes de la XXXVI rencontre SIDEA, Milan, Franco Angeli.

2017, « *Le rôle des entreprises multifonctionnelles dans le développement complété des aires rurales* », intervention au Séminaire de lancement du Projet PROMETEA, Alghero, 21 avril 2017

Cairol D., Coudel E. (par)

2005, « *Multifunctionality of agriculture and rural areas : from trade negotiations to contributing to sustainable development. New challenges for research* », Multagri synthesis report.

Camagni R. (ed)

1991, « *Innovation Networks : Spatial Perspectives* ». London, Belhaven.

Cavazzani A.

2006, « *Le développement rural comme dépassement de la modernisation agricole* ». AgriregioniEuropa II, 1 : 2-4.

2009, « *Innovation sociale et stratégies de connexion des réseaux alimentaires alternatives* ». Sociologie Urbaine et Rurale 87 : 1-20.

Cedefop

2008, « *Agrifood* ».

Cersosimo D.

2012, « *Traces de futur. Une enquête d'exploration sur les jeunes Coldiretti* ». Rome, Donzelli.

Cois E.

2015, « *de la Maison au Champ. Parcours Biographiques Féminins dans les Entreprises Agricoles Familiales Sardes* ». In L. Marrocu, F. Bachis, V. Deplano (par), « *la Sardaigne Contemporaine. Idées, lieux, les processus culturels* ». Rome, Donzelli, pp. 475-501.

Cooke, P., M. Heidenreich and H. Braczyk

2004, « *Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World* ». Second Edition, London, Routledge.

Fonte M.

2013, « *les producteurs dans le réseau des GAZ* ». AgriregioniEuropa XXXII, 9 : 16-9.

Goodman D.

2003,« *The quality « turn » and alternative food practices : reflections and agenda* ». *Journal of Rural Studies* 19 : 1-7.

Hansen G, Morten T.

2002,« *Knowledge networks : Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies* ». *Organization Science* 13/3 : 232–248.

Henke R., Salvioni C.

2008,« *Multifonctionnel en Agriculture : développements théoriques et évidences empiriques* ». *Revue d'Économie Agricole* LXIII (1).

Hirschman A.O.

1958,« *The Strategy of Economic Development* ». New Haven, Yale University Press.

Idda L., Furesi R. et Pulina P.

2005, « *mid-Term Review et multifonctionnalité* », *Revue d'économie Agricole*, 2.

Mantino F.

2008, « *Le développement local en Europe. Politiques, institutions et acteurs locaux des ans '70 à aujourd'hui* ». Milan, Edagricole.

Marsden T., Banks J., Bristow G.

2000,« *Exploring their Role in Rural Development Food Supply Chain Approaches* ». *Sociologie Ruralis* 40 (4): 424-438.

Meloni B.

2013,« *Développement rural et projet durable* ». En« *Développement rural à l'épreuve. Du territoire aux politiques*», édité par B. Meloni et D. Farinella. Turin, Rosenberg & Sellier : 17-62.

2015,« *Zones internes et projets de zone* ». Turin, Rosenberg & Sellier.

Meloni B., Cois E.

2017, « *Productions agro-alimentaires locales de qualité : multifonctionnalité d'entreprise, réseaux territoriaux, productifs et des connaissances en Province de Cagliari* », relation présentée à la rencontre SISE « *les nouvelles frontières de la sociologie économique* », Rome, 26-27-28 janvier

Meloni B, Farinella D. (par)

2013 ; « *Développement rural à l'épreuve* ». Turin, Rosenberg&Sellier.

2015 « *Nouveaux paysans, entre innovation et régulation* », *Sociologie du Travail*, n.139/2015

Morgan K.

1997,« *The Learning Region : Institutions, Innovation and Regional Renewal.* » *Regional Studies* 31:491 - 503.

Nonaka I.

1994,« *A dynamic theory of organizational knowledge creation.* » *Organization Science* 5/1 : 14–37.

Oecd

2001,« *Multifunctionality : Towards an Analytical Framework* ». Paris, OECD PublicationsService.

2006,« *The new rural paradigm : Policies and Governance* ». Paris, OECD Publications Service.

Oostindie H.A., Ploeg J.D van der., Renting H.

2002, « *Farmer' s experience with and views on rural development practices and process : Outcomes of a transnational European survey* ». En Ploeg J.D. van der, A. Long, J.Banks (par), « *Living Countrysides. Rural Development Processes en Europes : The State of the Art. Doetinchem* », Elsevier : 214-231.

Oostindie H.A., Ploeg J.D. van der, Broekhuizen R.E. van, Ventura F., Milone P.

2010, « *The central role of nested markets in rural development en Europe* ». Revue d'Économie Agricole 2.

Ostrom E.

1990, « *Governing The Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action* ». Cambridge, Cambridge University Press ; [trad. it. *Gouverner les biens collectifs*. Venezia, Marsilio, 2006].

Osti G., Carrosio G.

2012, « *Conflit nourriture et énergie et au-delà : le cas des installations à biogaz du Nord Italie* », VII et de l'École de Développement Local S. Brusque : « *Systèmes agro-alimentaires et développement local* », 12-14 octobre, Seneghe.

Pyke, F., Becattini, G. and Segenberger, W (eds.)

1991, « *Industrial Districts and Inter-firm Co-Operation in Italy* ». Genève, International Institute for Labour Studies.

Ploeg J.D. van der

2006, « *Au-delà de la modernisation. Processus de développement rural en Europe* ». Soveria Mannelli, Rubettino.

2008, « *The new peasantries. Struggles for autonomy and sustainability in an Erare of empire and globalization* ». Londres-Sterling, Earthscan ; [trad.it « *nouveaux paysans. Campagnes et réponses à la mondialisation* ". Rome, Donzelli, 2009].

Ploeg J.D. van der, Roep D.

2003, « *Multifunctionality and rural development : the actual situation in Europe* ». In: Van Huylenbroeck G., Durand G. (par), « *Multifunctional Agriculture. A new paradigm for a European agriculture and Rural Development* ». Aldershot, Ashgate.

Polman N., Poupes K.J, Shans J.W., Ploeg J.D. van der

2010, « *Nested market with common pool of resources in multifunctional agriculture* ». Revue d'Économie Agricole 2 : 295-318.

Porter M.

1990, « *The Competitive Advantage of Nations* ». New York, Free Press.

Reijntjes C. Haverkort B. et Waters-Bay A.

1992, « *Farming for the future: An Introduction to Low External Input and Sustainable Agriculture* ».UK, ILEA/MacMillan.

Sassatelli R.

_ 2004 « *Consommation, cultures et sociétés* ». Bologna, Il Mulino.

Sivini S., Corrado A.

2013, "*Nourriture locale. Parcours innovants dans les pratiques de production et de consommation alimentaire* ». Naples, Liguori.

Storper M.

1997, « *The Regional World, Territorial Development in a Global Economy* ». New York, Guilford Press.

Triglia C.

2013 « _ recherche dans les domaines de la viabilité économique. Rapport final « . Rome, Ministère pour la cohésion territoriale.

Ventura F., Milone P.

2007,« *Les paysans du troisième millénaire* ». Milano, Franco Angeli.

Ventura F., Ploeg J.D. van der

2010,« *Rural development : sommes tentative conclusions* ». Revue d'économie agricole LXV (2)

Wilson G.A.

2008, « *From 'weak' to 'strong' multifunctionality : Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways* ». Journal of Rural Studies 24 (3) : 367-383



Interreg



UNION
EUROPÉENNE



PRIME
TEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional

REGIONE
TOSCANA



Quinn
Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione



Laore

Agenzia regionale
pro sviluppo in agricoltura
Agenzia regionale
per lo sviluppo in agricoltura



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

AViTeM

Agence des Villes et Territoires
Méditerranéens Durables

Analyse économique et financière du modèle agricole multifonctionnel des régions Paca et Corse, Sardaigne, Toscane

Responsable Composante T1 « *Détermination et analyse d'actions innovantes visées à la valorisation des spécificités locales* »

Prof. Pietro Pulna

Responsable activité A01 « *Recensement analytique des bonnes pratiques d'entrepreneuriat innovant* »

Prof. Benedetto Meloni

Groupe de Recherche: Prof. Pietro Pulina, Prof. Roberto Furesi, Dott. Fabio A. Madau, Dott.ssa Brunella Arru

Indice

Préambule	86
Contexte territorial et méthodologique.....	88
1ère Partie	92
Sardaigne	92
Aperçu	93
Analyse économique-financière.....	94
Etude de cas.....	106
II une Partie	128
Toscane.....	128
Aperçu	129
Analyse économique-financière.....	129
Etudes de cas.....	135
III Partie	146
Paca et Corse	146
Aperçu	147
Analyse économique-financière.....	147
Etudes de cas.....	154
Remarques de synthèse	165

Préambule

Le projet PROMETEA (promotion de la multifonctionnalité du Secteur Agroïouristique) promu par l'Interreg Italie-France Maritime 2014-2020 et financé par le Fonds européen de développement régional (FEDER) dans le cadre de la coopération territoriale Europe (CTE), vise à la promotion de la croissance intelligente, durable et inclusive des quatre régions méditerranéennes comme la Sardaigne, la Corse, le Paca et la Toscane.

En particulier, au fin de réaliser les objectives de la Stratégie EU 2020 en telles zones, le projet PROMETEA vise à concourir à la réalisation de quatre principaux objective, tel quel (a) croissance et occupation, (b) environnement sûr pour les populations et le patrimoine naturel par rapport aux changements climatiques et dérivants d'activités humaines, la (c) défense et la valorisation du patrimoine naturel et culturel selon les principes et les valeurs de la durabilité, (d) réduire l'isolation des zones périphériques et l'amélioration de la qualité environnementale.

Pour la réalisation de ces objectifs, le projet PROMETEA a divisé son activité selon trois orientations.

La première orientation vise à soutenir l'innovation de micro, petites et moyennes entreprises déjà existantes, ainsi que l'autoentrepreneariat des jeunes et en particulier des femmes à l'intérieur des quatre régions impliquées dans ce projet. Tel but est à la base de la définition d'une stratégie visant à la promotion de modèles d'entrepreneariat innovant dans le secteur agritouristique qui fait émerger soit les caractères de typicité que de distinction qui se refont aux concepts d'identité et territoire. L'objectif est la promotion des produits du terroir et spécialités régionales et les compétences et savoir-faire innovantes, qui se trouvent à la base du patrimoine local, culturel et économique du territoire.

Le modèle d'agritourisme promu par le projet PROMETEA représente un modèle agricole multifonctionnel visant à relever le défi de la renaissance rurale menacée par la modernisation de l'agriculture à laquelle sont associés des coûts environnementaux élevés (diminution de la qualité des produits, perte de la spécificité territoriale). En particulier, l'équilibre territorial des quatre régions méditerranéennes impliquées dans le projet se trouve de plus en plus face à des phénomènes d'appauvrissement et de désertification des zones rurales en faveur d'une urbanisation et de la construction dans les littoraux rampante, ce qui implique un retard dans leur développement et un croissant appauvrissement. Soutenir la multifonctionnalité des micro et petites entreprises dans le secteur agricole en France et en Italie est considérée comme la clé pour la promotion d'un modèle intégré territorial de la gouvernance parmi les systèmes côtiers, urbaines et ruraux, d'où une stratégie de différenciation de la production avec un caractère de multifonctionnalité, durabilité et innovation sociale, un amélioration de la compétitivité des micro et des PME dans le secteur de l'agritourisme, un profond changement par rapport aux déséquilibres territoriaux croissants.

Pour ce faire, le projet a réalisé un «diagnostic territorial» des régions impliquées dans le projet. Des enquêtes sur les agritourismes de la zone ont été menées afin de cartographier les différentes

réalités des entreprises, mais surtout d'identifier les bonnes pratiques d'entrepreneuriat innovant déjà présentes. Les résultats de telles enquêtes sont l'objet d'analyse de l'état économique-financiers et de la qualité des entreprises multifonctionnelles interviewées, ainsi que la base sur lesquelles formuler des parcours formés vous pour l'innovation - les Laboratoires Innovation Way et les Séminaires sur l'auto entrepreneuriat - adressés à des entreprises agritouristiques déjà constituées, aux nouveaux entrepreneurs et à des jeunes avec une haute formation dans le secteur agro-alimentaire et touristique, encline à la création d'entreprise. En outre, un Focus Group de restitution donnés avec les acteurs interviewés et ouvert au public a été effectué en Sardaigne en permettant d'agrandir ultérieurement la connaissance sur des problématiques opérationnelles, aspirations territoriales et demandes aux institutions de la part d'opérateurs que l'on appelle « best practice ».

La deuxième orientation prévoit supporte à la messe en réseau des entreprises pour fournir des services écotouristiques intégrés et formuler et promouvoir des parcours touristiques expérientiels intégrés parmi système côtier, urbain et rural qui mieux répondent à une croissante question touristique sensible à la qualité et au respect de l'environnement.

La troisième orientation vise à l'identification d'une approche commune qui permet la définition d'une marque de qualité touristique-réceptive transfrontalière. L'objectif est double : donner vie à un processus de valorisation des spécificités territoriales et assurer la traçabilité des produits. Ces objectifs seront atteints à travers deux actions principales : évaluation de la faisabilité et l'efficacité potentielle dans un contexte transfrontalier ; Localisation des ressources utilisables et des méthodologies à mettre en œuvre dans la réalisation de ce label de qualité.

Ce rapport est l'un des résultats de la première orientation du projet PROMETEA. Les contenus de ce rapport servent à décrire la situation économique et financière de l'agriculture multifonctionnelle dans les quatre régions étudiées. Une attention particulière est donnée à la différenciation entre des entreprises plus orientées à la pratique agricole par rapport à la fourniture de services touristique-récréatifs, et celle qui par contre interprètent l'activité agricole comme secondaire par rapport à une série de services offerts par l'entreprise.

Contexte territorial et méthodologique

_ Les régions considérées présentent des caractéristiques très différentes du point de vue du développement agricole et rural. A cause de l'histoire, des caractéristiques topographiques, des traditions, de la gouvernance et du type d'aménagement du territoire (p. ex., proximité aux grands centres urbains), les régions révèlent des agricultures très différentes qui, bien sûr, s'ouvrent à des modèles de multifonctionnalité agricole différents entre eux. Juste pour rester en Italie, il suffit de penser aux différences profondes entre la Toscane et la Sardaigne.

La première région s'est toujours caractérisé pour un fort lien entre les productions agricoles et la dimension territoriale, en recherchant depuis des décennies des formes de valorisation du territoire - même pour des but purement touristiques - axée sur les produits de la terre, sur les paysages modelés par l'agriculture et sur l'utilisation des campagnes. Ce n'est pas sans raison que les vignobles et les oliveraies dans les collines de la Toscane ont depuis longtemps un espace important dans l'imaginaire collectif, en activant développement touristique avec celui agricole et rural. En d'autres termes, le développement des zones rurales de la Toscane se caractérise depuis longtemps pour avoir exalté tant la dimension agricole du territoire que celle touristique, en créant un modèle étudié partout en Europe de multifonctionnalité de l'agriculture et d'activation recherchée de fonctions touristiques liées à l'agriculture.

Dans la seconde région, par contre, les formes de multifonctionnalité dans cette clé sont arrivées plus tard et, de toute façon, se sont développées sur des substrats différents. D'un côté, le tourisme sarde reste fortement ancré aux charmes des côtes, moins aux zones internes ou, plus dans le spécifique, aux zones agricoles et rurales. De l'autre côté, la même agriculture s'est traditionnellement développée sur des crêtes que jusqu'à il y peu à de décennies valorisaient diffusément le territoire à travers l'exercice des fonctions typiquement connexes à l'agriculture.

Avant tout, l'entreprise de référence est typiquement celle pastorale, vue l'importance que l'élevage ovin revêt dans l'économie globale de la Sardaigne. Une entreprise qui seulement dans les dernières décennies a résolu la question lancinante de l'instabilité de la terre, car l'activité de toujours a été basée sur la transhumance. Le troupeau et pas le capital - foncier premièrement - a toujours représenté, pas pour rien, l'unité technique de l'entreprise pastorale sarde, tandis que aujourd'hui le rapport entreprise - capital foncier est bien stable et permet éventuellement de considérer l'entreprise agricole dans sa multifonctionnalité.

En outre, il faut souligner que les zones internes de la Sardaigne historiquement ont représenté des lieux de refuge des habitants par les invasions constantes qui provenaient de la mer. Cela a plus assez influencé la typologie des produits agro-alimentaires qui caractérisent cette région - malgré elle soit une île, l'offre agroalimentaire est principalement de type agricole et pastorale, pas halieutique - mais elle a entravé le développement du territoire rural du point de vue touristique et multifonctionnel.

Cela dit, pour expliquer les différences relevées à niveau interrégional sur le versant économique agricole, il faut décliner cette diversité de base sur un plan méthodologique. En accord avec ce que l'on a mis en évidence dans d'autres report du projet, on a choisi d'utiliser le soi-disant « triangle de la multifonctionnalité » de Van der Ploeg pour mieux comprendre comment généralement les processus de valorisation de la multifonctionnalité, les stratégies de différenciation de l'offre d'entreprise et la promotion du territoire, surtout en regardant à l'agritourisme se développent dans les différentes régions examinées. Selon le modèle de Van der Ploeg, il y a trois orientations dans lesquelles les entreprises agricoles peuvent chercher à agrandir les sources du revenu en faisant levier tant sur les ressources endogènes - capital humain et pratiques agricoles surtout - que sur celles exogènes - opportunités offertes par les politiques agricoles et « déstructuration » et

« restructuration » des technologies introduites d'autres lieux - et en exploitant les marchés (entreprises « *market oriented* » et entreprises « *local market oriented* ») :

- Diversification par approfondissement (« *deepening* »). Il s'agit de stratégies de diversification qui se basent sur la réorganisation des pratiques agricoles-d'entreprise afin de mieux valoriser les productions. Le but est de créer plus de valeur ajoutée associée aux produits d'entreprise en introduisant des innovations de produit (p.ex., nouveaux biens, produits avec des certifications et marketing), de processus (p.ex., activités de transformation en entreprise) et d'organisation (p.ex., la réorganisation de la filière et le remplacement des facteurs techniques). Cela se réfléchit, par exemple, dans le développement d'activités comme la vente directe en entreprise ou les fermes didactiques qui permettent d'instaurer une proximité majeure avec les consommateurs et mieux valoriser les productions locales.
- Agrandissement des activités déroulées (« *broadening* »). Dans ce cas, la différenciation se produit en introduisant des activités jointes avec celle agricole, toujours en respectant la dimension territoriale de l'entreprise. Parmi ces activités, l'agritourisme est certainement la plus typique et sur laquelle nous allons nous concentrer le plus, mais il y en a aussi d'autres qui visent, par exemple, à la protection de la biodiversité, à la promotion de la culture paysanne - si l'on pense à quelques festivals - et à la formation professionnelle de la part des entrepreneurs mêmes.
- Redéploiement (« *regrounding* »). Dans ce domaine toutes les formes de répartition des facteurs productifs trouvent espace, qui visent à diversifier l'entreprise même à travers des activités en dehors de l'entreprise. C'est l'orientation qui plus permet aux entreprises agricoles de devenir résilientes vis-à-vis des possibles perturbations concernant les marchés agro-alimentaires et le contexte économique et social. Quelques entreprises, même parmi celles analysées, ont augmenté leur activité même bien au-delà des frontières des activités connexes (p.ex., la restauration et l'hébergement), même en changeant la forme juridique, tout en pratiquant en partie de l'agriculture.

L'analyse économique-financière visant à mettre en évidence tant la rentabilité des différents territoires objet d'enquête que des entreprises vues les différentes orientations stratégiques théorisées par Van der Ploeg, se sert de l'outil du budget économique agricole. De suivi on met en évidence les lignes guide suivies de l'élaboration des documents :

- Les liquidités ont été calculés sur une période moyenne d'anticipation équivalente à 4 mois sur la valeur des frais diverses, des impôts et des salaires explicites ;
- Les intérêts concernant la rémunération sur le capital d'exploitation ont été calculés en appliquant au capital agricole (apport en matériel + liquidités) un taux d'intérêt équivalent à 3% ;
- Le coût de production a été calculé en incluant même la valeur de la dépréciation, de l'assurance et de l'entretien. En particulier, on a calculé un pourcentage respectivement équivalent à 1%, à 0,5% et 0,6% de la valeur des capitaux ;
- Les coûts attribuables au facteur du travail ont été divisés entre fourniture de services concernant l'activité agricole et celle touristique-hôtelière. Les voix référées à chaque activité ont été réparties sur la base de la distinction entre les coûts implicites et explicites, du travail manuel et du travail de direction. Les salaires implicites ont été calculés sur la de

base des valeurs indiquées dans les tableaux provinciaux, tandis que le travail de direction a été calculé en appliquant un pourcentage de 4% à la valeur engendrée par les deux distinctes activités d'entreprise.

Pour chaque région objet de l'étude une photographie des différentes activités déroulées et de la rentabilité qu'elles engendrent dans le territoire de référence a été présentée. Les informations données par les entreprises n'ont pas toujours permis de rédiger un budget économique agricole, mais où possible, elles ont été utilisées à fin de fournir une photographie plus véridique des trois réalités examinées.

1ère Partie

Sardaigne

Aperçu

Le relevé s'est concentré sur un échantillon de 42 entreprises qui pratiquent de l'activité agritouristique et offrent des services de type multifonctionnel. La plupart des entreprises sélectionnées sont des agritourismes, tandis que seulement peu d'unités ne déroulent pas d'activité agritouristique au sens propre, mais regardent la multifonctionnalité à travers d'autres activités ou fonctions (*p.ex.*, ferme didactique). Pour des raisons d'homogénéité, ce report vise seulement aux agritourismes et aux seules activités qui, en plus d'offrir des services agritouristiques - livraison des repas et hébergement - vendent aussi des produits agro zootechniques de leur production. Il s'agit, en fait, de 34 entreprises, dont seulement 27 se sont rendues disponibles à partager de façon accomplie leurs informations économiques.

L'analyse s'est, en outre, concentrée sur deux régions géographiques qui présentent des caractéristiques territoriales très différentes : la Nurra et le Montiferru (voir les deux reports sur le « profil territorial » à cet égard).

La première région vante une tradition consolidée dans le développement de l'agritourisme et aujourd'hui l'on voit une grande concentration d'activités de ce type. Le territoire est principalement plat, à haute susceptibilité touristique - certaines parmi les plus importantes localités balnéaires sardes donnent sur les côtes de la région - et les entreprises agricoles sont proches de d'importants centres urbains, premier parmi tous la ville de Sassari, mais aussi Alghero et Porto Torres. L'agriculture est assez variées, car la viticulture, l'oléiculture, la horticulture et la culture des terres arables. Là il y a aussi d'importantes entreprises zootechniques, avec des élevages ovins *avant tout* (diffusés aussi les élevages bovins, tant pour le lait que pour la viande).

La seconde région est placée sur un territoire plus accidenté sur le plan orographique, moins intercepté les grands flux touristiques et plus marginal sur le versant de la proximité avec les plus grandes agglomérations urbaines de la Sardaigne. Particulièrement développée la culture des terres arables, le territoire possède une tradition même dans l'élevage ovin, dans la viticulture et dans l'oléiculture. Répandu aussi l'élevage bovin et de porcs.

Le nombre des deux échantillons territoriaux équivaut à 15 et 12 respectivement pour le Montiferru et la Nurra.

Les entreprises qui travaillent dans la région Sardaigne peuvent être divisées en trois grands groupes. Les petites et moyennes entreprises comptent les deux 11 unités, tandis que seulement 5 entreprises ont une surface utilisée équivalente ou supérieures à 100 hectares. Comme montré par la Tab. 1, Les entreprises de petites dimensions sont principalement localisées dans la zone de Nurra, tandis que de celles de moyennes et grandes dimensions ont leur siège dans la zone de Montiferru.

Tab. 1 - Répartition SAU entreprises sardes

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

Analyse économique-financière

Les analyses de l'activité agricole montre comment les élevages se concentrent principalement dans la région du Montiferru - comme déjà dit, ayant une plus grande vocation zootechnique - où l'on trouve une forte présence de bovins, d'ovins et de porcs (Tab. 2). Particulièrement répandu est l'élevage ovin, qui non seulement est présent dans la plupart des entreprises, mais, lorsque présent, représente l'activité qui plus influence les revenus provenant de l'agriculture. Bien sûr, l'incidence des entreprises pastorales dans la Nurra est différente, car il s'agit en fait d'entreprises plus orientées aux productions agricoles et à la transformation agro-alimentaire.

Tab. 2 - Espèces animales élevées en Sardaigne

Espèce animale	N. Entreprises*		
	Total	Région Montiferru	Région Nurra
Abeilles	1	0	1
Chèvres	2	0	2
Ânes	5	4	1
Equidés	7	5	2
Animaux de basse-cour	7	5	2
Bovins	10	8	2
Ovins	11	8	3
Porcs	15	10	5

Parmi eux, la production principale est le vin produit principalement dans la Nurra, mais aussi de certaines entreprises du Montiferru (Tab. 3). Plusieurs entreprises de la Nurra produisent des fruits et légumes, alors que les productions principales des entreprises du Montiferru sont évidemment des moutons (lait et fourrage).

En ce qui concerne le niveau de production, sauf les exceptions nécessaires, il s'agit des entreprises qui ajoutent une valeur des ventes des produits agricoles plutôt limitée. En général, il faut dire que les niveaux de production commercialisable résultant de la vente de produits dans de nombreux cas dépend non pas des productions faibles, mais plutôt par le fait qu'une grande partie de ce qui est

produit est servi dans les agritourismes. Cela est vrai pour de nombreux produits, frais ou transformés ou distribués pour créer des plats rapidement consommables.

En termes de spécialisation productive, l'analyse montre quelques traits saillants. Le premier fait intéressant est que presque toutes les entreprises d'aliments pour le bétail sont spécialisées dans la vente d'une seule espèce animale. Parmi les entreprises agricoles ou à prédominance agricole, au contraire, il y a plus de variété entre les productions principales.

De plus, en dehors des rapports de prévalence parmi les productions et le type de spécialisation, la majorité des entreprises concernées a une production hétérogène (Tab. 4).

Parmi les 27 entreprises analysées, 10 ont réalisé un bénéfice brut de stable, dont la moyenne est de 8.665.

Tab. 3 - Type de production vendue par les fermes sardes

Entreprises	Localité	Valeur de production vendue (€)	Principales productions
1	M	32.000	Lait
2	M	2.400	Vin
3	M	20.900	Fromage
4	M	12.000	Lait
5	N	500	Céréales
6 *	N	-	-
7	M	81.200	Lait
8	N	-	Fruits et légumes
9	M	213.240	Lait, fruits et légumes
10	M	150	Lait
11	M	207.000	Fromage
12	M	315	Fromage
13	M	8.800	Lait
14	N	161.000	Vin
15	M	-	-
16	N	3.900	Fromage
17	N	1.300	Fines herbes
18	N	134.239	Fruits et légumes
19	N	64.000	fruits et légumes
20	M	31.950	Bois
21	M	66.000	Vin
22	N	22.500	fruits et légumes
23	N	72.000	Lait
24	M	96.000	Champignons
25	M	22.267	Céréales
26	N	156.000	Vin
27	N	560.000	Vin

_ Toute la production agricole des entreprises * n. 6 et 15 est destinée à la consommation interne.

Tab. 4 - Type de production vendue par chaque entreprise sarde - a

Entreprises	Localité	Type de production													
		Céréales	Confitures	Fines herbes et épices	Fourrage	Fromage	Fruits et légumes	Champignons	Laine	Lait	Bois	Légumineuses	Myrte	Huile	Pain
1	M								X						
2	M														X
3	M					X		X	X						
4	M								X						
5	N	X													
6 **	N														
7	M				X		X	X	X						
8	N														
9	M					X	X		X				X		
10	M								X						
11	M				X										
12	M				X										
13	M								X						
14	N												X		X
15	M														
16	N					X									
17	N		X	X								X			
18	N						X							X	
19	N						X								
20	M					X				X					
21	M		X												X
22	N						X						X		

Tab. 5 - Type de production vendue par chaque entreprise sarde - a

Entreprises	Localité	Type de production														
		Céréales	Confitures	Fines herbes et épices	Fourrage	Fromage	Fruits et légumes	Champignons	Laine	Lait	Bois	Légumineuses	Myrte	Huile	Pain	Vin
23	N									x						
24	M							x								
25	M	x			x							x		x		x
26	N															x
27	N															x
Tot	M	1	1	-	4	3	2	2	1	7	1	1	-	2	-	3
	N	1	1	1	-	1	3	-	-	1	-	-	1	2	1	3

Si d'un côté cela peut être considéré comme un aspect typique des entreprises agritouristiques, de l'autre côté il reflète une démarche des entreprises qui n'est pas évidente, c'est-à-dire vouloir hésiter plus qu'un produit sur les canaux de vente traditionnels et non seulement à travers la livraison des repas. En d'autres termes, on relève la tendance des entreprises à diversifier tant les productions que les canaux de vente, ce qui habituellement reflète une bonne capacité entrepreneuriale. Cette tendance se remarque dans les deux régions géographiques analysées, bien qu'elles soient caractérisées par des spécialisations différentes.

Du côté des activités hôtelières et récréatives, les agritourismes qui offrent le service de livraison des repas dans la zone de Montiferru sont 13, avec un nombre moyen de couverts équivalent à 96, tandis que celles localisées dans la Nurra, même si en nombre inférieur (10 entreprises) ont un nombre de couverts moyen presque double (181) (Tab. 5). Seulement deux entreprises situées dans la Nurra et dans le Montiferru n'offrent pas ce type de service.

La plupart des entreprises déroule cette activité pendant toute l'année, bien que seulement sur réservation et avec différents niveaux de concentration. Les mois printaniers-estivaux sont, en effet, ceux dans lesquels l'on concentre l'activité ou dans lesquels l'activité se déroule exclusivement.

La rentabilité moyenne issue de cette activité jointe dans la région de la Nurra équivaut à peu plus que 153.000 €, valeur bien plus haute que celle issue de la vente de produits agricoles (Tab. 6). L'activité de restauration, par contre, a engendré dans la région de Montiferru un revenu moyen correspondant à 80 mille € par chaque opérateur (Tab. 7).

Tab. 6 - Service livraison repas entreprises sardes

Localité	N. couverts	N. mois service
M	100	12*
M	100	12* **
M	40	12*
M	120	12
N	50	6
N	100	5
M	150	12**
N	400	12
M	80	12***
M	120	12*
M	30	12
M	30	12*
M	250	12*
N	-	-
M	110	12* ** ***
N	80	12
N	60	4
N	80	12
N	80	10
M	80	12*
M	-	-
N	-	-
N	80	6
M	35	6
M	-	-
N	800	12
N	80	12

* Sur réservation

** Seulement weekend

*** Activité concentrée de mai à septembre

En ce qui concerne l'activité d'hébergement, même dans ce cas la plupart des entreprises offre ce service (Tab. 8). Le nombre de lits varie parmi les entreprises, mais il ne dépasse pas les 25 ; de la même façon selon l'entreprise on a un nombre différent de mois où on prévoit le service d'hospitalité.

Tab. 7 - Chiffre d'affaires mensuel par couvert localité Montiferru

N. Couverts	N. mois d'activité	Chiffre d'affaires par couvert	Chiffre d'affaires mensuel par couvert
30	12	€ 1.000	€ 83
30	12*	€ 900	€ 75
35	6	€ 643	€ 107
40	12*	€ 219	€ 18
80	12***	€ 988	€ 82
80	12*	€ 781	€ 65
100	12*	€ 250	€ 21
100	12* **	€ 220	€ 18
110	12* ** **	€ 1.873	€ 156
120	12	€ 150	€ 13
120	12*	€ 467	€ 39
150	12**	€ 933	€ 78
250	12*	€ 100	€ 8

* Sur réservation

** Seulement weekend

*** Activité concentrée de mai à septembre

Tab. 8 - Chiffre d'affaires mensuel par couvert localité Nurra

N. Couverts	N. mois d'activité	Chiffre d'affaires par couvert	Chiffre d'affaires mensuel par couvert
50	6	€ 200	€ 33
100	5	€ 100	€ 20
400	12	€ 360	€ 30
80	12	€ 8.750	€ 729
60	4	€ 477	€ 119
80	12	€ 1.875	€ 156
80	10	€ 563	€ 56
80	6	€ 175	€ 29
80	12	€ 3.500	€ 292

Sur le plan économique, l'activité d'hébergement engendre un revenu en général beaucoup inférieur à celle de livraison de repas - un est 36% de l'autre - et la moyenne change beaucoup entre les entreprises de la Nurra (environ 70.000 € en moyenne) et celles du Montiferru (peu plus que 15.000 €) (Tabb. 9 et 10).

Tab. 9 - N. lits des entreprises sardes

Localité	N. lits	N. mois service
M	12	12
M	-	-
M	10	12
M	En projet 12/15 lits)	12
N	12	10
N	20	6
M	-	-
N	2	-
M	24	12
M	9	12
M	16	12
M	10	12
M	25	12
N	12	12
M	15	12
N	12	12
N	17	6
N	16	12
N	25	10
M	24	12
M	-	-
N	10	7
N	18	6
M	15	6
M	12	12
N	18	12
N	12	6

Tab. 10 - Chiffre d'affaires mensuel par lit localité Montiferru

N. lits	Chiffre d'affaires par lit	N. mois d'activité	Chiffre d'affaires mensuel par lit
9	2.100,00	12	175,00
10	280,00	12	23,33
10	720,00	12	60,00
12	250,00	12	20,83
12	416,67	12	34,72
15	1.300,00	12	108,33
15	1.440,00	6	240,00
16	240,00	12	20,00
24	2.762,50	12	230,21
24	66,67	12	5,56
25	840,00	12	70,00

Tab. 11 - Chiffre d'affaires mensuel par lit localité Nurra

N. Lits	Chiffre d'affaires par lit	N. mois d'activité	Chiffre d'affaires mensuel par lit
12	2.041,67	10	204,17
20	3.600,00	6	600,00
12	9.375,00	12	781,25
12	5.000,00	12	416,67
17	2.647,06	6	441,18
16	712,50	12	59,38
25	5.200,00	10	520,00
10	3.150,00	7	450,00
18	1.440,00	6	240,00
18	3.611,11	12	300,93
12	3.750,00	6	625,00

Le nombre d'entreprises qui déroulent des activités concernant la ferme didactique, les dégustations ou agri-camping, semble modeste ainsi comme le revenu moyen qu'elles engendrent. Dans région de Moniferru seulement 3 entreprises ont agrandi leur activité dans le cadre de la multifonctionnalité, ce qui a engendré une rentabilité moyenne qui n'atteint pas 3.000 €, tandis que la Nurra compte seulement deux entreprises qui ont agrandi son offre en ce sens, avec une rentabilité moyenne équivalent environ à 5.000 €.

Les entrées accessoires représentent une partie consistante des entrées des entreprises agritouristiques examinées. Elles concernent le prime unique d'entreprise, les paiements agro-climatique-environnementaux, le prime pour l'agriculture biologique, les indemnités compensatoires et d'autres entrées. Toutes les entreprises ne bénéficient pas des mêmes primes, dont le montant moyen est rapporté en Tab. 11. La plupart des entrées accessoires est attribuable au prime unique d'entreprise.

Une autre donnée notable est que seulement une entreprise est vouée à l'agriculture biologique et seulement une a reçu des incitations pour les déroulements de pratiques agricoles durables qui vont au-delà des bonnes pratiques agricoles ordinaires et qui visent à la conservation dans le patrimoine productif agricole régional.

Tab. 12 - Entrées accessoires entreprises sardes

	Revenu moyen	
	M	N
Prime unique d'entreprise	3.107 €	4.767 €
Bien-être animal	1.340 €	642 €
Paiements agro-climatique-environnementaux	1.200 €	-
Agriculture biologique	200 €	-
Indemnité compensatoire	2.120 €	358 €
Autre	4.323 €	333 €
Total	12.290 €	6.100 €

Ci-après l'on montre la répartition en pourcentage de la production brute commercialisable des 27 entreprises analysées (Tab. 12)

Tab. 13 - Répartition en pourcentage du chiffre d'affaires pour typologie d'entrée

Localité	Activité agricole	Fourniture de services à des tiers	Activité touristique-récréatives	Entrées accessoires	Bénéfice brut d'étable
Montiferru	41,29	-	36,13	16,13	6,45
Montiferru	9,23	2,69	84,62	3,46	-
Montiferru	55,81	-	30,84	13,35	-
Montiferru	19,23	-	28,85	44,23	7,69
Nurra	1,37	-	94,26	4,37	-
Nurra	-	-	100,00	-	-
Montiferru	27,28	-	50,03	17,82	4,87
Nurra	-	2,24	92,01	1,92	3,83
Montiferru	52,60	-	37,51	7,05	2,84
Montiferru	0,18	-	89,14	5,93	4,75
Montiferru	79,36	3,83	12,97	3,83	-
Montiferru	0,65	-	75,69	8,38	15,27
Montiferru	10,81	-	56,51	30,71	1,97
Nurra	58,87	-	41,13	-	-
Montiferru	-	-	99,60	-	0,40
Nurra	0,50	-	97,57	1,93	-
Nurra	3,59	-	96,41	-	-
Nurra	45,10	-	54,23	0,67	-
Nurra	26,68	-	72,95	0,38	-
Montiferru	21,26	-	42,65	15,30	20,79
Montiferru	95,72	-	3,55	0,73	-
Nurra	39,47	-	55,26	5,26	-
Nurra	70,11	-	13,63	16,26	-
Montiferru	67,94	-	31,21	0,85	-
Montiferru	56,71	-	12,73	30,56	-
Nurra	66,38	-	33,62	-	-
Nurra	62,71	-	36,39	0,90	-

Etude de cas

Après cet examen, on se concentre sur quatre études de cas considérés particulièrement spécifiques et descriptifs des trois différentes stratégies que les entreprises agricoles peuvent réaliser. Notamment, ici nous rapportons quatre cas d'entreprise qui visent à la valorisation de la dimension multifonctionnelle et représentent donc des exemples « best practice » selon le modèle d'agritourisme promu par le projet PROMETEA, mais qui diffèrent au moins sur trois thèmes :

- Localisation géographique. Les entreprises, en effet, représentent les deux régions analysées qui, comme déjà répété plusieurs fois, se caractérisent par typologie de production et des modèles de développement différents ;
- Typologie de produits vendus. Les entreprises qui travaillent dans la région de la Nurra sont spécialisées dans la production de vin et huile, tandis que celles qui travaillent dans le Montiferru sont spécialisées dans l'élevage ovin ;
- Typologie de gestion Les premières trois entreprises sont de type familial ; la quatrième il est une entreprise de type capitaliste, dans laquelle la plupart du travail est fourni de main-d'œuvre extérieure.

Pour facilité d'écriture et pour discrétion, les entreprises ont été renommées Sardauno, Sardadue, Sardatre et Sardaquattro.

Sur le plan méthodologique, on a effectué un budget économique agricole en cherchant de distinguer, là où possible, les voix d'entrée et des coûts relatifs à l'activité agro zootechnique et à celle agritouristique. On n'a pas effectué cependant un véritable budget « par activité » parce qu'ainsi comme pour la plupart des entreprises examinées- il n'est pas simple d'attribuer les coûts communs et généraux. Là où possible on a utilisé le critère de la prédominance sur base de revenu - voix couts divisées sur la base du rapport entre les produits provenant des activités agricoles et ceux de l'agritourisme - dans d'autres cas on n'est pas arrivés à une estimation précise. D'autre part, il est intéressant non seulement la réalisation d'un budget différent par activité, mais plutôt vérifier des possibles incidences des deux dimensions de l'activité, en sachant que la gestion de l'entreprise doit être évaluée toujours dans sa totalité.

Etude de cas 1 : Stratégie de diversification par approfondissement (« deepening »).

Parmi les entreprises analysées dans la région Sardaigne, une s'est particulièrement distinguée pour sa stratégie de deepening. En particulier, l'entreprise que, pour des raisons de discrétion, nous définirons Sardauno, s'étend sur une surface de 18 hectares (SAU et SAT) tous de propriété dans la région Nurra.

Excédent budgétaire

Comme montré dans la Tab. 13, 59% de la rentabilité d'entreprise est engendré par l'activité agricole pure concernant la production de vin et huile. La réalisation de la stratégie de diversification par approfondissement, a comporté l'enlèvement d'une partie de la production de vin pour la vente directe pour le promouvoir par l'activité de dégustation, en engendrant un chiffre d'affaires équivalent à €112.500.

Il n'y a pas de bénéfices dérivants de la fourniture de services à d'autres entreprises, aux professionnels ou aux organismes ou d'autres entrées accessoires.

Tableau 14 – Production brute commercialisable Sardauno

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	161.000	58,9
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	112.500	41,1
A. 4 Recettes accessoires	-	-
Total PLV	273.500	100,0

Passif du bilan

Le capital foncier de Sardauno montre une valeur équivalente à € 2 750 000, dont environ 40 % concerne les biens concernant les activités récréotouristiques.

Le capital d'exploitation s'élevait à €206,2093, en engendrant des intérêts de € 6 186, tandis que la valeur de liquidités de l'entreprise équivaut à 56 209.

Les frais divers ont été divisés en trois éléments : les frais divers liés à l'agriculture, les frais divers se rapportant aux dépenses agricoles (électricité, téléphone, consultances, etc.) (Tab. 14).

Tab. 15 – Postes de dépenses entreprise Sardauno

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	65.500	10 %
Frais divers agricoles	40.000	56 %
Frais divers généraux	11.900	34%
Total	117.400	100 %

Le coût de production inclut la valeur des unités d’amortissement, d’assurance et d’entretien (Tab. 15).

Tab. 16 - Pourcentage d’amortissement, d’assurance et d’entretien entreprise Sardauno

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	1.050
Pourcentage de dépréciation	500
Pourcentage d'assurance	250
Pourcentage d'entretien	300
Services touristiques et récréatifs	43.050
Pourcentage de dépréciation	20.500
Pourcentage d'assurance	10.250
Pourcentage d'entretien	12.300

L'entreprise déroule l'activité agricole en se servant de deux membres de la famille (un à temps-plein et un, récemment introduit en entreprise, part time) et un collaborateur extérieur qui travaillent à durée indéterminée. L'activité de dégustation est gérée par un membre de la famille et par deux travailleurs à temps déterminé. Salaires montre une valeur équivalente à € 97.344 (Tab. 16).

Tab. 17 - Salaires et traitements entreprise Sardauno

Poste de coût	Valeurs (€)
Salaires explicites agriculture	35.626
Salaires implicites agriculture	25.873
Traitements agriculture	6.457
Total	67.956
Salaires explicites services touristique-récréatifs	15.600
Salaires implicites services touristique-récréatifs	9.288
Traitements services touristique-récréatifs	4.500
Total	29.388

Ci-après on montre les données complètes de l'entreprise Sardauno (Tab. 17).

Tab. 18 - Compte économique agricole entreprise Sardauno

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	273.500	100,0
A.1 - Produits vendus	161.000	58,9
A.2 - Services	-	
A.3 Activité agritouristique	112.500	41,1
A.4 Recettes accessoires	-	
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	-	
B. POSTE DE COÛT	212.726	77,8
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	117.400	42,9
Valeur frais divers généraux	11.900	4,5
Valeur frais divers et location activité agricole	65.500	23,9
Valeur frais divers et location activité agritouristique	40.000	14,6
B.2 POURCENTAGES(q)	44.100	16,1
B.2a Agriculture	1.050	
Pourcentages de dépréciation	500	
Pourcentages d'assurance	250	
Pourcentages d'entretien	300	
B.2b Agritourisme	43.050	
Pourcentages de dépréciation	20.500	
Pourcentages d'assurance	10.250	
Pourcentages d'entretien	12.300	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	112.000	40,9
B.3 IMPOTS (Im)	-	
PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)	112.000	40,9

B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')	51.226	18,7
Agriculture	35.626	13,0
Agritourisme	15.600	5,7
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE	-	
REVENU NET (RN)	60.774	22,2
C. RÉPARTITION DU REVENU NET	60.774	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)	35.161	
Agriculture	25.873	
Agritourisme	9.288	
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)	10.957	
Agriculture	6.457	
Agritourisme	4.500	
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)	8.000	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)	6.186	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)	470	

Des données de budget, il émerge comme les frais divers représentent 143% de PLV. En analysant dans le détail l'incidence des frais soutenus par chaque activité d'entreprise, l'on comprend que les frais de l'activité de dégustation sont inférieures de 4% à ceux de l'activité productive au sens propre (frais activité agricole production agricole = 40.7% ; frais activité dégustation/production touristique-hôtelière = 36%).

La valeur de PLV est utilisée pour 77,78% pour la couverture des facteurs productifs, avec une génération de revenu net équivalent à 22.22%.

Le revenu net engendré par l'activité d'entreprise, est en mesure de couvrir la paye pour l'entrepreneur et ses membres de la famille tant pour le travail manuel et de direction, déroulé dans l'entreprise, que pour avoir destinés le fond de sa propriété à l'activité d'entreprise, ainsi que pour la paye des intérêts sur le capital d'exploitation. Le profit personnel, bien que réduit, a une valeur positive.

Ci-après on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 18).

Tab. 19 - Index économiques entreprise Sardauno

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL	*	*	37.500
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	15.194		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL	*		
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	3.376		

* Valeur non calculable

Etude de cas 2 : Stratégie d'agrandissement des activités déroulées (« broadening »)

Dans la recherche menée parmi les entreprises localisées dans les zones de Montiferru et de Nurra, une entreprise résulte particulièrement significative pour le parcours stratégique d'agrandissement. L'entreprise que, pour des raisons de discrétion, nous définirons Sardadue, s'étend dans la région de la Nurra sur une surface totale de 20 hectares (13 de propriété), dont seulement 12 exploitables. Les activités déroulées par l'entreprise concernent la production de raisin, la livraison de repas et la fourniture de services d'hébergement. L'activité touristique hôtelière est déroulée pendant 10 mois par an.

Excédent budgétaire

Comme montré dans la Tab. 19, 27% de la rentabilité d'entreprise est engendrée par l'activité agricole pure concernant la production de raisin conféré auprès d'une cave sociale. La réalisation de la broadening strategy a porté l'entreprise à s'étendre vers l'activité de livraison des repas et des séjours, qui dans l'ensemble représentent plus de deux tiers du chiffre d'affaires d'entreprise. En particulier, l'activité d'hébergement représente plus que 50% de PLV. Les recettes accessoires incluent les contributions relatives au prime unique d'entreprise et indemnité compensatoires.

Il n'y a pas de produits dérivant de la fourniture de services à d'autres entreprises, aux professionnels ou à des organismes ou à d'autres recettes accessoires.

Tab. 20 - Production brute commercialisable Sardadue

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	64.000	26,7
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	175.000	72,9
A. 4 Recettes accessoires	900	0,4
Total PLV	239.900	100,0

Passif du bilan

Le capital foncier de l'entreprise Sardadue montre une valeur équivalente à 1.265 mille €, dont environ 65% concerne des biens inhérents à l'activité récréative-touristique.

Le capital d'exploitation révèle une valeur équivalente à 121.733 €, qui engendre un intérêt de € 3.652, tandis que la valeur des liquidités de l'entreprise équivaut à 28.033 €.

Les frais divers ont été divisés en trois parties : frais divers provenant de l'activité agricole, frais divers relatifs à l'activité agritouristiques, frais divers généraux (es. lumière, téléphone, consultations, etcetera) (Tab. 20).

Tab. 21 – Postes de dépenses entreprise Sardadue

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	7.000	19,1
Frais divers agricoles	15.000	41,1
Frais divers généraux	14.500	38,8
Total	36.500	100,0

Les pourcentages dépréciation, l'assurance et l'entretien sont indiqués dans le Tab. 21.

Tab. 22 – Pourcentage d'amortissement, d'assurance et d'entretien entreprise Sardadue

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	2.650
Pourcentage de dépréciation	1.262
Pourcentage d'assurance	631
Pourcentage d'entretien	757
Services touristiques et récréatifs	17.483
Pourcentage de dépréciation	8.325
Pourcentage d'assurance	4.163
Pourcentage d'entretien	4.995

L'entreprise déroule l'activité agricole en se servant de deux membres de la famille qui déroulent leur activité à temps-plein et durée indéterminée, en divisant le travail entre activité agricole et activité touristique-hôtelière. L'activité agricole est déroulée aussi grâce à l'aide d'un employé saisonnier dont le coût équivaut à € 9.000. L'activité touristique hôtelière se sert de deux employés saisonniers dont le coût équivaut à € 15.000 (Tab. 22).

Tab. 23 – Salaires et traitements entreprise Sardadue

Poste de coût	Valeurs (€)
Salaires explicites agriculture	9.000
Salaires implicites agriculture	17.249
Traitements agriculture	2.613
Total	19.861
Salaires explicites services touristique-récréatifs	15.000
Salaires implicites services touristique-récréatifs	17.249
Traitements services touristique-récréatifs	7.000
Total	24.249

Ci-après on montre les données complètes de l'entreprise Sardadue (Tab. 23).

Tab. 24 – Compte économique agricole entreprise Sardadue

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	239.900	100,0
	-	
A.1 - Produits vendus	64.000	26,7
A.2 - Services	-	
A.3 Activité agritouristique	175.000	72,9
A.4 Recettes accessoires	900	0,4
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	-	
	239.900	
B. POSTE DE COÛT	105.633	44,0
	-	
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	37.500	15,6
Valeur frais divers généraux	15.500	6,5
Valeur frais divers et location activité agricole	7.000	2,9
Valeur frais divers et location activité agritouristique	15.000	6,5
B.2 POURCENTAGES(q)	20.133	8,4
B.2a Agriculture	2.650	
Pourcentages de dépréciation	1.262	
Pourcentages d'assurance	631	
Pourcentages d'entretien	757	
B.2b Agritourisme	17.483	
Pourcentages de dépréciation	8.325	
Pourcentages d'assurance	4.163	
Pourcentages d'entretien	4.995	
	-	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	182.267	76,0
	-	
B.3 IMPOTS (Im)	22.600	
	-	

PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)		159.667	66,6
		-	
B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')		24.000	10,0
	Agriculture	9.000	3,7
	Agritourisme	15.000	6,3
		-	
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE		1.400	
		-	
REVENU NET (RN)		134.267	55,9
		-	
C. RÉPARTITION DU REVENU NET		134.267	
		-	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)		34.497	
	Agriculture	17.249	
	Agritourisme	17.249	
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)		9.613	
	Agriculture	2.613	
	Agritourisme	7.000	
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)		2.600	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)		3.652	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)		83.905	

Des données de budget, il émerge comme les frais divers représentent 15,63% de PLV. En analysant dans le détail l'incidence des frais soutenues par chaque activité d'entreprise, il résulte que les frais de l'activité productive au sens propre absorbent environ 11% de la valeur des produits vendus (frais activité agricole production agricole), un pourcentage qui se réduit à 9% relativement à l'activité touristique-récréative.

La valeur de PLV est utilisée pour environ 44% pour la couverture des facteurs productifs, avec une création de revenu net équivalent à 56%.

La gestion d'entreprise a été en mesure d'engendrer d'un revenu net qui était en mesure de couvrir non seulement toutes les postes de coût explicites (réelles sorties monétaires), mais aussi rémunérer les facteurs productifs (travail et biens) que l'entrepreneur et sa famille ont apporté dans l'entreprise.

Suite à la couverture de tous les coûts explicites et implicites, l'entrepreneur a réalisé un gain personnel de € 83.905.

Ci-après on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 24).

Tab. 25 – Index économiques entreprise Sardadue

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL*	62.831	38.054	81.915
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	19.992		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL*	79.835		
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	11.189		

Etude de cas 3 : Stratégie de redéploiement (« regrouping »).

Parmi les entreprises sardes objet d'enquête, une entreprise localisée dans la région de la Nurra s'est particulièrement distinguée pour avoir réalisé avec succès une stratégie de redéploiement. L'entreprise que dès maintenant nous définirons Sardatre, s'étend sur une surface totale de 55 hectares (SAT et SAU) dont 5 en location.

L'entreprise élève 30 ovins et 20 porcs dont les produits ne sont pas cédés à l'extérieur, mais sont utilisés pour l'activité de livraison des repas. La production agricole se déroule dans les productions viticoles valorisées à travers l'apposition de son label. L'activité touristique-récréative concerne tant la livraison des repas pendant toute l'année et les services de logement pendant 6 mois par an.

Excédent budgétaire

Comme montré dans le Tab. 25, l'activité d'entreprise concerne pour 63% l'activité agricole (en excluant la valeur engendrée des recettes accessoires), totalement représentée par la production de vin embouteillé avec son étiquette, tandis que la production de fruits et légumes à utiliser dans l'activité de restauration est limitée. La stratégie réalisée par l'entreprise lui a permis de valoriser au mieux sa production agricole, tout en exploitant le contexte territorial dans lequel elle est localisée, en fournissant des services d'hébergement et de livraison repas de haut niveau.

Tab. 25- Production brute commercialisable Sardatre

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	560.000	62,7
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	325.000	36,4
A. 4 Recettes accessoires	8.000	0,9
Total PLV	893.000	100,0

Notamment, l'activité de livraison des repas s'est développée jusqu'à la définir activité de restauration, avec une capacité de couverts équivalent à 80 qui ont engendré un chiffre d'affaires de 280 mille €. Les 12 lits disponibles en entreprise ont engendré une rentabilité équivalent à 45 mille €.

Il n'y a pas de produits dérivants de la fourniture de services à d'autres entreprises, aux professionnels ou à des organismes, tandis que il y a des recettes accessoires équivalent à 8 mille €, référées à la distribution de contributions pour le bien-être animal et le prime unique d'entreprise.

Passif du bilan

Le capital foncier de l'entreprise Sardatre montre une valeur équivalent à plus que 1.563 mille €, dont 337.826 concernent des biens de capital fixe utilisés pour l'activité touristique-récréative.

Le capital d'exploitation révèle une valeur équivalente à 432.573 €, tandis que la valeur des liquidités de l'entreprise équivaut à 163.909 €.

Les frais divers sont indiqués dans le Tab. 26.

Tab. 26 – Postes de dépenses entreprise Sardatre

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	229.412	55,79
Frais divers agricoles	156.852	38,14
Frais divers généraux	24.940	6,07
Total	411.203	100,00

Le Tab. 27 montre la valeur des pourcentages de dépréciation, assurance et entretien.

Tab. 277 – Pourcentage d'amortissement, d'assurance et d'entretien entreprise Sardatre

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	7.504
Pourcentage de dépréciation	3.553
Pourcentage d'assurance	1.819
Pourcentage d'entretien	2.132
Services touristiques et récréatifs	9.827
Pourcentage de dépréciation	4.680
Pourcentage d'assurance	2.340
Pourcentage d'entretien	2.808

Toutes les activités sont déroulées par personnel non familial. Le coût du travail a été divisé en parties égales entre l'activité agricole et celle touristique-récréative (Tab. 28).

Tab. 28 – Salaires et traitements entreprise Sardatre

Poste de coût	Valeurs (€)
Salaires explicites agriculture	40.262
Salaires implicites agriculture	
Traitements agriculture	22.737
Total	62.999
Salaires explicites services touristique-récréatifs	40.262
Salaires implicites services touristique-récréatifs	
Traitements services touristique-récréatifs	13.000
Total	53.262

Ci-après on montre les données complètes de l'entreprise Sardatre (Tab. 29).

Tab. 29 – Compte économique agricole entreprise Sardatre

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	893.000	100,0
A.1 - Produits vendus	560.000	62,7
A.2 - Services	-	
A.3 Activité agritouristique	325.000	36,4
A.4 Recettes accessoires	8.000	0,9
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	-	
	893.000	
B. POSTE DE COÛT	559.058	62,6
	-	
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	411.203	46,0
Valeur frais divers généraux	24.940	2,8
Valeur frais divers et location activité agricole	229.412	25,7
Valeur frais divers et location activité agritouristique	156.852	17,6
B.2 POURCENTAGES(q)	17.331	1,9
B.2a Agriculture	7.504	
Pourcentages de dépréciation	3.553	
Pourcentages d'assurance	1.819	
Pourcentages d'entretien	2.132	

B.2b Agritourisme		9.827	
	Pourcentages de dépréciation	4.680	
	Pourcentages d'assurance	2.340	
	Pourcentages d'entretien	2.808	
		-	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)		464.466	52,0
		-	
B.3 IMPOTS (Im)		-	
		-	
PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)		464.466	52,0
		-	
B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')		80.524	9,0
	Agriculture	40.262	4,5
	Agritourisme	40.262	4,5
		-	
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE		50.000	
		-	
REVENU NET (RN)		333.942	37,4
		-	
C. RÉPARTITION DU REVENU NET		333.942	
		-	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)		-	
	Agriculture	-	
	Agritourisme	-	
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)		35.737	
	Agriculture	22.737	
	Agritourisme	13.000	
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)		10.000	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)		12.977	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)		275.228	

Des données de budget, la PLV a engendré des frais équivalent à € 411. 203 (46%), attribuables pour 56% à l'activité vinicole et pour 38% à l'activité touristique-récréative. En analysant l'incidence des frais soutenues de chaque activité d'entreprise, il résulte que les frais de l'activité productive au sens propre absorbent environ 41% de la valeur des produits vendus (frais activité agricole production agricole), un pourcentage qui augmente à 48% relativement à l'activité touristique-récréative.

La valeur de PLV est utilisée pour environ 63% pour la couverture des facteurs productifs, avec une création de revenu net équivalent à 37%.

La gestion d'entreprise caractérisée par un modèle capitaliste a été en mesure d'engendrer un revenu net qui était en mesure de couvrir non seulement toutes les postes de coût explicites (réelles sorties monétaires), mais aussi rémunérer les facteurs productifs (travail de direction et biens) que l'entrepreneur a apporté dans l'entreprise. Suite à la couverture de tous les coûts explicites et implicites, l'entrepreneur a réalisé un gain personnel équivalent à €275.228.

Ci-après on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 30).

Tab. 30 – Index économiques entreprise Sardatre

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL*	*	*	*
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	16.236		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL*	*		
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	6.072		

* Valeur non calculable

Cas d'étude 4 : Stratégie de redéploiement et diversification pour approfondissement et agrandissement des activités déroulées

Parmi les entreprises analysées dans la région Sardaigne, une, localisée dans la région de Montiferru, s'est particulièrement distinguée pour avoir réalisé une double stratégie, de deepening et de refounding. En particulier, l'entreprise nommée Sardaquattro, s'étend sur une surface de 120 hectares (100 SAU) dont 108 de propriété, et présente une gestion de type familial.

L'activité d'entreprise est menée de cinq membres de la famille (trois associés et deux coadjuvants). Notamment, trois d'entre eux se dédient à l'activité agricole et deux à l'activité touristique-récréative. Cette dernière, non seulement se développe dans l'activité de livraison de repas, mais s'est agrandie en prévoyant l'activité de laboratoires de formation.

L'activité agricole est déroulée même à travers l'utilisation de 700 ovins, de 20 porcs et de 10 chevaux, dont les produits sont en partie vendus à l'extérieur et en partie réutilisés dans l'activité de livraison des repas.

Excédent budgétaire

L'entreprise est spécialisée dans l'élevage ovin et les produits provenant de l'activité agro-zootechnique représentent environ 79.600 € (Tab. 31).

Tab. 31- Production brute commercialisable Sardaquattro

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	79.600	27,3
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	146.000	50,0
A. 4 Recettes accessoires	52.000	17,8
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	14.200	4,9
Total PLV	291.800	100,0

A remarquer un petit pourcentage d'entrées dérivantes de la vente de légumes et fruits. La rentabilité provenant de l'accroissement de valeur du bétail (bénéfice brut d'étable) équivaut à € 14.200.

L'activité touristique-récréative engendre, par contre, une valeur équivalent à 146 mille € et est attribuable pour 96% au service de livraison repas et pour le reste à des activités liées à la ferme didactique, à laquelle est liée la stratégie de deepening. L'entreprise n'offre pas la possibilité d'hébergement et l'on ne remarque pas d'autres produits dérivants de la fourniture de services à d'autres entreprises, à des professionnels ou à des organismes.

Les recettes accessoires sont considérables et représentent environ 52 mille €, réparties comme montré dans la Fig. 4.

Passif du bilan

Le capital foncier de l'entreprise Sardamonti montre une valeur équivalent à 1.8 millions € dont 400 mille euro concernent les structures dédiées à l'activité récréative-touristique.

Le capital d'exploitation est, par contre, équivalent à un peu plus que 11.230.600 €, tandis que les liquidités à 28.600 €.

La répartition des frais divers est rapportée en Tab. 32.

Tab. 30 – Postes de dépenses entreprise Sardaquattro

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	46.900	70,10
Frais divers agricoles	13.000	19,43
Frais divers généraux	7.000	10,46
Total	66.900	100,00

Le Tab. 33 montre la valeur des pourcentages de dépréciation, assurance et entretien.

Tab. 33 – Pourcentage d'amortissement, d'assurance et d'entretien entreprise Sardaquattro

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	35.110
Pourcentage de dépréciation	16.500
Pourcentage d'assurance	8.710
Pourcentage d'entretien	9.900
Services touristiques et récréatifs	13.860
Pourcentage de dépréciation	6.600
Pourcentage d'assurance	3.300
Pourcentage d'entretien	3.960

L'activité d'entreprise est menée par cinq membres de la famille (trois associés et deux coadjuvants). Dans le spécifique, trois d'entre eux se dédient à l'activité agricole et deux à l'activité touristique-récréative, qui offre aussi des laboratoires de formation. L'activité touristique-récréative se sert même d'employés saisonniers pour un total de 60 journées de travail (Tab. 34).

Tab. 34 – Salaires et traitements entreprise Sardaquattro

Poste de coût	Valeurs (€)	%
Salaires explicites agriculture	-	-
Salaires implicites agriculture	51.746	89,85
Traitements agriculture	5.849	10,15
Total	57.595	100,00
Salaires explicites services touristique-récréatifs	6.000	12,95
Salaires implicites services touristique-récréatifs	34.497	74,45
Traitements services touristique-récréatifs	5.840	12,60
Total	46.337	100,00

Ci-après on montre les données complètes de l'entreprise Sardaquattro (Tab. 35).

Tab. 35 – Compte économique agricole entreprise Sardaquattro

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	291.800	100,0
A.1 - Produits vendus	79.600	27,2
A.2 - Services	0	
A.3 Activité agritouristique	146.000	50,0
A.4 Recettes accessoires	52.000	17,8
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	14.200	4,9
B. POSTE DE COÛT	135.214	46,3
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	59.800	20,5
Valeur frais divers généraux	7.000	2,4
Valeur frais divers et location activité agricole	39.800	13,6
Valeur frais divers et location activité agritouristique	13.000	4,4
B.2 POURCENTAGES(q)	48.970	16,8
B.2a Agriculture	35.110	
Pourcentages de dépréciation	16.500	
Pourcentages d'assurance	8.710	
Pourcentages d'entretien	9.900	
B.2b Agritourisme	13.860	
Pourcentages de dépréciation	6.600	
Pourcentages d'assurance	3.300	
Pourcentages d'entretien	3.960	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	183.030	62,7
B.3 IMPOTS (Im)	20.000	

PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)	163.030	55,9
B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')	6.000	2,0
Agriculture	-	-
Agritourisme	6.000	2,0
	-	
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE	444	
	-	
REVENU NET (RN)	156.586	53,6
C. RÉPARTITION DU REVENU NET	156.586	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)	86.243	
Agriculture	51.746	
Agritourisme	34.497	
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)	11.121	
Agriculture	5.281	
Agritourisme	5.840	
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)	6.000	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)	36.918	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)	16.304	

Le budget d'exploitation montre que la PLV a engendré des frais de € 59.800 (20,49%), attribuables pour 67 % à l'activité agricole et pour 22% à l'activité touristique-récréative. En analysant dans le détail l'incidence des frais soutenues par chaque activité d'entreprise, il résulte que les frais de l'activité productive au sens propre absorbent 50% de la valeur des produits vendus (frais activité agricole production agricole), in pourcentage par contre équivalent à peu moins de 9% en référence à l'activité touristique-récréative.

La valeur de PLV est utilisée pour environ 46% pour la couverture des facteurs productifs, avec une création de revenu net équivalent à 54%.

La gestion d'entreprise a été en mesure d'engendrer un revenu net qui était en mesure de couvrir non seulement toutes les postes de coût explicites (réelles sorties monétaires), mais aussi de rémunérer les facteurs productifs (travail de direction et biens) que l'entrepreneur a apporté dans l'entreprise.

Suite à la couverture de tous les coûts explicites et implicites, l'entrepreneur a réalisé un gain personnel de € 16.304.

Ci-après on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 36).

Tab. 36 – Index économiques entreprise Sardaquattro

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL*	*	97.267	*
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	2.918		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL*	*	52.195	*
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	1.566		

* Valeur non calculable

II une Partie

Toscane

Aperçu

Les entreprises dans la région toscane peuvent être divisées en trois grands groupes : petites, moyennes et grandes entreprises (Tab. 37).

Tab. 31 - Répartition SAU entreprises toscanes

Typologie d'entreprises région Paca	SAU Moyenne	N. entreprises
Petite (≤ 25)	10,83	22
Moyenne ($>25 < 100$)	47,20	5
Grande (≤ 100)	215,00	4

Analyse économique-financière

Les analyses de l'activité agricole ont montré une faible inclination des entreprises toscanes à la déclinaison de leur activité dans l'élevage d'animaux. En particulier seulement sept entreprises ont déclaré d'élever des animaux, dont dans les spécifique bovins (50 unités, 8 et 3 unités) et ovins (1000, 240, 40 et 28 unités), abeilles (40 ruches), lapins (250 unités), cinta senesi (4 unités), et ânes (8 pour raisons de beauté et entretien de la pelouse).

Le vin représente le produit principal de la production des entreprises toscanes examinées, avec un chiffre d'affaires qui dépasse 2 millions d'euro (Tab. 38, 39). En particulier, 4 entreprises ont déclaré un chiffre d'affaires respectivement équivalent à € 500.000, à 225.000, à 210.000 et 105000. Les autres 12 entreprises, ont enregistré un chiffre d'affaires moyen peu inférieur à € 83.000

A la deuxième place pour chiffre d'affaires il y a la production d'huile, dont 41% est attribuable à une seule entreprise. Les autres 16 entreprises peuvent être divisées en deux groupes : 9 entreprises avec un chiffre d'affaires moyen de € 6.134,78, et 7 entreprises avec un chiffre d'affaires moyen de € 33.549,07.

71% des entreprises examinées a fourni des indications environ sur le nombre de lits disponibles en entreprise, tandis que seulement 12 ont déclaré le nombre de couverts disponibles en entreprise (Tab. 40, 41).

Des entreprises examinées, seulement 7 ont fourni des informations sur la valeur engendrée par la fourniture de services touristique-récréatifs. À l'exception de deux entreprises, dont le chiffre d'affaires engendré par les susdites activités équivaut à €381.500 et € 42.000, les autres 5 entreprises ont engendré un chiffre d'affaires moyen équivalent à € 23.900.

Les services offerts à des tiers concernent la location d'étables, les services de jardinage, les cours caséification et déblayage de la neige, d'une valeur totale de € 166 350 (3 entreprises).

Les recettes accessoires concernent le prime unique d'entreprise, les paiements agro-environnementaux-climatiques, les primes pour l'agriculture biologique, les subventions des fondations pour l'inclusion des personnes défavorisées, pour une valeur totale de € 187 450.

Tab. 32 - Typologie de production vendue par les agritourismes toscans

Produit	N. Entreprises*	Chiffre d'affaires total
Vin	16	€ 2.032.500
Huile	17	€ 477.843
Safran	1	€ 175.000
Pommes	1	€ 62.600
Légumes et fruits	2	€ 58.400
Farine de châtaignes	2	€ 42.900
Produits laitiers	1	€ 42.000
Bois	1	€ 30.000
Grappa	2	€ 16.100
Châtaignes	1	€ 15.120
Piment	1	€ 14.000
Epeautre	2	€ 10.100
Truffes	1	€ 10.000
Jus de pommes	1	€ 9.040
Miel	2	€ 5.200
Pain	1	€ 60
Total		€ 3.010.863

* Toutes les entreprises analysées, à l'exception de six d'entre elles, ont fourni des informations sur la typologie et la valeur des produits vendus

Tab. 33 - Typologie de production vendue de chaque entreprise toscane

Produit*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Vin	x		x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x						x
Huile	x		x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x					x
Grappa							x		x																
Safran																			x						
Miel									x													x			
Légumes et fruits									x										x						
Piment											x														
Truffe																				x					
Produit laitier												x													
Bois		x																							
Châtaignes																					x				
Pommes																						x			
Jus de pommes																						x			
Farine de châtaigne																							x	x	
Epeautre																								x	x
Pain																								x	

* Toutes les sociétés analysées, à l'exception de six, ont fourni des informations sur le type et la valeur des produits vendus.

Tab. 34 – Nombre de lits entreprises toscanes

N. lits	# Mois de service
4	12
4	12
6	12
6	12
8	6
8	9
9	12
10	10
11	4
12	4
12	11
12	3
14	7
18	12
20	12
21	12
26	10,5
27	5
30	11
37	12
40	12
50	12

Tab. 35 – Service restauration entreprises toscanes

Nombre de couverts disponibles	N. mois de l'offre
12	11
12	8
21	12
24	4
25	12
40	11
50	11
50	12
50	6
80	12
80	12
500	12

Le tableau ci-dessous fournit la division en pourcentage de la production brute commercialisable des 15 entreprises qui ont fourni des renseignements économiques suffisants pour le calcul de cette valeur (Tab. 42).

Tableau 36 - Répartition en pourcentage du chiffre d'affaires pour typologie d'entrée

Activité agricole	Fourniture de services à des tiers	Activité touristique-récréative	Recettes accessoires	Excédent brut d'étable
43,03	34,18	-	22,79	-
74,53	11,27	-	14,20	-
100,00	-	-	-	-
88,02	-	-	11,98	-
10,26	-	89,74	-	-
36,87	-	62,55	0,57	-
96,90	-	-	3,10	-
29,13	9,71	5,83	45,63	9,71
52,88	-	47,12	-	-
99,06	-	-	0,94	-
99,00	-	1,00	-	-
75,12	-	17,97	6,91	-
100,00	-	-	-	-
93,42	-	6,00	0,59	-
15,49	-	84,51	-	-

Etudes de cas

Afin de répondre à l'objectif du projet sur l'identification des entreprises PROMETEA définies « best practices » conformément au modèle d'agritourisme promu par le projet lui-même, on a identifié trois sociétés qui représentent nettes les trois parcours de développement stratégique définis par Van der Ploeg. Pour des raisons de confidentialité, les entreprises ont été réappelées Toscauno et Toscadue.

La première entreprise a adopté une stratégie d'expansion de ses activités, devenant un véritable agritourisme. La deuxième entreprise a adopté une stratégie de redéploiement qui l'a portée à avoir deux vocations : une relative à la production agricole, c'est-à-dire la vente de vin, de huile, safran et truffes, l'autre à la fourniture de différents services touristique-récréatifs, comme la restauration, les dégustations, l'organisation d'évènements (ex. mariages), hébergement, organisation de cours de cuisine traditionnelle toscane, participations à différentes opérations d'entreprise (ex. vendange, cueillette olives, etcetera), centre bien-être et piscine. L'activité relative à la fourniture de services touristique-récréatifs se pose en compétition avec club de vacances et hôtels qui travaillent dans la même localité.

Sur le plan méthodologique, on a réalisé un budget économique d'exploitation en cherchant de distinguer, là où possible, les postes d'entrée et de coût relatives à l'activité agri-zootechnique et à celle agro-touristique. On n'a pas réalisé cependant un véritable budget « par activité » parce que comme pour la plupart des entreprises examinées- il n'est pas simple d'attribuer les coûts communs et généraux. Là où possible on a utilisé le critère de la prédominance sur la base du revenu - poste de coût divisé sur la base du rapport entre les produits provenant des activités agricoles et ceux de l'agritourisme - dans d'autres cas on n'a pas parvenu à une estimation précise. On n'est pas intéressés dans la réalisation d'un budget distinct par activité, mais plutôt à vérifier des éventuelles incidences des deux dimensions de l'activité, en sachant que la gestion de l'entreprise doit être évaluée aussi toujours dans son intégralité.

Etude de cas 1 : Stratégie d'agrandissement des activités déroulées (« broadening »)

Parmi les entreprises toscanes qui ont fourni des données de nature économique, une entreprise se distingue pour le parcours stratégique de broadening. L'entreprise que, pour des raisons de discrétion, nous définirons Toscauno, s'étend sur une surface totale de 800 hectares (tous de propriété), dont toutefois seulement 100 sont utilisables. Les activités déroulées par l'entreprise concernent la production de bois, l'élevage de bovins de viande et la fourniture de services d'hébergement. L'activité touristique hôtelière est déroulée pendant 4 mois par an avec une capacité de 11 lits.

Excédent budgétaire

Comme montré dans le Tab. 43, seulement 35% de la rentabilité d'entreprise est engendrée par l'activité agricole et celle agritouristique. La réalisation de la broadening strategy qui a porté l'entreprise à s'étendre vers le service d'hébergement, actuellement engendre seulement 6% du chiffre d'affaires d'entreprise, qui se heurte avec 10% engendré de la location de deux étables. Une poste considérable de PLV concerne les contributions accordées à l'entreprise (des recettes accessoires) qui représentent 46% de toutes les entrées d'entreprise.

Tab. 43- Production brute commercialisable Toscauno

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	30.000	29,1
A. 2- Services	10.000	9,7
A. 3 Agritourismes	6.000	5,8
A. 4 Recettes accessoires	47.000	45,6
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	10.000	9,7
Total PLV	103.000	100,0

Passif du bilan

Le capital foncier de l'entreprise Toscauno montre une valeur équivalent à 2.420 mille €, tandis que le capital d'exploitation équivaut à 87.473 €, et les liquidités à 37.473 €.

Les frais divers ont été divisés en trois postes : frais divers de l'activité agricole, frais divers relatifs à l'activité agritouristique, frais divers généraux (ex. lumière, téléphone, consultations, etcetera) (Tab. 44).

Tab. 37 – Postes de dépenses entreprise Toscauno

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	16.500	51,1
Frais divers agricoles	300	0,9
Frais divers généraux	15.500	48,0
Total	32.300	100,0

Les pourcentages de dépréciation, assurance et entretien sont indiqués dans le Tab. 45.

Tab. 45 – Pourcentage d'amortissement, d'assurance et d'entretien: entreprise Toscauno

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	9.230
Pourcentage de dépréciation	725
Pourcentage d'assurance	250
Pourcentage d'entretien	325
Services touristiques et récréatifs	150
Pourcentage de dépréciation	8.505
Pourcentage d'assurance	4.050
Pourcentage d'entretien	2.025

L'activité agricole est gérée par un membre de la famille aidé par deux collaborateurs, ainsi comme l'activité touristique-récréative (Tab. 46).

Tab. 46 – Salaires et traitements entreprise Toscauno

Poste de coût	Valeurs (€)
Salaires explicites agriculture	15.626
Salaires implicites agriculture	17.249
Traitements agriculture	3.480
Total	36.355
Salaires explicites services touristique-récréatifs	455
Salaires implicites services touristique-récréatifs	2.875
Traitements services touristique-récréatifs	240
Total	24.249

Ci-après on rapporte les données complètes de l'entreprise Toscauno (Tab. 47).

Tab. 47 – Compte économique agricole entreprise Toscauno

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	103.000	100,0
A.1 - Produits vendus	30.000	29,1
A.2 - Services	10.000	9,7
A.3 Activité agritouristique	6.000	5,8
A.4 Recettes accessoires	47.000	45,6
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	10.000	
B. POSTE DE COÛT	77.611	75,3
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	32.300	31,4
Valeur frais divers généraux	15.500	15,0
Valeur frais divers et location activité agricole	16.500	16,0
Valeur frais divers et location activité agritouristique	300	0,3
B.2 POURCENTAGES(q)	9.230	8,9
B.2a Agriculture	725	
Pourcentages de dépréciation	250	
Pourcentages d'assurance	325	
Pourcentages d'entretien	150	
B.2b Agritourisme	8.505	
Pourcentages de dépréciation	4.050	
Pourcentages d'assurance	2.025	
Pourcentages d'entretien	2.430	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	61.470	59,7
B.3 IMPOTS (Im)	20.000	

PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)	41.470	40,3
B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')	16.081	15,6
Agriculture	15.626	15,27
Agritourisme	455	0,4
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE	-	
REVENU NET (RN)	41.470	40,3
C. RÉPARTITION DU REVENU NET	41.470	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)	20.123	
Agriculture	17.249	
Agritourisme	2.875	
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)	3.720	
Agriculture	3.480	
Agritourisme	240	
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)	15.667	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)	2.184	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)	-224	

Des données de budget, il résulte comme les frais divers représentent 75,35% de PLV. Le déroulement de l'activité agricole a comporté des frais équivalent à 55% de sa valeur (frais activité agricole production agricole), tandis que les frais de l'activité touristique-récréative représentent seulement 5%.

La gestion d'entreprise a porté l'entreprise à l'obtention d'un revenu équivalent à 40% de PLV. Un tel revenu est toutefois capable seulement en partie de rémunérer l'attribution des facteurs productifs (travail et capital) destiné par l'entrepreneur et par sa famille au déroulement de l'activité d'entreprise. En effet, bien que les valeurs montrent que l'entreprise est en mesure de compenser le facteur travail (implicite), cela n'est pas suffisant à compenser l'entrepreneur pour avoir destiné le capital à l'exercice de l'entreprise, en engendrant de fait, même si faible, un gain personnel négatif de € 224.

Ci-après on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 48).

Tab. 48 – Index économiques entreprise Toscauno

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL*	43.116	15.000	15.429
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	1.873		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL*	17.360		
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	754		

* Valeur non calculable

Etude de cas 2 : Stratégie de redéploiement (« regrouping »)

L'entreprise qui pour des raisons de discrétion est dénommée « Toscadue » s'étend sur une surface de 10 hectares (9 SAU) dans la province pisane et présente une gestion de type familial.

L'activité d'entreprise a deux âmes. Une est vouée à la production agricole, c'est-à-dire la vente de vin, huile, safran et truffes, l'autre vise à la fourniture de services touristique-récréatifs, comme la restauration, la dégustation, l'organisation d'évènements (ex. mariages), hébergement, organisation de cours de cuisine traditionnelle toscane, participations à diverses opérations d'entreprise (ex. vendange, cueillette olives, etc). Les hôtes peuvent en outre utiliser un centre bien-être et une piscine. L'entreprise fournit des services de restauration et hébergement pendant toute l'année, avec 21 couverts et 21 lits disponibles.

Excédent budgétaire

Comme montré par le Tab. 49, l'activité agricole a engendré un chiffre d'affaires de € 224.900, 80% du à la production de safran. L'activité touristique-récréative engendre un chiffre d'affaires équivalent à € 381.500, dont 77% est engendré de l'activité d'hébergement. Il n'y a pas de produits dérivant de la fourniture de services à d'autres entreprises, à des professionnels ou à des organismes, tandis que les recettes accessoires sont faibles (€ 3.500) et dérivent du prime unique d'entreprise et du prime pour la production biologique.

Tab. 49- Production brute commercialisable Toscadue

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	224.900	36,8
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	381.500	62,5
A. 4 Recettes accessoires	3.500	0,7
Total PLV	609.900	100,0

Passif du bilan

Pour la quantification tant du revenu net d'entreprise que du gain personnel de l'entrepreneur, on a premièrement à la définition du capital foncier et du capital d'exploitation.

Le capital foncier de l'entreprise montre une valeur équivalent à € 3.185.000, dont 1.200.000 concernent la grande maison où il y a différentes salles dédiées aux services touristique-récréatifs, € 120.000 la cave et € 1.465.000 les structures dédiées à l'activité touristique-récréative (piscine, restaurant, résidence).

Le capital d'exploitation de l'entreprise a montré une valeur équivalente à € 348.117, tandis que la valeur des liquidités équivalait à € 18.117.

Les frais divers ont été divisés en trois postes : frais divers qui dérivent de l'activité agricole, frais divers relatifs à l'activité agritouristique, frais divers généraux (ex. lumière, téléphone, consultations, etc) (Tab. 50).

Tab. 50 – Postes de dépenses entreprise Toscadue

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	1.000	3,6
Frais divers agricoles	8.000	28,5
Frais divers généraux	19.050	67,9
Total	28.050	

Le Tab. 51 montre la valeur des pourcentages de dépréciation, assurance et entretien.

Tab. 51 – Pourcentage d’amortissement, d’assurance et d’entretien: entreprise Toscadue

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	29.400
Pourcentage de dépréciation	14.000
Pourcentage d'assurance	7.000
Pourcentage d'entretien	8.400
Services touristiques et récréatifs	36.015
Pourcentage de dépréciation	17.150
Pourcentage d'assurance	8.575
Pourcentage d'entretien	10.290

L'activité agricole est déroulée à travers le travail manuel fourni par un membre de la famille et par un employé saisonnier dont le coût représente € 1.890. L'activité touristique hôtelière est aussi déroulée par le travail manuel d'un membre de la famille et un employé saisonnier dont le coût total équivaut à € 4.410 (Tab. 52).

Tab. 52 – Salaires et traitements entreprise Toscadue

Poste de coût	Valeurs (€)
Salaires explicites agriculture	1.890
Salaires implicites agriculture	19.500
Traitements agriculture	9.136
Total	30.526
Salaires explicites services touristique-récréatifs	4.410
Salaires implicites services touristique-récréatifs	19.500
Traitements services touristique-récréatifs	15.260
Total	39.170

Ci-après l'on montre les données complètes de l'entreprise Toscadue (Tab. 53).

Tab. 53 – Compte économique agricole entreprise Toscadue

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	609.900	100,0
A.1 - Produits vendus	224.900	36,9
A.2 - Services		
A.3 Activité agritouristique	381.500	62,5
A.4 Recettes accessoires	3.500	0,7
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)		
B. POSTE DE COÛT	119.765	19,6
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	28.050	4,6
Valeur frais divers généraux	19.050	3,1
Valeur frais divers et location activité agricole	1.000	0,1
Valeur frais divers et location activité agritouristique	8.000	1,3
B.2 POURCENTAGES(q)	65.415	10,7
B.2a Agriculture	29.400	
Pourcentages de dépréciation	14.000	
Pourcentages d'assurance	7.000	
Pourcentages d'entretien	8.400	
B.2b Agritourisme	36.015	
Pourcentages de dépréciation	17.150	
Pourcentages d'assurance	8.575	
Pourcentages d'entretien	10.290	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	516.435	84,7

B.3 IMPOTS (Im)	20.000	
PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)	496.435	81,4
B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')	6.300	1,0
	Agriculture	1.890
	Agritourisme	4.410
		0,3
		0,7
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE	-	
REVENU NET (RN)	490.135	80,3
C. RÉPARTITION DU REVENU NET	490.135	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)	39.000	
	Agriculture	19.500
	Agritourisme	19.500
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)	24.396	
	Agriculture	9.136
	Agritourisme	15.260
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)	4.000	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)	10.443	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)	412.296	

Des données du budget, il résulte que les frais divers représentent seulement 5% de PLV.

La gestion d'entreprise a porté l'entreprise à l'obtention d'un revenu équivalent à 80% de PLV qui attribue à l'entrepreneur et à sa famille un gain personnel d'élévée valeur correspondant à 412 mille euro.

Ci-après l'on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 54).

Tab. 54 – Index économiques entreprise Toscadue

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL*	181.322	133.724	15.429
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	67.767		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL*	145.716		
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	54.459		

* Valeur non calculable

III Partie

Paca et Corse

Aperçu

L'enquête du front français a vu l'implication de 53 entreprises, dont 11 localisées en Corse et 42 dans la région Paca.

Les entreprises localisées en Corse, peuvent être divisées en deux réalités, d'un côté celles de petites et de moyennes dimensions, avec une surface moyenne utilisée équivalent à 26 hectares, et de l'autre côté deux grandes dimensions, avec SAU respectivement de 90 et 600 hectares.

Les entreprises dans la région de Paca peuvent être divisées en trois grands groupes : petites, moyennes et grandes entreprises.

Tab. 55 - Répartition SAU entreprises français

Typologie d'entreprises région Paca	SAU Moyenne	N. entreprises
Petite (≤ 25)	3,86	28
Moyenne ($>25 < 100$)	50,33	9
Grande (≤ 100)	800,00	4

Analyse économique-financière

L'analyse de l'activité agricole a montré une tendance modérée des entreprises françaises analysées à la déclinaison de leur activité dans l'élevage d'animaux. Des 53 entreprises examinées, 22 ont déclaré d'élever au moins une des espèces animales (Tab. 46).

Tab. 38 - Espèces animales élevées dans les régions de Paca et Corse

Espèces animales	N. Entreprises*
Ovins	8
Bovins	6
Chèvres	4
Porcs	3
Poules	7
Lapins	3
Cailles	2
Poney	1
Ânes	4
Abeilles	2
Chevaux	1
Escargots	1

L'offre de produits agricoles par les entreprises françaises est très variée et seulement 8 ont déclaré ne pas vendre leurs produits agricoles à l'extérieur. Il est également intéressant de voir comment les différentes sociétés ont décidé d'élargir leur gamme de produits en offrant des produits transformés (tels que produits de boulangerie ou à base de viande) (Tabb. 57, 58, 59)

Tab. 39 -Type de production vendue par les agriturismes de Paca et Corse

Produit	N. Entreprises productrices	Nr. d'entreprises qui déclarent la valeur	Chiffres d'affaires total.	% sur le chiffre d'affaires région
Jus de raisin.	1	1	600	0,03%
Œufs	2	2	2.140	0,10%
Sauces, gelées et crèmes	3	1	2.500	0 11
Farine	1	1	3.960	0,18 %
Fruits et légumes	4	2	7.000	31%
Olives	2	2	25.000	1 / 12
Plantes et Fleurs	3	2	25.200	1,13%
Confitures	5	3	30.900	1,39%
Raisin	1	1	60.000	2,69%
Savons, crèmes et onguents	3	2	62.000	2,78%
Fines herbes et épices	6	5	140.100	6,29%
Produits à base de viande	1	1	150.000	6,73%
Fromages	7	5	373.300	16,75%
Huile d'olive	11	11	566.856	25,43%
Vin et mousseux	8	6	692.250	31,06%

Tab. 40 - Typologie de production vendue par chaque entreprise corse

Produits	Entreprises										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vin				X						X	
Fruits et légumes									X		
Fromages	X				X		X				X
Confitures						X		X	X		
Produits de boulangerie (biscuits, pâtisserie)									X	X	
Fines herbes						X				X	
Farines									X		
Miel										X	

Tab. 41 - Typologie de production vendue par chaque entreprise de la région de Paca - a

Produits	Entreprises région Paca																																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42										
Raisin	x																																																			
Vin et mousseux				x								x											x																				x		x							
Plantes et fleurs	x							x	x																																											
Fruits et légumes							x															x																														
Truffe	x																																																			
Fromages			x								x																																									
Huile d'olive						x						x		x										x																												
Confitures																																																				
Olives																																																				
Œufs																																																				
Jus de raisin.																																																				
Produits à base de viande																																																				

L'analyse de la production agricole a révélé que plus de 76% de la production totale est attribuable à trois produits : le vin, le fromage et l'huile d'olive. Il faut noter que seulement deux entreprises produisent du vin et de l'huile au même temps, et en plus de celles-ci, une seule entreprise combine la production de vin avec d'autres productions. Cela signifie une grande spécialisation des entreprises productrices de vin.

Cette remarque s'applique aussi aux entreprises qui produisent de l'huile, qui, à l'exception de une qui produit également l'eau de rose, les autres sont focalisées exclusivement dans la production des olives, de huile d'olive ou à sa transformation (ex. tapenade).

Les analyses concernant la production de services touristique-récréatifs a considérablement ressenti de la réticence des entreprises examinées à la divulgation d'informations inhérentes tant le nombre de couverts que la valeur globale qui dérive de la fourniture de services de restauration (Tabb. 60, 61). En effet, des 53 entreprises seulement 7, toutes localisées dans la région Paca ont déclaré le nombre de couverts présents en entreprise (respectivement 6, 10, 40, 50, 50, 50).

L'activité d'hébergement semble être un secteur plus développé : 18 entreprises localisées à Paca et 2 en Corse déclarent d'avoir à disposition des lits. La capacité d'accueil est très hétérogène. Seulement trois entreprises ont une capacité d'hébergement définissable haute, avec un nombre de lits qui va de 68 à 130, sept entreprises ont une capacité d'accueil comprise entre 11 et 25 lits, dix peuvent recevoir 10 ou moins hôtes. De celles-ci, seulement 12, toutes dans la région de Paca, ont fourni des informations de caractère économique.

Tab. 43 – Chiffre d'affaires mensuel par lit

N. Lits	Chiffre d'affaires par lit	N. mois d'activité	Chiffre d'affaires mensuel par lit
2	1.950,00	12	162,50
5	728,00	12	60,67
6	350,00	6	58,33
8	1.875,00	12	156,25
9	1.111,11	12	92,59
10	3.000,00	12	250,00
10	2.843,50	6	473,92
14	964,29	12	80,36
17	3.650,00	8	456,25
19	526,32	12	43,86
20	2.125,00	6	354,17
68	1.176,47	8	147,06

Tab. 44 – Répartition en pourcentage du chiffre d'affaires pour typologie d'entrée

Activité	Fourniture de	Activité	Recettes	Excédent brut
21,85	-	26,90	-	51,25
99,90	-	0,10	-	-
98,68	-	-	1,32	-
29,25	-	70,75	-	-
69,23	-	30,77	-	-
73,39	-	26,61	-	-
98,95	-	0,39	0,65	-
65,75	-	2,76	30,67	0,82
-	-	73,91	26,09	-
100,00	-	-	-	-
86,93	-	13,07	-	-
100,00	-	-	-	-
16,67	-	83,33	-	-
-	-	96,15	-	3,85
100,00	-	-	-	-
100,00	-	-	-	-
64,72	-	35,28	-	-
98,11	-	1,89	-	-
94,46	-	5,54	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	100,00	-	-
95,74	-	-	4,26	-
94,55	-	5,45	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	100,00	-	-
62,80	-	37,20	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	100,00	-	-
-	-	100,00	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	-	-	100,00
100,00	-	-	-	-
100,00	-	-	-	-

Les données collectées ont permis de remarquer la production brute commercialisable seulement de 33 entreprises.

Etudes de cas

Même dans les régions Paca et de Corse des analyses ont été effectuées pour déterminer des entreprises définissables « best practice » selon le modèle d'agritourisme promu du projet PROMETEA, c'est-à-dire sur la base de trois orientations du modèle élaboré par Van der Ploeg. Pour des raisons de discrétion, les entreprises ont été nommées Pacouno, Pacodue et Pacotre.

La première entreprise a adopté une stratégie de diversification pour approfondissement à travers le développement d'activités de dégustation et de ferme didactique. La deuxième a combiné la production de fruits et de légumes, la transformation des produits en confitures, à l'hébergement. La troisième s'est distinguée pour sa stratégie de regrounding qui l'a menée à la valorisation de sa production agricole à travers sa totale destination au service de livraison des repas.

Comme les entreprises analysées dans les régions Toscane et Sardaigne, la méthodologie d'enquête s'est servie de l'outil du budget économique d'exploitation en cherchant de distinguer, là où possible, les postes d'entrée et de coûts relatives à l'activité agro-zootechnique et à celle agro-touristique.

Etude de cas 1 : Stratégie d'agrandissement des activités déroulées (« broadening »)

Parmi les entreprises françaises qui ont fourni des données de nature économique, une se distingue pour le parcours stratégique broadening. L'entreprise qui dès maintenant sera définie Pacauno, s'étend sur une surface totale de 50 hectares (SAT et SAU) dont 42 en location. Les activités déroulées par l'entreprise concernent l'élevage de peu d'exemplaires de chevaux nains, poney, ânes, lapins et poules. Les services touristique-hôteliers se traduisent dans l'activité de ferme didactique.

Excédent budgétaire

Comme montré dans le Tab. 62, moins de 50% de la rentabilité d'entreprise est engendré par l'activité agricole et celle agritouristique. Cette dernière, bien qu'elle montre une valeur supérieure au chiffre d'affaires engendré par la vente des produits agricoles (dans ce cas totalement référé à la vente d'œufs), est presque la moitié de la valeur engendrée par le bénéfice brut d'étable.

Tab. 62 - Production brute commercialisable Pacauno

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	6.500	21,8
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	8.000	26,9
A. 4 Recettes accessoires	-	-
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	15.245	51,3
Total PLV	29.745	100,0

Passif du bilan

Le capital foncier de l'entreprise Pacauno montre une valeur équivalent à 670 mille €, tandis que le capital exploitation résulte équivalent à 44.140 €, et les liquidités à 32.240 €.

Les frais divers sont indiqués dans le Tab. 63.

Tab. 63 – Postes de dépenses entreprise Pacauno

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	15.500	95,56
Frais divers agricoles	-	-
Frais divers généraux	720	4,44
Total	16220	100,00

Les pourcentages de dépréciation, assurance et entretien sont indiqués dans le Tab. 64.

Tab. 64 – Pourcentage d'amortissement, d'assurance et d'entretien: entreprise Pacauno

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	4.694
Pourcentage de dépréciation	2.220
Pourcentage d'assurance	1.142
Pourcentage d'entretien	1.332
Services touristiques et récréatifs	53
Pourcentage de dépréciation	25
Pourcentage d'assurance	13
Pourcentage d'entretien	15

L'activité agricole est gérée par un membre de la famille qui s'occupe même de faire les visites guidées et par des coadjuvants dont le coût correspond à 800 € (Tab. 65).

Tab. 65 – Salaires et traitements entreprise Pacauno

Poste de coût	Valeurs (€)
Salaires explicites agriculture	800
Salaires implicites agriculture	5.085
Traitements agriculture	277
Total	
Salaires explicites services touristique-récréatifs	-
Salaires implicites services touristique-récréatifs	5.085
Traitements services touristique-récréatifs	320
Total	

Ci-après l'on montre les données complètes de l'entreprise Pacouno (Tab. 66).

Tab. 66 – Compte économique agricole entreprise Pacauno

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	29.745	100,0
A.1 - Produits vendus	6.500	21,8
A.2 - Services	-	-
A.3 Activité agritouristique	8.000	26,9
A.4 Recettes accessoires	-	-
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	15.245	51,3
B. POSTE DE COÛT	22.487	75,6
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	16.220	54,5
Valeur frais divers généraux	15.500	52,1
Valeur frais divers et location activité agricole	-	-
Valeur frais divers et location activité agritouristique	720	2,4
B.2 POURCENTAGES(q)	4.747	15,9
B.2a Agriculture	4.694	
Pourcentages de dépréciation	2.220	
Pourcentages d'assurance	1.142	
Pourcentages d'entretien	1.332	
B.2b Agritourisme	53	
Pourcentages de dépréciation	25	
Pourcentages d'assurance	13	
Pourcentages d'entretien	15	
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	8.779	29,5
B.3 IMPOTS (Im)	0	
PRODUCTION NETTE D'ENTREPRISE (PNa)	8.779	29,5

B.4 SALAIRES EXTRAFAMILIAUX (Sa')		800	2,7
	Agriculture	800	2,7
	Agritourisme	0	-
B. 5 BÉNÉFICE FONCIER EXPLICITE		720	
REVENU NET (RN)		7.259	24,4
C. RÉPARTITION DU REVENU NET		7.259	
C.1 PAYE POUR LE TRAVAIL MANUEL - SALAIRES FAMILIAUX (Sa)		5.085	
	Agriculture	5.085	
	Agritourisme	0	
C.2 PAYE POUR LE TRAVAIL DE DIRECTION - TRAITEMENTS FAMILIAUX (St)		597	
	Agriculture	277	
	Agritourisme	320	
C.3 PAYE POUR LE CAPITAL FONCIER - BÉNÉFICE FONCIER (Bf)		3.780	
C.4 PAYE POUR le CAPITAL D'EXERCISE - INTÉRÊTS (Bi)		1.324	
T = RN - (Sait + St + Bf + Bi)		- 3.528	

Des données de budget, il résulte comme les frais divers absorbent 55% de PLV, où 15000 € sont représentés des aliments pour les animaux. Le revenu net d'entreprise est positif, mais pas suffisant à rémunérer le travail de l'entrepreneur, et tous les autres facteurs productifs que l'entrepreneur a décidé d'employer dans l'entreprise.

Ci-après l'on montre les principaux index économiques de l'entreprise (Tab. 67).

Tab. 67 – Index économiques entreprise Pacauno

Index	Formule	Total	Agriculture	Services touristique- récréatifs
Productivité du travail employé par unité de travail	PLV/UL*	*	*	*
Productivité par hectare de terrain	PLV/SAU	595		
Valeur du revenu net, calculée dans le budget économique et avant coûts du travail familial, qui reste à disposition de chaque unité de travail ;	RN/UL*	*		
Valeur du revenu net par hectare de surface agricole utilisée.	RN/SAU	145		

* Valeur non calculable

Etude de cas 2 : Stratégie d'agrandissement des activités déroulées (« broadening »)

Dans la recherche menée parmi les français une entreprise de petites dimensions peut être prise par exemple en relation à son parcours stratégique de broadening. L'entreprise que, pour des raisons de discrétion, nous définirons Pacodue, s'étend dans la région de Paca sur une surface de deux hectares (SAT et SAU), tous de propriété. L'activité agricole concerne la vente de safran et de fleurs, tandis que l'activité touristique-hôtelière se traduit dans la fourniture du service d'hébergement.

Malheureusement les données collectées permettent de rédiger une analyse de budget partielle.

Excédent budgétaire

Comme montré dans la Fig. 68, 59% de la rentabilité d'entreprise est engendré par le service d'hébergement.

Tab. 68 - Production brute commercialisable Pacadue

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	6.200	41,3
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	15.000	58,7
A. 4 Recettes accessoires	-	-
Total PLV	21.200	100,00

Passif de bilan

Le capital foncier de l'entreprise Pacodue montre une valeur équivalent à 550 mille €, le capital d'exploitation équivaut à 10.700 € (capital de stock 4.500 € et liquidités € 6.200), la paye pour le capital d'exercice équivaut à 321 €, tandis que le bénéfice foncier implicite équivaut à 5.000 €

Les frais divers sont indiqués dans le Tab. 69.

Tab. 69 – Postes de dépenses entreprise Pacadue

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	600	19,3
Frais divers agricoles	300	9,7
Frais divers généraux	2.200	71,0
Total	3.100	100,0

Les pourcentages de dépréciation, assurance et entretien sont indiqués dans le Tab. 70.

Tab. 70 – Pourcentage d'amortissement, d'assurance et d'entretien: entreprise Pacadue

Poste de cout	Valeurs
Agriculture	95
Pourcentage de dépréciation	45
Pourcentage d'assurance	23
Pourcentage d'entretien	27
Services touristiques et récréatifs	1.050
Pourcentage de dépréciation	500
Pourcentage d'assurance	250
Pourcentage d'entretien	300

Ci-après l'on montre les données de l'entreprise Pacodue (Tab. 71).

Tab. 71 – Compte économique agricole entreprise Pacauno

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	21.200	100,0
A.1 - Produits vendus	6.200	41,3
A.2 - Services	-	-
A.3 Activité agritouristique	15.000	58,7
A.4 Recettes accessoires	-	-
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	-	
B. POSTE DE COÛT	22.487	
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	3.100	3.100
Valeur frais divers généraux	600	600
Valeur frais divers et location activité agricole	300	300
Valeur frais divers et location activité agritouristique	2.200	2.200
B.2 POURCENTAGES(q)	1.145	1.145
B.2a Agriculture	95	95
Pourcentages de dépréciation	45	45
Pourcentages d'assurance	23	23
Pourcentages d'entretien	27	27
B.2b Agritourisme	1.050	1.050
Pourcentages de dépréciation	500	500
Pourcentages d'assurance	250	250
Pourcentages d'entretien	300	300
PRODUCTION NETTE SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)	16.956	

Etude de cas 3 : Stratégie de redéploiement (« regrouping »).

L'entreprise Pacatre s'est distinguée pour sa stratégie de regrouping visant à la valorisation de sa production agricole à travers sa totale destination au service de livraison des repas. L'activité de livraison de repas et service d'hébergement met cette entreprise en compétition avec les entreprises hôtelières présentes dans la même localité. Dans l'entreprise il y a 45 chevaux. La surface totale équivaut à 80 hectares (tous de propriétés), utilisables seulement pour 31.25%.

Les données collectées permettent une analyse seulement partielle des résultats économiques atteints par l'entreprise.

Excédent budgétaire

La rentabilité de l'entreprise provient pour 54% (1.250 €) de l'activité de restauration, tandis que le reste provient du service d'hébergement (Tab. 72).

Tab. 72 - Production brute commercialisable Pacatre

Production Brute Commercialisable	Valeurs	%
A. 1-Produits vendus	-	-
A. 2- Services	-	-
A. 3 Agritourismes	81.250	100,0
A. 4 Recettes accessoires	-	-
Total PLV	81.250	100,0

Passif de bilan

Les frais divers sont indiqués dans le Tab. 73.

Tab. 73 – Postes de dépenses entreprise Pacatre

Poste de cout	Valeurs	%
Dépenses agricoles	3.200	19,2
Frais divers agricoles	5.000	29,9
Frais divers généraux	8.500	50,9
Total	16.700	100,0

Ci-après l'on montre les données de l'entreprise Pacatre (Tab. 74).

Tab. 74 – Compte économique agricole entreprise Pacatreo

Postes	Valeurs	%
À. PRODUCTION COMMERCIALISABLE	81.250	100,00
A.1 - Produits vendus	-	-
A.2 - Services	-	-
A.3 Activité agritouristique	81.250	100,00
A.4 Recettes accessoires	-	-
A.5 Bénéfice brut d'étable (ULS)	-	
B. POSTE DE COÛT	16.700	
B.1 FRAIS DIVERSES (Sv)	16.700	
Valeur frais divers généraux	3.200	
Valeur frais divers et location activité agricole	5.000	
Valeur frais divers et location activité agritouristique	8.500	

Remarques de synthèse

L'analyse économique effectuée a permis de tirer quelques considérations sur la rentabilité et le modèle d'entreprise agritouristique multifonctionnelle. On commence en affirmant qu'on n'est certainement parvenus ni à un modèle d'entreprise agritouristique ni à un modèle d'entreprise multifonctionnelle, même pas pour une seule région.

En ce qui concerne le premier aspect, les entreprises examinées se diversifient non seulement pour leur activité et pour avoir activé trois orientations du modèle Van der Ploeg à différents degrés d'intensité, mais aussi pour statut juridique, forme de gestion et rapports avec le territoire. Sur le plan normatif, en effet, il reste une différence *de facto* entre les entreprises françaises et italiennes qui nous oblige à regarder aux résultats économiques et aux choix d'entreprise sur des perspectives différentes. En Italie, l'agritourisme est une activité liée à l'agriculture et avec des rapports de prédominance - économique ou sur la force de travail - à l'avantage de l'activité primaire. Par conséquent, l'activité hôtelière-récréative, disciplinée en fait en formes différentes selon les Régions, se configure complètement comme une possibilité de l'entreprise agricole - tant agricole que zootechnique - visant à diversifier l'activité et à intégrer les revenus.

Notre enquête a voulu examiner même les entreprises non agritouristiques au sens propre, au point que, tant en Sardaigne qu'en Toscane, l'échantillon inclut quelques entreprises n'étant pas inscrites au registre des entreprises agritouristiques et qui déclinent l'activité récréative de façon différente - même sur le plan des activités offertes, si l'on pense aux fermes didactiques - cependant il reste une diversité significative avec les entreprises françaises, car l'entreprise agritouristique a une nature commerciale et pas agricole. Cela ouvre à des choix d'entreprise qui pourraient être même très différentes par rapport aux entreprises agritouristiques italiennes et cela, donc, ne permet pas toujours d'effectuer des comparaisons directes entre les entreprises en ce qui concerne les résultats économiques.

Autrement dit, la diversité des revenus, pour entité et source, ne peut pas être associée à des modèles d'agritourisme précises, mais il semble plus lié à la capacité de chaque entreprise d'utiliser les ressources à disposition et à diversifier l'activité en relation avec le territoire dans lequel elle s'insère. En ce sens, un facteur commun qui explique la rentabilité est l'intensité de la différenciation, c'est-à-dire combien chaque entreprise est en mesure de déployer des multifonctions, à travers les trois orientations examinées, de créer de la valeur à partir de l'activité agricole et à travers l'offre hôtelière-touristique. Ce n'est pas un résultat évident, et il ne permet pas de déterminer une relation serrée entre la capacité de créer un revenu et typologie (ou forme) d'entreprise.

Dans ce cadre, un rôle significatif pour expliquer cette capacité est donné du travail. Avec des exceptions, l'entreprise principale est de type familial. Les résultats obtenus suggèrent que la différenciation de l'offre d'entreprise non seulement permet de développer les sources de revenu, mais souvent aussi de douer l'entreprise d'autonomie en ce qui concerne les besoins d'emploi de la famille. Les informations collectées ne permettent pas d'analyses précises - souvent les informations

sont fragmentaires et/ou peu rigoureuses sur le plan des formes contractuelles, des heures/journées de travail et des tâches - mais sans doute indiquent que l'entrepreneur et ses membres de la famille trouvent un emploi dans l'entreprise et que ces emplois augmentent avec l'intensité avec lequel l'offre se différencie. Il est vrai qu'il y a beaucoup d'entreprises qui recourent même à la main-d'œuvre extérieure, mais il est aussi vrai que l'entreprise agritouristique, en général, représente une concrète possibilité d'emploi pour la famille de l'entrepreneur.

En ce qui concerne le deuxième aspect, nous avons vu comme il y a différentes formes avec lesquelles l'entreprise diversifie son activité et avec lesquelles elle crée de la valeur ajoutée à ses productions.

Un premier élément de discussion est constitué spécifiquement des modalités avec lesquelles on crée de la valeur. L'entreprise agritouristique et multifonctionnelle réussit en général à créer une valeur unitaire majeure pour ses productions, en suivant une ou plusieurs orientations déterminées par Van der Ploeg. Soit à travers la vente directe des produits soit avec la livraison d'aliments sur place réalisés à partir de produits d'entreprise, on crée une plus-value par rapport à celui réalisable avec la vente conventionnelle. À cela on ajoute, en outre, la valeur que beaucoup d'entreprises créent avec les activités, hébergement *premièrement*, que nous pouvons considérer déliées de la production de biens primaires.

Un deuxième élément est, par contre, représenté du rapport entre multifonctionnalité et territoire. Nous n'avons pas déterminé des spécificités pour reconnaître des formes d'entreprise particulières pour chaque territoire. Autrement dit, toujours en considérant le paradigme théorique-conceptuel de Van der Ploeg, nous ne reconnaissons pas un précis « style local d'entreprise » pour chaque territoire. Il est évident que nous reconnaissons des particularités productives connexes avec les vocations des territoires, avec les traditions et avec les modèles de développement territorial et rural qui ont caractérisé chaque région objet de étude, cependant nous n'en venons pas à un « style d'entreprise » défini pour chaque région.

Cela signifie, essentiellement, que la multifonctionnalité est déclinée avec des modalités qui ne réfléchissent pas le territoire même, bien qu'il s'agit toujours d'entreprises fortement liées au tissu économique et social du territoire. Dans tous les territoires, par exemple, nous avons des entreprises qui privilégient l'une des deux orientations du modèle de Van der Ploeg, entreprises exclusivement de type familial et d'autres à plus haute intensité de main-d'œuvre extérieure, véritables entreprises agritouristiques - avec l'exception de la France pour les raisons dites auparavant - et des entreprises qui pratiquent du tourisme rural et ne sont pas agricoles pour statut juridique, entreprises avec production commercialisable très haute et d'autres avec des volumes de vente assez modestes. Il n'est pas donc le territoire, on dirait, à conditionner la forme d'entreprise, ce sont plutôt les différents choix de l'entreprise qui activent des fonctions à forte connotation territoriale.