



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Favoriser la pérennité des exploitations agricoles via les AMAP: cadrage théorique et étude de cas

Carole Maurel

Maître de Conférences
Montpellier Recherche en
Management (MRM),
Université de Montpellier
France

Résumé :

Les AMAP, concept essaimé en France sur les modèles japonais et américains, constituent l'un des circuits courts utilisés par les petites exploitations agricoles françaises afin de pérenniser leur activité en combinant partage de valeurs avec les consommateurs et viabilité économique.

Ce travail conceptuel cherche à proposer une explication de la pérennité des exploitations en AMAP en combinant des ancrages théoriques multiples empruntés à l'entrepreneuriat, la finance et la théorie des réseaux. Il est également proposé une illustration de ce modèle par un cas d'exploitation pérenne afin d'identifier les vecteurs de cette pérennité.

Il apparaît, entre autres résultats, que la pérennité des petites exploitations soit dépendante de la fidélité des « consom'acteurs » et que le prix du panier soit un élément clé, devant permettre à l'exploitation outre une couverture des charges, de se constituer une capacité d'autofinancement permettant l'investissement et la réponse aux imprévus.

Mots clés : 8 TPE, artisanat, micro-entreprise ; 10 PME familiale ; 16 Finance ; 20 Développement local ; 22 Ecologie et Développement durable.

Favoriser la pérennité des exploitations agricoles via les AMAP: cadrage théorique et étude de cas

1. INTRODUCTION

Cette recherche est née d'une réflexion sur l'évolution inquiétante de la situation des exploitations agricoles en France et d'une volonté de participer au développement de ce secteur d'activité en perte de vitesse (perte de poids dans la population active¹, hausse du nombre de défaillances de 2% entre 2012 et 2013, selon la Banque de France). Les exploitations de ce secteur sont encore aujourd'hui majoritairement familiales, même si la part des aides familiales tend à baisser² et les petites exploitations sont de moins en moins nombreuses³. Face à ces difficultés, certaines exploitations, notamment les petites, auxquelles nous nous intéressons dans ce travail, entreprennent des démarches visant à pérenniser leur activité, et se tournent notamment vers les circuits courts (marchés, vente à la ferme, vente par correspondance, commerçant détaillant, AMAP...).

Dans cette étude nous nous interrogeons sur la capacité de l'un de ces circuits courts, l'Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP), à contribuer à la pérennité des petites exploitations agricoles. Avant toute chose, il convient d'apporter une précision quand à l'objet d'étude, à savoir les petites entreprises agricoles, dénommées exploitations ci-après. En effet, l'AMAP est définie comme « *le collectif formé de l'ensemble des amapiennes et paysan-ne-s engagé-e-s dans un partenariat solidaire, local, contractualisé, sans intermédiaire commercial, avec un esprit de pérennité* » (Charte des AMAP, 2014). C'est donc une association qu'utilisent conjointement une entreprise et des consommateurs pour s'échanger une production agricole, comme alternative à d'autres circuits de distribution. Nous nous situons donc du point de vue de l'entreprise ayant choisi l'AMAP, entre autres moyens de commercialiser sa production. Notre choix d'étudier l'AMAP s'explique par les nombreux paradoxes induits par ce type de circuit court : système de contrats prépayés garantissant une avance de trésorerie mais une dépendance à la fidélité des consommateurs, diversification des cultures nécessaire pour pouvoir distribuer un panier à plusieurs familles, mais impliquant des coûts supplémentaires, etc. Notre objectif, à travers ce travail, est double. Conceptuellement, nous souhaitons mener une réflexion sur un modèle de pérennité des exploitations grâce aux AMAP. Sur le plan pratique, nous cherchons à fournir aux exploitants une vision d'ensemble des conditions à réunir pour que l'AMAP soit vecteur de pérennité.

¹ Selon le Centre d'Etudes et de Prospectives du Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, en 2010 le poids de la population agricole dans la population active totale est passé de 8% en 1980 à 3,4% en 2007 http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_analyse141004.pdf

² Selon Agreste, en 2011, 90% des unités de travail annuelles des petites exploitations² étaient réalisées par de la main d'œuvre familiale (chef d'exploitation, co-exploitant, conjoint non exploitant, autres actifs familiaux) <http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Gaf13p036-041.pdf>

³ Selon Agreste, en 2011, 90% des unités de travail annuelles des petites exploitations³ étaient réalisées par de la main d'œuvre familiale (chef d'exploitation, co-exploitant, conjoint non exploitant, autres actifs familiaux) http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur272-2.pdf

Pour cela, nous mobilisons la littérature existante sur les AMAP en économie et en sciences de gestion et nous l'enrichissons par l'emprunt de courants et théories appartenant à l'entrepreneuriat, la finance ou le management, afin de bâtir un modèle permettant de comprendre en quoi les AMAP peuvent être un vecteur de pérennité des petites exploitations. En effet, la recherche sur ce circuit est encore très descriptive (Brown et Miller, 2008). Il apparaît que les travaux existants portent soit sur le comportement du consommateur, soit sur les aspects sociaux ou environnementaux de ces systèmes, mais peu sur les aspects financiers préoccupant quotidiennement l'exploitant et la pérennité de son entreprise, et l'on peut s'y attendre étant donné les objectifs et principes sur lesquels ils se basent. C'est donc à la croisée de ces différentes approches que cette étude se situe et que réside sa valeur ajoutée. A cette approche conceptuelle, nous associons une approche empirique exploratoire basée sur une étude de cas d'une exploitation agricole pérenne et commercialisant en 100% AMAP. L'objectif est de consolider la proposition de modèle et de voir en quoi le recours aux AMAP peut contribuer à la pérennité de ce type de petite entreprise.

Pour cela, dans une première partie, nous nous arrêtons sur le monde des AMAP avant d'expliquer, en mobilisant divers cadres théoriques, en quoi elles peuvent contribuer à la pérennité des petites entreprises agricoles. Nous poursuivrons par la présentation de notre modèle, puis nous nous concentrerons sur la méthodologie et les résultats de notre étude de cas. Nous concluons par un bilan sur l'adéquation entre notre modèle et les principaux points de l'étude de cas, sur les limites et perspectives de ce travail. La prochaine étape suivant ce modèle sera la mise en place d'un questionnaire à destination des producteurs en AMAP pour tester le modèle proposé (mais cela ne fait pas l'objet du présent document).

2. Les AMAP et la pérennité des petites entreprises: état des lieux

Cette section revient sur les concepts clé de cette recherche, à savoir les AMAP et la pérennité des petites entreprises, familiales notamment.

2.1. Les AMAP : état des lieux, valeurs et principes

Le mouvement des AMAP est né en 2001 en France mais leurs équivalents à l'étranger existent depuis plus longtemps. Sur plus de 500 000 exploitations agricoles en 2010 (Agreste), 1,2% seulement font partie du réseau AMAP (Alliance Provence). Ce réseau est partie intégrante des circuits courts, utilisés quant à eux par 107 000 agriculteurs, soit 21% de la profession (Agreste), au même titre que la vente à la ferme ou encore les marchés. La particularité des AMAP est qu'elles sont souvent associées à une forme de militantisme, contrairement à d'autres circuits courts. Comme l'expliquent Brown et Miller (2008), il se peut que les exploitations utilisant ce circuit spécifique demeurent une petite part du système alimentaire, il n'en est pas moins une composante de l'alternative proposée par les circuits courts. Des démarches similaires à celles des AMAP sont apparues pour la première fois au Japon, avec les Teikei, dans les années 70, par lesquels des mères japonaises soucieuses de la manière dont elles nourrissaient leurs enfants, s'engageaient à acheter la récolte des paysans

en échange d'une promesse de ne pas utiliser de produits chimiques (Lagane, 2011). Puis, dès les années 80, d'autres concepts de partenariats solidaires se développèrent dans le monde, notamment la *Community Supported Agriculture* ou CSA aux Etats-Unis.

Selon le Mouvement Inter-Régional des AMAP (MIRAMAP), en 2011, il y avait 1 600 AMAP sur 10 régions, soit « *un chiffre d'affaires annuel estimé à 48 millions d'euros* »⁴, organisées en réseaux AMAP, qui ont un ancrage local⁵ uniquement. Selon le mouvement, les consommateurs, appelés « *consom'acteurs* », ne sont pas considérés et ne doivent pas se considérer comme des clients, mais comme des membres d'un réseau qu'ils ont co-crée et font vivre. Sartre *et al.* (2010) montrent que 64% des producteurs interrogés membres d'AMAP le sont après sollicitation par des consommateurs (contre 28% suite à un partenariat consommateur-producteur), alors qu'aux Etats-Unis⁶ et quelques années après leur création, 79% des CSA l'étaient à l'initiative des producteurs (il serait intéressant de savoir si cette proportion a évolué). Cette organisation suscite donc des interrogations en termes de gouvernance et de relations d'agence, car ce système est caractérisé par une dimension associative ainsi que la mise au même niveau de parties prenantes ayant *a priori* des intérêts divergents : ce système suppose que ce soient des objectifs et valeurs communes qui réunissent ces producteurs et consommateurs.

Les AMAP sont régies par une charte et véhiculent des valeurs. Producteurs et consommateurs s'engagent à co-supporter les contraintes imposées par l'agriculture et sa production (par exemple en cas de faible récolte ou d'aléas climatiques), à contribuer au partage d'une alimentation variée et de qualité et au versement d'un revenu stable aux producteurs en échange de « paniers ». L'étude de Bertrandias et Pernin (2010) confirme que le soutien à l'agriculture locale constitue l'une des raisons de l'adhésion à une AMAP (raison citée par 40% des 129 membres interrogés). La charte des AMAP, née en 2003 et mise à jour pour la première fois seulement en mars 2014, est un document qui présente la philosophie générale des AMAP, leur définition, les cinq principes généraux à respecter⁷ (contre 18 dans l'ancienne version), les trois engagements ainsi que le caractère dynamique du « mouvement ».

Le respect de ces principes se manifeste notamment par le développement de pratiques respectueuses de l'environnement et de la nature et l'agriculture biologique. Une volonté de se lancer dans un circuit court, alternatif à la grande distribution, semble d'ailleurs bien caractériser les exploitations en agriculture biologique ou s'en rapprochant. En 2012, selon le Ministère de l'Agriculture⁸ (Agences BIO – AND i) moins de la moitié des ventes de produits

⁴ http://miramap.org/IMG/pdf/MIRAMAP_evolution_des_AMAP_maj_22_11_11.pdf

⁵ A ce propos, De Sartre *et al.* (2010) considèrent que le local dont il est question dans les AMAP n'est pas tant un rattachement à un territoire qu'à des réseaux spatialisés, à un milieu social.

⁶ Elizabeth Henderson (2008), *sharing the harvest. A citizen's guide to community supported agriculture*, Chelsea Green Publishing.

⁷ Cinq principes : Démarche d'agriculture paysanne, pratique agro-écologique, alimentation de qualité et accessible, participation active dans une démarche d'éducation populaire, relation solidaire contractualisée sans intermédiaire. Trois engagements : économique, éthique et social.

⁸ <http://agriculture.gouv.fr/chiffres-agriculture-bio>

issus de l'agriculture biologique se faisaient par le circuit de la grande surface alimentaire. Par ailleurs, si l'on compare les agriculteurs en circuits courts et ceux qui empruntent d'autres circuits plus traditionnels, 10% des premiers sont en agriculture biologique contre à peine 2% des autres (Agreste, 2010). De même, Chiffoleau (2008) avance que la part des légumes en agriculture biologique vendus en circuits courts est plus élevée que celle des légumes non produits en agriculture biologique. Ceci est également le cas aux Etats-Unis (Brown et Miller, 2008). Les motivations au développement de ces circuits courts en agriculture sont non seulement une réponse aux diverses crises sanitaires et alimentaires ces dernières années, mais également la volonté de producteurs et/ou consommateurs de développer de nouveaux modèles alternatifs aux circuits conventionnels et leurs contraintes (Chiffoleau, 2008).

2.2. Petites entreprises familiales et pérennité

De nombreuses petites exploitations agricoles sont des entreprises familiales, comme évoqué en introduction. A ce titre, il nous a paru intéressant d'étudier la littérature sur ce type d'entreprise et leur pérennité. Une entreprise familiale peut être définie comme une entreprise gérée sur une base durable, potentiellement transgénérationnelle pour dessiner voire poursuivre la vision formelle ou implicite de l'entreprise tenue par des membres d'une même famille ou un petit ensemble de famille (traduction de la définition de Chua *et al.*, 1999). Cette définition, qui n'évoque pas de critère quantitatif de pourcentage de capital détenu par la famille, souligne par contre la notion de durabilité, de pérennité au fil des générations. Selon Dobson et Swift (2008) les entreprises familiales présentent plusieurs caractéristiques communes, qui peuvent selon le contexte, constituer un avantage ou un inconvénient : le partage de valeurs communes, une flexibilité sur l'emploi, l'engagement et l'implication, des compétences transmises de générations en générations et la nature des relations entre les membres de la famille. A la lecture des travaux fondateurs sur les problèmes financiers des PME (Ang, 1991, 1992), plusieurs caractéristiques financières de cette catégorie d'entreprises sont à considérer pour la présente recherche et la question de la pérennité. Parmi elles, la mise en commun des ressources financières personnelles et professionnelles du dirigeant, soulevant la question de la contagion des problèmes financiers personnels et professionnels. Ceci fait écho à la situation possible des nombreuses exploitations agricoles familiales, tout comme la question de la transmission, et donc de la pérennité. En complément, les travaux également clés de McMahon *et al.* (1993) évoquent les problèmes de sous-capitalisation, de liquidité, des marges insuffisantes et de l'accès plus restreint et/ou plus coûteux aux ressources externes. Les principes des AMAP pourraient donc contribuer effectivement à limiter le besoin en ressources externes grâce aux contrats prépayés mais aussi l'insuffisance de marges grâce au prix du panier.

Une des spécificités de la recherche en finance sur les PME (et encore plus sur les petites entreprises) est la nécessaire prise en compte du rôle du dirigeant, souvent « propriétaire-dirigeant », non pas que ceci soit inutile en grande entreprise. A ce propos, les travaux de Julien et Marchesnay (1990) permettent de classer les dirigeants de PME en fonction de leur profil : CAP (croissance, autonomie, pérennité) et PIC (pérennité, indépendance, croissance). Alors que pour les premiers, l'objectif principal est plus à court terme ; pour les

seconds, il s'agit tout d'abord de pérenniser leur affaire en adoptant donc une approche sur le long terme. Donc, bien que, comme l'expliquent Allouche et Amann (2002), dans les entreprises dirigées par un propriétaire-dirigeant (comme c'est le cas dans de nombreuses exploitations agricoles), les décisions sont davantage prises en faveur d'une « *maximisation des chances de survie de l'entreprise (pérennisation) qu'en faveur d'une stricte maximisation de leur richesse (immédiate)* », nous pouvons constater que la pérennisation passe bien par l'objectif de rentabilité et qu'il est fort probable que les dirigeants d'exploitation ayant choisi l'AMAP puissent être considérés comme des dirigeants PIC.

Alors que les travaux fondateurs sur l'entreprise familiale remontent aux années 80 avec les travaux d'Hirigoyen, ceux d'Allouche et Amann (2000) nous éclairent sur l'objet d'étude qu'est l'entreprise familiale. Leur état de l'art indique que sur près de 350 travaux étudiés, seuls 4,91% traitent de la pérennité et de la survie des entreprises familiales (une actualisation serait nécessaire). La question de la pérennité des entreprises familiales a fait l'objet des travaux de Mignon (1998, 2000). L'auteur y questionne l'adéquation entre la pérennité de l'entreprise familiale et la création de valeur pour l'actionnaire. Elle montre que le mode de contrôle familial joue dans la poursuite de pérennité de ces entreprises. La question de la pérennité des entreprises familiales a également été abordée par Stafford *et al.* (1999), qui proposent un modèle de pérennité (« sustainability⁹ ») pour les entreprises familiales dans lequel ils expliquent que celle-ci est le résultat d'une entreprise rentable et d'une organisation fonctionnelle de la famille. Selon eux, la pérennité résulte de l'atteinte d'un triple objectif : la réussite de la famille, de l'entreprise et l'apport de réponse appropriée aux changements. Enfin, dans une étude de Cheriet *et al.* (2012) sur la pérennité des entreprises de l'industrie agro-alimentaire, le concept de pérennité est appréhendé comme « *la longévité organisationnelle sur le long terme* » et comme un concept dépassant la notion de survie, notamment en termes d'horizons choisis (la pérennité peut sous-entendre l'idée d'une continuité sur plusieurs dizaines d'années). Ils définissent la pérennité organisationnelle comme : « *une entreprise pérenne est une entreprise qui a su maintenir son activité plusieurs années après le cap critique de la survie (entre 8 et 10 ans)* ». Selon eux, il apparaît que la performance (et donc la rentabilité) ne doit être considérée que comme un déterminant de la pérennité de l'entreprise. En agriculture, compte tenu des difficultés de nombreuses exploitations, la question devra se poser quant à la différence entre l'objectif de pérennité et celui de survie et de la comparaison entre petites exploitations familiales et non familiales.

Ainsi, nous pouvons retenir que la situation financière ainsi que la situation du dirigeant et sa famille (si l'exploitation est familiale) constituent des éléments à considérer dans l'étude de la pérennité des petites entreprises. Il faut également tenir compte du caractère familial (structure de propriété notamment) de l'entreprise.

⁹ Pérennité et durabilité se rapprochent sur plusieurs caractéristiques mais il semble selon nos lectures que la conceptualisation de la durabilité autour des trois piliers que sont le social, l'économique et l'environnemental soit plus aboutie que la notion de pérennité.

2.3. Pérennité et AMAP

A ce stade, il apparaît qu'une question se pose quant à la notion de pérennité, au-delà du type de petite entreprise considérée (familial ou pas) et de la distinction avec un objectif de survie: est-il question de la pérennité du concept ou de l'exploitation ? Comme expliqué en introduction, la pérennité des AMAP, bien qu'étant induite, n'est pas le cœur de cette réflexion qui se situe du point de vue de la petite exploitation agricole, le plus souvent familiale, utilisant l'AMAP pour se pérenniser. Il est important de garder à l'esprit que les AMAP sont non seulement utilisées pour des exploitations existantes (l'objet de ce travail), mais aussi dans le cadre de la création d'exploitations visant à pérenniser le concept. Nous devons veiller à bien distinguer ces deux points de vue, bien qu'il existe une dynamique entre eux.

Cette précision étant posée, et compte tenu des éléments de définition et de cadrage du concept d'AMAP et de celui de la pérennité dans les entreprises familiales, essayons à présent d'analyser la nature des liens entre ces différents concepts. Comme l'explique Marechal (2000, cité par Mundler et Audras, 2010), le profit n'est pas l'objectif poursuivi par les AMAP. Or, l'approche *via* l'objectif de pérennité ne peut exclure un objectif de rentabilité *a minima*, lequel ne signifie pas systématiquement exiger un objectif de maximisation du profit et de la valeur, et encore moins de la valeur pour l'actionnaire. Ceci n'est donc pas incompatible avec les AMAP et nous soutenons que cette question ne peut rester absente des priorités des AMAP. En effet, une activité rentable, constitutive de la viabilité économique d'une entreprise (traitée en section 3.1.), est une condition *sine qua none* à la pérennisation de toute entreprise.

De plus, il est utile de constater que la définition de l'AMAP avancée par la nouvelle charte des AMAP 2014 et rappelée en introduction, contient explicitement la notion de pérennité. Niehm *et al.* (2008) s'intéressent au rôle de la responsabilité sociale des entreprises familiales sur la communauté dans des petits milieux ruraux, la performance (perçue et financière) de ces entreprises familiales et l'impact de cet engagement (engagement dans la communauté, soutien à la communauté et sens de la communauté) sur la performance de ces entreprises. Il apparaît que les AMAP entrent dans l'une des catégories d'engagement des entreprises pour la communauté. Les résultats montrent aussi que seul l'engagement dans la communauté a un impact positif sur la performance perçue alors que le soutien à la communauté impacte favorablement la performance dite objective, c'est-à-dire son résultat. Les objectifs sociaux des AMAP ne sont donc pas totalement incompatibles avec les enjeux économiques et financiers. Par ailleurs, l'étude de Mundler *et al.* (2008), citée par Mundler et Audras (2010), montre que les avantages financiers de la commercialisation en AMAP sont principalement la mise à l'abri de la volatilité des prix des matières premières agricoles et de ses impacts sur la gestion de l'exploitation, plus que de réels bénéfices (financiers), soulignant l'idée de stabilité, contribuant elle-même selon nous à la pérennité. Là encore, nous retrouvons l'adéquation avec la dimension économique et financière, à travers la notion de risque. De même, il apparaît que les circuits courts, de manière générale, permettent de réaliser des

marges plus élevées mais qu'il soit difficile d'obtenir des données sur les entreprises à ce sujet (Chiffolleau, 2008).

Il apparaît que le choix d'adhérer à une AMAP pour commercialiser sa production soit motivé par un avantage lié à des valeurs humaines mais aussi économiques (Vuillon, 2012, p. 95), comme nous venons de l'expliquer. Ceci se caractérise par une possibilité de fixer les prix non pas par rapport au marché, mais par rapport aux coûts engagés (Vuillon, 2012, p. 53). De plus, la vente en AMAP permet de réduire les coûts supportés par l'exploitation : transport, emballage, utilisation de produits de synthèse pour la conservation et la production (Miramap, 2004) et de les maîtriser (Chiffolleau, 2008). La fixation du prix se fait de sorte que les charges d'exploitation soient couvertes et permettent d'assurer à l'exploitant un profit équitable (Brown et Miller, 2008). Or, Sabih et Baker (2000) mais aussi Lizio et Lass (2005) ont démontré que le prix fixé permettait certes de couvrir les charges d'exploitation, mais n'était pas suffisant pour couvrir le foncier ni la main d'œuvre familiale. Dans la même lignée, certains exploitants n'incluent pas la rémunération du travail familial dans le prix (Tegtmeier et Duffy, 2005). Il convient donc de vérifier la capacité de l'AMAP à garantir la viabilité économique de l'exploitation, qui passe par la prise en compte effective de ces charges. L'AMAP contribue à la pérennité de l'exploitation également du fait de l'indépendance vis-à-vis de l'extérieur, c'est-à-dire les subventions et l'endettement bancaire ou encore la fixation des prix, qui la caractérise (Miramap, 2004). De plus, les bénéfices de ce mode de commercialisation sont confirmés aux USA où le revenu des exploitants en CSA, bien qu'étant à un niveau considéré comme peu élevé, est plus élevé que dans les autres exploitations. Une étude de la pérennité des fermes en CSA montre que sur les exploitations étudiées sur 10 ans, un peu plus de la moitié le sont encore et très souvent les exploitations abandonnent le système CSA au bout d'un ou deux ans (Ostrom, 2007). Malgré tous ces éléments encourageants, il ne faut pas oublier que l'absence de rupture dans le rythme et l'étendue des apports en trésorerie par les contrats est un élément essentiel. En effet, comme le précise le guide proposé par Miramap (Annexe 1), le taux de non-renouvellement des abonnements est autour des 25 à 40% dans la région PACA, confirmant le rôle essentiel de cette variable et le risque qui y est associé. A cela s'ajoute la nécessité de diversifier les sources de revenu et le suivi de l'activité. En effet, Chiffolleau (2008) suggère l'intérêt de considérer les circuits courts comme un complément aux circuits conventionnels, allant dans le sens d'une diversification des sources de revenus. Tout ceci devra malgré tout être vérifié sur le terrain, car Vuillon (2012) explique que son exploitation n'a été viable que lorsqu'elle est passée en 100% AMAP.

Pour approcher la pérennité de l'entreprise utilisant le système AMAP, nous nous appuyons sur les travaux de Mundler (2011) selon lequel la pérennité ne doit pas être confondue avec la viabilité de l'entreprise. La viabilité économique n'apparaît donc pas suffisante, bien que nécessaire, selon nous. Les AMAP, comme leur nom l'indique, ont été créées pour « maintenir » les exploitations agricoles, et les critères financiers énoncés dans les documents de référence (charte de l'AMAP 2003, guide de création de l'AMAP d'Alliance) correspondent davantage à l'atteinte d'un « *équilibre économique du système d'exploitation* » (Mundler, 2011) qu'à des objectifs de maintien et de pérennité. Selon Mundler (2011), la

pérennité d'une exploitation agricole dépend de plusieurs éléments, même si les conditions en termes d'actif corporel sont bonnes: ses ressources propres, les projets des ménages agricoles, des conditions locales d'exercice des activités agricoles (environnement social, local et professionnel). Ils se basent sur le concept de « système d'activité¹⁰ » pour comprendre le rôle de l'activité agricole pour l'exploitant. Se basant sur l'approche basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), ils avancent que plusieurs ressources internes influencent la viabilité de l'exploitation : le capital humain, économique, social. Celles-ci s'ajoutent aux facteurs de production de l'exploitation. Il faut également tenir compte de l'environnement notamment institutionnel de l'exploitation et ses dirigeants.

3. Présentation d'un modèle théorique transversal

A partir de ces éléments, il s'agit de présenter un modèle permettant de comprendre en quoi les AMAP peuvent contribuer à la pérennité d'une exploitation. Pour ce faire, nous avons cherché à tenir compte des éléments de la littérature avancés dans la première partie et reliés au cas des AMAP, et mobilisé plusieurs cadres théoriques empruntés à différentes disciplines des sciences de gestion.

3.1.AMAP, viabilité économique et financière et pérennité

La pérennité des exploitations qui adhèrent à une AMAP passe par les critères de viabilité économique recherchée à travers les caractéristiques de ce système : contrat avec prépaiement, prix fixe du panier en rapport avec les coûts de l'exploitation... La charte des AMAP 2003 explique que l'engagement des consommateurs sur une saison, matérialisé par la signature du contrat en début de période et le paiement de l'ensemble des paniers à ce moment-là, est fait pour « *permettre au producteur de disposer d'un fonds de roulement ou une trésorerie suffisante pour réaliser ses investissements ou acquitter certaines dépenses* » (extrait de la charte). Cela contribue à la gestion des difficultés liées à la saisonnalité de la trésorerie. Un risque et une limite de ce mode de fonctionnement réside dans le fait que si un ou plusieurs consommateurs, pour diverses raisons, se désengagent, les « *consommateurs s'engagent à régler par avance (...) s'engagent à trouver un remplaçant...* » (extrait de la charte). Ceci souligne une fois de plus le rôle essentiel joué par les valeurs humaines dans la pérennisation du partenariat conditionnant la viabilité de l'exploitation et par là, sa pérennité. Ce système vise à permettre au producteur de bénéficier d'une régularité quant à la trésorerie dont il dispose chaque mois et de parer aux difficultés qui surviendraient suite au désistement de plusieurs adhérents.

Autre élément conditionnant la viabilité de l'exploitation, les consommateurs paient un prix fixe pour un panier, lequel n'est pas relié à un contenu constant (Mundler et Audras, 2010) mais plutôt à une entente entre producteur et consommateurs et un niveau de charges de l'exploitation. Ceci nous montre une fois de plus le rôle de la confiance. Dans leur étude sur la

¹⁰ L'ensemble des activités d'un ménage ou d'une personne constituent un système et chaque activité comporte plusieurs fonctions qui sont économiques, hédonistes et d'intégration sociale. Ce système permet de situer l'activité agricole dans le système d'activité du ménage.

fixation du prix dans sept AMAP de la région Rhône Alpes, Mundler et Audras (2010) montrent que contrairement à de nombreux *a priori*, les prix fixés dans ces AMAP sont au-delà de ceux proposés dans le circuit professionnel et la grande distribution, mais sans tenir compte des différences de qualité. Selon eux, cette variable ne peut constituer un frein à la participation aux AMAP de personnes aux revenus faibles. Un autre élément distingue ce mode de commercialisation des plus traditionnels, à savoir le fait que le prix du panier ne soit pas considéré comme un élément discriminant (Mundler *et al.*, 2006 ; Moisière, 2007, cités par Mundler et Audras, 2010). La fixation du prix du panier est fonction de l'exclusivité ou non du réseau AMAP comme mode de distribution. Ainsi, si la commercialisation de la production se fait exclusivement via l'AMAP, *« un mode de calcul devra prendre en compte les charges de l'exploitation et définir les recettes qui doivent être dégagées annuellement. Dans le cas contraire, le producteur pourra appliquer une réduction par rapport aux prix pratiqués sur le marché ou avec les distributeurs »* (charte des AMAP 2003). L'association Alliance propose un guide (Annexe 2) pour la création d'une AMAP dans lequel la méthode de fixation du prix est proposée. Mundler et Audras (2010) remarquent qu'aucune référence à la productivité de l'exploitation n'y est faite. De plus, leur étude empirique montre qu'en matière de fixation des prix, le coût de production n'est pas évoqué. En fait, on se rend compte que la notion de rentabilité n'est pas directement évoquée, mais qu'elle l'est à travers la couverture des charges, autrement dit le seuil de rentabilité. Par contre, aucune mention d'une quelconque marge visant à investir ou à se constituer de la capacité d'autofinancement n'est faite, ce qui nous paraît pourtant essentiel dans la constitution de fonds internes nécessaires à la pérennisation de l'entreprise. L'avantage avancé pour le producteur permet également de produire un avantage pour le consommateur. Ainsi, comme l'explique Hashimoto (2008, cité par Lagane, 2011), *« les agriculteurs s'impliquèrent directement dans la distribution de leurs produits. Cela eut pour effet de développer au-delà de la réduction des dépenses de transport, de celle des coûts de production et de la diversification des cultures, une entente mutuelle et des liens d'amitié entre producteurs et consommateurs »*. Selon Lagane (2011), l'AMAP permet le développement et la commercialisation d'une agriculture biologique jugée encore trop onéreuse sur les circuits conventionnels. Cela est également rendu possible par l'absence d'obligation d'obtenir un label et de supporter les coûts qui y sont rattachés. Enfin, comme l'explique le guide proposé par MIRAMAP (2004), l'AMAP, comparée à d'autres modes de commercialisation, est plus avantageuse en termes de valorisation financière de la production, fournissant des plus-values sociales et environnementales. Pouvoir valoriser sa production d'une manière plus avantageuse constitue un moteur de la création de valeur pour une entreprise.

3.2. Une démarche entrepreneuriale pour une entreprise durable et à vocation sociale

La pérennité des exploitations qui adhèrent à une AMAP semble avoir, selon nous, pour origine une démarche entrepreneuriale. En effet, les exploitants créent leur entreprise nouvelle ou donnent une nouvelle orientation à leur entreprise existante en adhérant à une AMAP, dans une optique de durabilité et de création de valeur sociale. Ceci fait écho au champ de l'entrepreneuriat social, défini par Nicholls (2006, introduction) comme un champ empruntant aux modèles d'entreprise, de bénévolat, et de mouvements sociaux, pour reconfigurer des

solutions aux problèmes de la communauté, et créer une valeur sociale nouvelle et durable. Ceci fait également écho au champ de l'entrepreneuriat durable défini par Shepherd et Patzelt (2011, p. 142) comme un entrepreneuriat centré sur la préservation de la nature, du soutien à la vie, de la communauté à la recherche d'opportunités perçues pour créer des produits, processus et services futurs pour réaliser des bénéfices, lesquels sont globalement construits pour inclure des bénéfices économiques et non-économiques pour les individus, l'économie et la société.

Nous nous sommes donc servis de ces approches pour comprendre le comportement de l'exploitant. Les AMAP appartiennent à la sphère de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire « l'ensemble des activités économiques d'utilité « sociale » (Lipietz, 2001). Il apparaît que cette démarche est un témoignage d'entrepreneuriat social et solidaire avec une approche durable de l'agriculture, mais plusieurs éléments nous empêchent de valider ici dans sa globalité le concept d'entrepreneuriat durable. Nous allons donc à partir des caractéristiques de chacune des deux catégories d'entrepreneur vérifier quel type d'entrepreneur est le producteur en AMAP. Cinq principes généraux permettent de caractériser l'entrepreneuriat social (Léger-Jarniou, 2013). Ils sont présentés dans le tableau ci-dessous et leur transposition dans la charte des AMAP 2003 est présentée, à travers la mention de plusieurs des dix-huit principes généraux régissant les AMAP.

Tableau 1 : Les principes généraux définissant l'entrepreneuriat social

Principes de l'entrepreneuriat social (Léger-Jarniou, 2013, pp. 329-330)	Cas du producteur en AMAP (extraits de la charte des AMAP)
1. « La recherche du profit n'est pas une fin en soi. Elles créent une valeur économique afin de créer une valeur sociale. »	Principe 14. « la définition à chaque saison d'un prix équitable entre producteur et consommateurs »
2. « Une volonté directe ou indirecte de se mettre au service d'une communauté locale »	Principe 6. « la solidarité et des liens actifs avec tous les acteurs locaux œuvrant pour le maintien de l'agriculture durable et d'un commerce solidaire »
3. « La recherche d'une autonomie de gestion »	Principe 9. « l'accompagnement des producteurs à l'autonomie, c'est-à-dire la capacité à être maître de ses choix »
4. « Un processus de prise de décision collectif, dissocié de la propriété du capital »	Principe 14. « la définition à chaque saison d'un prix équitable entre producteurs et consommateurs »
5. « Une gestion participative qui inclut toute personne concernée par l'activité »	Principe 17. « une participation active des consommateurs à l'AMAP favorisée notamment par la responsabilisation du maximum d'adhérents »

Ainsi, il semble que l'exploitation agricole en AMAP corresponde en grande partie à un exemple d'entrepreneuriat social, du moins d'un point de vue théorique.

Abordons à présent la question de l'entreprise durable. Alors que l'entrepreneuriat social est au confluent de trois dimensions ; la dimension sociale, économique et institutionnelle, l'entrepreneuriat durable combine quant à lui les dimensions économiques, sociales et environnementales, autrement dit les dimensions du développement durable. Nous constatons donc que les dimensions communes aux deux approches sont les dimensions sociales et économiques. L'entrepreneur durable peut, entre autre classifications, être identifié à travers trois critères (Léger-Jarniou, 2013); vérifions si ces critères sont identifiables dans le système des AMAP, en sachant que les entreprises décrites comme l'étant sont appelées des « éco-industries » (énergies renouvelables, recyclage, eaux usées...) et n'incluent pas les exploitations agricoles. Ceci explique notre réserve.

Tableau 2 : Les critères permettant d'identifier une entreprise durable

Caractéristiques d'une entreprise durable (Léger-Jarniou, 2013)	Cas du producteur en AMAP
« un état d'esprit tourné vers l'environnement mais aussi porteur de valeurs plus générales au service de la communauté qui lui permet quelquefois de penser autrement la gestion de son entreprise »	Principe 3. « une production respectueuse de la nature, de l'environnement et de l'animal : développement d'une biodiversité, fertilité des sols, production sans engrais ni pesticides chimiques de synthèse, gestion économique de l'eau... »
« des offres et services évalués en fonction de leur impact sur l'environnement et plus largement sur la société »	Principe 5. « L'appui à l'agriculture paysanne locale » Principe 14. « La définition à chaque saison d'un prix équitable entre producteurs et consommateurs »
« des stratégies qui se distinguent par leur ancrage institutionnel »	-

Il apparaît qu'un objectif de durabilité est effectivement poursuivi par les producteurs en AMAP mais que l'ancrage institutionnel n'est pas explicitement énoncé. Même si nous ne pouvons ainsi pas les qualifier d'entrepreneurs durables, les producteurs en AMAP ont plusieurs caractéristiques en remettant en cause les modes de distribution traditionnels et cherchent à mettre en place des produits et processus innovants qui confèrent à leur entreprise une valeur sociale et environnementale en plus de la valeur économique. L'orientation d'une telle pratique vers le développement durable est soutenue par Chiffolleau (2008).

3.3. Une démarche soutenue par les stratégies collectives

Enfin, la pérennité des exploitations qui adhèrent à une AMAP est conditionnée par la mise en œuvre de stratégies collectives basées sur le partenariat producteur-consommateur ainsi que sur une entraide au sein de la profession. Mundler et Audras (2010) définissent les AMAP comme « une association formalisée ou non, fondée sur un engagement mutuel entre un

groupe de consommateurs et un agriculteur ». Cette définition souligne l'aspect collectif et collaboratif du système. L'aspect collectif et collaboratif se situe à plusieurs niveaux :

-Entre le producteur et les consommateurs : le système ne peut être pérenne que si toutes les parties prenantes s'entendent et prennent des décisions visant à satisfaire leurs besoins, *a priori* divergents, notamment sur le prix à payer et le respect du contrat (rester dans l'AMAP ou trouver un remplaçant). Ceci est rendu possible par la charte ainsi que les valeurs communes mises en avant et partagées.

-Entre le producteur et l'essaimeur : L'essaimage permet à un producteur souhaitant adhérer à une AMAP de le faire à partir d'une étude de la faisabilité de son projet, laquelle est réalisée par un autre producteur, souvent de la même région. L'objectif est plus coopératif que compétitif contrairement à d'autres contextes où la compétition primerait étant donné la difficulté qu'ont les petits producteurs à vendre leur production à un prix juste.

La compréhension de ces relations peut être améliorée grâce au concept de stratégie collective, que l'on doit à Astley et Fombrun (1983) et qui est définie comme la formulation conjointe d'une politique et la mise en œuvre de l'action par les membres de collectivités interorganisationnelles (Astley, 1984). Poisson et Saleilles (2012) mobilisent le concept de stratégie collective dans leur étude sur les entreprises ayant recours aux circuits courts. Les auteurs expliquent que les collectifs de producteurs y recourant peuvent être considérés comme une forme spécifique de systèmes agroalimentaires, à savoir des systèmes agroalimentaires alternatifs (S3A¹¹), dans le sens où, en plus de se structurer autour d'une activité commune comme le font les systèmes agroalimentaires localisés (SYAL¹²), leurs actions se font « *en rupture avec le système dominant* ». Ceci est rappelé par Vuillon (2012, p. 115) selon laquelle l'AMAP est « *une alternative économique, une solution transitoire aux graves problèmes qui nous préoccupent sur la ferme, et sur l'agriculture paysanne en général* ».

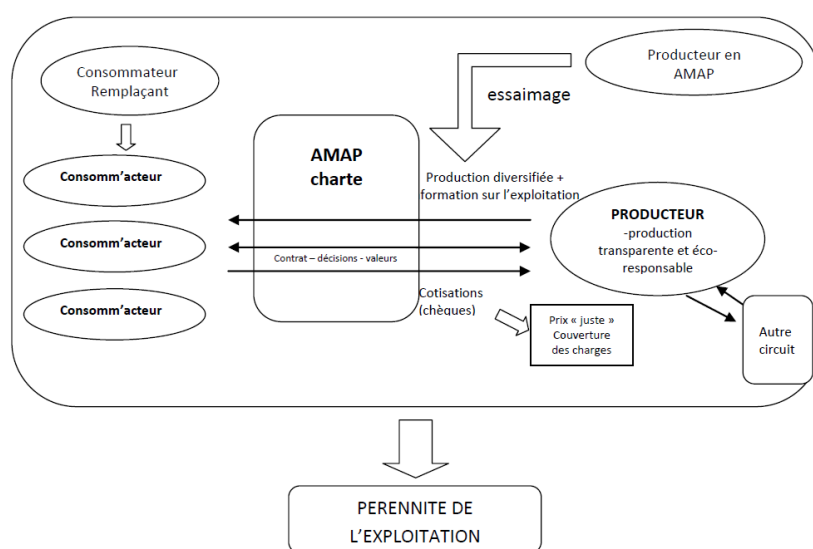
Le partenariat producteur-consommateur est fait de sorte que puissent être réduits les problèmes d'agence. En effet, Jensen et Meckling (1976) définissent la théorie de l'agence ainsi : « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (traduction de l'anglais). L'entreprise est donc la résultante de relations entre différentes parties prenantes ayant à première vue des intérêts divergents. Nous pourrions donc appliquer, au moins partiellement, ce cadre à la relation consommateur – producteur, car dans le contrat liant ces deux parties *via* l'AMAP, le consommateur s'engage à payer à l'avance ses paniers et à les récupérer une fois par semaine,

¹¹ Système Agroalimentaire Alternatif (S3A) : système regroupant des « initiatives comportant des allégations de nouveaux liens entre production et consommation, ou entre producteurs et consommateurs, en rupture avec le système "dominant" » (Deverre et Lamine, 2010, p. 58).

¹² Système Agroalimentaire Localisé (SYAL) : « Organisations de production et de service (unités de production agricole, entreprises agroalimentaires, commerciales, de services, restauration) associées de par leurs caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. Le milieu, les produits, les hommes, leurs institutions, leurs savoir-faire, leurs comportements alimentaires, leurs réseaux de relations, se combinent dans un territoire pour produire une forme d'organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée ». (CIRAD-SAR, 1996).

il s'engage également à accepter de subir les conséquences d'aléas pouvant réduire voire empêcher la distribution. D'autre part, le producteur s'engage à produire dans le respect de la terre et avec des pratiques saines, mettre sa production à la disposition des consommateurs, et à informer régulièrement ces derniers sur la situation, même financière, de son exploitation. Il semble que le contrat ainsi que la charte permettent ainsi de réduire l'asymétrie d'information existant habituellement entre un producteur et son client, mais ne permet pas de faire face aux désistements de consommateurs (même si le consommateur s'engage à trouver un remplaçant), lesquels pourraient mettre en péril la santé financière et la pérennité de l'exploitation. La mobilisation de ces divers cadres théoriques nous amène à proposer le modèle suivant de pérennité des exploitations agricoles adhérant à une AMAP.

Figure 1 : Modèle de pérennité des exploitations en AMAP



4. Un exemple d'exploitation pérenne : Les Olivades

Afin d'illustrer ce modèle de pérennité des exploitations agricoles en AMAP, voici le cas des Olivades, une exploitation agricole étant en 100% AMAP et ayant créé la première AMAP en France en 2001.

4.1.Méthodologie de l'étude de cas

Nous avons choisi pour illustrer cette approche conceptuelle, de recourir à une approche méthodologique qualitative *via* l'étude de cas, selon la définition de Yin¹³ (1990, p. 17). C'est donc pour nous une première étape de l'observation des vecteurs de pérennité d'une exploitation adhérant à une AMAP. Les données sur ce cas ont été recueillies à partir du site internet des Olivades (historique de l'exploitation, présentation des AMAP), du contenu de l'ouvrage écrit par Denise Vuillon (notion de pérennité, compréhension du fonctionnement

¹³ « Une étude de cas est une étude empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990).

d'une AMAP, de ses avantages et inconvénients), ainsi qu'un entretien téléphonique non-directif de 45 minutes avec Madame Vuillon en décembre 2013 (vision de l'exploitant, motivations et perception du modèle). Les mentions de numéros de pages sont celles de l'ouvrage en question.

4.2. La ferme des Olivades et ses AMAP

Daniel et Denise Vuillon sont la quatrième génération de paysans sur les Olivades. Sur ces terres du Var, à Ollioules, ont été d'abord cultivés les oliviers et les céréales, puis le vin, pour aujourd'hui être le lieu d'une activité maraîchère. Dans un premier temps, dès les années 60, la commercialisation de la production n'était en rien locale, mais destinée aux grandes villes, mais la rentabilité de cette activité n'était pas au rendez-vous. Ce n'est que plus tard qu'ouvrit le point de vente à la ferme et que la diversification des productions se fit. Toutefois, la grande distribution constituait encore, à la fin des années 80, une grande partie des débouchés de la ferme.

Avant les AMAP, et depuis 1987, les Olivades avaient donc un point de vente à la ferme. C'est à la fin des années 90 que les exploitants commencèrent à sentir une réelle volonté des consommateurs pour la biodiversité dans leurs assiettes, suite aux diverses crises sanitaires et alimentaires, comme la vache folle en 1996. Les époux Vuillon étaient alors très actifs dans les diverses institutions de l'agriculture régionale (confédération paysanne, Chambre d'agriculture...). Suite à la découverte des CSA aux Etats-Unis, ils décident en 2001 de mettre en place la première AMAP dans le Sud de la France, avec un collectif de consommateurs d'Aubagne. Madame Vuillon, alors infirmière, décide de travailler à l'exploitation et de s'engager dans ce combat pour le maintien de l'agriculture paysanne. La question de la pertinence économique de la présence du conjoint dans l'exploitation (main d'œuvre supplémentaire vs. sécurité financière conférée par un emploi à l'extérieur en cas d'aléa) est à envisager.

Aujourd'hui, les Olivades comptent trois AMAP pour environ deux cents paniers, huit hectares de plein champ ainsi que un hectare et demi de serres. La production est en agriculture biologique, sans label. Ceci est rendu possible par le fait que l'AMAP n'est pas considérée comme une mise en marché (p. 99) et n'en subit donc pas les contraintes. Vuillon (p. 124) pense que cela est préférable car l'obligation de l'obtention du label aurait limité d'autant plus le nombre d'AMAP créées. Les deux exploitants emploient trois salariés (soit 1 unité de travail pour 40 consommateurs, p. 102), qui ont pu être conservés selon eux, grâce aux AMAP. Deux des trois AMAP sont à la ferme, alors que la troisième (historiquement la première) est à Aubagne. Les exploitants continuent à aider, *via* l'essaimage, l'installation de jeunes agriculteurs en AMAP ou la création d'AMAP par des exploitants et des consommateurs le souhaitant.

Ce descriptif et cet historique nous indiquent que les Olivades constituent *a priori* un exemple de pérennité d'une exploitation à travers le développement des AMAP.

Le mode de fonctionnement des AMAP rattachées aux Olivades est clairement expliqué sur le site internet des Olivades et peut être résumé comme suit.

Tableau 3 : Organisation des distributions et du règlement

Distribution une fois par semaine	Nombre de paniers	Contenu	Prix (3)	Contenance d'un panier	Paielement
Automne/hiver					
Octobre à fin mars	25	Légumes	24 € (1)	3 adultes ou 2 adultes et 2 enfants = au	1 règlement Ou $\frac{1}{2} - \frac{1}{4} - \frac{1}{4}$
Printemps/été					
Avril à fin septembre	26	Fruits et légumes	27.50€ (2)	moins 10 types de produits différents.	Ou 6 mensualités

(1) Le panier de la saison automne/hiver 2001-2002 était à 100 francs, soit 15 €.

(2) Le panier de l'été 2001 était à 130 francs, soit 19,50 €.

(3) Aux Olivades, le prix du panier s'est stabilisé dès 2004, date du passage en 100% AMAP (p. 110), après être passé d'un montant moyen de 17,25 € en 2001, à plus de 20 € en 2002 et 2003 et 25 euros en 2004, compte tenu de l'évolution de la production. Il peut être difficile de faire accepter la hausse du prix aux consommateurs, même si ceci est justifié par une hausse des charges (p. 198).

Il faut noter que certaines AMAP ne proposent pas de paniers pour la saison automne/hiver, ce qui rend plus difficile la fidélisation des consommateurs d'une année sur l'autre. D'autre part, le prix du panier, comme l'explique Vuillon (p. 53) n'est pas fonction des prix du marché mais des coûts engagés, dans un objectif de « maintien » de l'agriculture. La tendance des consommateurs est à la demande de plus petits paniers. Or, pour le producteur, proposer des plus petits paniers signifie selon Vuillon (2012), trouver deux fois plus de familles et d'autant plus de difficultés à atteindre l'équilibre. La vente en AMAP permet un gain de temps quant à la commercialisation, étant donné que tout est distribué en une fois par semaine pour chaque AMAP, plutôt que de diversifier les circuits et multiplier les temps de transports (p. 57).

Cette présentation des AMAP souligne le rôle d'une stabilité des prix, de l'existence des paniers sur l'année dans le succès d'un tel système mais également des difficultés et contraintes liées à la fidélisation (paniers sur l'année) et la satisfaction des clients (adaptation de la taille des paniers). Reste à présent à comprendre quels sont les éléments clé explicatifs de la pérennité *a priori* observée dans cette exploitation.

4.3. La pérennité

A la lecture de l'ouvrage de Vuillon (2012), nous avons cherché à identifier les éléments qui étaient selon l'auteur, les clés de la pérennité de l'exploitation, afin de faire écho au modèle présenté en section 3. Il est évident que cette analyse présente la limite d'être menée à partir du point de vue d'une partie prenante engagée politiquement et défenseur de ce modèle, pouvant suggérer un manque d'objectivité.

Nous avons remarqué qu'il était toujours, dans le discours de Madame Vuillon, question de la pérennité de l'AMAP et non de l'exploitation, même si les deux sont reliées. La notion de pérennité n'apparaît d'ailleurs dans l'ouvrage qu'à partir du moment où il est question d'essaimage : « durabilité du concept » (p. 114 ; p. 156), « ... à le [le concept] pérenniser » (p. 114), laissant penser que l'objectif de l'essaimage est bien la pérennisation du concept. Nous avons malgré cela relevé les éléments de discours se rapportant à des conditions de pérennité de l'exploitation énoncées dans la partie théorique.

-Objectif en termes de couverture des charges : L'objectif affiché par les exploitants à la création de leur première AMAP était de 200 paniers, et la première année, ils avaient convaincu 150 familles. Ceci est, compte tenu des 10 hectares de production (20 paniers par hectare), l'objectif à atteindre pour couvrir les charges de l'exploitation et rémunérer les exploitants. De plus, être en 100% AMAP permet d'affecter la totalité des charges au prix du panier et le calcul du coût de revient est facilité. Les premières années, les Olivades disposaient de listes d'attente de consommateurs, ce qui n'est plus le cas en 2011 (p. 109). Le nombre d'abonnés baisse, comme dans le reste de la France, notamment depuis 2010 ; ceci est semble-t-il dû à la crise mais aussi au développement de la vente sur internet ainsi que les stratégies « de proximité » de la grande distribution (p. 153). La baisse du nombre d'adhérents a impliqué la séparation d'avec un salarié et un saisonnier. Toutes nos lectures sur la fixation du prix du panier mettent en avant une limite, à savoir qu'il n'est jamais spécifié comment une exploitation qui adhère à une AMAP (et d'autant plus si 100% AMAP) peut se constituer une capacité d'autofinancement, une réserve pour faire face aux aléas. Cette réserve, constituée à partir d'une marge, serait alimentée les années favorables et utilisée les années défavorables ou en cas d'imprévu en complément des assurances (par exemple, en cas d'inondation).

-Objectif en termes de rémunération du travail du paysan : l'AMAP permet de réduire le risque économique, en rendant certaine la trésorerie chaque mois, et elle est censée inclure la rémunération de l'exploitant dans le prix du panier (hormis la ou les première(s) année(s), p. 131). Ceci semble une nécessité, lorsque l'on sait que selon Vuillon (p. 129) pour 40% des agriculteurs, la rémunération est inférieure au SMIC. La valorisation est économique, mais elle est également sociale (p. 87), lorsque l'on sait l'isolement social et la détresse qui touche de nombreux petits agriculteurs. La question de la rémunération et du rôle du soutien et de la fidélité des consommateurs est un élément essentiel dans la pérennité de l'exploitation. Il faut éviter « l'usure de la solidarité » (p. 154). En effet, une exploitante agricole en AMAP depuis 10 ans, explique sur le blog de CREAMAP (le réseau des essaimeurs), qu'en avril 2013, il lui manquait 25,5 contrats pour lui permettre d'obtenir une rémunération. Elle précise que sa rémunération est fixée à 14 400 € annuels (pas de précision sur le caractère brut ou net de ce montant). Ceci signifie qu'en l'état actuel des choses, elle couvre les charges de l'exploitation mais ne peut s'assurer une rémunération.

-Objectif en termes de viabilité économique et de transmission des exploitations : Vuillon (p. 106) rappelle que la réalité financière du métier d'agriculteur freine les créateurs ou repreneurs d'exploitations. La pérennisation et la transmission des exploitations, plutôt que

leur rachat systématique par des plus grandes structures, dépend donc de la mise en place d'organisations améliorant la santé financière de ces entreprises. Cela prend environ deux ans pour être à l'équilibre et ne plus dépendre des subventions (p. 162). Ces objectifs sont sous-jacents lorsqu'il est question de l'essaimage, défini comme « *l'aide à la mise en place de l'AMAP par la sensibilisation, le témoignage et l'accompagnement des personnes-ressources pionnières de la première AMAP dans leur région* » (p. 113). A ce but a été créé Créamap, le Centre de Ressources pour l'Essaimage des AMAP en France. Il est clairement expliqué que l'essaimage « *met en avant des éléments de viabilité économique de la ferme, et par conséquent, de durabilité du concept* » (p. 115). Comme dans les travaux de Mundler, la différence entre pérennité et viabilité est opérée. L'accompagnement par un essaimeur permet de servir d'exemple vivant de réussite et de pérennisation de l'exploitation grâce aux AMAP : « *il apporte la preuve que le partenariat avec ses consommateurs permet de maintenir son activité, de pérenniser et de créer des emplois* » (p. 117). Vuillon (2012) assure également que les AMAP accompagnées sont « *viabiles et pérennes* » (p. 117) et que le pourcentage d'échec est quasiment nul pour les exploitants accompagnés (p. 123). La viabilité économique du projet est rendue possible par le fait que le comité qui vient réaliser l'essaimage analyse selon une grille déjà maintes fois mise à l'épreuve, l'exploitation, son organisation, ses résultats économiques, l'adéquation de la structure et des techniques de production avec le système AMAP... Ceci nécessite une totale transparence de l'exploitant envers les essaimeurs.

L'atteinte d'un équilibre est également à considérer du point de vue de l'équilibre entre le nombre de cultures différentes et le prix et le nombre de paniers. A ce propos, un témoignage dans l'ouvrage de Vuillon (p. 202) explique qu'il faut soit limiter la biodiversité et ne faire que le basique, soit proposer une diversité de produits et augmenter le prix ou le nombre de paniers.

La ferme des Olivades constitue donc un cas intéressant à approfondir pour comprendre l'évolution, les choix et les techniques qui ont permis à cette exploitation d'aboutir à un système 100% AMAP, à embaucher et à être pérenne. A travers ce cas, nous avons constaté le rôle des stratégies collectives, à travers l'essaimage, le rôle de nombreux critères de viabilité économique ainsi que la présence d'une démarche entrepreneuriale effective motivée par des convictions d'ordre social, environnemental et économique en dernier lieu. Toutefois, nous constatons une fois de plus que le maillon essentiel de tout ce système est le consommateur et sa fidélisation, laquelle est conditionnée par son attachement aux valeurs défendues par l'AMAP.

5. CONCLUSION

Ce travail de conceptualisation de la pérennité des exploitations agricoles en AMAP est le début d'une étude visant à proposer un modèle opérationnel, affiné grâce à une enquête par questionnaire et pouvant être dupliqué auprès de toutes les exploitations en AMAP et pourquoi pas dans plusieurs pays. Les AMAP constituent une forme particulière de circuit court permettant aux exploitations d'avoir accès à un modèle alternatif au modèle dominant :

agriculture conventionnelle, intensive, circuits longs de la grande distribution en concurrence avec les producteurs étrangers et leurs prix défiant toute concurrence. Ce circuit, né en 2001 et constituant une niche particulièrement adaptée aux petites exploitations familiales, semble perdre de la vitesse avec la crise économique et les offensives des circuits concurrents. Une disparition de cet exemple de stratégies collectives défendant des valeurs en opposition avec l'individualisme dominant serait selon nous dommage. L'industrie agroalimentaire sera d'autant plus riche que la diversité des acteurs y opérant est préservée. Nous ne pensons pas que le fatalisme soit de mise quant à la disparition des petites exploitations agricoles. Pour autant, ne doivent subsister que celles qui sont financièrement viables et adoptant une approche durable. C'est pourquoi nous nous intéressons au modèle expliquant le succès d'un tel système et la pérennité des exploitations y recourant.

Par ce travail, nous montrons en quoi les AMAP peuvent constituer, sous certaines conditions, une solution pour répondre aux difficultés financières des petites exploitations, et quelles sont les limites de cette solution en la matière, notamment le désistement des consommateurs et la garantie sur la trésorerie. Il montre également que les principes sous-tendant ces démarches sont ceux d'un entrepreneuriat social mais aussi sous certains angles, durable. Un partage de valeurs communes et un engagement vers des pratiques respectueuses de l'environnement et une solidarité continue en témoignent. Enfin, tout ceci est rendu possible grâce à des stratégies collectives de partenariats durables entre producteurs mais aussi avec les consommateurs, que ce soit par le contrat et la charte signés ou par l'accompagnement des nouveaux entrants *via* l'essaimage. L'étude de cas présente un exemple d'exploitation qui a stabilisé sa situation grâce aux AMAP et qui est engagée dans le développement de ce concept.

Plusieurs limites de ce travail peuvent être formulées. Tout d'abord, d'un point de vue théorique, nous nous contentons d'agréger et d'articuler des cadres théoriques existants pour comprendre les mécanismes sous-tendant la pérennité d'une exploitation adhérant à une AMAP. Ceci est dû au caractère embryonnaire de la recherche et limite la portée managériale immédiate de ce travail. De plus, d'un point de vue méthodologique, le recours à l'étude de cas ne permet pas de valider le cadre conceptuel proposé mais seulement de l'illustrer. Ainsi, une étude empirique quantitative avec questionnaire permettant de mesurer et analyser entre autres choses, la pérennité (et notamment la notion de transmission), la viabilité de l'exploitation avant et après l'adhésion à une AMAP, une analyse des exploitations familiales vs. non familiales, exploitations nouvellement créées vs. exploitations existantes, commercialisation 100% AMAP ou non, est nécessaire et prévue. De plus, cette étude ne met pas en perspective l'AMAP par rapport à d'autres circuits courts.

Malgré cela, ce travail a été élaboré de sorte que les exploitants souhaitant se lancer dans cette expérience soient en possession d'une vision globale des conditions à réunir pour que ceci contribue à la pérennité de leur petite entreprise.

Bibliographie :

- ALLOUCHE, J. et B. AMANN (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.
- ANG, J.S. (1992), « On the Theory of finance for privately held firms », *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, n°3, p. 185-203.
- ANG, J.S. (1991), « Small Business Uniqueness and the theory of financial management », *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, n°1, p. 1-13.
- ASTLEY, W.G. et C.J. FOMBRUN (1983), « Collective strategy: social ecology and organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, p. 576-587.
- ASTLEY, W.G. (1984), « Toward an appreciation of collective strategy », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 526-535.
- AUBRY, C. et Y. CHIFFOLEAU (2009), « Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine: histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations agronomiques*, vol. 5, n° May, p. 53-67.
- BARNEY, J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.
- BERTRANDIAS, L. et J-L. PERNIN (2010), « Comprendre l'intention d'adhérer à une AMAP : une approche par la théorie du comportement planifié », *15ème Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, Session 2, p. 1-20.
- BROWN, C. et S. MILLER (2008), « The impact of local markets: a review of research on farmers markets and community supported agriculture », *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 90, n°5, p. 1296-1302.
- CHAFFOTTE, L. et Y. CHIFFOLEAU (2007), « Vente directe et circuits courts: évaluations, définitions et typologie », *Les Cahiers de l'Observatoire CROC*, INRA, Montpellier, n°1, p. 8.
- CHERIET, F., M. DOMERGUE et N. EL KHARRAZI (2012), « Quels liens entre performances et pérennité des entreprises ? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon », *XXIème conférence de l'AIMS*, Lille, France.
- CHIFFOLEAU, Y. (2008), « Les circuits courts de commercialisation en agriculture: diversité et enjeux pour le développement durable ». MARECHAL G., *Les circuits courts alimentaires*, Dijon, Educagri Editions, p. 21-30.
- CHUA, J.H.; J.J. CHRISMAN et P. SHARMA (1999), « Defining the Family Business by Behaviour », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, n°4, p. 19-39.
- CIRAD/SAR (1996), « Systèmes agroalimentaires localisés (organisations, innovations et développement local) », proposition d'animation scientifique du laboratoire STSC n° 134/96.
- DE SARTRE, X. A., H. DOUENCE, H. et C. MERCIER. (2010), « Choisir et redéfinir le local, l'exemple d'un type de filière courte : les AMAP en Béarn », dans *Les circuits courts alimentaires*, J.B. TAVERSAC et S. VILLARD (Ed.), p. 100-120.
- DEVERRE, C. et C. LAMINE (2010), « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales ». *Économie rurale*, vol. 3, p. 57-73.
- DOBSON, J.R. et J.S. SWIFT (2008), « The sustainability of family business: evidence from three UK case », *Journal of Business Management*, vol. 1, pp. 57-72.
- HINRICHS, C.C. (2000), « Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market », *Journal of Rural Studies*, n° 16, p. 295-303.
- International Union for the Conservation systems for managing the global of Nature and Natural Resources, (1980). *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for sustainable Development*, IUCN-UNEP WWF, Gland, Switzerland.

- JENSEN, M.C. et W.H. MECKLING (1976), « Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, October, p. 305-360.
- MARCHESNAY, M. et P-A. JULIEN (1990), « The small business: as a transaction space », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 2, n°3, p. 267-278.
- LEGER-JARNIOU, C. (2013), *Le Grand Livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, 448 p.
- LAGANE, J. (2011), « Du teikei à l'AMAP, un modèle acculturé », *Développement durable et territoires*, vol. 2, n° 2.
- LIPIETZ, A (2001), Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire: pourquoi, comment? Coédition La découverte-La documentation française, Paris.
- LIZIO, W. et D. LASS (2005), « CSA 2001: An Evolving Platform for Ecological and Economical Agricultural Marketing and Production », Department of Resource Economics, University of Massachusetts, Amherst, M. 23 p.
- MCMAHON, R.G.P., S. HOLMES, P. HUTCHINSON et D.M. FORSAITH (1993), *Small Enterprise Financial Management Theory and Practice*, Harcourt Brace, Australia.
- MARECHAL, JP. (2000), *Humaniser l'économie*, coll. « Sociologie économique », Desclée de Brouwer, Paris, p. 173.
- MIGNON, S. (1998), *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse pour le Doctorat en ès Sciences de Gestion, Université de Nice.
- MIGNON, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 169-196.
- MIRAPAP, Le guide de l'AMAP, 2004.
- MOISIERE, X. (2007), « Les circuits courts alimentaires à Rennes Métropole », Rennes, mémoire de MASTER 2 Géographie Aménagement Société Environnement, département de Géographie, Université de Rennes 2, 89 p.
- MUNDLER, P. et A. AUDRAS (2010), « Le prix des paniers, Analyse de la formation du prix du panier dans 7 AMAP de la région Rhône-Alpes », *4èmes Journées de recherches en sciences sociales INRA SFER CIRA*, AgroCampus-Ouest (Rennes), 9 et 10 décembre 2010.
- MUNDLER, P. (2011), « Viabilité et pérennité des « petites fermes », enseignements tirés de deux projets de recherche », *Courrier de l'environnement de l'INRA* n° 61, décembre 2011, p. 57-68.
- MUNDLER, P. (sous la direction de), M-A. ANGELUCCI, E. COMTE, S. NEYRAT (2006), *Fonctionnement et reproductibilité des AMAP en Rhône-Alpes*. Lyon, ISARA, 56 p.
- MUNDLER, P. (sous la direction) (2008), « Petites exploitations diversifiées en circuits courts. Soutenabilité sociale et économique », Rapport final, ISARA, Lyon, 28p.
- NICHOLLS, A. (2006), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford : Oxford University Press.
- NIEHM, L. S., J. SWINNEY et N.J. MILLER (2008), « Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n° 3, p. 331-350.
- OSTROM, M.R. (2007), « Community Supported Agriculture as an Agent of Change: Is It Working? » In C.C. HINRICHS et T.A. LYSON, eds. *Remaking the North American Food System: Strategies for Sustainability*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, p. 99-120.
- POISSON, M. et S. SALEILLES (2012), « Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés Alternatifs », "Economies et Sociétés, Série "Systèmes agroalimentaires", AG 34, 10/11, p. 2077-2096.
- ROSS, S.A. (1973), « The Economic Theory of Agency: The Principal's Problems » *American Economic Review* LXII (May), p. 134-139.
- SABIH, S.F., et L.B.B. BAKER. (2000), « Alternative Financing in Agriculture: A Case for the CSA Method », *Acta Hort. (ISHS)* vol. 524, p. 141-148.

- SCHLICHT, S., P. VOLZ, P. WECKENBROCK et T. LE GALLIC (2012), « Community Supported Agriculture: An overview of characteristics, diffusion and political interaction in France, Germany, Belgium and Switzerland », *die Agronauten, Research for sustainable, regional agriculture*.
- STAFFORD, K., K.A. DUNCAN, S. DANE, et M. WINTER (1999), « A Research Model of Sustainable Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 12, p. 197-208.
- TEGTMEIER, E. et M. DUFFY (2005), « Community Supported Agriculture (CSA) in the Midwest United States: A Regional Characterization ». Ames, IA: Leopold Center for Sustainable Agriculture, Iowa State University.
- VUILLON, D. (2012), L'histoire de la première AMAP, Edition l'Harmattan.
- WERNERFELT, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- YIN, R. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.

Annexes:

Annexe 1: Grandes étapes pour la création et la pérennisation d'un projet

La prise de conscience du contexte, avec pour solution possible, la création d'une Amap.
La recherche de consommateurs pour former une première équipe.
La définition du projet : valeurs, attentes en terme de produits, répartition des rôles, création d'une plaquette d'information.
La recherche du producteur et sa présentation au groupe
La détermination du contrat et du mode de fonctionnement : engagements réciproques, durée, prix, modalités de distribution, statut de l'Amap.
Lancement de la saison avec la signature des contrats.
Pérennisation de l'Amap : bilan de la saison, fidélisation des adhérents, développement d'activités annexes...

Source : Miramap, guide de l'AMAP (2004, p. 29)

Annexe 2 : Mode de fixation du prix du panier en AMAP

	Commercialisation AMAP exclusive	Commercialisation AMAP non exclusive
Fixation du prix du panier	charges fixes de l'exploitation + coût des productions (dépendant de ce que veulent consommer les consommateurs) + salaire du paysan, le tout divisé par le nombre de consommateurs.	Estimation faite par le producteur en se basant sur les prix pratiqués sur les marchés locaux et en y opérant parfois une réduction. Attention cependant à ne pas fixer des prix trop faibles.

Source : guide pour la création d'une AMAP (Alliance)