

Proposition de programme de travail interne

Suite à 1^{ère} session du 30 octobre 2019

Dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement



Nous rappelons ici les principales étapes de la mission d'accompagnement :

- 1) Actualiser/préciser le cadre de référence
- 2) Identifier et analyser les différents métiers de l'association
- 3) Décider des solutions à développer, à créer, à nuancer ou à abandonner
- 4) Analyser l'environnemental partenariat pour chaque métier, repérer les alliances stratégiques
- 5) Dessiner le plan d'action opérationnel (avec introduction de chaque fiche action par un administrateur pour montrer le besoin sociétal et l'impact attendu sur les populations cibles)
- 6) Faire des hypothèses/projections et les traduire économiquement dans un prévisionnel
- 7) Travailler sur le renforcement de la gouvernance et de la base sociale

Pour mener à bien ce travail, nous recommandons de mettre en place **différentes instances de concertation** au-delà du seul CA et des salariées, pour partager largement les réflexions en associant par exemple des bénévoles et/ou des adhérents/sympathisants dans les groupes de travail ou au travers des activités courantes de l'association (réunions de projet, journées techniques...).

Nous insistons sur l'intérêt que peut représenter au sein de Graines de Noé la **mise en place d'un mode de gouvernance sociocratique pour responsabiliser les différentes parties prenantes et faire marcher l'intelligence collective** : tout le monde ne décide pas de tout, chacun décide s'il est concerné et sinon, fait confiance aux autres. Le principe fondamental est le **zéro dissensus** : on ne cherche pas la majorité des voix mais le zéro désaccord. Pour cela un dispositif simple consiste en la mise en place du mode de prise de décision suivant : 1) je suis d'accord, 2) je ne suis pas concerné, je fais confiance aux autres, 3) je ne suis plutôt pas d'accord, mais comme cela ne m'empêche pas d'agir, je m'en remets au groupe, 4) je m'oppose mais propose une contre-proposition argumentée qui sera analysée en collectif sous la forme d'un cercle sociocratique jusqu'à atteindre une solution améliorée qui rassemble tout le monde.

Principaux éléments de diagnostic initial rappelés durant la session :

Lors de la dernière AG 2019 de l'association, de nombreux citoyens étaient présents, mais peu nombreux étaient les paysans. De moins en moins de paysans s'impliquent dans les activités de Graines de Noé et certains ne reviennent pas une fois les graines obtenues. « Est-ce que ce qu'on leur propose ne leur correspond plus ? Est-ce parce qu'ils sont trop dispersés géographiquement ? Est-ce qu'ils sont

dans la consommation : une fois qu'ils ont les semences, ils ne voient plus ce qu'on peut leur apporter ». Chaque agriculteur a tendance à valoriser ses semences chez lui. Il y a peu de mutualisations ou de valorisation commune. Selon Bernard, il faut travailler la demande car c'est le consommateur qui va aider à développer la production locale et à faire se regrouper les agriculteurs pour éviter la mise en concurrence entre circuits courts.

Dans l'accompagnement DLA, il est demandé de prévoir un temps sur la remobilisation des adhérents, bénévoles, paysans, notamment dans le projet de moulin et la remobilisation du CA. Laure ne souhaite pas se représenter à la prochaine AG. Il faudrait imaginer un système qui soit transmissible plus facilement pour renforcer la viabilité de l'association.

CONSIGNES 1 : Actualiser/préciser le cadre de référence (la raison d'être de l'association)

A l'issue de ce travail, nous disposerons d'un **guide d'accueil des nouveaux adhérents**, comprenant : la **charte des valeurs** de 2014 (déjà existante), un **document d'orientation stratégique** (vision à 2-3 ans), un **texte sur l'histoire de l'association** (utile à l'approche des 10 ans), un **récapitulatif des temps de vie associative** récurrents, **des modalités de cotisation** et des **fiches de mission bénévoles**.

Cet outil doit permettre de faciliter **l'intégration et la responsabilisation des nouveaux adhérents**, de garantir le **partage, la transmission des fondamentaux** de l'association, mais aussi de **mettre en valeur les spécificités/la valeur ajoutée de Graines de Noé** (compétences à haute valeur ajoutée, patrimoine d'expertises uniques, projets phares, succès historiques...).

Répartition du travail validée le 30 octobre :

- **Bernard** : rédige le document d'orientation (la vision) pour mi-novembre et partage son texte avec les autres membres du CA pour relecture et éventuels compléments.
- **Hélène** : consulte les agriculteurs sur cette vision à l'occasion de la journée technique qu'elle organise fin novembre et rédige le compte-rendu de leurs réactions, retours, suggestions...
- **Coline, Laure et Stéphanie** : font la synthèse du texte de Bernard complété par le CA, des retours d'Hélène, du compte-rendu de l'AG 2019 et de l'enquête lancée par François afin de produire pour Noël un texte consolidé qui servira de document d'orientation à 2-3 ans.
- **François, Alain et Geneviève** : rédigent pour fin janvier, une proposition de guide d'accueil des nouveaux adhérents sur la base d'exemples que Juliette vous enverra en tachant d'intégrer les réponses aux questionnements courants que pourraient se poser les nouveaux arrivants.
- **Coline, Hélène et Eloïse** : ajoutent une page sur l'histoire de l'association et réfléchissent aux différentes fiches de mission bénévoles qui seraient utiles (notamment pour les fêtes, foires...).
- **Tous** : relisent ce support, le complètent au besoin et le valident pour mise en page en amont de l'AG 2020 au cours de laquelle il sera distribué.

Plus tard, d'autres outils seront à envisager, comme la mise en place d'un **règlement intérieur** pour spécifier les modalités de fonctionnement des instances, les codes de conduite, la répartition des responsabilités, etc. (tout ce qui ne serait pas décliné dans les statuts). Attention à ne pas vouloir trop en mettre, c'est un document qui doit s'incrémenter au fur et à mesure, tout en sachant qu'on ne peut pas tout écrire et qu'il vaut mieux faire marcher l'intelligence collective que vouloir tout régler.

EXERCICE 2 : Quels sont les domaines d'activité stratégiques de Graines de Noé ?

Un domaine d'activité stratégique (aussi appelé métier) est un **sous-ensemble homogène d'activités** qui se caractérise par une même combinaison de facteurs explicatifs de succès et des caractéristiques homogènes. A Graines de Noé, nous avons identifié lors de la session de travail du 30 octobre :

- **Conservation des semences**
- **Accompagnement des agriculteurs** (conseil sur les semences les plus adaptées au contexte pédoclimatique de chaque ferme et aux usages alimentaires visés et diffusion des semences)
- **Education/sensibilisation** (foires, marchés, projets avec les écoles, portes-ouvertes, création d'outils pédagogiques : films sur les blés anciens et la fabrication du pain...)
- **Expérimentation, sélection participative** (variétés, processus de transformation...)
- **Création d'une filière de transformation collective** (projet de moulin)
- **Formation professionnelle** (ex. : potentiel des orges anciens, boulange-panification)

Nous avons commencé à travailler sur certains domaines d'activité stratégiques pour les préciser (ce sera à compléter). Voici les principaux éléments recueillis :

Conservation des semences :

Pour beaucoup d'adhérents, cette activité est le cœur historique de l'association (sans cela, on ne fait pas le reste). Graines de Noé dispose d'une parcelle conservatoire de 3 000 m², qui est découpée en 150 micro-parcelles de 10m², chacune plantée d'une variété qui produit 3 à 4 kg de semences. Les agriculteurs adhérents peuvent accéder à des sachets de 15 à 100g maximum. Le fait de disposer de petites quantités oblige les agriculteurs à faire des multiplications (possible d'atteindre 100 à 150 kg en année 4), ce qui leur permet de se tester et de se constituer leurs propres mélanges en autonomie. Graines de Noé garantit la variété des semences distribuées. Le travail d'entretien de la parcelle conservatoire demande à Hélène (et Coline en appui) de semer, biner, tuteurer, moissonner, étiqueter, épurer, trier, stocker, ranger... Cela représente environ 40j de travail de l'équipe salariée. Les agriculteurs adhérents peuvent aussi mettre à disposition leurs parcelles et aider à la préparation du sol, au semis et à la moisson. Des bénévoles aident sur certains chantiers, mais d'après les anciens, au fil des années, de moins en moins de monde se mobilise.

L'association a investi dans une mini moissonneuse-batteuse d'occasion (3 000 €) et dispose d'une chambre froide. Elle est sollicitée pour l'envoi de graines un peu partout (une centaine de variétés), y compris dans l'Union Européenne. Cette activité est aujourd'hui financée par le FEADER 16.2., mais la question reste de savoir quel financement pourra prendre le relais (l'absence de financement menacerait directement le poste d'Hélène et l'activité historique de Graines de Noé) car les dons, redevances et adhésions ne suffisent pas.

Education/sensibilisation :

L'association est régulièrement sollicitée pour tenir un stand lors de foires, marchés. Cela demande du temps et comme il est assez difficile de trouver des bénévoles, les salariés doivent aussi le faire car, même s'il n'y a pas de rentabilité directe sur cette activité (pas de financement), cela permet à l'association de se faire connaître. Une autre activité consiste en l'organisation des journées portes-ouvertes une fois par an pour faire visiter la plateforme au grand public, proposer des ateliers de panification, un repas de produits locaux, de la vente de pain, une buvette...

Dans le cadre du projet FEADER 16.2., 16 vidéos pédagogiques ont été réalisées sur : cultiver et reproduire ses blés anciens et la fabrication du pain. D'autres outils pourraient être conçus en lien avec le projet de fournil pédagogique.

Enfin, une nouvelle piste envisagée, serait de développer les activités pédagogiques avec les écoles, en plus du lycée agricole qui héberge le conservatoire.

Création d'une filière de transformation collective :

Parmi les agriculteurs adhérents, certains sont producteurs-transformateurs (meuniers, pastiers, boulangers) et d'autres, juste producteurs de céréales à pailles. Ces derniers vendent leur grain à d'autres agriculteurs, à des paysans-boulangers, à des coopératives, à des moulins ou à l'entreprise Celnat. Des

réunions sont organisées pour se mettre d'accord sur les prix de vente (hormis aux coopératives et aux moulins car là, ils n'ont pas la main).

Aujourd'hui, il n'y a pas de structure collective de transformation des grains et de vente des semoules ou farines. L'idée serait donc de mettre en place un atelier de transformation collectif pour les aider à valoriser leurs variétés anciennes. Tout l'enjeu sera d'arriver à développer ce projet sans concurrencer les paysans transformateurs individuels. Pour cela, les débouchés envisagés sont la restauration collective (que n'approvisionnent pas les transformateurs individuels) et les boulangers car leur demande est supérieure à l'offre. Il y a aussi un projet de fournil pédagogique. La Communauté de Communes de Pouilly en Auxois va intégrer ce projet dans son contrat de transition écologique (document d'orientation non doté financièrement). Une des élus de la collectivité qui siège aussi à la Région est très favorable au projet. La Communauté de Communes devrait faciliter la construction et l'aménagement d'un lieu de transformation.

EXERCICE 3 : Quelle valeur apportent les différents produits/services de chaque métier ?

Ce travail consiste à passer au crible tous les produits/services de l'association (éventuellement en les regroupant) selon les 6 indicateurs explicités au **tableau 1** (rentabilité, notoriété, légitimité, partenariat, impact social, cohérence interne : analyse multicritères). Cela permettra d'évaluer les plus-values des différents produits/services (marchands et non marchands) rendus, d'identifier les activités à **plus forte valeur ajoutée**, d'en déduire ce qui serait à renforcer, à abandonner ou à nuancer (priorisation) et d'élaborer un plan d'action pour améliorer les notes de chaque critère (comment faire pour tendre vers +++ pour chaque indicateur ?). Vous pouvez ajouter un critère qui serait la **motivation des équipes** à développer ce produit/service.

| Services | Rentabilité | Notoriété | Légitimité | Partenariat | Impact | Cohérence |
|----------|-------------|-----------|------------|-------------|--------|-----------|
| P/S1 | ++ | +++ | +++ | + | ++ | ++ |
| P/S2 | ↘ | +/- | ++ | + | + | + |
| P/S3 | + | 0 | + | ++ | ++ | + |

Tableau 1 : Proposition d'analyse multicritères des différents services/projets de l'association.

Dans chaque case, indiquer par ---, --, -, 0, +/-, +, ++ ou +++ l'intensité des réponses aux questions ci-dessous :

Rentabilité : le résultat d'exploitation de l'activité rémunère-t-il les ressources mobilisées ?

Notoriété : l'activité menée aide-t-elle l'association à se faire connaître dans son secteur ?

Légitimité : l'activité menée fait-elle écho à la mission du CPIE, à ses compétences et répond-elle aux besoins de ses bénéficiaires usuels ?

Partenariat : l'activité menée aide-t-elle l'association à renforcer ses alliances stratégiques ?

Impact : l'activité menée a-t-elle un impact social pour ses bénéficiaires (et si oui, préciser lequel dans le tableau en étant le plus précis possible car ces données seront réinjectées dans les fiches-actions) ?

Cohérence : l'activité menée entre-t-elle en résonance avec les autres activités ? l'articulation d'ensemble est-elle cohérente ? (Entendre : si l'on devait supprimer une activité, est-ce que cela porterait préjudice à d'autres activités ?)

Nous vous proposons ensuite de rajouter un critère important pour chaque produit/service proposé : **quelle est l'intensité actuelle et potentielle de la demande de la part des bénéficiaires ou clients/financeurs et quelle est l'intensité de la concurrence** ? Repositionner l'offre dans son contexte externe est en effet indispensable pour prendre des décisions éclairées.

Une fois ce travail réalisé, **hiérarchisez les différents produits/services et justifiez votre choix par un court texte**. Celui-ci devra mentionner des **propositions concrètes** (atteignables) pour tendre vers +++

pour chaque priorité retenue (notamment au niveau de la rentabilité). A ce stade, l'enjeu n'est pas de vouloir tout garder, mais au contraire de faire des choix (que faut-il garder absolument ?) et d'identifier des leviers pour augmenter la rentabilité des activités placées dans le haut de la hiérarchie (essayer à terme de se recentrer sur ce qui amène le plus de valeur aux bénéficiaires et à l'association pour éviter la dispersion et surtout les effets d'opportunité).

Lors de la séance du 30 octobre, ceci est ressorti comme première analyse pour l'activité de conservation de semences (à compléter, argumenter et consolider) :

| Solution | Rentabilité | Notoriété | Légitimité | Partenariat | Impact | Cohérence |
|---------------------|-------------|-----------|------------|-------------|--------|-----------|
| Conservation | -- | ++ | +++ | + | +++ | +++ |

L'idée est évidemment de conserver cette activité, tant que les autres activités arrivent à couvrir les dépenses, ou tant qu'on arrive à présenter la conservation comme une démarche de projet pour répondre à des appels à projets publics et privés à défaut de subvention de fonctionnement.

Juliette et Guillaume proposent de faire un **benchmark auprès d'autres conservatoires** pour voir comment ils se financent. Coline doit travailler sur un **état financier détaillé** de cette activité. Et sur cette base, il faudra tacher d'inventer d'autres manières de consolider les ressources utiles à son maintien.

Le tableau suivant sera à remplir pour l'activité éducation/sensibilisation :

| Solution | Rentabilité | Notoriété | Légitimité | Partenariat | Impact | Cohérence |
|-----------------------------|-------------|-----------|------------|-------------|--------|-----------|
| Fêtes, foires | | | | | | |
| Portes-ouvertes | | | | | | |
| Animations scolaires | | | | | | |
| Création outils péda | | | | | | |

Le développement d'activités d'éducation à l'environnement sur le thème de la biodiversité, de l'agriculture et de l'alimentation (animations scolaires), devra passer par une **mise en lien avec les têtes de réseaux** telles que le GRAINE, Alterre, Latitude 21... car il est important de se faire connaître et de voir ce qui se fait avant de se positionner. Ensuite, pour démarrer, une idée serait de créer une première activité pédagogique avec un enseignant qui pourrait la tester avec sa classe. Ceci sera à creuser lors de prochaines sessions de travail.

EXERCICE 4 : Quels nouveaux produits/services répondraient à une demande émergente ?

Nous proposons ensuite de travailler à l'**analyse des besoins de terrain émergents** sur la base de votre expérience, de l'écoute de vos réseaux, des différentes sollicitations nouvelles que vous avez reçues... L'objectif est de repérer **quelles nouvelles offres pourraient être créées** (ou co-créées en partenariat avec d'autres associations, structures de recherches, collectivités...) dans le respect du projet associatif. Le contexte externe étant en évolution permanente, il est essentiel de rester à l'écoute des besoins pour les transformer, en temps voulu, en opportunités de nouveaux projets qui ont du sens pour l'as-

sociation et pourront l'amener à tisser de nouveaux partenariats, le cas échéant. Mais avant d'envisager la création de réponses nouvelles sur-mesure, nous vous conseillons de vous poser la question : est-ce que mes produits/services actuels pourraient être adaptés pour répondre à la demande d'autres publics que ceux à qui nous nous adressons aujourd'hui ?

Encore une fois, ceci fait, nous vous proposons pour chaque produit/service nouveau identifié de répondre aux questions : **quelle est l'intensité actuelle ou potentielle de la demande de la part des bénéficiaires et clients/financeurs et quelle est l'intensité de la concurrence ?** Lorsque cette analyse sera menée, nous vous proposons d'ajouter les nouveaux produits/services jugés les plus porteurs, à la liste des priorités de développement élaborée à l'exercice précédent.

EXERCICE 5 : Comment financer ou améliorer le financement de mes produits/services prioritaires ?

A ce stade, vous devez disposer d'une liste hiérarchisée de produits/services existants, éventuellement à renforcer ou à créer, en phase avec vos différents domaines d'activité stratégiques et présentant le plus fort potentiel de développement. L'enjeu maintenant sera de voir comment renforcer leur financement. Pour cela, il vous est proposé d'appliquer **l'arbre des questionnements** en figure 1 à vos différentes offres de sorte à **faire émerger des alternatives de financement** (en terminant par la subvention publique et privée).

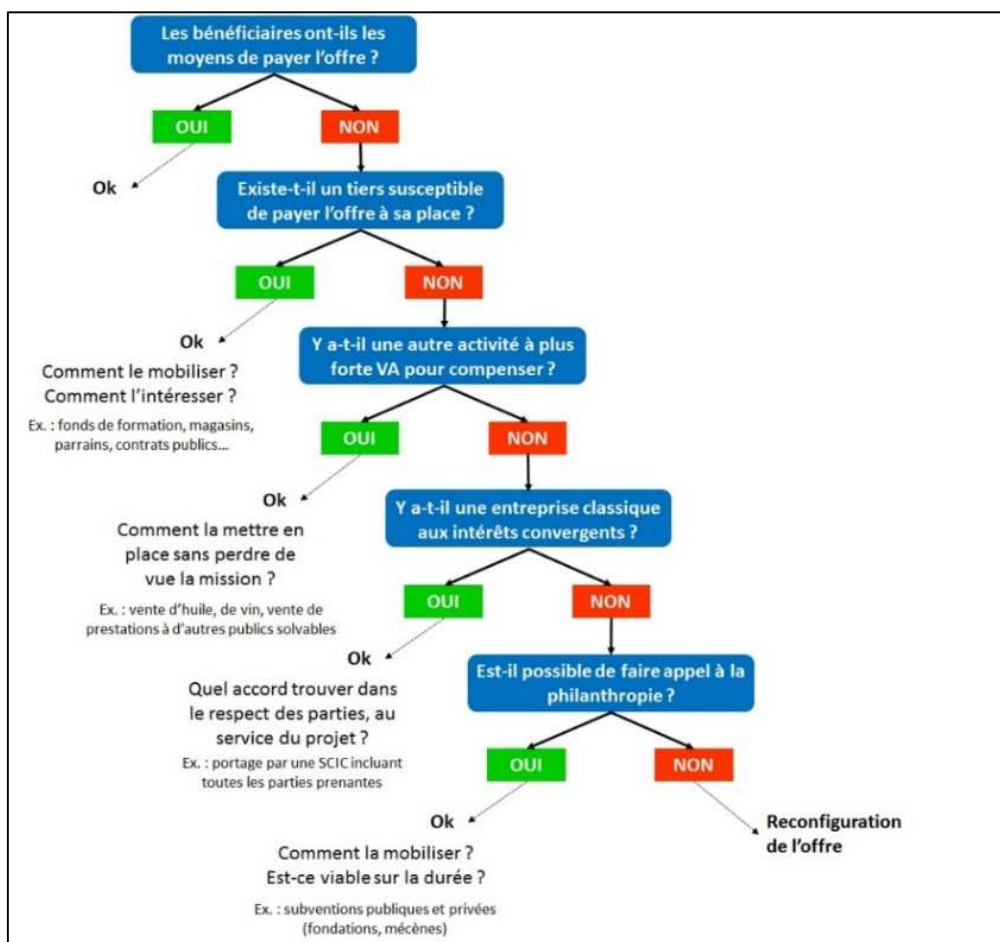


Figure 1 : Processus d'analyse des alternatives pour financer l'offre lorsque le bénéficiaire n'est pas le client.

Questions à se poser pour chacune de vos offres : Identifiez-vous des tiers susceptibles de payer à la place du bénéficiaire (hors subventions) ? Identifiez-vous un segment de client qui aurait une capacité à payer et pourrait, par vases communicants, subventionner l'offre de vos bénéficiaires ? Verriez-vous

des alliances possibles avec des entreprises du secteur marchand aux intérêt convergents ? Identifiez-vous des appels à projets publics ou privés qui pourraient subventionner vos offres (si oui, mettre en place une veille des appels à projets et des fondations, constituer une base de données et la ressortir régulièrement pour voir quelles réponses formuler).

EXERCICE 6 : Sur quelles alliances stratégiques compter ou quelles alliances renforcer ?

Nous vous proposons ensuite pour chaque grand domaine d'activité de l'association, de dresser une **cartographie stratégique de l'écosystème dans lequel vous évoluez** (cf. **figure 2**), qui pourra être complétée, étoffée, détaillée au fur et à mesure. L'enjeu est de percevoir que toutes vos parties prenantes n'ont pas le même poids et de repérer visuellement quelles alliances seraient de nature à renforcer le positionnement stratégique de votre association. L'accent devra être mis sur les parties prenantes les plus stratégiques qui ne sont pas encore mobilisées, et qui pour autant pourraient avoir un rôle important en termes de notoriété, de soutien à l'association, de développement de projets ou de promotion de l'offre. Cela nous amènera à définir un plan d'action pour les amener à s'impliquer davantage : prospection directe ou indirecte (passer par B qui connaît A pour toucher A). Ce travail pourra constituer une préparation intéressante en vue d'une réunion plus élargie avec les partenaires du territoire.

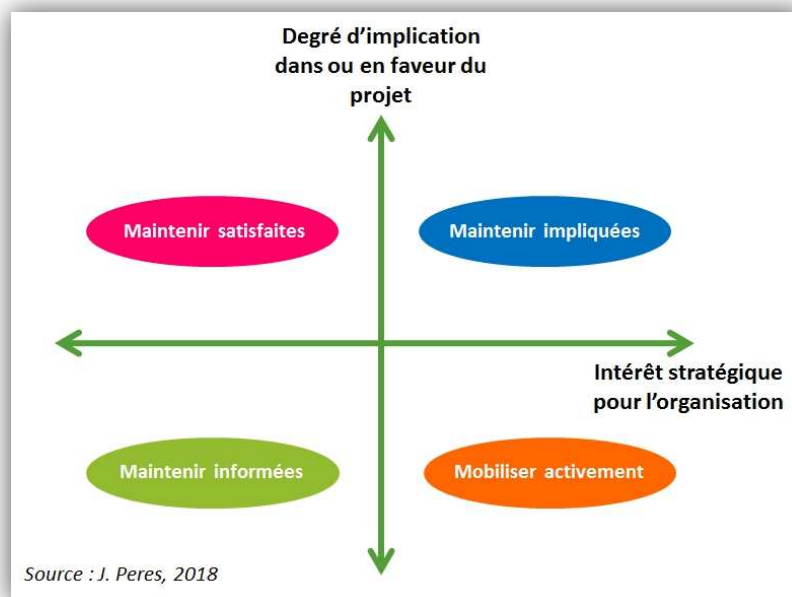


Figure 2 : Cartographie stratégique des parties prenantes (J. Peres, 2018).