

Proposition de programme de travail interne

Suite à la 1^{ère} session du 30 octobre (en noir dans le texte) et
à la 2^{ème} session du 25 novembre (en orange dans le texte)
et à la 3^{ème} session du 9 décembre (en vert dans le texte)

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 le DLA, 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.

Pour que ce mode de prise de décision soit efficace, 3 règles sont indispensables à respecter : **dépasser les égos** (ne pas chercher à avoir raison), **éviter les blocages idéologiques et positions de principe**, **s'écouter et se parler avec bienveillance**. Et bien sûr, **faire confiance au groupe** (toutes les personnes présentes sont a priori réunies pour servir les mêmes objectifs).

Le 25 novembre, nous avons expérimenté la mise en place d'un cercle sociocratique pour trouver une issue à une situation jugée insatisfaisante (sur la base d'un exemple) et tacher de prendre **la moins mauvaise décision pour le groupe dans son ensemble** (recherche du zéro désaccord plutôt que du consensus). **Proposition de reformulation de la situation insatisfaisante** : dans les groupes de travail thématiques, des décisions sont prises entre les personnes présentes aux réunions. Parmi les absents qui lisent les compte-rendus, il est arrivé à certains de formuler à distance (par mail a posteriori) un avis contradictoire aux décisions prises en présentiel, mais de ne pas se sentir pris en compte par le groupe. Question : comment faire pour que tout le monde puisse contribuer à la prise de décision (y compris les absents) sans que cela ne fasse double emploi pour les personnes présentes aux réunions ?

Proposition de méthode d'animation : l'animatrice reformule la situation insatisfaisante, expose les objectifs de la consultation et rappelle les règles de fonctionnement. Dans le cercle sociocratique, la première personne expose sa proposition, la seconde la complète ou émet une objection argumentée/propose une alternative, et ainsi de suite. La règle est qu'on ne saute personne et qu'on ne revient pas en arrière. On ne débat pas ni n'autorise les interpellations et échanges deux à deux. On fait autant de tours que nécessaire, en posant une reformulation écrite des propositions à chaque tour.

Après un tour de cercle sociocratique, la proposition suivante a été formulée :

- 1) La personne qui sait qu'elle va être absente à la réunion appelle l'animatrice en charge du groupe de travail pour s'enquérir de l'ordre du jour et des décisions qui vont être prises afin de spécifier quelles sont les décisions importantes auxquelles elle désire être associée (pour les autres, elle fait confiance au groupe).
- 2) Lors de la réunion, au moment où les décisions jugées importantes par la personne absente vont être prises, l'animatrice téléphone à la personne concernée pour qu'elle puisse s'exprimer et partager son opinion avec le groupe.
- 3) Si la personne n'est pas joignable par téléphone, il est proposé de joindre au compte-rendu un sondage Loomio qui expose la décision provisoirement prise en réunion par le collectif et consulte les absents pour avoir leur avis (cf. items ci-dessous). Si la réponse argumentée est contre ou véto, alors la discussion doit être relancée (point téléphonique par exemple). Attention, il est primordial que chaque position soit argumentée.



Il est proposé de démarrer l'ordre du jour de la prochaine réunion DLA du 9 décembre par un second tour de cercle sociocratique pour affiner la proposition et ainsi parvenir à une formulation à faire valider en CA. Il est également proposé de travailler dans la foulée sur la question de la remobilisation de la base sociale (pourquoi, comment ?) afin d'anticiper le renouvellement de Laure, actuelle Présidente. Sera abordé plus tard début 2020, le remplacement de Coline : quelle fiche de poste et réorganisation de l'équipe en fonction de la stratégie de diversification des ressources en cours d'élaboration ?

Lors de la journée du 9 décembre nous avons réalisé un deuxième et même un troisième tour de parole pour affiner la proposition débattue précédemment. A l'issue du troisième tour de parole nous sommes arrivés à une solution qui a fait consensus.

Voici la proposition retenue :

1. La personne qui sait qu'elle va être absente à la réunion appelle l'animatrice en charge du groupe de travail **ou une autre personne du CA** pour s'enquérir de l'ordre du jour. Elle précise les décisions importantes auxquelles elle désire être associée (pour les autres, elle fait confiance au groupe). **La personne expose son point de vue à la personne à qui elle donne pouvoir (animatrice ou autre membre du CA) sur la décision pour que son avis puisse être présenté pendant la réunion.**
2. Lors de la réunion, au moment où les décisions jugées importantes par la personne absente vont être prises, l'animatrice téléphone à la personne concernée pour qu'elle puisse s'exprimer et partager son opinion avec le groupe.
3. Si la personne n'est pas joignable, **la personne a qui elle a donné pouvoir l'appelle pour lui expliquer la solution qui a été choisie.** Si la personne n'est pas d'accord elle expose et argumente son point de vue. On lui demande si elle souhaite que l'on mette en place un Loomio. Le sondage **Loomio ne doit pas être une solution systématique** pour ne pas trop alourdir le process et doit rester une action exceptionnelle.

Bonus : l'exercice de cercle sociocratique a fait émerger un nouveau sujet par rapport aux e-mails. Faut-il acter le fait de répondre à tous lorsque l'on envoie des e-mails ? Ce sujet pourra être discuté en CA ou lors d'une prochaine séance.

A l'issue de cet exercice nous avons pu faire un bilan concernant cette méthode. Voici les principaux points qui sont ressortis.

- Cet exercice demande du temps
- Cet exercice est utile quand les débats ne se passent pas de manière fluide. On peut imaginer lancer un exercice de ce type après un débat qui fait ressortir des points de désaccord.
- C'est bien que les tours de parole soient organisés car cela permet à tout le monde de s'exprimer (même les plus timides), cela permet de s'écouter et de réfléchir sa réponse.
- Besoin d'avoir une personne formée à l'outil pour pouvoir bien l'animer.

Ce modèle de prise de décision a fait consensus chez les participants. Ils se sont accordés pour dire qu'un **paragraphe sera intégré dans le guide d'accueil pour expliquer que c'est le modèle privilégié pour arriver à une prise de décision s'il n'y a pas consensus.**

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**. Nous aurons aussi un **questionnaire pour interroger les membres sur leur motivation à rejoindre l'association** et leur souhait en termes d'implication bénévole.

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 (toujours d'actualité) :

- **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. **Demander à Bernard de compléter son texte pour intégrer la vision à 2/3 ans en plus de l'histoire et de la vision générale (focus sur développement de filières locales, faire davantage le lien entre semences et transformation, alimentation - nutrition). Le texte a été complété par Bernard est nous en avons pris connaissance lors de la réunion du 9 décembre.**
- **Hélène** : consulte les agriculteurs sur cette vision à l'occasion de la journée technique qu'elle organise le 25 novembre et rédige le compte-rendu de leurs réactions, retours, suggestions... **Hélène et Juliette ont échangé sur les questions à poser aux agriculteurs en amont de la réunion. Hélène nous enverra le compte-rendu de ses échanges, ce qui pourra compléter le document d'orientation ou le guide d'accueil grâce aux dires des paysans. Un point sur les retours des agriculteurs à été fait par Hélène. Ces retours ont permis d'avoir une base de travail solide pour mieux définir les attentes des adhérents.**
- **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. **Ce travail va être finalisé dans les prochaines semaines.**
- **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. **Le guide d'accueil comprendra plusieurs documents dont certains sont déjà élaborés ou en cours d'élaboration. Parmi les éléments à créer auxquels vont s'attacher François, Alain et Geneviève figurent : un récapitulatif des temps de vie associative récurrents (pour cela répartir du docu-**

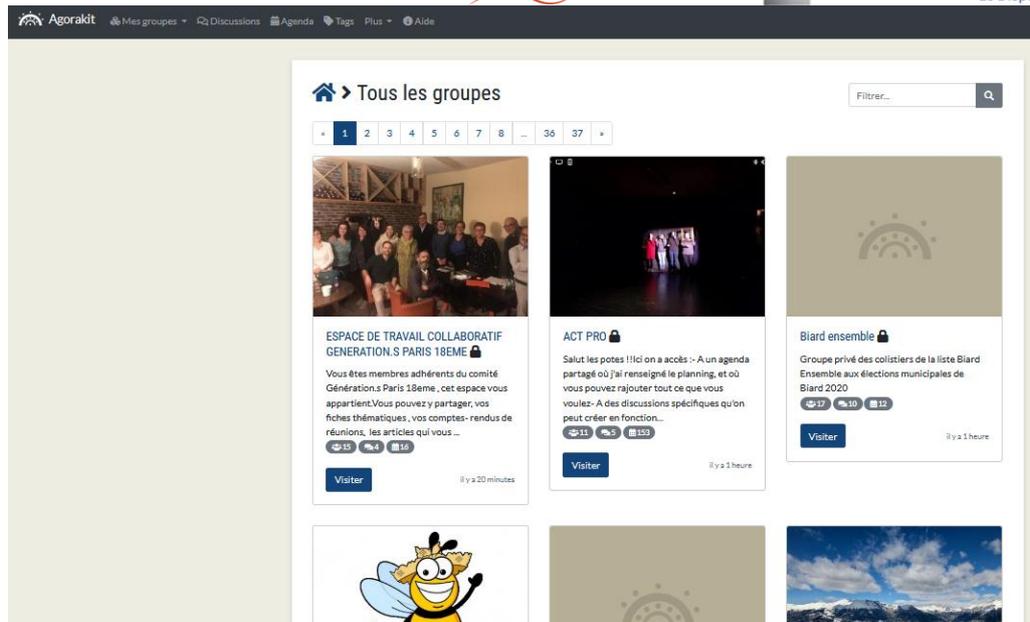
ment initial créé par Elise) et un **questionnaire pour interroger les membres** sur leur motivation à rejoindre l'association et leurs souhaits en termes d'implication bénévole (repartir du bulletin d'adhésion actuels). Pas de présentation des avancées de ce travail lors de la réunion du 9 décembre. A prévoir pour la suivante.

- **Coline, Héléne 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...). Ajouter dans le guide d'accueil le fonctionnement par cercle sociocratique. Si une décision ne fait pas consensus un cercle sociocratique sera organisé. Elles réfléchissent également à l'idée de mettre en place une cotisation volontaire obligatoire sous forme de temps ou de compétences à donner à l'association par exemple (suggestion de Juliette), aspect important à réfléchir à l'heure de trouver une relève pour certains membres du CA. Il est proposé de s'inspirer du modèle « 1 minute, 1 heure, 1 jour » de Bleu Blanc Zèbre (cf. ci-dessous). Pour cela, il sera important de travailler et mettre en valeur les arguments au bénévolat (ex. : compte d'engagement citoyen).

Extrait de la page d'une initiative sur le site de Bleu Blanc Zèbre :



Dans ce processus de responsabilisation des bénévoles, des outils numériques pourront être mobilisés pour faciliter la communication interne et l'accès à l'agenda, aux documents de projet... Juliette suggère de regarder Agorakit, « boîte à outils open source pour groupes citoyens » (voir <https://app.agorakit.org>) et copie d'écran ci-dessous). Chaque espace peut être en libre accès ou en accès restreint et possède un forum, un agenda, un annuaire et une base documentaire. L'idée de ce type d'outils est de faciliter la décentralisation de l'animation de groupes de travail en proposant à des parties prenantes des projets ou à des bénévoles de l'association d'animer chacun un groupe. Coline propose de regarder l'outil et de prendre contact avec un formateur sur les outils numériques du réseau du Pôle ESS 21.



À la suite d'une formation sur les outils numériques, Coline et Hélène ont préféré choisir l'outil **Yeswiki** qui est plus adaptable qu'Agorakit et qu'elles peuvent complètement construire. Coline a présenté une première architecture du site lors de la journée du 9 décembre. Les membres présents ont trouvé l'outil très pertinent car il permet de pouvoir partager de l'information tout en créant des restrictions d'accès (on peut bloquer des pages et limiter les accès). Il y a aussi la possibilité de créer des pages ressources (liens intéressants, veille, ...) et des espaces d'échange. Coline va continuer à travailler sur cet outil.

- **Tous** : relisent le guide d'accueil une fois qu'il sera complet, 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)

Le 30 octobre, 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).

Le 25 novembre, Coline présente en réunion les résultats de l'analyse multicritères menée par l'équipe salariée (cf. document en annexe au présent compte-rendu). Pour tenter de consolider l'activité existante en diversifiant les sources de revenu, un **travail de réflexion sans limite est mené** (on veille à ne se mettre aucune contrainte au démarrage). Cela a permis de faire émerger les propositions suivantes :

- **Conservation des semences :**

- Tacher de mobiliser des fonds de Fondations (ex. : Good Planet, Terra Symbiosis, Léa Nature, Yves Rocher, Ekibio...) → Veille sur les appels à projet.
- Basculer une partie du temps de travail salarié sur les bénévoles et mobiliser du FDVA pour les former (FDVA Fonds de Développement de la Vie Associative - formation des bénévoles) → Cf. fiches de mission bénévoles.
- Diversifier les variétés conservées pour toucher d'autres publics. En effet, aujourd'hui, de plus en plus d'agriculteurs sont autonomes en semences de blés anciens en Bourgogne. Par contre, d'autres besoins ont été identifiés, notamment sur l'orge brassicole, le houblon, les légumineuses. → Besoin pour cela de développer un savoir-faire spécifique, notamment au travers de projets de recherche-action en partenariat.
- Augmenter la capacité de production des graines pour avoir plus de matériel semencier à distribuer et le distribuer en plus grandes quantités (ex. : 1kg au lieu de 100g). → Vérifier la conformité avec la Loi de biodiversité de 2016.
- Vendre des mélanges de graines de 5kg et des sachets de variétés pures aux adhérents avec un engagement de 200 € sur 3 ans (100 € la première année et 50 €/an les années suivantes) pour éviter qu'ils ne paient que la première année et arrêtent ensuite.
- Faire en sorte que l'activité de production et conservation de graines soit le support d'activités de recherche-action portées en propre par Graines de Noé ou par d'autres structures avec lesquelles des alliances stratégiques auront été tissées. → Voir comment tisser des collaborations étroites avec des acteurs de la recherche, du développement et du terrain aux compétences complémentaires.
- Former ou accompagner d'autres conservatoires de semences pour valoriser les expertises accumulées avec l'expérience.

- **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)

- Demander un numéro d'organisme de formation et monter des modules de formation à distance, notamment pour les paysans (avec financement VIVEA) pour la partie récurrente du travail de conseil d'Hélène.
- Informer les producteurs du vrai coût d'accès aux graines (estimé à 100 €/100g au lieu des 15 €/100g aujourd'hui pratiqués, conseils d'utilisation inclus), non pas dans l'idée de facturer au vrai coût, mais pour leur faire connaître la valeur du service offert. Vrai coût = $10\,206 / 108 + 9\,633 / \text{nb d'agriculteurs sollicitant des graines}$.
- Proposer un système de tarification différenciée selon si la personne qui sollicite les graines est un professionnel ou un amateur.
- Voir si la préparation des graines avant envoi pourrait être assurée par des bénévoles.

- **Projets expérimentaux :**

Conseil pour toute démarche d'ingénierie de projet : partir des **expertises de Graines de Noé**, aller chercher des **expertises complémentaires** pour répondre aux **questionnements de terrain** identifiés et assurer une **veille sur les appels à projets publics et privés** pour se fixer des objectifs/échéances.

Attention : une démarche d'ingénierie de projet prend 6 mois à 12 mois, voire plus ! Penser des projets de grande ampleur (50 à 100 k€/an minimum selon le nombre de partenaires), pas 2 à 5 k€. Et des projets pluriannuels.

Exemples de relations qui pourraient être développées pour un projet innovant autour de la production d'orge brassicole pour la filière bière artisanale locale : INRA/CESER, MSH de Dijon, RSP, Qual-Tech, SNBI, InterBio Franche-Comté, microbrasseurs ruraux, paysans bio, consommateurs, PNR, GAL... (voir comment **associer à la fois** : la recherche dans une approche pluridisciplinaire, les acteurs socio-économiques de terrain, les associations agricoles/de développement local, voire les institutions territoriales). Pour information, à 16h le 25 novembre, nous avons appelé Kristel Moinet du BIOCIVAM 11 qui a partagé son expérience de construction de projets territoriaux innovants en céréales dans l'Aude (présence de Coline et Juliette), notamment en filière brassicole.

Pistes de financement : GIEE, FEADER 16.1, LEADER... Besoin de mener une veille sur les AAP.

- **Education/sensibilisation** (foires, marchés, projets avec les écoles, portes-ouvertes, création d'outils pédagogiques : films sur les blés anciens et la fabrication du pain...)
 - o STANDS : Mobiliser activement des bénévoles pour tenir les stands.
 - o JOURNEES PORTES OUVERTES : Prendre rendez-vous avec les services du CD21 et des collectivités locales où sont implantés les journées portes ouvertes et le projet de filière locale pour leur présenter les différents projets de l'association et voir quel soutien serait possible + rechercher des sponsors parmi les entreprises locales (à mettre en débat avant de les solliciter) et préparer un dossier valorisant les atouts communication de l'évènement.
 - o ANIMATIONS PEDAGOGIQUES : Tisser des alliances stratégiques avec les réseaux (régional, départementaux) d'éducation à l'environnement et au développement durable qui pourront être de précieux conseils dans la construction d'activités pédagogiques, la mise en lien avec les associations actives sur la thématique agriculture/biodiversité/alimentation et expliciter les modes de financement/facturations usuels (ainsi que les tarifs).

- **Création d'une filière de transformation collective** (projet de moulin)
 - o Se rapprocher de la collectivité partenaire pour voir si elle serait intéressée pour répondre un AAP FEADER 16.7 (développement local) en présentant un projet de territoire qui inclurait la dynamique de filière autour du moulin.
 - o Se rapprocher par ailleurs du territoire LEADER (s'il existe) où est implanté le projet.
 - o Se rapprocher de la DRAAF qui normalement doit lancer un AAP PNA régional chaque année, en plus de l'AAP national (fonds qui peuvent permettre d'amorcer des dynamiques autour de l'approvisionnement de la restauration collective ou des projets alimentaires de territoire en émergence).
 - o Lorsque la filière sera en cours de structuration, se renseigner sur les fonds de la Région pour l'appui aux entreprises de l'ESS (notamment si SCIC).

Chaque proposition devra être travaillée par l'équipe salariée pour le 9 décembre : dans quelles conditions ces propositions seraient envisageables ? Si ce n'est pas envisageable, comment modifier la proposition pour qu'elle le devienne ? Coline fera une restitution de ce travail.

Quelques pistes pour la veille sur les AAP : prendre contact avec l'Agence Française de Biodiversité, regarder régulièrement (alerte ?) les AAP de la DRAAF et de la Région (agriculture - dont FEADER, et ESS). Mener également une veille sur les AAP des Fondations (alertes Google ?).

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, Latiture 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'association 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).

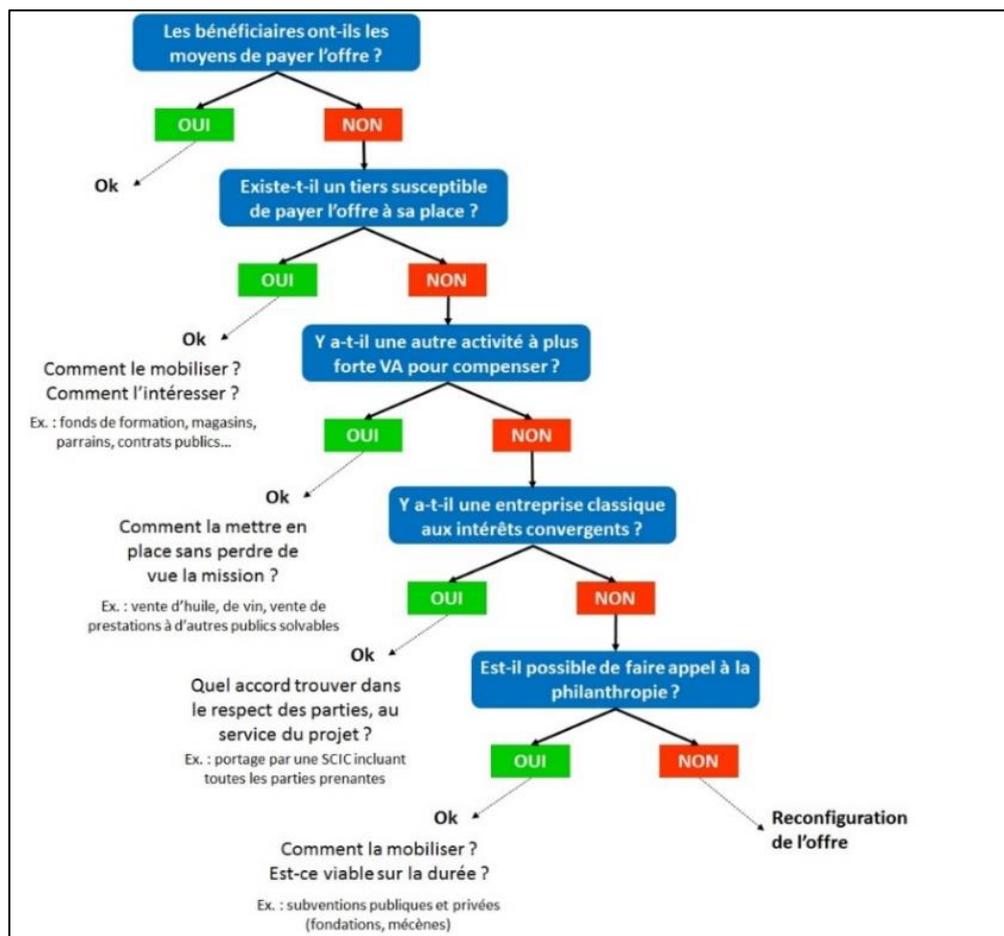


Figure 1 : Processus d'analyse des alternatives pour financer l'offre lorsque le bénéficiaire n'est pas le client.

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.

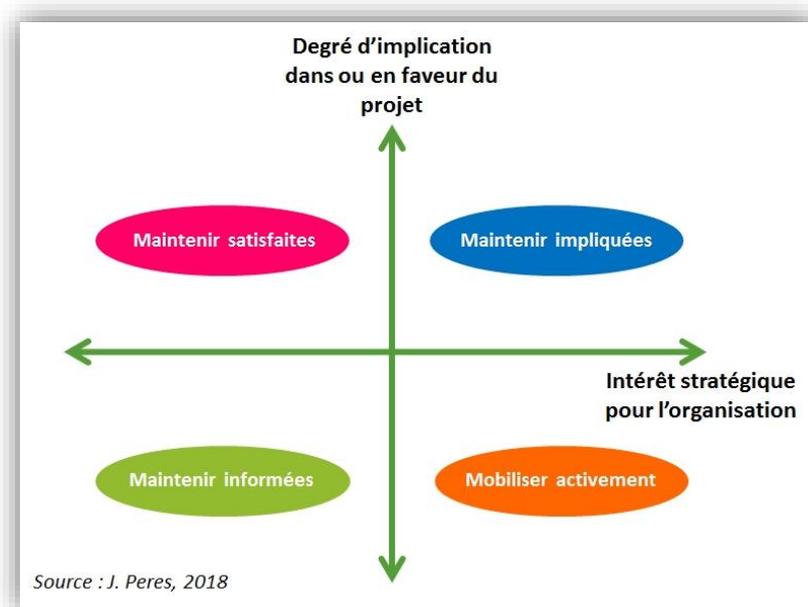


Figure 2 : Cartographie stratégique des parties prenantes (J. Peres, 2018).

EXERCICE 7 : Travail sur le renforcement de la gouvernance et l'engagement de la base sociale

La majeure partie de la journée du 9 décembre a été consacrée à ce travail. Nous avons travaillé sur deux thématiques liées

- La question du renouvellement des membres du CA et du fonctionnement de la gouvernance
- La question du renforcement de l'engagement de la base sociale.

Renouvellement du CA et fonctionnement de la gouvernance :

Activité 1 : les problématiques actuelles

Nous avons commencé par un exercice visant à **faire ressortir toutes les problématiques** en rapport avec le fonctionnement des instances et la gouvernance. Chacun a pu s'exprimer librement. Ce qui ressort c'est une lassitude générale des membres du CA qui, pour la plupart, y sont depuis de nombreuses années. Aussi, ce qui ressort c'est une baisse d'implication chez certains membres qui ne viennent plus du tout. Voici quelques phrases, à partir du verbatim des personnes présentes à la réunion, qui résument les principales problématiques

- **La distance** « être à 130 bornes ça pèse »
- **La régularité des réunions** « Il y a une réunion tous les mois »

- **Manque de clarté sur les missions** « J'ai eu peur que le travail soit trop lourd et je manque d'informations sur le rôle de membre du CA » « Je pense que les gens ne rentrent pas au CA car ils ont peur que le travail soit trop lourd. On n'a pas vraiment de visibilité. Il faudrait faire des fiches sur les missions des administrateurs »
- **Pas de temps pour s'investir** « Nos adhérents sont déjà bien investis dans d'autres structures et ont des métiers prenants. »
- **Le fait de ne pas se sentir crédible** « On est sollicité pour plein de choses pour lesquelles on ne se sent pas forcément compétent. C'est pour ça que je ne suis pas rentré au CA » « Je suis intéressé par les sujets en lien avec mon métier mais pour certains autres sujets c'est plus compliqué »

A l'issue de cette discussion beaucoup de participants ont exprimé leur souhait de ne pas se représenter à l'AG de 2020. Cela a provoqué une prise de conscience collective et a mis en lumière la nécessité de travailler sur une nouvelle organisation plus adaptée aux attentes et contraintes de chacun.

Quelques idées ont directement été proposées.

- Demander aux administrateurs de s'occuper particulièrement d'une tâche en lien avec leurs centres d'intérêts.
- Diminuer le nombre de réunions.
- Laisser plus d'autonomie aux salariés dans la prise de décision.

C'est à partir de ces constats que nous avons lancé l'activité 2 dont l'objectif était de définir le fonctionnement idéal que pourrait adopter le futur siège.

Activité 2 : le fonctionnement idéal de la gouvernance

Dans cette activité nous avons cherché à définir un mode de gouvernance qui pourrait permettre de remotiver les membres historiques du CA et surtout permettre d'impliquer de nouvelles personnes dans la gouvernance.

Voici les principales idées qui ont fait consensus.

✓ 1. Revoir la structure du CA

Passer d'une structure par fonction à une structure autour de pôles thématiques ou de groupes de projets. Le CA serait divisé en groupes d'activités avec 1 ou 2 représentants qui font le lien entre le CA et leur groupe projet.

Nous avons commencé à lister les principaux groupes projet et défini le profil de la personne qui pourrait correspondre (principe d'élection sans candidat)

La **Maison des Semences Paysannes** : il s'agit de suivre la gestion de la plateforme, de la chambre froide, des stocks, l'envoi de graines.

Les besoins : équipe bénévole autour de la gestion de la semence dont 1 ou 2 référent(s) membre(s) du CA et qui travaille(nt) en binôme avec Hélène pour les temps forts.

Concrètement : valider le plan de semis de la plateforme pédago, travailler sur un RI...

Profil : bénévole (paysan retraité) intéressé par les variétés anciennes / conservatoire et qui s'implique de temps en temps sur la gestion de la plateforme.

Temps de dispo : au moment de la préparation des semis (1/2 journée) ; au moment de la moisson ou tri/inventaire (1 journée) ; questions ponctuelles au fil de l'année

L'expérimentation : différentes thématiques font l'objet d'expérimentation. L'administrateur peut être une personne ressource pour l'essai sur les pratiques culturelles, sur l'orge brassicole, sur les qualités boulangères

Concrètement : construire le protocole d'expérimentation à proposer au CA (demande de subventions), suivre l'expérimentation, conseils...

Suivi du projet filière (projet moulin collectif, fixation des prix...) : cela consiste à assister aux rencontres et faire le lien avec le CA

Développement des activités de sensibilisation & pédagogie : l'administrateur pourra accompagner le développement de cette activité en cherchant des partenaires, en accompagnant les salariées dans la création de supports...

Représentation de GDN à l'extérieur : l'administrateur pourra notamment représenter Graines de Noé au CA du CERD, répondre aux sollicitations.

Trésorerie/ comptabilité : un administrateur en charge de la signature des chèques, du suivi de la trésorerie (en lien avec les salariées)

Gestion du personnel : suivi temps de travail, entretiens individuels, fiche de poste...

Recherche et suivi des subventions : l'administrateur veillera au contenu des demandes de subventions et pourra faire de la veille sur les appels à projet.

➔ **Ce travail devra être complété**

✓ **2. Faciliter la prise de décision et prendre de la hauteur :**

Le CA va se concentrer sur la définition des grandes orientations et laisser plus de responsabilités aux salariés ou/et aux responsables groupes thématiques.

Le profil du remplaçant ou de la remplaçante de Coline devra être légitimé dans sa capacité à prendre des décisions sans avoir besoin de consulter systématiquement le CA (le cadre et le périmètre de décision devra bien sûr être défini).

Exemple : le CA décide si on se lance dans la conservation de houblon ou si on s'implique dans le projet moulin. Les aspects techniques ou la mise en œuvre sont décidés dans les équipes projets. Si besoin de consultation ponctuelle : voie électronique (Loomio), Réunion

Les questions clés auxquelles doit répondre le CA : Quels sont les projets qu'on veut monter ? Quels sont les groupes qui les prennent en charge ? Qui représente le groupe au sein du CA ?

Tableau des types de décisions par catégorie :

<i>Décisions en CA</i>	<i>Décisions en groupe</i>	<i>Décisions salariées</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Valider demandes de subventions - Axes stratégiques/ orientations / évènements - Recrutement - Validation aspects statutaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspects techniques et opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail des demandes de subventions - Aspects opérationnels et techniques

Revoir la périodicité des réunions :

Réduire le nombre de réunion CA. Aujourd'hui 6 réunions annuelles + 1 RT hebdomadaire (trop lourd). **Proposition d'un calendrier d'une année type :**

- Mi-février : CA de préparation de l'AG

- Fin mars : définition des rôles / « élection » + grands axes stratégiques/ définition calendrier.
 - Septembre : état des lieux/avancement. Point intermédiaire.
⇒ 3 CA + un exceptionnel selon les besoins (recrutement / appel à projets...)
- Pendant ce temps : des groupes projets qui travaillent et épaulent les salariées (ou inversement).
Point de vigilance : ne pas isoler les salariées.

→ Ce nouveau mode de fonctionnement en CA devra être complété et travaillé lors des prochaines séances.

Renforcement de l'engagement de la base sociale (adhérents) :

Activité 3 : Repartir des attentes des adhérents actuels pour définir comment mieux les impliquer.

La question du renouvellement des membres du CA à permis de faire ressortir un autre sujet important : l'implication des adhérents.

Nous avons donc réalisé un travail dans ce sens.

Dans un premier temps nous avons défini les différentes catégories d'adhérents. Ensuite nous avons travaillé sur la définition des attentes des membres de chaque catégorie vis-à-vis de Graine de Noé. Enfin, nous avons cherché à trouver des moyens pour mieux les impliquer.

Voici le tableau de synthèse de l'exercice :

Catégorie adhérents	Leurs attentes	Comment mieux les impliquer ?
Consommateurs (Profil transmission)	<p>Consommateurs souhaitant transmettre et promouvoir l'activité de Graine de Noé (volonté promouvoir ce modèle d'agriculture, volonté de participer à la vulgarisation de l'activité de Graines de Noé auprès de leurs réseaux, volonté d'aider les paysans à reprendre la maîtrise)</p> <p><u>Différentes entrées :</u> Aider les paysans/ biodiversité, alimentation/santé. Promouvoir une agriculture, la biodiversité Alimentation/santé</p>	<p>Les faire participer à la transmission/vulgarisation :</p> <p><u>Ce qu'ils pourraient faire :</u> Faire des conférences, présenter, parler des blés/de l'asso, émission radio, formation, ateliers pédagogiques, lien avec assos similaires, exposition, livre, actions envers structures éducatives (lycées agri, MJC, Latitude 21, Ligue Enseignement ? FOL, LPO...), créer des supports pédagogiques Tenir des stands</p> <p><u>Obj : faire adhérer plus de monde, encourager les achats responsables, sensibiliser, faire connaître.</u></p> <p>⇒ Dans le CA futur cette thématique de travail pourrait être portée par un adhérent-consommateur</p> <p>⇒ Création d'un groupe de travail avec des membres qui ont ce profil (prise de contact avec ces personnes (Hélène, Geneviève) : Geneviève, Laurence Gauthier, Guillaume Béal, François Mathey, Dominique Guyon.</p>
Consommateurs (Profil conservation)	<p>Consommateurs souhaitant participer à la conservation des graines (volonté d'être plus impliqués dans l'activité conservation de graine de Noé)</p>	<p>Les faire participer à la conservation</p> <p><u>Option 1 :</u> Leur laisser prendre en charge la conservation d'une variété (voire 2 bien différenciables) : fiche formation + 100g à semer chez eux, envoi gratuit, retour de la récolte.</p>

	Certains veulent sensibiliser les paysans de leurs villages en leur montrant les blés	Option 2 : Leur permettre de s'impliquer concrètement sur la plateforme et conservation (semis/moissons/prépa graines/tri ...) <i>Obj : impliquer les adhérents, avoir plus de stocks sur certaines variétés.</i>
Consommateurs (Profil donateurs)	Consommateurs qui soutiennent Graines de Noé par leurs dons mais que ne souhaitent pas directement s'impliquer dans une activité	Les aider, les informer - Déduction des impôts (se renseigner sur les démarches) - Newsletter / Lettre d'info : faire des lettres plus fréquentes mais avec moins d'articles (avoir juste un encart et cliquer pour plus de détails).
Paysans « Consommateurs »	Paysans qui viennent chez Graines de Noé pour se procurer des graines et recevoir du conseil mais qui ne donnent plus de nouvelle ensuite.	Pas de volonté de plus les impliquer, difficile de les encourager à rester. Peut-être revoir le modèle autour de ces profils pour faire qu'ils s'impliquent un peu plus financièrement Système de parrainage pour mieux les impliquer (si proximité géographique)
Paysans « Impliqués »	Paysans militants qui s'impliquent sur le long terme avec GDN (une vingtaine) : besoin de connaissances techniques, retour sur la transformation, aspect filière et besoin de partager et d'échanger	Expérimentation en ferme (plateforme ferme ?), mise en réseau, échange sur les pratiques, visites de fermes, liens paysans/transformateurs, accompagnement sur la phase multiplication (semis/moisson), pôles territoriaux, rencontre en fermes, journée technique, tour de plaine. Activité participer à la conservation (si volontaire) Système de parrainage ? (faire réseau, transmission) Structuration filière : projet moulin + filière (mise en lien vendeur/acheteur ; petites annonces yeswiki ?)
« Paysans transformateurs » ou « Transformateurs »	Membres qui recherchent des formations sur la transformation, essais sur la transformation, connaissance/échanges techniques	Formation, échange pratique, faire groupe. Aspect nutritionnel (partenaire et temps ++)

Références utiles :

- Vidéo du projet en Andalousie : auto-construction d'une cantine scolaire (visionnée le 25/11)
- Actyva Coop qui a mis en place un système innovant de banque de temps (chaque adhérent a une dette vis-à-vis de la coopérative en début d'année qu'il doit purger en donnant du temps)
- Bleu Blanc Zèbre : modèles de contributions 1 minute, 1 heure, 1 jour
- Agorakit : boîte à outils open source pour groupes citoyens (voir le test sur <https://app.agorakit.org>)
- Loomio : outil en ligne pour aider les groupes à prendre des décisions ensemble