

# Proposition de la mission conduite avec l'association Graines de Noé du 30 octobre au 28 décembre 2019

## Dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement



L'accompagnement DLA de Graines de Noé a été conduit en 6 jours avec comme enjeu de **renforcer le modèle économique et de gouvernance de l'association** pour lui permettre de préserver durablement la biodiversité et de développer des filières de proximité durables en céréales anciennes.

Les principales étapes de la mission d'accompagnement ont été les suivantes :

**1) Analyse stratégique des activités de l'association :**

- Actualiser/préciser le cadre de référence (valeurs, histoire, missions, vision à 3 ans)
- Analyser les différents métiers de l'association (domaines d'activité stratégiques)
- Décider des activités à développer, à créer, à nuancer ou à abandonner
- Revoir le projet de l'association en insistant sur l'impact attendu sur le terrain

**2) Refonte du modèle de gouvernance :**

- Familiariser l'association avec le mode de gouvernance sociocratique
- Définir une stratégie pour renouveler la base sociale et le CA en prévision de l'AG
- Poser les bases de l'expérimentation d'un nouveau mode de gouvernance collégiale
- Appuyer l'organisation de la prochaine AG du 21 mars 2020

**3) Traduction budgétaire :**

- Faire des hypothèses/projections par chantier
- S'approprier un nouvel outil de planification budgétaire
- Traduire économiquement les orientations prises dans un prévisionnel 2020 et 2021

**4) Réflexion sur le plan de développement des compétences pour mener à bien le projet :**

- Identifier les compétences à développer pour autonomiser les administrateurs
- Présenter le dispositif Diag RH d'OCAPIAT pour accompagner les salariés
- Travailler sur la fiche de poste du nouveau coordinateur / de la nouvelle coordinatrice

**5) Plan de développement des partenariats :**

- Analyser l'environnemental partenariat pour repérer les alliances stratégiques à tisser

Le contenu des différentes phases est présenté dans les paragraphes qui suivent et illustré au travers des livrables produits, fournis en annexe au présent rapport.

## I. Analyse stratégique des activités de l'association

### 1) Actualiser/préciser le cadre de référence (valeurs, histoire, missions, vision à 3 ans)

Nous avons accompagné l'association dans la construction d'un **livret d'accueil des nouveaux adhérents**, comprenant notamment : 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 de l'évènement des 10 ans de Graines de Noé), un **récapitulatif des temps de vie associative** récurrents, **des modalités de cotisation** et des **fiches de mission bénévoles**. *NB : Le livret finalisé est disponible dans les livrables de l'accompagnement.*

Cet outil doit permettre de faciliter **l'intégration et la responsabilisation des nouveaux adhérents**, garantir le **partage, la transmission des fondamentaux** de l'association, mais aussi **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 de rédaction validée lors de la session initiale du 30 octobre et suivantes :

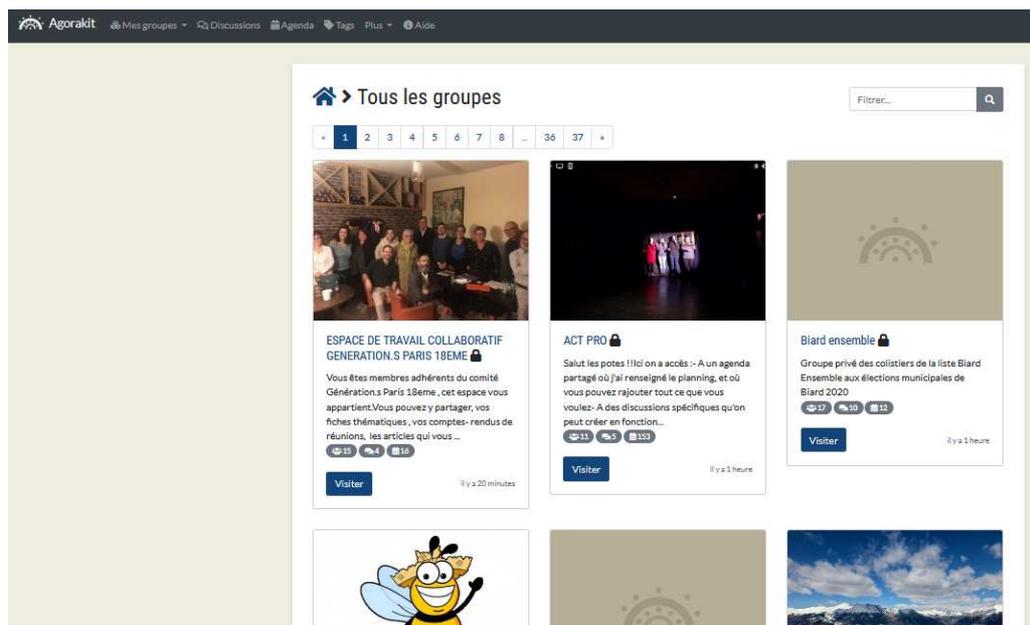
- **Bernard** : rédige le document d'orientation (la vision à 2/3 ans) pour mi-novembre et partage son texte avec les autres membres du CA pour relecture et éventuels compléments (focus sur développement de filières locales, être facilitateur de coopérations territoires autour des filières céréales paysannes, promouvoir le lien entre semences et transformation, agriculture, alimentation et nutrition).
- **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... *NB : Hélène et Juliette ont échangé sur les questions à poser aux agriculteurs en amont de la réunion. Les citations des paysans recueillies par Hélène ont été intégrées au livret d'accueil, de même que des paroles de boulangers. Un point sur les retours des agriculteurs a été fait par Hélène lors de la session du 9 décembre, ce qui a permis d'avoir une base pour mieux comprendre 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 un texte consolidé qui servira de document d'orientation à 2-3 ans.
- **François, Alain et Geneviève** : rédigent pour fin janvier, une note sur le fonctionnement des instances de l'association (temps de vie associative) pour anticiper les questionnements courants que pourraient se poser les nouveaux arrivants (travail finalement piloté par Coline).
- **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...). Elles réfléchissent également à l'idée d'une cotisation volontaire (obligatoire ?) sous forme de temps ou de compétences à donner à l'association (suggestion de Juliette pour susciter la participation), aspect important à réfléchir à l'heure de trouver une relève pour certains membres du CA. Juliette propose de s'inspirer du modèle « 1 minute, 1 heure, 1 jour » de Bleu Blanc Zèbre (cf. ci-dessous). Un des arguments pour promouvoir le bénévolat peut être le compte d'engagement citoyen et le fait qu'il s'agisse de missions définies dans le temps et accompagnées par les salariées.
- **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 et envoi par courrier aux adhérents.

Suite aux efforts de refonte de la gouvernance (voir partie II), il est également proposé de rajouter une page dans le guide d'accueil sur le mode de gouvernance sociocratique et l'organisation collégiale sous forme de marguerite avec pétales thématiques.

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



Dans ce processus de remobilisation des bénévoles, Juliette suggère l'usage d'outils numériques pour faciliter la communication interne et l'accès à l'agenda, aux documents de projet... Elle suggère 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 a regardé Agorakit et suivi avec Hélène une formation sur les outils numériques. A l'issue de la formation, Coline et Hélène ont préféré YesWiki qui semble plus adaptable qu'Agorakit car peut être manuellement construit. Coline a présenté une première architecture du site lors de la séance du 9

décembre. Les membres présents ont trouvé l'outil très pertinent car il permet de partager de l'information tout en créant des restrictions d'accès. Il y a aussi la possibilité de créer des pages ressources (liens intéressants, veille...) et des espaces d'échange. Coline a par la suite continué à travailler sur cet outil.

Plus tard, en complément du guide d'accueil et du YesWiki, d'autres supports à la vie associative pourront être envisagés, 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). Mais attention à ne pas vouloir trop en mettre : ce document qui doit s'incrémenter au fur et à mesure, en sachant qu'on ne peut pas tout écrire et qu'il vaut mieux faire marcher l'intelligence collective que vouloir tout régler.

## 2) Analyser les différents métiers de l'association (domaines d'activité stratégiques)

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 analyser certains domaines d'activité stratégiques. Ce travail a par la suite été pris en main et détaillé par Coline, puis présenté en lors de la séance du 25 novembre. Voici quelques exemples des résultats de l'analyse :

### - **Activité « 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 m<sup>2</sup>, qui est découpée en 150 micro-parcelles de 10m<sup>2</sup>, 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.

- **Éducation/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.

Une fois identifiés les différents métiers de l'association, nous avons demandé au groupe de travail (bénévoles + salariés) mis en place dans le cadre du DLA de passer au crible tous les produits/services proposés (éventuellement en les regroupant) selon les 6 indicateurs explicités au **tableau 1** (rentabilité, notoriété, légitimité, partenariat, impact social, cohérence interne : analyse multicritères). Cela devait permettre d'évaluer leurs plus-values, 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 ?).

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.

**Rappel de la demande** : 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 de Graines de Noé, 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 avons ensuite proposé 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.

### 3) Décider des activités à développer, à créer, à nuancer ou à abandonner

Ce travail a permis de **hiérarchiser les différents produits/services et de formuler des propositions concrètes** (atteignables) pour tendre vers +++ pour chaque priorité retenue (notamment au niveau de la rentabilité). Le 25 novembre, Coline a présenté en réunion les résultats de l'analyse multicritères menée (cf. document détaillé en annexe). Celle-ci comprend un **état financier synthétique** de chaque activité. Pour tenter de consolider l'existant en diversifiant les sources de revenu, un **travail de réflexion sans limite a été mené** (en veillant 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)
  - o 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.
  - o 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 =  $10\,206 / 108 + 9\,633 / \text{nb d'agriculteurs sollicitant des graines}$ .
  - o Proposer un système de tarification différenciée selon si la personne qui sollicite les graines est un professionnel ou un amateur.
  - o 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.

- **Éducation/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).

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.

- **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 a par la suite été retravaillée par l'équipe salariée pour voir dans quelles conditions elle serait faisable et si ce n'est pas le cas, comment la modifier pour qu'elle le devienne ? Coline a élaboré un document très complet fourni en annexe.

***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 ?).*

## **II. Refonte du modèle de gouvernance**

### **1) Familiariser l'association avec le mode de gouvernance sociocratique**

Durant l'accompagnement, nous avons testé avec les bénévoles de Graines de Noé la **mise en place d'un mode de gouvernance sociocratique qui vise à responsabiliser les différentes parties prenantes et faire marcher l'intelligence collective pour faciliter les prises de décision**. 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 (par Juliette) :** 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 a été proposé de démarrer l'ordre du jour de la réunion DLA du 9 décembre par un second tour de cercle sociocratique pour affiner la proposition et ainsi parvenir à une formulation qui satisfasse tout le monde. En réalité, ont été réalisés un deuxième puis un troisième tour de parole à l'issue de quoi, une formulation a été retenue par le groupe.

### 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 à 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.

L'exercice du 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
- Mais il 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.
- Il est nécessaire d'avoir une personne formée à la méthode pour pouvoir bien l'animer.

Ce mode de prise de décision a suscité l'intérêt de tous les participants qui se sont accordés à dire qu'il fallait intégrer **un paragraphe dans le guide d'accueil pour l'expliquer et le promouvoir comme mode privilégié pour arriver à une prise de décision lorsqu'il n'y a pas consensus.** Une mise en relation avec Pierre Tavernier, Président du Centre Français de Sociocratie, a été opérée par Juliette. Une formation avec les nouveaux administrateurs est envisagée pour 2020.

## 2) Définir une stratégie pour renouveler la base sociale et le CA en prévision de l'AG

### - Principaux éléments de diagnostic rappelés durant la session du 30 octobre :

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 a été demandé de prévoir un temps sur la remobilisation des adhérents, bénévoles, paysans, notamment dans le projet de moulin et la remobilisation du CA. Laure (Présidente) est démissionnaire à l'issue de son mandat. Il faudrait imaginer un système qui soit transmissible plus facilement pour renforcer la viabilité de l'association.

#### - Analyse de la problématique :

Lors de la session du 9 décembre, 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 siègent 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 révélatrices des différentes facettes de la problématique, prononcées par les personnes présentes à la réunion :

- **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** : « 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 des 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 à une nouvelle organisation plus adaptée aux attentes et contraintes de chacun. Quelques idées ont 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 CA.

#### - 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 d'impliquer de nouvelles personnes dans la gouvernance. Voici les principales idées qui ont été formulées :

##### o 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. Le 9 décembre, nous avons commencé à lister les principaux groupes projet et défini le profil de « représentant » qui pourrait correspondre (principe de l'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 culturales, 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...

**-Projets de filières** (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 externe de Graines de Noé** : 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 a été complété par l'équipe salariée dans l'inter-séance.

○ **Faciliter la prise de décision et prendre de la hauteur :**

Il est proposé que le CA se concentre sur la définition des grandes orientations et laisse plus de responsabilités aux salariés ou/et aux responsables groupes thématiques. Le/la remplaçant.e de Coline devra être légitimé.e 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).

**Mode de prise de décision :**

- Assemblée Générale : donne les grandes orientations
- Conseil d'Administration : décline les grandes orientations en objectifs stratégiques
- Bureau/coordonnateur.trice : décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels
- Equipe : définit et met en œuvre le plan d'action, éclaire par des éléments techniques les prises de décisions du Bureau et du CA

**Revoir la périodicité des réunions :**

Il est proposé de réduire le nombre de CA (actuellement 6 réunions annuelles et 1 réunion technique hebdomadaire : jugé trop lourd). Revenir à 3 CA + 1 CA exceptionnel selon les besoins (recrutement / appel à projets...). Pendant ce temps, des groupes thématiques travaillent et épaulent les salariées (ou inversement). Ce nouveau mode de fonctionnement a été complété lors des séances suivantes.

- **Pistes pour renforcer l'engagement de la base sociale (adhérents) :**

Dans la continuité des réflexions sur la remobilisation du CA, nous avons réfléchi à comment mieux impliquer les adhérents dans les projets en repartant de leurs attentes. Dans un premier temps nous avons défini les différentes catégories d'adhérents. Ensuite nous avons travaillé sur la définition des attentes des membres vis-à-vis de Graine de Noé. Enfin, nous avons cherché à trouver des moyens pour mieux les impliquer. Voici le tableau de synthèse qui en résulte :

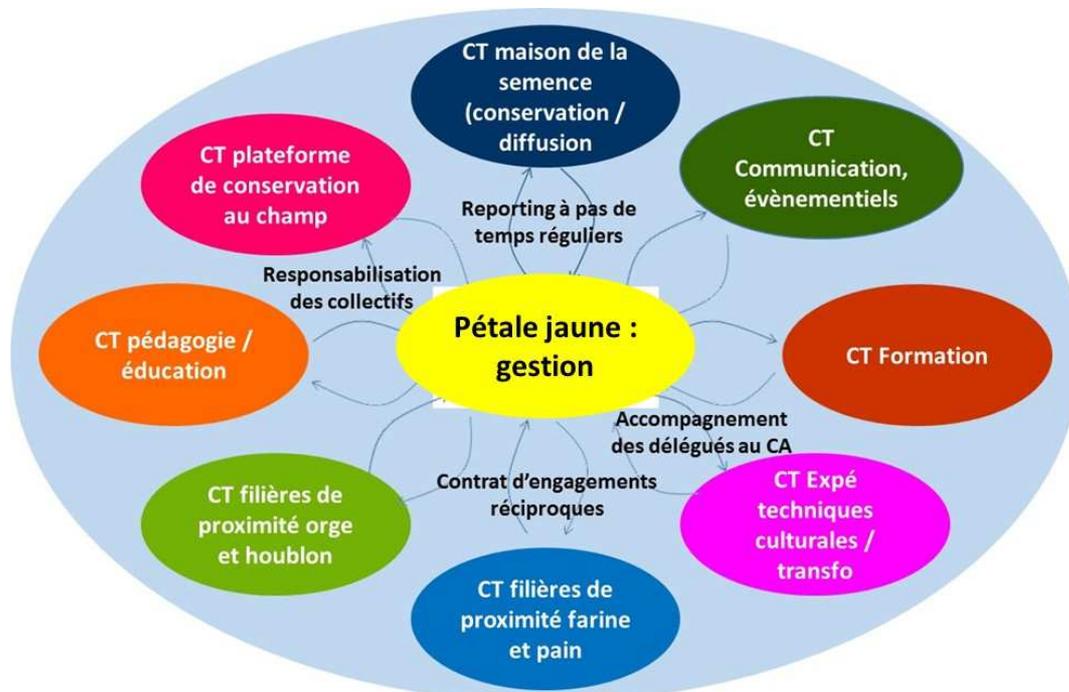
Catégorie adhérents	Leurs attentes	Comment mieux les impliquer ?
---------------------	----------------	-------------------------------

<p><b>Consommateurs</b> (Profil transmission)</p>	<p><b>Consommateurs souhaitant transmettre et promouvoir l'activité de Graine de Noé</b> (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 <b>biodiversité</b> <b>Alimentation/santé</b></p>	<p><b>Les faire participer à la transmission/vulgarisation :</b></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</u> : <i>faire adhérer plus de monde, encourager les achats responsables, sensibiliser, faire connaître.</i></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 (<b>prise de contact avec ces personnes (Hélène, Geneviève)</b> : Geneviève, Laurence Gauthier, Guillaume Béal, François Mathey, Dominique Guyon.</p>
<p><b>Consommateurs</b> (Profil conservation)</p>	<p><b>Consommateurs souhaitant participer à la conservation des graines</b> (volonté d'être plus impliqués dans l'activité conservation de graine de Noé)</p> <p>Certains veulent <b>sensibiliser les paysans de leurs villages</b> en leur montrant les blés</p>	<p><b>Les faire participer à la conservation</b></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> <p><u>Option 2</u> : Leur permettre de s'impliquer concrètement sur la plateforme et conservation (se-mis/moissons/prépa graines/tri ...)</p> <p><u>Obj</u> : <i>impliquer les adhérents, avoir plus de stocks sur certaines variétés.</i></p>
<p><b>Consommateurs</b> (Profil donateurs)</p>	<p><b>Consommateurs qui soutiennent Graines de Noé par leurs dons mais que ne souhaitent pas directement s'impliquer dans une activité</b></p>	<p><b>Les aider, les informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déduction des impôts (se renseigner sur les démarches)</li> <li>- Newsletter / Lettre d'info : faire des lettres plus fréquentes mais avec moins d'articles (avoir juste un encart et cliquer pour plus de détails).</li> </ul>
<p><b>Paysans</b> « Consommateurs »</p>	<p><b>Paysans qui viennent chez Graines de Noé pour se procurer des graines et recevoir du conseil mais qui ne donnent plus de nouvelle ensuite.</b></p>	<p>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</p> <p>Système de parrainage pour mieux les impliquer (si proximité géographique)</p>

<p><b>Paysans</b> « Impliqués »</p>	<p><b>Paysans militants qui s'impliquent sur le long terme avec GDN (une vingtaine) :</b> <b>besoin de connaissances techniques, retour sur la transformation, aspect filière et besoin de partager et d'échanger</b></p>	<p>Expérimentation en ferme (plateforme ferme ?), mise en réseau, échange sur les pratiques, visites de fermes, liens paysans/transformateurs, accompagnement sur la phase multiplication (se-mis/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 yes-wiki ?)</p>
<p>« Paysans transformateurs » ou « Transformateurs »</p>	<p><b>Membres qui recherchent des formations sur la transformation, essais sur la transformation, connaissance/échanges techniques</b></p>	<p>Formation, échange pratique, faire groupe. Aspect nutritionnel (partenaire et temps ++)</p>

### 3) Poser les bases de l'expérimentation d'un nouveau mode de gouvernance collégiale

Lors de la séance de travail suivante, nous avons taché de préciser le fonctionnement d'un mode de gouvernance collégial à caractère expérimental qui sera présenté aux adhérents, pour mise en discussion et validation de la prochaine Assemblée Générale, cf. figure suivante. Chaque pétale est un lieu d'action correspondant à un domaine d'activité stratégique de l'association.



Partant du constat de la difficulté de recrutement de nouveaux administrateurs (contrairement aux bénévoles historiques, les nouveaux manifestent plus d'intérêt pour les actions et contenus techniques amenés par l'association que par la gestion et le fonctionnement courant), il est proposé de **mettre en place 8 commissions thématiques autogérées, chargées de la mise en œuvre des projets** (se réunir, formuler les problèmes, inventer et expérimenter de nouvelles réponses, etc.). Pour s'assurer du lien entre les commissions, le CA et les salariés de Graines de Noé, il est proposé que chaque commission désigne deux personnes référentes chargées de rapporter les travaux menés et les besoins en termes

d'animation. Le reporting prendrait une forme libre que chaque commission choisirait (vidéo, mail, rapport...) en plus d'un exposé oral de 10/15 minutes à chaque CA (4 dans l'année). C'est l'ensemble des personnes référentes désignées par les commissions qui constituera le futur CA (intérêt : renouveler les forces vives par la base).

En plus, certains administrateurs, parmi les représentants des commissions ou autres, assumeront des fonctions transversales liées à la **gestion courante de l'association** (cf. pétale jaune).

**Rôle du pétale jaune** (possible de répartir les tâches entre plusieurs personnes selon les affinités) :

- Gestion du personnel / questions RH,
- Supervision comptable et financière,
- Signature des documents officiels et des chèques,
- Représentation institutionnelle de l'association dans son ensemble,
- Remontée d'informations aux autres pétales sur l'affectation des moyens et des ressources, suivi et alerte en cas d'écart par rapport au budget prévisionnel,
- Travail sur des indicateurs de suivi budgétaire, ex. : % d'autofinancement, de fonds publics, privés, européens sur chaque chantier et en global, % de subventions acquises ou à aller chercher, nombre d'ETP salariés dédiés à chaque pétale thématique, nombre de bénéficiaires touchés ou mobilisés, etc. Appui à chaque pétale pour qu'il définisse ses indicateurs quantitatifs et qualitatifs de mesure de son impact sur le terrain.

**Modalités de réunion** : 1 point téléphonique 1 fois par mois + à loisir dans la période selon l'actualité

Des contrats d'engagement réciproques pourront être élaborés entre le CA de Graines de Noé et les commissions thématiques. Un exemple d'engagements est mentionné ci-dessous (à co-construire au moment de la mise en place des commissions thématique, puis à suivre et à faire évoluer, au besoin) :

A questionner régulièrement	Commission moulin	Commission évènementiels
<b>Engagements de GDN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mettre à disposition du temps de travail de Coline et d'Elise pour animer le collectif, faire les compte-rendus, organiser les rencontres, chercher et gérer les subventions et autres fonds</li> <li>*Mettre à disposition des graines pour les expérimentations</li> <li>*Valoriser les travaux du collectif auprès des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Accompagner les membres de la commission pour la préparation de leurs évènements</li> <li>*Mettre à disposition le matériel de communication</li> <li>*Offrir le repas du midi lors des journées portes-ouvertes</li> </ul>
<b>Engagements des membres de la commission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Participer aux réunions de projets de la commission</li> <li>*Assurer le reporting en CA de Graines de Noé sur les actions menées</li> <li>*Mettre à disposition le matériel</li> <li>*Mentionner le soutien de GDN dans les supports de communication de la commission</li> <li>*Verser une redevance à GDN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Remettre à GDN le compte-rendu des évènements réalisés</li> <li>*Assurer le reporting en CA de Graines de Noé sur les actions menées</li> <li>*Faire remonter les questions posées sur le terrain</li> <li>*Evaluer et partager l'intérêt de tel ou tel évènement</li> </ul>

#### 4) Appuyer l'organisation de la prochaine AG du 21 mars 2020

- **Cooptation de nouveaux administrateurs :**

Lors de la session suivante, nous avons listé les efforts de cooptation de nouveaux administrateurs à entreprendre, puis suivi l'état d'avancement des prises de contact, en positionnant au fur et à mesure sur chaque pétale thématique de la marguerite, les membres de Graines de Noé susceptibles d'entrer au CA. Nous avons actualisé les noms, suite aux retours des différentes sollicitations (volonté d'intégrer le CA ou juste de participer aux activités du groupe de terrain). Nous avons ainsi identifié 5 nouveaux administrateurs en plus de Bernard Ronot et des 6 administrateurs non démissionnaires (Brigitte, Geneviève et Pascal, qui viennent régulièrement, et 3 autres qui sont souvent absents). En date de la restitution DLA, après une phase critique liée à la volonté de démission de plusieurs administrateurs, un CA renouvelé a été identifié, composé de 12 membres, avec une couverture de tous les pétales thématiques de la marguerite.

Afin de motiver les membres de l'association à s'impliquer, nous avons aidé l'association à construire un argumentaire : insister auprès des personnes ciblées, sur le fait qu'on parlera davantage en CA des projets de terrain (remontée des réalisations/actualités/projets/besoins par thématique durant 10/15 minutes au début de chaque réunion) et que les CA auront vocation à définir les grandes orientations stratégiques et non pas à entrer dans des discussions opérationnelles trop technocratiques. Les points budgétaires assurés par le pétale jaune (groupe « gestion courante ») permettront de faciliter les décisions quant à l'affectation des moyens et des ressources de chaque chantier et à suivre et alerter en cas d'écart par rapport au budget prévisionnel. De plus, le nouveau CA aura comme rôle de mettre en place le suivi et l'évaluation (indicateurs à définir) de la nouvelle gouvernance collégiale pour en tirer des enseignements à 1 an et éventuellement réajuster ou améliorer certains aspects. Enfin, un autre argument de poids est que les nouveaux administrateurs seront accompagnés dans leur prise de fonction et leur montée en compétences (plan de développement des compétences à construire avec les nouveaux) au travers de formations internes à Graines de Noé (ex. : sur le mode de gouvernance sociocratique, l'outil numérique YesWiki, l'évaluation de l'utilité sociale des actions menées) ou inter-associations (ex. : prendre la parole en public, mobiliser ses réseaux). Voir en annexe une proposition d'ordre du jour du prochain CA rédigé en séance DLA.

Pour optimiser les chances de succès de la nouvelle gouvernance, tout l'enjeu sera de responsabiliser, former/capaciter, accompagner les administrateurs de chaque pétale pour qu'ils soient autonomes et actifs dans leur mission.

#### - Construction du programme de l'AG du 21 mars 2020

Pour que cette nouvelle gouvernance s'ancre dans le fonctionnement de l'association, il est important de recueillir l'adhésion de ses membres (l'entériner à la prochaine AG du 21 mars pour pouvoir lancer les expérimentations et les évaluer à pas de temps réguliers), mais aussi de responsabiliser et accompagner les personnes impliquées. Il est proposé le programme suivant pour la prochaine AG (à valider en CA avant AG le 10 février) :

#### **Matin : Temps d'échanges avec les adhérents sur la mise en place d'une gouvernance collégiale**

1. Présenter le pourquoi (Geneviève), le comment (Coline) et les plus-values attendues (Laure)
2. Mettre en débat la proposition et gérer les éventuels désaccords en cercles sociocratiques

*Pour rassurer, dire qu'il s'agit d'une expérimentation d'un an qui sera co-construite et co-évaluée, que les membres pourront ainsi être acteurs de la nouvelle gouvernance, que le fonctionnement sera amélioré en fonction des retours de l'évaluation, qu'il valorise l'action collective et ne remet pas en question les valeurs fondamentales que partagent les membres de l'association.*

*La proposition sera mise au débat. Dans un premier temps, il s'agira de faire ressortir ce qui met tout le monde d'accord. Puis, les éventuels désaccords seront explicités par les personnes concernées. Pour rappel, une objection doit toujours être argumentée. Ensuite, une personne qui ne serait pas d'accord*

*de prime abord pourrait décider, vu que c'est une expérimentation, de faire confiance au groupe et de laisser tester cette gouvernance dans la mesure où cela ne met pas en péril l'association. Ou alors, s'il y a vraiment un désaccord, un travail par cercles sociocratiques pourrait permettre de trouver une tierce solution valable pour l'ensemble du groupe en présence.*

3. Reformuler les décisions prises pour s'assurer qu'il n'y a pas d'objection
4. Aborder : comment faire pour s'impliquer à la hauteur de ses moyens quand on est loin ?
5. Faire remplir les fiches de mission bénévoles (pour ceux qui ne resteraient pas l'après-midi)

#### **Après-midi : Présentation des rapports**

1. Rapport moral (à rédiger par Laure ou à co-écrire ensemble le jour J ?)
2. Rapport d'activité 2019 par les administrateurs (appuyés au besoin par les salariés)
3. Rapport financier 2019 (Laure et Elise)
4. Orientations stratégiques 2020 (Bernard)
5. Déclinaison opérationnelle (Hélène) et budgétaire (Coline)
6. Compte-rendu du temps d'échanges du matin sur la gouvernance collégiale et animation jusqu'à parvenir à une validation collective zéro désaccord (Coline)
7. Présentation du livret d'accueil (Brigitte et Stéphanie), des fiches de mission bénévole (Hélène) et des tâches transversales liées à la gestion de l'association (Laure et Coline) pour que chacun puisse se positionner (qui prend en charge quoi ?)
8. Point sur les cotisations (Elise)
9. Election des membres du CA

#### **Soir : AGE pour valider les nouveaux statuts (par Brigitte et Geneviève)**

Un programme plus complet, retravaillé par l'équipe salariée est proposé en annexe.

En amont de l'AG, il sera bienvenu de passer quelques appels pour vérifier que des membres de chaque commission thématique seront bien présents à l'AG et leur expliquer le nouveau mode de gouvernance collégiale proposé. De plus, une invitation officielle à l'AG sera envoyée par courrier à tous les membres bourguignons de l'association (plus susceptibles de venir car plus proches) avec un exemplaire du guide d'accueil nouvellement créé pour valoriser le travail réalisé.

### **III. Traduction budgétaire**

#### **1) Faire des hypothèses/projections par chantier**

En 2020, le budget reste encore marqué par la prépondérance du FEADER dans le financement des activités de l'association. Par contre, une réflexion devra être conduite dans le courant de l'année pour préparer le budget 2021. En effet, l'association devra décider, en fonction des volontés de ses pétales, de la demande du terrain et de l'environnement externe (opportunités de partenariats, de financements, etc.), des nouvelles affectations de moyens par thématique et donc des ressources à mobiliser en face. Un exercice à conduire avec les administrateurs serait de voir par pétale thématique quels sont les moyens et ressources en 2020 et de faire un travail de prospective pour dessiner ce qui serait la répartition en 2021.

De la même manière, un camembert pourrait être construit en 2020 afin de représenter l'importance relative des différentes sources de financement (subventions publiques - récurrentes ou sur appel à projet - subventions privées, prestations, formations...). Puis un travail de prospective permettrait de voir quels types de ressources seraient à privilégier compte-tenu d'indicateurs comme le temps de demandé par la gestion de chaque fonds, la difficulté de succès des appels à projets, etc. Les objectifs stratégiques et opérationnels qui en découleront seront en effet à adapter. Par exemple, si on cherche



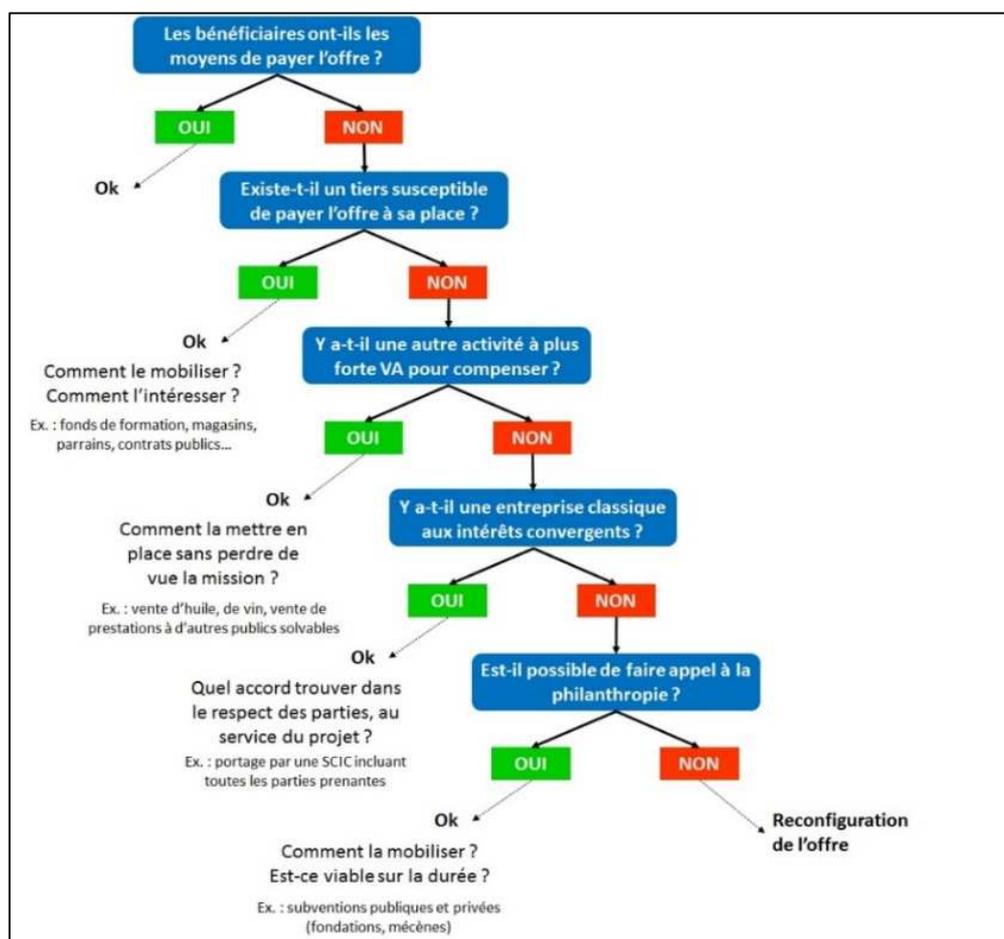
Le fiche Excel proposé permet, une fois les coûts journées calculés et le détail du budget par chantier finalisé, d'avoir automatiquement un budget global 2020 complet. Le tableau obtenu est présenté ci-dessous.

Compte financier prévisionnel pour l'année 2020			
18/02/2020, version 2			
Dépenses		Financements	
Description	Coût total	Origine	Recettes totales
<b>60 Achats</b>	<b>6 288 €</b>	<b>70 Vente de produits, services, marchandises</b>	<b>28 250 €</b>
604- Analyse orge brassicole	550 €	7061- Adhésions	4 000 €
604- Formateurs maïs, orge	1 850 €	7062 - Prestation technique	17 000 €
604- Infographie/impression	1 000 €	7063 - Frais d'envoi	350 €
604- Prestations de service	88 €	7064 - Prestation de service	300 €
604- Révision matériel expé	300 €	7065 - Interventions	1 200 €
604- Transport orge essais	300 €	7066 - Repas	400 €
605- Achat de matières et fournitures	0 €	7067 - Formation	400 €
606-Achat non stocké matières et fournitures	700 €	7068 - Ventes diverses	1 200 €
607-Achat marchandises pour revente	0 €	7069 - Dons et autres	900 €
Electricité chambre froide	1 500 €	7070 - Redevance	2 500 €
		Projet bière	0 €
		Analyses nutri	0 €
<b>61 Services extérieurs</b>	<b>2 550 €</b>	<b>74 Subventions d'exploitation</b>	<b>136 000 €</b>
613- Locations immobilières	600 €	<b>Etat</b>	<b>12 000 €</b>
613- Locations mobilières	700 €	GIEE	10 000 €
615- Entretien et réparations	500 €	FDVA	2 000 €
616- Assurance	750 €		
		<b>Région</b>	<b>29 000 €</b>
<b>62 Autres services extérieurs</b>	<b>66 368 €</b>	741 - CR Recherche Expé	16 000 €
622- Rému paysans expé	15 000 €	CR Compétitivité filière	13 000 €
622- Rémunérations inter	43 158 €		
622- Indemnisation PF	780 €	<b>Département</b>	<b>0 €</b>
622- Honoraires	1 400 €		
622- Divers	50 €	<b>Collectivités territoriales</b>	<b>0 €</b>
623- Publicité, publication	100 €		
626- Frais postaux et de télécommunication	1 330 €	<b>Etablissements publics</b>	<b>0 €</b>
625- Réception	1 400 €		
627- Services bancaires	250 €	<b>Fonds européens</b>	<b>90 000 €</b>
628- Cotisations	300 €	FEADER 2020	90 000 €
Déplacements équipe	2 600 €	ASP (emplois aidés)	0 €
Autres déplacements	0 €		
<b>63 Impôts et taxes</b>	<b>0 €</b>	<b>Autres aides, dons ou subventions affectés</b>	<b>5 000 €</b>
Autres taxes	0 €	<b>75 Autres produits de gestion courante</b>	
		<b>76 Produits financiers</b>	
<b>64 Charges de personnel</b>	<b>89 809 €</b>	<b>77 Produits exceptionnels</b>	
6411 - Salaires bruts	59 873 €	<b>78 Reprise sur amortis. et provis.</b>	
6450 - Charges patronales	29 936 €	<b>79 Transfert de charges</b>	
		<b>Total Financements externes (1)</b>	<b>164 250 €</b>
<b>65 Autres charges de gestion courante</b>		<b>Financements propres (2)</b>	
<b>66 Charges financières</b>		<b>(autofinancement, capitaux ou fonds propres)</b>	
<b>67 Charges exceptionnelles</b>		<b>Total Financements (1)+(2)</b>	<b>164 250 €</b>
<b>68 Dotation aux amortissements</b>		<b>87 Contributions volontaires en nature (3)</b>	<b>0 €</b>
<b>Total Dépenses (1)</b>	<b>165 016 €</b>	Bénévolat	
<b>86 Emploi des contributions volontaires en nature (2)</b>	<b>0 €</b>	Prestations en nature	
Secours en nature		Dons en nature	
Mise à disposition gratuite de bien et prestations			
Personnel bénévole		<b>Total Financements (1) + (2)+ (3)</b>	<b>164 250 €</b>
<b>Total Dépenses (1) + (2)</b>	<b>165 016 €</b>		

Dans la perspective de 2021, l'association devra voir comment faire face à la fin de la subvention FEADER (90 k€ sur un budget de 164 k€ en 2020). Cela représente un risque majeur pour la structure. Pour arriver à financer la future activité (et les différents chantiers), il s'agira de repérer **quelles nouvelles offres pourraient être créées** (ou co-crées en partenariat avec d'autres associations, structures de

recherches, collectivités...) dans le respect du projet associatif en fonction de **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...) et de l'analyse de l'environnement externe. 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 (ex. : filière houblon ?). Encore une fois, pour chaque produit/service nouveau identifié, il sera important d'évaluer **l'intensité de la demande de la part des bénéficiaires et clients/financeurs et de la concurrence.**

Une fois obtenue, une liste hiérarchisée de produits/services à renforcer ou à créer, en phase avec les différents domaines d'activité stratégiques de Graines de Noé et présentant le plus fort potentiel de développement, l'enjeu sera de voir comment les financer. Pour cela, il est proposé d'appliquer **l'arbre des questionnements** ci-dessous de sorte à **faire émerger des alternatives de financement** (en terminant par la subvention publique et privée). Cela pourra donner des pistes au futur/à la future coordinateur.trice.



**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 des 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 intérêts 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).

#### IV. Réflexion sur le plan de développement des compétences pour mener à bien le projet

##### 1) Identifier les compétences à développer pour autonomiser les administrateurs

Lors de la dernière séance de travail et comme évoqué précédemment, nous avons ébauché des pistes de formation pour accompagner la montée en compétence des nouveaux administrateurs. Ceci sera à préciser par la suite (construire avec les nouveaux), mais déjà les premières suggestions sont : approfondir le mode de gouvernance sociocratique, utiliser l'outil numérique YesWiki, évaluer l'utilité sociale des actions menées sur le terrain, prendre la parole en public, mobiliser ses réseaux...

##### 2) Présenter le dispositif Diag RH d'OCAPIAT pour accompagner les salariés

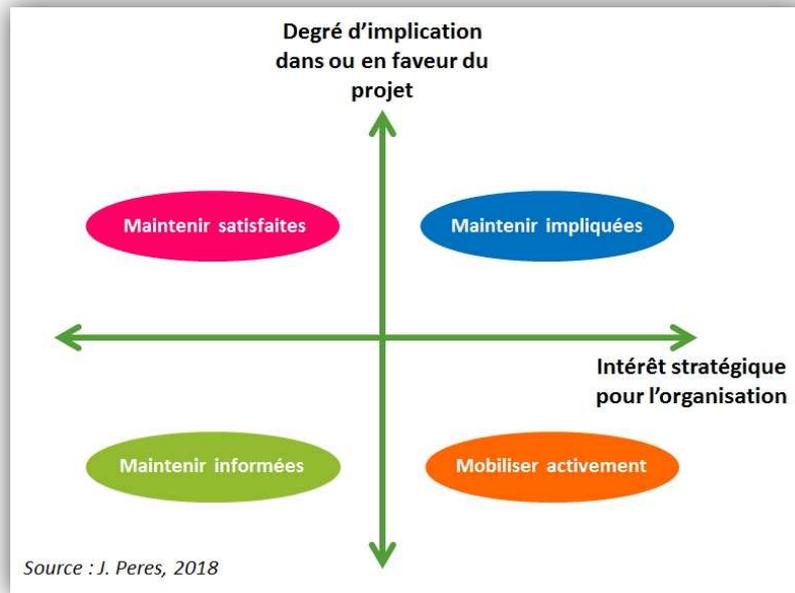
Nous avons conseillé à l'association de solliciter le Diag RH d'OCAPIAT pour compléter nos travaux en DLA en traduisant la stratégie dans l'organisation par le moyen d'un plan de développement des compétences des salariés, ce qui pourra sécuriser le nouveau/la nouvelle coordinateur.trice dans ses fonctions. En complément, nous avons fait passer à Coline 2 exemples de fiches de poste d'animateurs de développement agricole, issues d'autres réseaux associatifs similaires.

##### 3) Travailler sur la fiche de poste du nouveau coordinateur / de la nouvelle coordinatrice

Coline doit partir le 31/07/20 et la nouvelle personne arriver pour les 10 ans de l'association le 27 juin pour le tuilage. L'offre sera lancée après validation en CA le 10/02 et les entretiens, se dérouleront autour de mi-fin mars. Dans la fiche de poste, au vu du projet stratégique à 3 ans (développement des projets, diversification des ressources et mise en place d'un nouveau mode de gouvernance), nous avons proposé d'insister sur les **compétences en ingénierie de projet, diversification des sources de financement, animation et évaluation de la gouvernance collégiale, animation de l'équipe et développement des partenariats** par rapport à l'animation des projets sur le terrain (pour lesquels un appui par des stagiaires pourra être sollicité). Cela donnera une direction au recrutement (éviter de recruter un profil animateur qui sera balloté entre le terrain et la coordination). Coline retravaille la fiche de poste dans la perspective du prochain CA.

#### V. Réflexion sur le plan de développement des partenariats

Nous avons proposé en séance, pour chaque grand domaine d'activité de l'association (pétale), de dresser une **cartographie stratégique de l'écosystème de parties prenantes** (cf. **figure 2**), qui pourra être complétée, étoffée, détaillée au fur et à mesure. L'enjeu est de percevoir que toutes les parties prenantes n'ont pas le même poids et de repérer visuellement quelles alliances seraient de nature à renforcer le positionnement stratégique de l'association (ex. : Bourgogne Nature, Alterre, CPIE, Maison de l'Environnement, Latitude 21, CRAJEP, CRESS, Mouves, GAL, collectivités, PTCE Cluster'Jura...). L'accent doit 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 permettra de 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 a été ébauché et devra être complété par la suite (prévu dans l'ordre du jour du CA après l'AG).



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

Lorsque ce travail de cartographie sera réalisé, Graines de Noé pourra prévoir une Assemblée Générale des partenaires après son évènement des 10 ans pour se faire connaître sur des domaines d'activités et tisser du lien en vue de nouvelles synergies avec d'autres structures. Pour cela, il sera intéressant de lister avec les pétales, les structures intéressantes à associer et de voir qui connaît qui pour amorcer la mobilisation. Lors de l'AG des partenaires, il pourra être envisagé un travail en 3 temps : 1h de présentation des activités de Graines de Noé, 1h de travail de groupe avec les pétales pour voir ce qui pourrait être mutualisé ou développé avec les partenaires, et 1h d'intervention d'un invité spécial (une tête d'affiche) suivie de questions/réponses.

-----

**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