

# SOLIDBASE

**BROCHURE DE SOUTIEN À LA FORMATION SUR LA  
DURABILITÉ FINANCIÈRE DES SYSTÈMES  
ALIMENTAIRES SOLIDAIRES**





# **SOLIDBASE**

**BROCHURE DE SOUTIEN À LA FORMATION SUR LA  
DURABILITÉ FINANCIÈRE DES SYSTÈMES  
ALIMENTAIRES SOLIDAIRES**

# SolidBase

## **Brochure de soutien à la formation sur la durabilité financière des systèmes alimentaires solidaires**

Les systèmes alimentaires solidaires ou SFS [ndlt. Solidarity-based Food Systems en anglais], et plus particulièrement l'Agriculture soutenue par les citoyen-ne-s (ASC), sont une forme de chaînes d'approvisionnement alimentaires courtes basées sur des relations directes entre les agriculteur-riche-s et les consommateur-riche-s, sur la confiance mutuelle et la prise de décision démocratique. De plus, les SFS produisent souvent de manière biologique, en maintenant une approche de l'agriculture respectueuse du climat. Selon le dernier recensement de 2014, effectué dans 16 pays européens différents, il y aurait au moins 4 000 groupes ASC impliquant près de 465 000 consommateur-riche-s et 6 300 exploitations agricoles. L'intérêt des agriculteur-riche-s et des consommateur-riche-s pour la création ou la participation à des initiatives de SFS n'a cessé de croître.

Malgré les avantages notables que ces économies solidaires apportent aux communautés, une mauvaise planification ou gestion peut entraîner des situations stressantes telles que la surcharge de travail des agriculteur-riche-s, des tensions financières, voire l'effondrement des initiatives. Cette observation a été le point de départ du projet « SolidBase » qui vise à fournir aux SFS des compétences qui pourraient contribuer à leur donner une réelle

chance de sortir de l'instabilité financière permanente à laquelle ils sont confrontés et de ne plus vivre constamment en marge de la société.

SolidBase rassemble des organisations de Hongrie (TVE), de République tchèque (AMPI), d'Allemagne (Agronauten et Solawi) et le réseau URGENCI, déjà partenaires de longue date dans leurs efforts pour accroître la durabilité des SFS. Ensemble, ces partenaires ont développé un programme européen de formation informel et innovant. Les sujets qu'ils explorent sont fondés sur la recherche et l'analyse des besoins communs des agriculteur-riche-s et des consommateur-riche-s impliqués dans les SFS en Europe.

Cette brochure que vous avez entre les mains est le principal support du programme de formation ; elle résume les points d'apprentissage de base accompagnés d'études de cas et de liens vers d'autres ressources utiles. Le programme de formation SolidBase est composé de quatre modules :

- » *Module de formation 1 : Gestion*
- » *Module de formation 2 : Planification financière*
- » *Module de formation 3 : Outils numériques*
- » *Module de formation 4 : Techniques d'inclusion participative*

« SolidBase : guide de formation » fournit de plus amples informations méthodologiques et générales sur chaque module. C'est l'autre résultat du projet. Nous espérons que vous le trouverez utile et

pratique.

Et n'oubliez pas de consulter notre site web pour plus d'informations : <http://urgenci.net/solid-base>.

*<http://urgenci.net/solid-base>*

# Contenu

<b>Systèmes alimentaires solidaires</b>	<b>6</b>
I. Principes	6
II. Durabilité financière des systèmes alimentaires solidaires	7
III. Réseaux	9
<b>Gestion</b>	<b>11</b>
1.1. Structure juridique	13
1.2. Qui prend les décisions et gouverne dans les SFS	15
1.3. Rôles et structure organisationnelle	17
1.4. Gestion des tâches	21
1.5. Bénévoles	22
<b>Planification financière</b>	<b>28</b>
2.1. Systèmes financiers des SFS	29
2.2. Planification de la durabilité financière	30
2.3. Éléments du plan d'activités	35
2.4. Budget annuel	37
2.5. Comment fixer un prix équitable ?	39
<b>Outils numériques</b>	<b>43</b>
3.1. Logiciels libres et gratuits (FLOSS)	45
3.2. Outils numériques recommandés pour votre communauté	46
3.3. Planifiez votre budget avec l'application SolidBase	56
<b>Techniques d'inclusion participative</b>	<b>58</b>
4.1. Prise de décision par consensus	60
4.2. Facilitation de réunion	62
4.3. Le retour d'information comme moyen d'apprentissage	68
4.4. Gérer les conflits	69
<b>Bonnes pratiques</b>	<b>73</b>
<b>Les partenaires et la situation de leur pays</b>	<b>83</b>
<b>Références et liens</b>	<b>91</b>

# Avant-propos

Bienvenue dans cette publication, écrite et publiée par un large et solide consortium de personnes intéressées par la création d'un système alimentaire juste et solidaire qui s'appuie à la fois sur les pratiques agroécologiques des agriculteur-riche-s ainsi que sur celles des membres. Il a été important d'aborder le fait que, trop souvent, les personnes intéressées par la mise en place de ces nouveaux systèmes alimentaires ne tiennent pas compte de l'aspect financier et économique du travail, et finissent souvent par s'exploiter eux-mêmes en effectuant une énorme quantité de travail non rémunéré sans parvenir à atteindre une durabilité financière. Par définition, les systèmes alimentaires solidaires devraient se concentrer sur tous les aspects de la durabilité – non seulement sociaux et environnementaux mais aussi économiques avec l'inclusion des principes de solidarité dans le financement également.

Et voici entre vos mains le résultat de deux années d'enquêtes, de recherches sur les pratiques et les applications des principes de solidarité dans le financement de diverses initiatives dans le système agroécologique alimentaire et agricole, deux années de débats passionnés sur ce que pourrait signifier le financement solidaire et comment il pourrait être encadré, deux années à rassembler ces résultats en les formulant avec des mots compréhensibles et concis mais suffisamment complexes pour apporter un véritable soutien.

Cela aurait pu être mission impossible ! Nous y sommes pourtant arrivé-e-s, les SolidBasers apportent un aperçu des principes de financement solidaire dans les systèmes alimentaires alternatifs tels que l'agriculture soutenue par les citoyen-ne-s, les coopératives alimentaires ou les groupes d'achat communautaires dans toute l'Europe. Illustré par des exemples vivants et pris à la racine du sujet, le collectif d'auteur-riche-s a tenté de synthétiser ses connaissances sur une question relativement peu étudiée et de publier un dossier complet mettant en lumière les principes, les pratiques, les recommandations et les illustrations qui, nous l'espérons, pourraient rendre notre système alimentaire non seulement plus juste, respectueux de l'environnement et socialement responsable, mais aussi atteindre une durabilité financière qui soit enracinée dans la solidarité.

Cette publication ne prétend en aucun cas être un aperçu ou une description exhaustive, il s'agit plutôt d'un point de vue subjectif sur la question qui peut être évaluée sous différents angles. Nous vous invitons donc à identifier ce qui vous convient le mieux en fonction de vos besoins et à nous faire part de vos commentaires sur votre expérience et vos connaissances.

*Le voyage vers un système alimentaire Solid-base commence maintenant. Profitez-en !*

# Systèmes alimentaires solidaires

Cette publication est utile non seulement pour ceux-elles qui sont familier-ère-s avec les systèmes alimentaires solidaires ou SFS [ndlt. Solidarity-based Food Systems en anglais] et l'Agriculture soutenue par les citoyen-ne-s (ASC), mais aussi pour ceux-elles qui sont nouveaux-elles ou inexpérimenté-e-s dans ce domaine. Nous estimons donc qu'il est important de commencer par fournir des informations de base sur ces systèmes et leurs principes.

## I. Principes

**LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES SOLIDAIRES (SFS)** sont des formes de chaînes d'approvisionnement alimentaires courtes qui reposent sur des économies solidaires, des prises de décision démocratiques et une gestion participative. Les SFS produisent souvent de manière biologique, ou du moins de manière écologique, dans le but de fournir des aliments nutritifs ayant un impact écologique moindre et des avantages sociaux plus importants. Le terme « SFS » a été choisi pour désigner diverses formes d'organisations, distinctes des ASC mais partageant néanmoins une approche similaire de la durabilité, de l'équité et de la solidarité. Cela comprend des groupes d'acheteur-euse-s, des coopératives alimentaires et des entreprises qui favorisent les relations directes entre agriculteur-rice-s et consommateur-rice-s, des coopératives sociales et autres.<sup>31</sup> Les deux principaux modèles qui fleurissent aujourd'hui sont les Partenariats locaux et solidaires (PLS) et l'Agriculture soutenue par

les citoyen-ne-s (ASC). Les concepts d'ASC et de PLS sont liés entre eux. Pour comprendre ces deux concepts, il est important de savoir ce que signifie l'agroécologie. L'agroécologie est un ensemble de pratiques agricoles résilientes qui trouvent leurs racines dans des mouvements sociaux spécifiques. C'est un concept à la fois technique et philosophique qui nous fournit des systèmes alimentaires sains fondés sur des valeurs de protection de l'environnement et des droits humains.

**L'AGRICULTURE SOUTENUE PAR LES CITOYEN-NE-S (ASC)** est un partenariat direct entre un groupe de consommateur-rice-s et un-e ou plusieurs producteur-rice-s dans le cadre duquel les risques, les responsabilités et les bénéfices des activités agricoles sont partagés par le biais d'accords contraignants à long terme. Opérant généralement à petite échelle et à l'échelle locale, l'ASC vise à fournir des aliments de qualité produits de manière agroécologique (URGENCEI – Réseau ASC international).<sup>32</sup>

### Les piliers et principes fondamentaux de l'ASC<sup>32</sup>

» **Le partenariat** : l'ASC est fondée sur un partenariat, généralement formalisé sous la forme d'un contrat individuel entre chaque consommateur-rice et le-a producteur-rice. Il se caractérise par un engagement partagé à se fournir mutuellement (en ressources – généralement de l'argent et de la nourriture) sur une longue période. Les contrats durent plusieurs mois, une saison ou une année.»

**L'emplacement** : l'ASC est fondée sur l'emplacement – les producteur-rice-s locaux doivent être bien intégré-e-s dans leur environnement et leur travail doit bénéficier aux communautés qui les soutiennent.

» **La solidarité** : Les ASC sont fondées sur la solidarité entre les producteur-rice-s et les consommateur-rice-s, qui deviennent membres (amapien-nes). L'ensemble du fonctionnement des groupes est conçu à échelle humaine – en payant à l'avance un prix suffisant et équitable pour permettre aux agriculteur-rice-s et à leurs familles de maintenir leurs exploitations et de vivre dans la dignité, tout en s'assurant que le prix respecte les besoins et les capacités des consommateur-rice-s. Un élément clé est le partage des risques et des bénéfices d'une production saine.

» **La confiance** : le tandem producteur-rice/consommateur-rice est fondé sur le contact direct de personne à personne et la confiance, sans intermédiaire ni hiérarchie.

Les efforts croissants de la société dans son ensemble pour rétablir la souveraineté alimentaire, les économies solidaires et l'agriculture biologique à petite échelle se reflètent dans l'augmentation des ASC. Ce sont les principaux fondements des ASC qui incluent la question de la production alimentaire en respectant les besoins des personnes et les limites de l'environnement.<sup>32</sup>

*Pour en savoir plus sur les principes de l'ASC et des PLS, consultez le Hub d'URGENCI :*

<https://hub.urgenci.net>

## II. Durabilité financière des systèmes alimentaires solidaires

La recherche sur la durabilité financière des ASC et d'autres systèmes alimentaires solidaires en Europe a constitué une partie importante du projet SolidBase mené en 2018. Dans l'échantillon final, 116 participants de 18 pays différents avaient répondu aux 50 questions posées. En général, les répondants ont été très positifs sur leurs expériences des ASC. Par exemple, 59 % ont constaté une amélioration financière de leur(s) exploitation(s) ASC au cours des 5 dernières années, alors que 13% n'en ont pas constaté. La majorité (77%) voit l'avenir de leur ASC de manière positive, seuls 2% se déclarent « pessimistes ». Malgré ce bilan positif, les initiatives et les agriculteur-rice-s se heurtent à des difficultés. 42% des répondants ont déclaré que leur exploitation n'était pas aussi durable qu'ils le souhaitaient. Il ressort clairement des résultats que si le mode d'organisation des SFS peut aider un-e agriculteur-rice à atteindre la durabilité, cela ne se fait certainement pas sans difficultés.<sup>31</sup>

*D'autres résultats de la recherche Solid-Base sur les SFS en Europe sur la page <http://urgenci.net/solid-base>*

Dans le projet SolidBase, un projet d'ASC financièrement durable a été défini comme suit<sup>31</sup> : « la capacité de l'agriculteur-rice (ou des agriculteur-rice-s) et de la communauté ASC à maintenir à la fois

la ou les exploitations et l'initiative ASC à long terme. Pour atteindre cette résilience sur le long terme, l'exploitation ne devrait pas dépendre de subventions ou de dons externes spécifiques et ne devrait pas transférer de dettes ni à la prochaine génération d'agriculteur-rice-s, ni à la communauté ».

Les moyens de subsistance durables des agriculteur-rice-s sont au cœur des SFS, car ils contribuent à une souveraineté alimentaire dans laquelle les consommateur-rice-s et les producteur-rice-s sont habilité-e-s à concevoir et à déterminer ensemble la forme de leur système alimentaire dans le cadre d'un processus démocratique continu. Toutefois, la durabilité à long terme dépend des besoins de toutes les parties du système : les producteur-rice-s (les agriculteur-rice-s), les consommateur-rice-s et leurs relations mutuelles.

### **LES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA DURABILITÉ DANS LES SFS/ASC IDENTIFIÉS DANS LE PROJET SOLIDBASE <sup>31</sup>**

- » *Les revenus couvrent les coûts de la production durable ;*
- » *Les revenus couvrent un salaire décent pour l'agriculteur-rice et les employé-e-s sans heures supplémentaires et permettent de garantir des conditions de travail juste pour tou-te-s ;*
- » *Le modèle économique permet d'appliquer des méthodes agricoles qui garantissent la durabilité environnementale et respectent la nature ;*
- » *Les revenus permettent aux agricul-*

*teur-rice-s de payer toutes les cotisations sociales dues (leurs impôts par exemple)*

- » *Les revenus permettent aux agriculteur-rice-s d'avoir des économies ;*
- » *La possibilité pour les agriculteur-rice-s de prendre des dispositions pour leur retraite ;*
- » *L'initiative peut couvrir les frais d'assurance et permet de faire face à des événements imprévisibles (des catastrophes naturelles par exemple) ainsi que d'évaluer et de gérer les risques de manière préventive ;*
- » *L'initiative peut couvrir les coûts ou avoir accès à des fonds (par exemple des prêts) pour les investissements nécessaires (par exemple des machines, des biens immobiliers, etc.) ;*
- » *Les revenus permettent d'investir dans le développement organisationnel (l'apprentissage, le partage des connaissances, etc.)*
- » *La capacité à développer, gérer et maintenir une communauté de membres sur une longue période et à établir une relation solide entre les membres ;*
- » *La capacité de comptabiliser et d'analyser les coûts et les rendements de manière efficace et d'avoir la possibilité de proposer un panier à un prix équitable ;*
- » *La possibilité pour le-a responsable de l'exploitation d'améliorer ses compétences en matière de production, sa connaissance des cultures et sa capacité à recevoir et à partager des connaissances et des expériences ;*
- » *La connaissance de compétences commerciales fondamentales pour être en mesure d'avoir une transparence financière envers les membres ;*
- » *La capacité de planifier financièrement une ASC ou un SFS, d'anticiper les investissements ainsi que d'articuler les besoins des praticiens et de planifier l'avenir (jusqu'à 5 ans) ;*
- » *La capacité à garder le contrôle du budget*

roulant ;

- » *La capacité de maintenir des liens avec des personnes expérimentées / le réseautage afin de garantir une évaluation externe de la situation (par le biais par exemple d'un-e conseiller-ère, d'un groupe régional) ;*
- » *Des règles de prise de décision claires et précises.*
- » *Créer une vision et un esprit communs du SFS/de l'ASC.*

### III. Réseaux

Selon un recensement <sup>43</sup> effectué par le Groupe de recherche ASC en 2015, il y avait environ 2 783 ASC en activité en Europe et un demi-million (474 455) de consommateur-rice-s/membres (estimation fondée sur une définition assez étroite de l'ASC). Dans certains pays, les agriculteur-rice-s, les initiatives, les consommateur-rice-s et les autres adhérent-e-s des systèmes alimentaires locaux se réunissent dans des réseaux formels ou informels. Faire partie du réseau peut apporter à ses membres toute une série d'avantages et les aider à accroître leur durabilité. Par exemple, un réseau pourrait fournir des conseils, une formation et une assistance aux ASC nouvelles et existantes et soutenir le partage d'expériences entre les membres. Il peut créer des

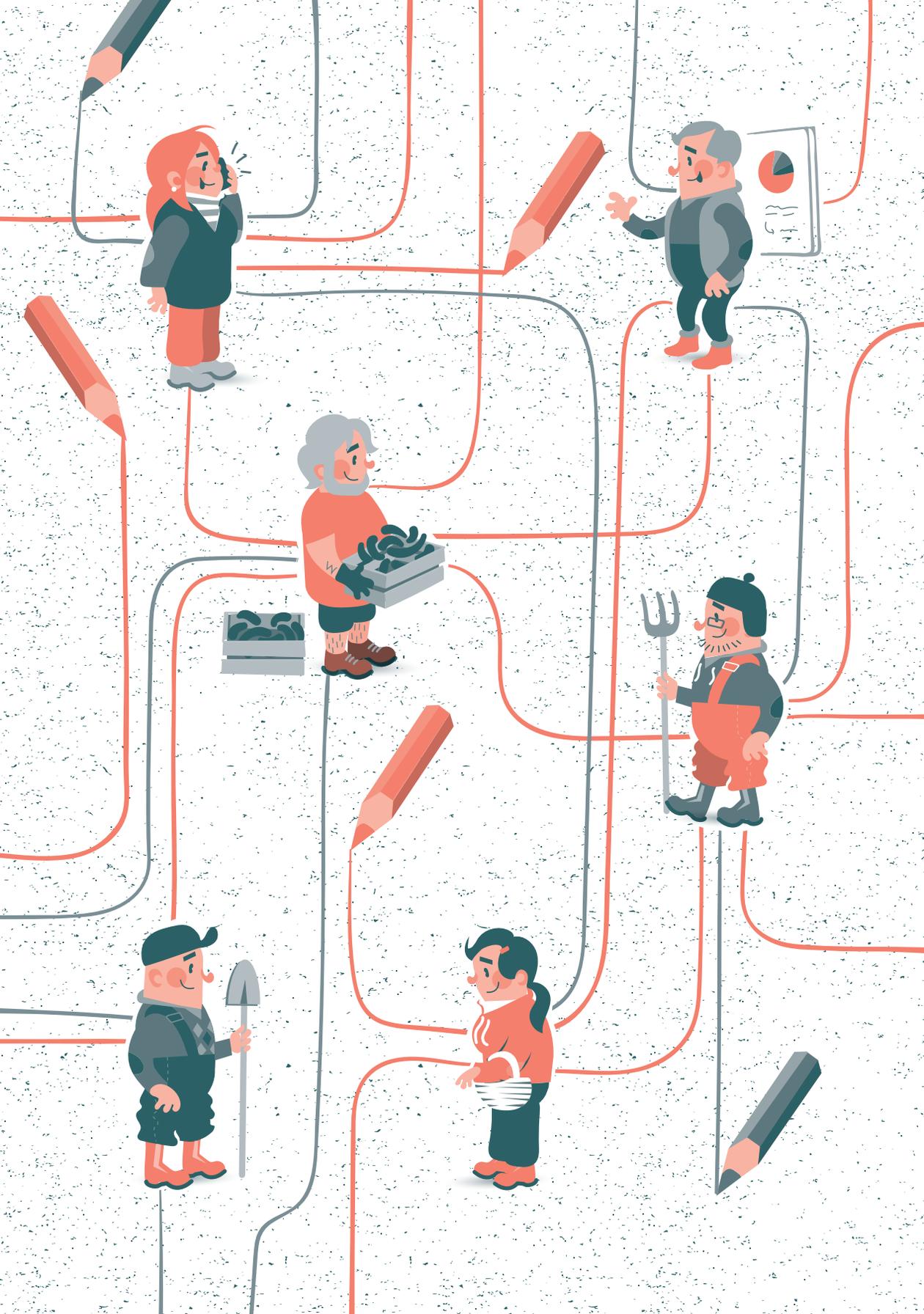
circuits courts ou permettre la redécouverte d'aliments locaux aux habitant-e-s de la région et soutenir les agriculteur-rice-s biologiques. Les réseaux ASC gèrent souvent aussi des annuaires, des cartes pour aider les consommateur-rice-s à trouver facilement l'agriculteur-rice ou l'ASC la plus proche. En outre, les réseaux jouent un rôle important dans la sensibilisation du grand public et des décideurs politiques aux avantages des systèmes alimentaires locaux fondés sur des principes agroécologiques.

#### LES FONCTIONS DES RÉSEAUX ASC :

- » **Plaidoyer:** *représenter la voix des membres et influencer les autorités publiques et le grand public.*
- » **La mise en réseau et la facilitation:** *soutenir la coopération, modérer et faciliter le partage d'expériences*
- » **Le soutien personnalisé:** *soutenir les acteur-rice-s de terrain (les agriculteur-rice-s, les coordinateur-rice-s d'initiatives) qui sont confronté-e-s à des difficultés ainsi qu'à des besoins quotidiens.*
- » **L'éducation:** *soutenir l'éducation par la mise à disposition collective de programmes, de ressources et de matériels de formation.*
- » **Le pilotage de projets communs:** *développement de programmes d'action.*



*Le chapitre sur les bonnes pratiques fournit des exemples de plateformes et réseaux d'ASC*



# GESTION

MODULE DE FORMATION

-  
1  
-

## GESTION

Les systèmes alimentaires solidaires ne décrivent pas un produit final mais plutôt des lignes directrices pour le développement d'un nouveau système alimentaire local qui reflète le caractère et les besoins d'une localité, de ses membres et de ses agriculteur-rice-s. Il n'existe pas deux SFS identiques, chacun a sa propre vision, sa motivation, sa structure et sa dynamique dans le temps et l'espace. Bien que les participant-e-s puissent s'organiser en groupes informels ou, plus tard, opter pour un statut juridique, il-elle-s doivent s'entendre sur des règles communes de prise de décision et de gestion afin de créer un environnement sûr pour leur propre développement.

## 1.1. Structure juridique

La structure juridique est un aspect très important qui est parfois négligé, malgré le fait qu'elle influence fortement le système financier, la prise de décision et la capacité à partager les responsabilités au sein d'une initiative SFS. Il existe une variété d'obligations et de conséquences (y compris des opportunités) qui adhèrent aux différents types d'accords formels et informels et de formes juridiques. Par exemple, il est crucial de comprendre le système fiscal auquel une opération spécifique est soumise.<sup>5</sup>

SCertains petits projets, qui n'ont pas l'intention d'employer du personnel ou de disposer d'actifs, tels que les partenariats producteur-rice-s-consommateur-rice-s, peuvent être fondés sur un arrangement informel. Un simple contrat établi entre les membres et les producteur-rice-s peut suffire. Lorsqu'une initiative prend de l'ampleur et devient plus complexe, il est sage de définir clairement les droits et les responsabilités qui sont reconnus par la loi.<sup>5</sup>

### QUESTIONS À PRENDRE EN COMPTE LORS DU CHOIX DE VOTRE STRUCTURE JURIDIQUE

Ce module ne fournira pas d'informations détaillées sur les formes juridiques dans les différents pays, il vise simplement à souligner que le sujet est digne d'intérêt. Pour commencer à former un groupe informel ou à créer une organisation dotée d'une identité juridique, vous devez vous poser les questions suivantes <sup>25</sup> :

» **Qui sont les parties prenantes ?** En règle générale, une initiative implique un propriétaire foncier, des agriculteur-rice-s ou des cultivateur-rice-s, des bénévoles et des membres consommateur-rice-s. Qu'est-ce que chacun de ces groupes attend de cet arrangement ? Quel est le niveau d'engagement requis de la part de chaque partie prenante ? Un contrat écrit est-il nécessaire ? Comment les gens rejoignent-ils et quittent-ils l'organisation ?

» **Qui, en fin de compte, contrôle les décisions ?** En d'autres termes, qui gèrera l'initiative ? Est-ce l'agriculteur-rice ? Ou est-ce les membres consommateur-rice-s ? Le propriétaire ? Des travailleur-euse-s ? Un conseil d'administration élu ? Un ensemble ?

» **Comment allons-nous gérer cette organisation ?** Si les consommateur-rice-s doivent partager les risques de l'exploitation, il-elle-s doivent également avoir la possibilité de comprendre et d'influencer la manière dont leurs aliments sont produits. Voulez-vous cependant que les membres puissent voter sur des questions quotidiennes telles que quand et où planter des carottes ou seulement lorsque de l'argent doit être dépensé pour une nouvelle machine à planter par exemple ? Les intérêts de chacun sont-ils protégés ?

» **Votre structure protégera-t-elle l'organisation contre les individus perturbateurs qui souhaitent en prendre le contrôle ?** Il ne faut pas seulement se demander qui a le pouvoir en théorie mais aussi qui l'a réellement en pratique. Par exemple, un propriétaire foncier peut avoir une seule voix mais le pouvoir d'expulser de sa terre.

» **La communauté est-elle propriétaire de la terre ?** Si un propriétaire foncier auto-

rise une communauté à exploiter sa terre, ce groupe obtiendra-t-il des droits sur celle-ci ? La communauté doit-elle louer le terrain ou l'acheter ?

» **Comment l'initiative obtiendra-t-elle des capitaux de départ ou d'autres capitaux essentiels ?** Des capitaux de départ seront toujours nécessaires mais il faudra également des fonds si vous devez acheter des terrains ou des machines, ce qui pourrait représenter une somme importante. Qui sera propriétaire des actifs ? Avez-vous l'intention de demander des subventions ou de proposer une action communautaire ?

» **Qu'allons-nous faire des bénéfices ?**

» **Votre structure s'adaptera-t-elle au changement à l'avenir ?** L'ASC continuera-t-elle au-delà de la vie d'un ou de tous ses acteurs ? Que se passe-t-il si votre principal-aux fondateur-s doi-ven-t partir ? Que se passe-t-il si l'exploitation/initiative prend fin ? Que faire si vous voulez doubler le nombre d'employés ou acheter plus de terrain ? Ou encore si vous voulez adopter des objectifs plus caritatifs, tels que la fourniture de produits bon marché à des personnes à faibles revenus ?

» **Qu'advient-il des actifs si vous mettez fin à l'initiative ?**

### **QUELLE EST LA STRUCTURE JURIDIQUE LA PLUS APPROPRIÉE POUR VOUS ?**

» Évitez de vous enliser dans la structure juridique plutôt que dans ce que vous voulez réaliser. N'oubliez pas que la structure n'est que l'outil qui vous permet de réaliser votre vision et vos objectifs.

» Faites-en sorte que ce soit aussi simple que possible. Évitez de créer quelque chose de plus compliqué que nécessaire, que les gens ignorent ensuite.

### **CONSEIL**

*Demandez conseil à un professionnel. De nombreux groupes reportent les décisions sur les structures juridiques pendant une saison ou deux car le choix de la bonne structure juridique est compliqué. Il ne sert pas à grand-chose de devenir un-e expert-e en matière de statuts juridiques lorsque vous ne le faites qu'une seule fois. Il est donc préférable de demander conseil auprès d'un professionnel. Ces conseils peuvent être subventionnés ou même gratuits pour les entreprises communautaires.*

### **CONSEIL**

*Téléchargez la brochure « Structure juridique » produite par le réseau ASC Royaume-Uni sur le lien <http://bit.ly/34WlHHm><sup>25</sup>. Pour en savoir plus sur les statuts juridiques et les types d'organisation des coopératives et des entreprises communautaires, consultez le guide « Simply Legal »<sup>38</sup> (téléchargeable à partir du lien <http://bit.ly/2PbWh1S>) ou « Cultivating cooperatives »<sup>13</sup> (téléchargeable à partir du lien <https://bit.ly/2S6owCk>). Découvrez « Farmers Guide to Business Structures »<sup>2</sup> (téléchargeable à partir du lien <https://bit.ly/2Z1LuMr>)*

## 1.2. Qui prend les décisions et gouverne dans les SFS

La construction d'un système alimentaire alternatif est une aventure collective où les différents acteurs ont leur propre rôle à jouer. L'initiative simple se compose de producteur-riche-s (agriculteur-riche-s / producteur-riche-s) et de membres (consommateur-riche-s / mangeur-euse-s / amapien-nes). Cependant, la plupart des SFS sont des groupes plus larges d'acteur-riche-s

impliqué-e-s. En général, il y a aussi un organe coordinateur (noyau) - une personne ou un groupe de personnes (producteur-riche-s ou membres) qui sont responsables de la gestion globale d'une initiative. Enfin, il y a d'autres partisan-e-s, qui peuvent soutenir une initiative de diverses manières, comme la mise à disposition d'un point de distribution ou le financement d'un fonds de solidarité. Tou-te-s ces acteur-riche-s influencent le déroulement d'une initiative. .



### Exemple — PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION À GEMUSE KOOP COLOGNE (ALLEMAGNE)

Les membres du Gemüse Koop sont organisés en différentes équipes, dont le groupe des copropriétaires. Une assemblée des propriétaires se tient chaque année. Entre les deux, une équipe prend les décisions, tandis que d'autres équipes sont mises en place pour des tâches spécifiques, comme la culture de légumes. Toutes les équipes prennent leurs décisions sur la base d'un consensus. Un consensus est facile à atteindre si l'on garde ces faits à l'esprit : il convient de partager de bonnes informations sur la décision avant la réunion. Au cours de la réunion, il est bon de commencer par des questions sur la décision puis par un tour de parole sur la décision. Il est très utile soit présent-e un-e modérateur-riche et quelqu'un pour garder une trace écrite sur un tableau de papier. Bien sûr, il est parfois difficile de parvenir à un consensus mais, dans l'ensemble, ces réunions sont toujours très positives pour la cohésion entre tous les membres du groupe. .

## PRINCIPES DE PRISE DE DÉCISION ET DE GOUVERNANCE

Pour que le SFS soit plus qu'un simple programme de commercialisation directe, les agriculteur-rice-s et les consommateur-rice-s doivent travailler ensemble pour créer une institution qu'il-elle-s peuvent partager. Il est essentiel d'équilibrer les besoins et les aspirations de tou-te-s mais cela ne veut pas dire que tout le monde participe à chaque décision – vous n'arriveriez jamais à faire quoi que ce soit ! Il est préférable de déléguer la prise de décision à des sous-groupes ou à des personnes qui sont alors responsables devant les membres. Ces sous-groupes et ces personnes doivent être conscients des limites de leur pouvoir de décision et de la manière dont ils seront tenus responsables et il faut ensuite les laisser faire.

Certaines décisions nécessiteront l'accord de tou-te-s – les décisions qui touchent la plupart des membres, par exemple, ou celles qui impliquent de grosses sommes d'argent.

*Pour la durabilité à long terme d'une initiative, il est important de prendre en considération : la structure opérationnelle, la répartition claire et équitable des responsabilités et la délégation de décision.*

Il est essentiel de partager clairement les responsabilités et de décider au sein de la communauté de manière participative. Assurez-vous qu'il n'y a pas de lacunes dans la répartition des responsabilités.

### Exemple — LES CONSOMMATEUR-RICE-S ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DE LA DISTRIBUTION

Dans les cas où la ferme est située à plus d'une heure de route des membres, les ASC dépendent réellement de leurs groupes centraux en ville pour assurer la distribution. C'est le cas de Svobodný statek ([www.svobodny-statek.cz](http://www.svobodny-statek.cz)), une ferme biodynamique en République tchèque. En 2019, la ferme produisait de la nourriture pour 350 familles et disposait d'un noyau de personnes distinct pour chacune de ses quelques 30 régions cibles. Chaque noyau recevait un panier gratuit de la ferme en récompense de l'organisation du point de distribution, de la supervision des équipes de travail hebdomadaires, du recrutement de nouveaux membres et de l'aide apportée lors des réunions des membres de la ferme. Au départ, ils s'occupaient également de la base de données des membres, de la collecte des cotisations et de la tenue des livres. Deux fois par an, les groupes se réunissent avec l'équipe de la ferme pour discuter du budget annuel et de la direction générale de la ferme.



Pour le soutien au développement organisationnel, il est utile de poser les questions suivantes : <sup>5</sup>

- » *Devons-nous prendre une décision ?*
- » *Qui participe au processus décisionnel, quand et comment ?*
- » *Les acteurs concernés veulent-il-elle-s être impliqué-e-s dans la prise de décision ?*
- » *De quels organes (groupes de travail, forums, plénières, conseils d'administration, etc.) se compose l'organisation ? Comment les rôles sont-ils attribués et définis ?*
- » *Dans quels domaines ces organismes sont-ils impliqués ? De quels domaines en particulier s'occupent-ils ? Quand peuvent-ils décider de manière autonome et quand ont-ils besoin de l'approbation d'autres organismes ? Ont-ils besoin d'argent, si oui, d'où vient-il ?*
- » *Qui exécute les actions après que la décision a été prise et quand ?*

Ce n'est que lorsque ces questions auront trouvé une réponse satisfaisante qu'une organisation pourra établir avec succès une hiérarchie horizontale. Il est important que chacun-e dans une organisation

sache quels organes existent et ce qui est sous leur contrôle. La transparence au sein de l'organisation compte. Les membres veulent savoir quel est leur travail et celui des autres. La satisfaction et la productivité sont alors plus susceptibles de se manifester naturellement et l'encadrement devient plus facile.

### 1.3. Rôles et structure organisationnelle

Une initiative ne doit pas être centrée sur une ou deux personnes seulement sinon elle sera facilement paralysée si les dirigeant-e-s abandonnent ou sont incapables de coopérer entre eux-elles. Les efforts de renforcement des capacités peuvent être très bénéfiques dans de nombreuses activités et il existe un large éventail de rôles et de compétences dans les SFS. N'oubliez pas que vous n'êtes pas tenu-e de tout faire seul-e. Partagez la responsabilité au sein de votre communauté.

### CRÉER UN NOYAU DE PERSONNES ET DES GROUPES DE TRAVAIL

Il y a beaucoup de travail à faire pour créer une communauté. Il est important que le travail soit réparti efficacement et équitablement entre ceux qui ont la capacité, l'expérience et le temps de le faire de manière à ce que les différents travaux soient coordonnés et se renforcent mutuellement. Comme il est difficile de décider de tout dans les grandes réunions, il peut être efficace de créer un noyau et des groupes de travail plus petits. Alors que les groupes de travail se concentrent sur un domaine particulier tel que les finances, l'adhésion ou la logistique, le noyau supervise l'ensemble du processus et est responsable de son évaluation et de sa planification, coordonne et contrôle l'activité des différents groupes de travail et organise les réunions de la communauté dans son ensemble.

Afin d'éviter les malentendus et les difficultés au sein de la communauté, les prin-

cipes, les rôles et les responsabilités doivent être précisés dès le départ. Il est important que chacun sache quel est son rôle et sa responsabilité dans la communauté. Être précis et spécifique sur la répartition des rôles et des responsabilités permet de décharger certains membres de la communauté de leur travail mais aussi d'aider les membres les moins actifs à voir l'ensemble du fonctionnement du système et à quel point il peut être exigeant.

Cependant, il est également important de garder à l'esprit qu'une communauté évolue et que les situations changent. De nouveaux membres arrivent, d'autres peuvent partir. La communauté doit être sensible aux différentes possibilités et capacités de ses membres. Afin de s'assurer qu'ils sont bien compris de tous, il est essentiel de discuter des rôles, des responsabilités et des processus de temps en temps lors de réunions et d'y réfléchir de manière régulière. Le cycle de vie d'une initiative comporte de nombreuses phases importantes, telles que le début du partenariat,

#### Exemple — PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ET DES RÔLES AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

L'exemple de l'ASC Pikovice (République tchèque) montre comment les responsabilités peuvent être réparties au sein d'une communauté. L'ASC Pikovice est une initiative communautaire qui cultive des aliments biologiques pour ses membres. La prise de décision et les responsabilités sont réparties entre tous les membres qui décident ensemble de points importants tels que le budget, le prix des paniers, les salaires et les règles lors de réunions annuelles et régulières. Cependant, l'organisation générale et les tâches quotidiennes sont gérées par un noyau composé d'un-e coordinateur-riche, d'un-e jardinier-ère, d'un-e récolteur-euse et d'un-e trésorier-ière. Les membres du groupe de coordination sont récompensés financièrement pour leur travail ou reçoivent un panier.

COORDINATRICE



JARDINIER



RÉCOLTEUSE



TRÉSORIER



ADHÉRENTE



LE-A COORDINATEUR-RICE	LE-A RÉCOLTEUR-EUSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>» dirige l'administration des adhésions</li> <li>» la communication avec les membres</li> <li>» distribue le bulletin d'information</li> <li>» gère les documents partagé</li> <li>» la logistique et la distribution des paniers de légumes</li> <li>» les relations publiques, la publicité, les échanges avec d'autres ASC</li> <li>» négocie la fourniture d'autres produits et trace le contenu des paniers</li> <li>» les rapports annuels</li> <li>» organise group activities</li> <li>» organise des activités de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» les travaux de jardinage (plantation, culture, récolte)</li> <li>» prépare et distribue les paniers aux points de distribution</li> </ul>
	LE-A TRÉSORIER-IÈRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>» élabore avec le-a coordinateur-riche un budget à présenter aux membres</li> <li>» prépare des plans de terrain</li> <li>» la sélection des semences</li> <li>» les travaux de jardinage (préparation du sol, plantation, culture, récolte)</li> <li>» la maintenance des machines, l'entretien et la réparation des outils</li> <li>» les bilans de production ?</li> <li>» éduque les adhérent-e-s sur le travail à la ferme</li> <li>» organise et supervise le travail à la ferme des adhérent-e-s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» décident de la structure juridique et du budget</li> <li>» élisent/approuvent les membres du noyau</li> <li>» L'adhérent-e « tout compris » paye à temps, récupère et bénéficie des avantages d'un panier, participe aux réunions annuelles</li> <li>» L'adhérent-e « classique » * paye à temps, apporte son aide en travaillant pour l'ASC, aide à recruter des membres, récupère et bénéficie des avantages d'un panier, participe aux réunions annuelles</li> </ul>
LE-A JARDINIER-IÈRE	LES ADHÉRENT-E-S

chaque année lors de l'assemblée générale ou lors du renouvellement des contrats, après quelques années de fonctionnement de l'initiative, en cas de difficultés récurrentes ou lorsque l'on envisage d'apporter des changements importants.

### CONSEIL

*définissez les rôles et les responsabilités au sein de votre communauté. Vous pouvez dessiner un simple organigramme ou une mind map ([https://en.wikipedia.org/wiki/Mind\\_map](https://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map)) qui décrit la structure organisationnelle et la répartition des responsabilités entre les personnes. Cela vous aide à vous rendre compte si certaines personnes sont trop surchargées et à réfléchir aux responsabilités que peuvent prendre les bénévoles par exemple.*

### CONSEILS POUR UN NOYAU FLORISSANT

» **Examiner les responsabilités générales.** Quelles sont les compétences, les connaissances et les expériences nécessaires ? Identifiez les lacunes – qu'est-ce qu'il manque ? Est-il possible d'acquérir les compétences manquantes ? Y a-t-il une personne parmi les autres membres qui possède les compétences appropriées et qui souhaite rejoindre l'équipe centrale ? Existe-t-il des outils qui peuvent aider à combler ce manque (des outils informatiques par exemple) ? Est-il possible de faire appel à un conseiller pour un sujet

spécifique (la structure juridique par exemple) ?

» **Préciser les principales responsabilités et décrire les rôles.** Quels sont le rôle et la responsabilité de chaque membre du noyau ? Qui peut prendre quelles décisions ?

» **Recruter.** Les membres du noyau sont-ils élus ? La durée pendant laquelle les personnes peuvent être membres du noyau est-elle limitée ou non ? Établir des règles sur la manière dont les membres peuvent rejoindre le noyau.

» **Se réunir régulièrement.** À quelle fréquence le noyau se réunit-il ? Établir un cycle annuel de réunions régulières.

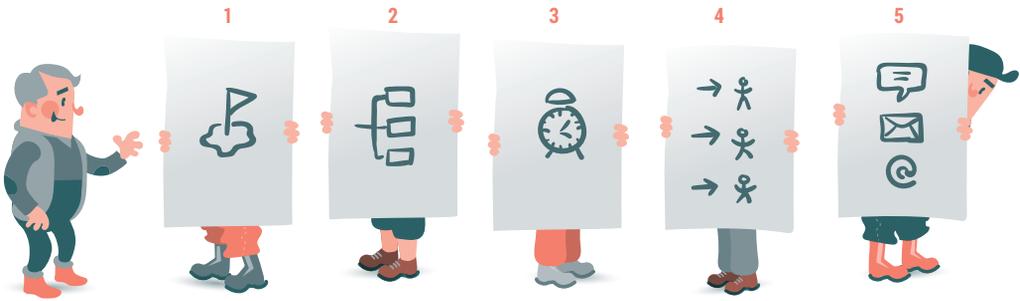
» **Examen de la performance du noyau.** Effectuez des évaluations régulières de la performance du groupe et utilisez cet examen pour décider des questions qui pourraient être abordées.

» **Essayer d'établir une culture dans laquelle un dialogue critique est possible.**

Développez un environnement d'ouverture et de confiance dans lequel vous pouvez parler ouvertement des difficultés et dans lequel un débat critique est possible, il vous sera plus facile d'éviter les conflits.

» **Créer des groupes de travail supplémentaires.** Pensez à créer des groupes de travail supplémentaires pour traiter de questions spécifiques et en faire rapport au noyau. Pour une meilleure collaboration, il est utile qu'une personne de chaque groupe de travail fasse également partie du noyau.





## 1. 4. Gestion des tâches et du temps

Dans le cas des SFS où plusieurs types de tâches différentes sont effectuées en même temps (les travaux agricoles, la communication, la livraison, la construction de la communauté), une coordination bien planifiée et consciente, le partage des tâches et la coopération sont des facteurs de réussite cruciaux.

### COMMENT PLANIFIER ET GÉRER LES TÂCHES

» **Cartographier les activités et les processus (1)** Identifiez d'abord les principales activités nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de votre initiative ou de votre exploitation agricole. Il s'agit par exemple de la production, de la distribution, de l'adhésion, du financement, du point de livraison, des bénévoles, etc.

» **Décomposer les activités en tâches (2)** Affiner chaque activité. Quelles sont les étapes et les tâches à accomplir pour terminer une activité ?

» **Planifier les tâches à temps (3)** Combien de temps faut-il pour que la tâche soit accomplie ? Quelle est la date limite ? Le travail dépend-il de l'accomplissement d'une autre tâche ?

» **Attribuer des tâches aux membres**

**responsables de votre communauté (4)** Qui assume la responsabilité de cette tâche ? La responsabilité devrait être confiée à une seule personne même si d'autres personnes peuvent collaborer.

» **Créer un système de partage des tâches et de suivi (5)** Comment savoir si la tâche est en cours ou terminée ? Comment partagez-vous les tâches au sein de votre communauté ? Qui est responsable de quoi ? Que faut-il faire la semaine prochaine ? Quelle est la priorité ? Vous devez développer un système qui vous permette de partager et de suivre les tâches en temps réel. Créez des règles de communication claires et simples.

### OUTILS POUR LA GESTION DES TÂCHES

Le besoin d'outils de gestion et de communication est directement lié au niveau de complexité d'une initiative. Moins les échanges sont directs, plus l'initiative est importante, plus le besoin d'outils variés pour résoudre efficacement les tâches quotidiennes est grand. Aujourd'hui, il existe de nombreux outils en ligne qui peuvent vous aider à organiser et à suivre les tâches, depuis de simples listes de tâches jusqu'à des systèmes offrant des fonctions de création, de visualisation et de notification de tâches tels que <http://www.asana.com>, <http://www.basecamp.com>,



<http://www.notion.so>, <http://www.trello.com> et d'autres logiciels commerciaux. Dans le chapitre « Outils numériques », nous vous proposons une liste de logiciels libres et à codes sources ouverts qui peuvent vous aider à mieux gérer votre initiative, à communiquer avec vos membres et à partager les responsabilités.

Un diagramme de Gantt (<https://www.gantt.com>), couramment utilisé dans la gestion de projets, est l'un des moyens les plus populaires et les plus utiles de montrer les activités (tâches ou événements) affichées en fonction du temps. À gauche du tableau se trouve une liste des activités et en haut, une échelle de temps appropriée. Chaque activité est représentée par une barre ; la position et la longueur de la barre reflètent la date de début, la durée et la date de fin de l'activité. Vous pouvez créer une chronologie avec un logiciel spécial ou vous pouvez également créer un simple graphique dans les tableurs.

### COMPTABILISATION DU TEMPS

Il est utile de noter le temps que prennent les tâches et les activités spécifiques. Cela vous donne un aperçu crucial de vos activités et permet d'estimer le temps et

le coût du développement ou de la gestion de la communauté pour la saison suivante. Pour comptabiliser les heures, créez un système aussi simple que possible. Vous pouvez utiliser des méthodes anciennes telles que le carnet de papier ou votre téléphone portable en trouvant une application mobile de suivi des heures de travail qui vous convient. Vous pouvez par exemple essayer BeetClock <http://www.beetclock.com> qui a été conçu par un petit producteur de légumes diversifié pour aider à gérer le temps et le travail à la ferme. Cela permet de suivre les heures de travail et d'utilisation des machines qui sont consacrées à chaque culture.

## 1.5. Bénévoles

La plupart des ASC reposent dans une certaine mesure sur le bénévolat. Cela peut être très bénéfique pour tou-te-s, la ferme, la communauté et les bénévoles, qui peuvent acquérir de nouvelles compétences, se faire de nouveaux amis, en apprendre davantage sur l'alimentation et l'agriculture, faire de l'exercice et améliorer leur santé mentale. Cependant, il est généralement difficile de maintenir la motivation des bénévoles. Chaque bénévole est une personne, et ce qui est considéré comme

motivant pour une personne peut ne pas l'être pour une autre.

### CONSEILS POUR VOUS AIDER À IMPLIQUER DES BÉNÉVOLES DANS VOTRE COMMUNAUTÉ ET À DÉLÉGUER DES TÂCHES <sup>42, 47</sup>

» **Faites preuve de respect** Les bénévoles donnent de leur propre temps pour vous aider et faire preuve de respect est un élément important pour établir une relation de confiance et de bienveillance avec eux.

» **Définissez et décrivez les tâches** Identifiez les tâches spécifiques qui peuvent être déléguées. Il est essentiel d'expliquer ce que contient la tâche, pourquoi elle est importante et quel est le délai pour l'accomplir. Il y a une différence entre une activité régulière qui nécessite 5 heures par semaine pendant toute la saison ou s'il s'agit d'une tâche ponctuelle qui doit être effectuée un jour en particulier et à une heure donnée. Plus vous décrivez la tâche de manière détaillée, plus il est probable que vous trouviez une personne pour s'en occuper.

#### » **Offrez une diversité de tâches**

Proposez une gamme d'activités variées et laissez les gens choisir celles qu'ils souhaitent effectuer. Gardez à l'esprit que la tâche doit être adaptée à la personne, assurez-vous donc que cette dernière soit heureuse et motivée à long terme. Certaines personnes aimeront désherber tandis que d'autres préféreront travailler sur l'ordinateur. N'oubliez pas qu'un-e bénévole a choisi de contribuer pour plusieurs raisons. Déterminez quel rôle leur sera le plus utile ainsi que ce qui sera bénéfique pour votre communauté.

» **Trouvez une personne appropriée dans votre communauté** De quel type de personne avez-vous besoin ? Chacun a un niveau de motivation, d'expérience, une personnalité, de compétences, d'énergie et de temps différent. Une personne qui n'aime pas communiquer avec d'autres n'est pas la bonne personne pour coordonner les bénévoles. Si vous rencontrez quelqu'un d'intéressé par un emploi, prenez le temps de discuter de sa motivation, de ses attentes, de ses compétences et de ses expériences.

#### Exemple — COMBIEN DE TEMPS FAUT-IL POUR FAIRE POUSSER DES LÉGUMES POUR 100 FAMILLES

L'agriculteur biologique Karel Tachecí fournit des légumes à 100 familles par semaine. La ferme distribue des paniers à 5 ASC communautaires à Prague (République tchèque). Comme l'agriculteur ne savait pas combien de temps il fallait pour cultiver des légumes pour la communauté, le groupe de coordination de l'ASC lui a recommandé de faire un suivi du temps consacré à la culture tout au long d'une année. Le système était très simple, l'agriculteur se contentait de faire un suivi sur un journal papier à la fin de chaque journée : le type d'activités, qui travaillait et le nombre d'heures de travail. Le coordinateur de l'ASC a ensuite aidé à analyser les données. En 2018, l'agriculteur et cinq travailleurs à temps partiel ont passé 2 500 heures dans les champs à cultiver des légumes pour 100 familles.

» **Expliquez chaque étape et apportez des précisions** Si vous trouvez une personne appropriée qui veut assumer la responsabilité d'une tâche, prenez le temps de lui expliquer ce que cette tâche implique. N'oubliez aucun détail. Imaginez que la personne fasse ce travail pour la première fois. Comprend-elle bien ce qui doit être fait, où, quand et comment ? Posez des questions qui vous aideront à déterminer si la personne est capable d'accomplir la tâche. Discutez et convenez de ce qui est nécessaire pour que le travail soit fait. Prenez en compte les personnes, l'emplacement, les locaux, l'équipement, l'argent, les matériaux, les autres activités et services connexes. Convenez d'un calendrier et discutez d'une récompense. S'agit-il d'un travail bénévole ou y a-t-il une récompense financière ou autre ? Assurez-vous que l'autre personne a bien compris en obtenant un retour d'information de sa part.

» **Guidez et communiquez** Donnez à vos bénévoles suffisamment d'informations, de soutien et d'encadrement, tout particulièrement au début. Veillez à donner aux bénévoles la possibilité de s'exprimer. Essayez d'être accessible, les bénévoles doivent se sentir à l'aise de venir vous voir pour obtenir des conseils et s'il-elle-s ont des questions ou des préoccupations. En outre, vous devriez essayer de faire le point avec eux-elles de temps en temps.

» **Fixez les règles ensemble** Que se passe-t-il si quelqu'un prend en charge une tâche et l'oublie ou découvre qu'il-elle ne peut pas l'accomplir ? Qui la personne doit-elle contacter si elle a besoin d'aide ou de conseils ? Établissez ensemble des règles de communication et de retour d'information.

» **Faites un retour d'information** Il est essentiel de faire savoir à la personne comment elle s'en sort. Soyez honnête et n'ayez pas peur d'exprimer des commentaires négatifs si nécessaire en veillant à le faire de manière respectueuse. Vérifiez régulièrement si la personne se sent heureuse dans son rôle car sa situation peut changer.

» **Faites que les bénévoles se sentent à l'aise et en sécurité** Plus les bénévoles se sentent à l'aise, plus il-elle-s sont susceptibles de se sentir détendus et, par conséquent, d'être plus productifs. Assurez-vous que les instructions de sécurité et de bénévolat sont claires et à jour. S'il y a des enfants, proposez-leur des emplois qu'ils pourraient apprécier comme arracher des carottes et des betteraves, cueillir des tomates cerises, déterrer des pommes de terre. Prévoyez des pauses pour offrir du repos, de la nourriture et du divertissement. Proposez des promenades guidées dans la nature. Organisez un dîner commun et/ou une fête pour montrer votre gratitude envers le travail du bénévole. Vous pouvez également offrir gratuitement des légumes ou des produits en récompense du travail bénévole.

» **N'oubliez pas de complimenter** La reconnaissance et les compliments jouent un rôle énorme dans le maintien de la motivation des bénévoles.

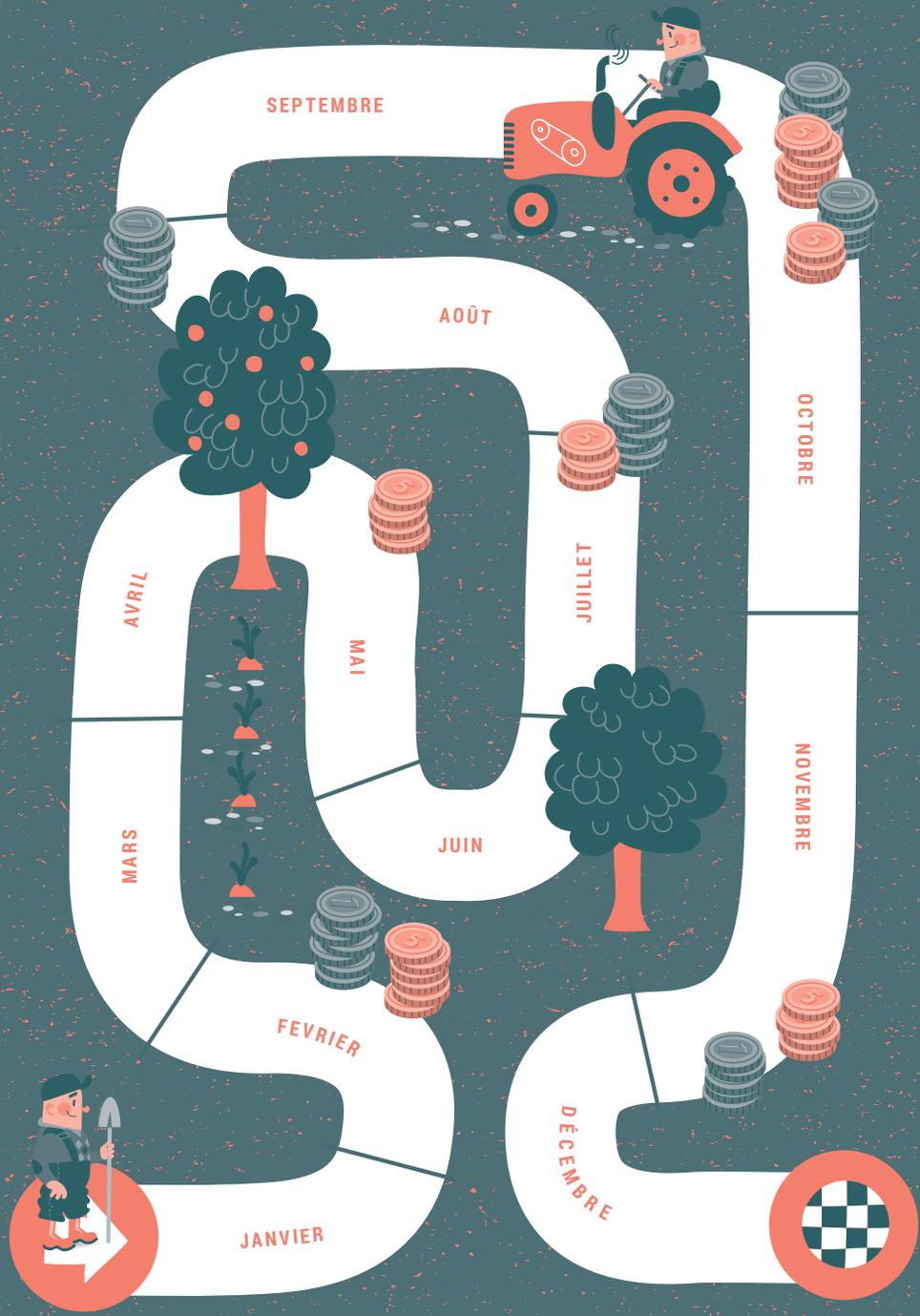
» **Partage du travail** Certaines ASC offrent d'échanger des heures de bénévolat contre des légumes ce qui signifie que les membres qui se portent volontaires pour une durée déterminée obtiennent en échange leur panier de légumes entièrement gratuitement ou en partie. C'est un bon moyen de trouver des bénévoles fiables et expérimenté-e-s qui peuvent éventuellement aider à gérer d'autres bénévoles.

» **Trouvez un « woofier »** Trouvez un bénévole via *WorldWide Opportunities on Organic Farms (WWOOF)*, un réseau international qui coordonne des stages bénévoles dans les fermes biologiques, connu simplement sous le nom de « woofing ». Plus d'informations sur <https://woof.net>

### CONSEIL

En savoir plus sur la gestion des bénévoles. Téléchargez la brochure produite par le réseau ASC Royaume-Uni (<http://bit.ly/2sOFtGG>) [42] ou la publication « *Positive Practice in Farm Labour Management: Keeping Your Employees Happy and Your Production Profitable* » (<https://bit.ly/38jAqOG>) [35]. Inspirez-vous de la façon d'impliquer des bénévoles dans votre initiative au Volunteer Centre Sheffield <http://www.sheffieldvolunteercentre.org.uk>.





# PLANIFICATION FINANCIÈRE

**MODULE DE FORMATION**

—  
2  
—

## PLANIFICATION FINANCIÈRE

Si vous croyez au travail que vous faites, vous voudrez trouver un moyen de le poursuivre lorsque la subvention arrivera à échéance, que le vent politique tournera ou que quelqu'un d'important (y compris vous !) devra quitter l'organisation. Dans cette section, nous allons examiner les bases de la planification de la durabilité financière de votre initiative ou de votre exploitation.

## 2.1. Systèmes financiers des SFS

Tous les systèmes financiers des systèmes alimentaires solidaires sont influencés par le fait qu'ils sont fondés sur **la solidarité entre les producteur-rice-s et les consommateur-rice-s**. L'ensemble du fonctionnement des initiatives est conçu à l'échelle humaine – en payant à l'avance un prix suffisant et équitable pour permettre aux agriculteur-rice-s et à leurs familles de maintenir leurs exploitations et de vivre dignement et ce prix respecte également les besoins et les capacités des consommateur-rice-s qui deviennent amapien-ne-s-membres.

### LES ÉLÉMENTS CLÉS QUI INFLUENCENT LES SYSTÈMES FINANCIERS DES INITIATIVES D'AGRICULTURE SOUTENUE PAR LES CITOYEN-NE-S :

» **Les paniers** : les coûts de production sont couverts par les membres en échange d'une partie de la production, généralement appelée un « panier ». Les membres ne paient pas pour un seul produit (par exemple un kilogramme de carottes, un concombre, etc.), mais plutôt

pour une part de la production de l'exploitation.

» **La tarification** : la fixation des prix devrait être un processus transparent fondé sur des négociations entre les agriculteur-rice-s et les membres de la communauté, aboutissant à un prix équitable pour tous.

» **De faibles coûts de commercialisation** : les membres reçoivent et acceptent ce que les agriculteur-rice-s produisent.

### CONSEIL

*Utilisez les outils du calendrier financier du projet Carotte pour vous aider à suivre les tâches de gestion financière essentielles au maintien de pratiques agricoles efficaces. Téléchargez le calendrier et apprenez à l'utiliser en cliquant sur le lien suivant <https://nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool>*



- » **Le partage des risques :** un élément clé est le partage des risques et des bénéfices de la production. Par exemple, si la saison est mauvaise, les membres doivent accepter qu'il y ait moins de produits, être solidaires avec l'agriculteur et ne pas demander de remboursement.
- » **L'engagement à long terme :** les contrats durent plusieurs mois, une saison, un an ou plus. Ils confèrent à une exploitation agricole une plus grande stabilité financière et garantissent aux agriculteur-rice-s un revenu sûr et un mode de vie décent.
- » **La participation des membres :** les membres participent dans une certaine mesure à la gestion d'une initiative. Par exemple, il-elle-s prennent la responsabilité de recruter et de communiquer avec les autres membres, etc. Cela permet à l'agriculteur-rice d'économiser ses propres capacités, son temps et ses ressources financières.
- » **Les paiements anticipés :** cela peut varier d'une ASC à l'autre mais les membres paient très souvent avant ou au début d'une saison, ce qui influence le flux de trésorerie.
- » Les fermes ASC sont généralement de petites entreprises **en lien étroit avec la vie de famille.**

En plus de toutes leurs merveilleuses qualités, les SFS doivent aussi fonctionner comme de petites entreprises viables. La durabilité financière doit prendre en compte trois angles :

- 1. LA SOLVABILITÉ** - Que possédez-vous une fois toutes les dettes payées ?
- 2. LA RENTABILITÉ** - Quel est le montant des revenus que vous générez ?
- 3. LES LIQUIDITÉS** - Êtes-vous en mesure de payer les factures à leur échéance ?

Il est préférable que les systèmes financiers restent simples et adaptés à la taille et au concept du groupe. Un bon système financier doit contenir :

- » Un plan et un registre de production
- » Un plan et un registre des revenus
- » Un plan et un registre des dépenses
- » Un registre des dettes (acheteurs) / du passif
- » Un registre des ventes (fournisseurs) / des créances
- » Les liquidités et les soldes des comptes bancaires
- » Un plan de trésorerie (quand, comment, entre qui ces flux de trésorerie sont-ils échangés ? Quel est leur montant ?)
- » Le calcul des pertes et profits, le calcul du seuil de rentabilité
- » Un système de contrôle (1. comptabilisation - 2. suivi - 3. analyses - 4. intervention)

## 2.2. Planification de la durabilité financière

Bien que votre objectif premier soit de développer votre communauté et la ferme, vous avez besoin de ressources pour soutenir vos activités. Chaque SFS, chaque ASC et chaque ferme est unique et chacun aura sa propre façon d'atteindre la durabilité financière – mais tous ont besoin d'un plan d'activités, c'est fondamental pour assurer la durabilité de votre projet. Examinons les principales étapes du processus de planification <sup>14</sup>

### **RÉFLÉCHISSEZ À CE QUI VOUS MOTIVE DANS L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTIVITÉS**

Examinez où vous en êtes dans le cycle de vie de votre exploitation/initiative et pourquoi vous souhaitez élaborer un plan d'activités. Qu'est-ce qui vous motive ? Vous venez de commencer ? Vous développez ou transformez votre initiative/exploitation agricole ?

### **DÉCIDEZ QUI SERA IMPLIQUÉ DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION**

La planification exigera l'effort de personnes qui doivent avoir les bonnes compétences et croire en leur travail. Qui dirigera le processus ? Qui y participera ? Comment les membres de votre communauté (ou de votre famille dans le cas d'une ferme) seront-ils impliqués dans la planification ? Ils pourraient avoir d'excellentes suggestions.

### **FAITES UN INVENTAIRE ET UNE ÉVALUATION DE VOTRE SITUATION ACTUELLE**

Vous ne pouvez pas décider où vous allez si vous ne savez pas où vous en êtes actuellement. Cette étape comprend l'inventaire et l'évaluation de vos ressources, notamment les ressources naturelles, les ressources humaines, les actifs financiers et les immobilisations, les terres, etc.

» *Quel est le montant de vos ressources financières et autres actuellement ?*

» *D'où viennent-elles ? Comment en disposez-vous ?*

» *Avez-vous des dettes ?*

» *Quelle est votre structure juridique ?*

» *Quelle est votre structure d'organisation et de gestion ?*

» *Quels ont été les résultats de votre initiative/exploitation agricole dans le passé et quelle est sa situation financière actuelle ?*

» *À quel type de risque êtes-vous actuellement exposé ?*

» *Quel est l'environnement commercial et social actuel et comment évolue-t-il ?*

Si vous êtes agriculteur-rice, vous devez penser non seulement à l'entreprise agricole, mais aussi aux besoins et aux dépenses de votre famille. Bien qu'ils soient fortement interconnectés, nous vous recommandons de les séparer.

### **DÉFINISSEZ VOTRE MISSION, VOS OBJECTIFS ET VOS BUTS**

Que voulez-vous réellement accomplir ? Les objectifs permettent de déterminer ce vers quoi vous vous dirigez, comment vous allez procéder et quand vous les atteindrez. Les objectifs et les buts portent sur les éléments spécifiques qui doivent être réalisés pour concrétiser votre vision. Ils doivent

L'analyse SWOT est un outil simple mais puissant qui peut vous aider à comprendre les facteurs clés auxquels vous devez faire face. Faites une analyse d'une page sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Pour en savoir plus sur l'analyse SWOT, consultez le lien <http://bit.ly/36MZYmQ><sup>6</sup>

être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et associés à un calendrier précis (SMART [ndltr. SMART est l'acronyme en anglais de « Specific, Measurable, Achievable, Realistic and associated with specific Timeframe »]). Précisez comment vous allez mesurer le succès, par exemple par le nombre de membres.

### CONSEIL

*Vous exploitez une ferme ? Découvrez un processus facile pour fixer des objectifs sur le lien*

<http://.bit.ly/34OkIhI><sup>24</sup>

### DÉTERMINEZ LE MONTANT DES SOURCES FINANCIÈRES DONT VOUS AVEZ BESOIN ET QUE VOUS SOUHAITEZ OBTENIR

Que vous faudra-t-il (en termes de ressources) pour atteindre vos objectifs ? Aurez-vous besoin de plus de personnel, d'un nouveau bâtiment ou d'un terrain ? Faites une liste de ce dont vous auriez besoin sur une période donnée pour concrétiser votre vision. Ensuite, à côté de chaque article, écrivez une estimation de ce que cela coûterait. Décomposez la liste en coûts annuels. De combien d'argent aurez-vous besoin par an au cours des cinq prochaines années pour atteindre tous les objectifs que vous vous êtes fixés ?

*Il est bon d'analyser les performances des entreprises en fonction d'un certain nombre de points incertains. Une façon de le faire est de projeter vos revenus et votre trésorerie dans le meilleur et le pire des scénarios.*

### EXAMINEZ LES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT DISPONIBLES

Actuellement, seule une minorité de petites exploitations agricoles sont en mesure de couvrir leurs coûts uniquement grâce aux revenus de leur ASC. Elles cherchent donc d'autres moyens de diversifier leurs sources de revenus afin d'assurer aux exploitations agricoles et aux communautés de l'ASC une meilleure stabilité et sécurité. Quelles sont les possibilités de financement disponibles ? Réfléchissez à celles qui conviennent le mieux à votre initiative ou à votre exploitation. Posez-vous la question :

- » *Qu'est-ce qui correspond le plus à notre mission et à nos valeurs ?*
- » *Qu'est-ce qui sera le plus facile à faire pour nous ?*
- » *Quelles sont les possibilités qui offrent les meilleures chances de réussite ?*
- » *Qu'est-ce que nous aimerions faire ?*
- » *Comment l'une de ces stratégies de financement pourrait-elle changer ce que nous faisons ?*

N'oubliez pas que la planification de la durabilité ne se limite pas à l'obtention de fonds. Vous pouvez obtenir d'autres types de ressources telles que des aides en nature, des contributions non monétaires, du personnel bénévole ou des ressources partagées auprès d'autres organisations. Il peut même s'agir de convaincre une autre organisation de prendre en charge un projet que vous avez lancé.

*Dans le modèle de l'ASC, il est courant que des bénévoles ou des agriculteur-rice-s assument d'autres tâches en lien au développement et à la gestion de la communauté. Il-elle-s organisent par exemple des réunions et aident à recruter des membres. Même s'il-elle-s ne sont pas payé-e-s, il-elle-s jouent un rôle important dans la durabilité du groupe, c'est pourquoi nous devons les valoriser et les intégrer à la planification. Savez-vous combien d'heures les bénévoles donnent-il-elle-s à votre communauté/ferme ?*

### ÉLABOREZ UN CALENDRIER

Un objectif sans calendrier n'est qu'un rêve. Le calendrier doit indiquer quelles activités doivent être prises, quand et par qui. Ce calendrier est-il réaliste ? Il est utile d'utiliser un diagramme de Gantt pour planifier vos activités. Il existe de nombreux logiciels qui peuvent être utilisés mais vous pouvez aussi créer un simple graphique dans un tableur. Pour en savoir plus sur le diagramme de Gantt : <https://www.gantt.com>

### ÉLABOREZ UN PLAN D'ACTIVITÉS

Une étape importante de la planification consiste à discuter du projet au sein et en dehors de votre communauté. Obtenir un retour d'information à ce stade peut être très utile pour au moins deux raisons. Tout d'abord, vous pourriez recevoir des suggestions qui renforceront votre plan par rapport à ce qu'il aurait été autrement. En outre, en donnant à ceux-celles qui seront impliqué-e-s dans la mise en œuvre du plan la possibilité de le modi-

La tenue de registres représente généralement un défi pour les agriculteur-rice-s. Vous trouverez ici quelques sources qui peuvent vous aider à établir votre propre système :

« Tips for tracking cost of production » (brochure):<sup>28</sup> <https://bit.ly/2Mqh819>.  
 Crop planning for vegetable farmers (webinaire):<sup>12</sup> <https://bit.ly/32u7uiQ>.  
 Capturing and organising farm data (webinaire):<sup>44</sup> <https://bit.ly/36RAcxy>.



fier, celui-ci devient le leur. Il-elle-s seront plus disposé-e-s à travailler sur quelque chose qu'il-elle-s ont créé ou du moins en quoi il-elle-s croient.

### **MISE EN ŒUVRE, SUIVI, ÉVALUATION DES PROGRÈS, MISE EN PLACE D'UNE ACTION ET D'UNE INTERVENTION**

Une fois le plan d'activités en place, un aspect crucial de la réussite continue de votre entreprise est de pouvoir comparer à tout moment la situation réelle au plan et de prendre des mesures pour apporter des changements si nécessaire. Un système est nécessaire pour maintenir la qualité de la tenue des registres et du suivi.

#### **» Élaborez et mettez en œuvre un plan**

*Qui est responsable de quoi en ce qui concerne la mise en œuvre ? Il est important de répartir les responsabilités pour des tâches spécifiques et de créer un calendrier réaliste.*

#### **» Faites un suivi des évolutions**

*Comment allez-vous mesurer et évaluer le développement de vos activités ? Pensez aux indicateurs. Il peut s'agir, par exemple, de la quantité de produits cultivés et vendus, du nombre de membres, du nombre de personnes participant à des événements, du nombre de bénévoles qui vous aident sur l'exploitation, etc.*

#### **» Enregistrez les données**

*Gardez une trace et comparez vos progrès en fonction des objectifs que vous vous êtes fixés afin de voir comment votre plan évolue. Un bon suivi ne garantit pas le succès d'une organisation ; il est cependant peu probable d'atteindre ce dernier sans suivi.*

#### **» Analysez et évaluez la situation**

*Évaluez la manière dont le plan évolue et apportez des corrections et des améliorations au fil du temps. Si le travail que vous faites ne vous permet pas d'atteindre vos objectifs ou si quelque chose ne fonctionne pas comme vous l'espérez, il est temps de revoir le plan. Les objectifs eux-mêmes devront peut-être être revus avec le temps.*

#### **» Mise en place d'une action et d'une intervention**

*Ne craignez pas les changements mais gardez à l'esprit que la décision doit être fondée sur des données valables et une compréhension claire de la situation actuelle. Améliorez les processus, réduisez les coûts ou augmentez les prix. Soyez créatif, cherchez des solutions innovantes. N'oubliez pas de vous instruire. Travaillez en réseau avec d'autres agriculteur-riche-s et initiatives, partagez des idées et des expériences avec eux.*

## 2.3. Éléments du plan d'activités

Si vous avez déjà recueilli toutes les informations, vous pouvez élaborer votre plan d'activités. Il décrira votre situation financière passée et actuelle, y compris le budget annuel. Il présentera également votre mission, vos objectifs, vos stratégies et la manière de les atteindre, avec qui et quand. Cela devrait être un document qui évolue et vise toujours une projection au moins à moyen terme (5 ans) et même à long terme (10 ans).<sup>15</sup>

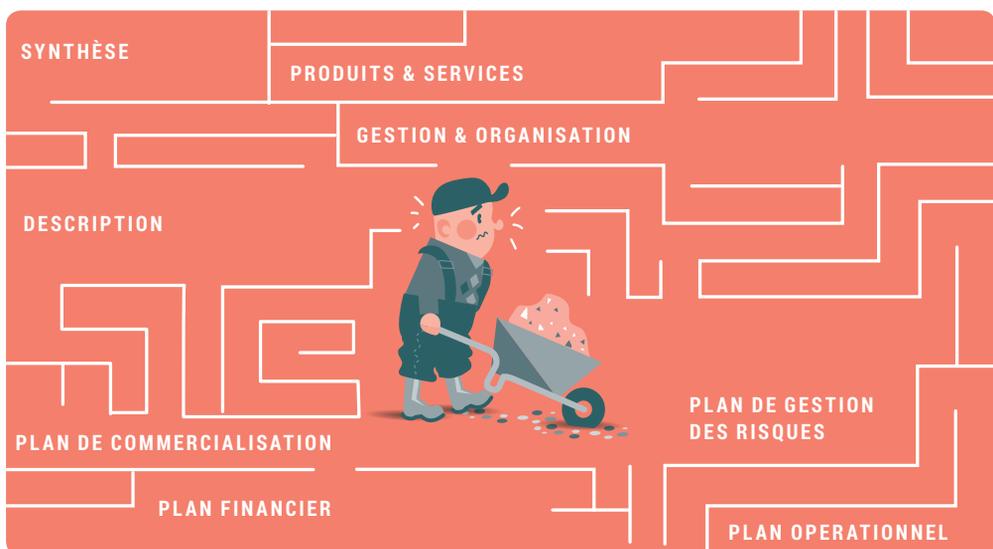
Il n'y a pas de format unique à utiliser. Nous présentons, à titre d'inspiration, les ingrédients de base d'un plan d'activités adapté à la spécificité des initiatives alimentaires. N'oubliez pas que le plan doit être organisé de la manière la plus utile pour vous, adaptez-le donc à votre propre situation.<sup>7, 26</sup>

### SYNTHÈSE

Une synthèse est un bref résumé de votre initiative/exploitation, des principes et des objectifs de planification, des buts et de la stratégie pour les atteindre. Il s'agit peut-être de la section la plus importante car de nombreux lecteur-rice-s n'iront pas au-delà si cela n'est pas bien communiqué. Elle doit être simple (pas plus de deux pages) et concise.

### DESCRIPTION

Donnez un peu de contexte et d'histoire. Répondez aux questions suivantes : quand, où, pourquoi et par qui votre initiative/exploitation agricole a-t-elle été créée ? Présentez votre vision, votre mission, vos objectifs et vos buts. Expliquez pourquoi le projet est nécessaire, qui sont les principales parties prenantes – c'est-à-dire les agriculteur-rice-s, les propriétaires fonciers, les membres ? Quelle est la structure juridique de votre initiative/exploitation ? Quelle est la structure de propriété?



### CONSEIL

*La mise en place de votre vision, de votre but, de vos objectifs et de vos actions est un processus de groupe qui fait partie de la planification stratégique. Apprenez les méthodes permettant d'identifier les points communs au sein de votre communauté sur le lien <http://bit.ly/346RBAg><sup>22</sup>. Inspirez-vous d'un plan d'activités d'une page comme exemple de vision, d'objectifs et de buts <https://bit.ly/2N-SNdHS><sup>33</sup>*

### GESTION ET ORGANISATION

Expliquez qui dirigera et gèrera votre initiative/exploitation agricole et comment il-elle-s procéderont. Qui fait partie du noyau ou du comité ? Combien d'employé-e-s avez-vous et quel est leur rôle ? Combien d'heures vos bénévoles vous donnent-il-elle-s ? La plupart de vos bénévoles seront-il-elle-s des membres ou recruterez-vous ailleurs ?

### PRODUITS ET SERVICES

Donnez un aperçu du type de nourriture que vous allez produire. Quelles méthodes de production utilisez-vous ? Êtes-vous actuellement ou avez-vous l'intention de devenir certifié biologique ?

### DESCRIPTION DU MARCHÉ ET PLAN DE COMMERCIALISATION

Décrivez un marché potentiel pour vos produits et vos membres/client-e-s. Allez-vous partager le risque de la récolte avec vos membres et comment cela fonctionnera-t-il en pratique ? Allez-vous ne ven-

dre vos produits qu'aux membres de l'ASC ? Avez-vous d'autres canaux de commercialisation ? Comment voulez-vous vous implanter sur le marché ? Comment vous positionnez-vous par rapport aux autres ASC de votre territoire ? Êtes-vous en concurrence avec elles ou collaborez-vous ? Quelles sont les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de votre initiative/exploitation ?

Décrivez les moyens par lesquels vous souhaitez faire connaître votre initiative ou votre exploitation. Vous souhaitez utiliser internet (emails, réseaux sociaux, podcasts, web, etc.), la presse écrite, la radio, organiser des événements spéciaux ou un ensemble des éléments ci-dessus ? Comment les membres potentiels peuvent-ils vous trouver et se joindre à votre initiative ? Quel type de paniers offrez-vous, où, quand, à quelle fréquence ? Quel en est le prix ?

### PLAN OPÉRATIONNEL

Le plan opérationnel comprend l'inventaire de vos ressources et décrit comment vous allez produire la nourriture. Où se situe votre initiative/exploitation agricole ? Quelle est la superficie de votre terrain ? Quels sont les installations, les bâtiments, les outils et les équipements dont vous disposez ou dont vous avez besoin ? Quel est le processus de production ? Comment les paniers seront-ils livrés aux mangeur-euse-s ? Réfléchissez à toutes les activités de votre initiative/exploitation agricole et déterminez qui va s'occuper de quelles tâches.

## PLAN FINANCIER

Vous devez disposer d'un budget détaillé, d'une trésorerie et de prévisions financières à long terme indiquant les coûts réels de production. Les rapports financiers tels que les bilans, les flux de trésorerie et les pertes et profits seront inclus.

## GESTION DES RISQUES

Définissez les risques auxquels votre initiative/exploitation agricole pourrait être confrontée et la manière dont vous voulez les gérer s'ils se produisent.

*comment commencer à planifier votre entreprise agricole*<sup>18</sup> <https://bit.ly/2p3FLbg>

*Inspirez-vous d'un exemple concret de plan d'activités de fiducie foncière biodynamique*<sup>8</sup> <https://bit.ly/2M8AK9R>

*Un puits de savoir ! Consultez la base de données de publications, webinaires et autres sources sur la production biologique d'ATTRA. Pour en savoir plus :* <https://attra.ncat.org/publications/>

## CONSEIL

### EXPLOREZ QUELQUES RESSOURCES SUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTIVITÉS

*Téléchargez gratuitement « A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses »*<sup>15</sup> qui vous aide, étape par étape, à transformer votre exploitation agricole en une entreprise rentable <https://bit.ly/35B2wmU>

*Téléchargez les brochures résumant les éléments clés du plan d'activités pour les producteurs-rice-s agricoles sur Agrilife-bookstore.org (lien : <https://bit.ly/2CvuiEt>)<sup>26</sup>, ou adaptées spécifiquement à l'ASC sur Communitysupportedagriculture.org. uk (lien : <http://bit.ly/2NWdAn8>) [7]*

*Explorez les ressources de Beginning-farmers.org, qui vous aident à comprendre ce qu'est un plan d'activités et*

## 2.4. Budget annuel

Un budget est une estimation des recettes et des dépenses pour une période déterminée. Dans une entreprise viable, les revenus doivent couvrir les dépenses. Le budget fixe le montant qui devrait être dépensé et reçu pour un poste particulier sur une certaine période.<sup>34</sup>

## CONSEIL

*Explorez SolidBaseApp sur <https://app.solidbase.info> – il s'agit d'une application en ligne de planification budgétaire qui permet de collecter les dépenses annuelles d'une entreprise et de les rendre visibles à la communauté.*

## DÉVELOPPEZ DES MÉTHODES D'ESTIMATION DE VOS DÉPENSES

Estimez vos dépenses pour l'exercice fis-

cal à venir. Essayez d'être aussi précis-e que possible. Utilisez les chiffres de l'année dernière, si vous les avez, comme base de référence. Si vous ne les avez pas, estimez-les avec prudence plutôt que d'être trop optimiste. Soyez prêt-e à faire face à des situations inattendues.

### INDIQUEZ LE TOTAL DES DÉPENSES ANNUELLES ESTIMÉES

Les dépenses prévues sont le montant que vous prévoyez de dépenser au cours de l'exercice financier à venir, ventilées selon les catégories dans lesquelles vous prévoyez de les dépenser. Les principales catégories sont :

### ESTIMEZ VOS REVENUS

Énumérez et estimez les montants provenant de toute source qui devraient rapporter un certain revenu au cours de l'exercice financier à venir. Cela inclut les sources qui vous garantissent déjà une rentrée d'argent pour l'année à venir ou qui vous ont régulièrement apporté un financement par le passé. Pour la plupart

des ASC, le revenu principal provient de la vente de paniers, ce qui devrait couvrir la totalité du budget. Toutefois, cette situation est assez unique et une ferme ASC reçoit généralement des revenus d'autres canaux de commercialisation.

### CRÉEZ ET TRAVAILLEZ AVEC LE DOCUMENT SUR VOTRE BUDGET

Pour que votre budget vous soit utile, il doit être organisé de manière à pouvoir vous indiquer exactement le montant dont vous disposez pour chaque catégorie de dépenses. La façon la plus simple de procéder est d'utiliser un tableau généralement appelé tableur. Plus simplement, un tableur est un format de tableau pour établir un budget afin de voir les dépenses, les revenus et leurs interactions en un seul endroit.

#### CONSEIL

*Regardez la vidéo du webinar « How to make your CSA farm financially sustainable » sur le Hub d'URGENCEI et apprenez à utiliser des feuilles de calcul budgétaires fondées sur l'exemple d'une vraie ferme <sup>23</sup> : <http://bit.ly/32A9Z3s>*

Séparez votre budget familial du budget de la ferme ! La budgétisation des revenus et des dépenses de la famille est souvent une priorité moins importante pour les familles d'agriculteur-rie-s que la budgétisation de l'entreprise agricole. Cependant, sans budget, les dépenses de la famille peuvent dépasser le revenu disponible et compromettre les objectifs financiers globaux de l'exploitation et de la famille. La gestion des dépenses familiales dans le cadre d'un ensemble d'objectifs familiaux communs peut contribuer à éviter que l'argent ne soit dépensé inutilement. Elle peut également vous permettre de découvrir des moyens de faire une meilleure utilisation de votre argent. Pour plus d'informations, consultez la brochure « Managing Family Budget » [27] : <https://bit.ly/33y9Cro>

### COMPAREZ VOS DÉPENSES TOTALES À VOS REVENUS TOTAUX

Si vous comparez vos prévisions de dépenses et de revenus, vous pouvez atteindre : l'équilibre, l'excédent ou le déficit budgétaire. En cas de déficit budgétaire, vous devez soit trouver plus d'argent, soit réduire vos dépenses afin de faire fonctionner votre initiative ou votre exploitation au cours de l'année à venir.

### CONTRÔLEZ VOTRE BUDGET RÉGULIÈREMENT ET DE MANIÈRE CONTINUE

Surveillez les recettes et les dépenses de manière continue, comparez régulièrement les budgets estimés et réels et modifiez les plans si nécessaire. Il convient de déterminer jusqu'à quel point nous devons analyser le budget d'une ASC. Il convient également de se demander si la rentabilité est estimée pour l'ensemble de l'ASC, les catégories de produits ou chaque produit. Cette question est à étudier car dans les ASC, le calcul n'est pas fait en fonction des prix et des produits mais il peut être utile de savoir si un produit ou un service particulier est déficitaire.

## 2.5. Comment fixer un prix équitable ?

La fixation d'un prix équitable pour les paniers est l'une des questions les plus déroutantes pour les agriculteur-rice-s en ASC. La disponibilité de denrées alimentaires bon marché en général exerce une forte pression à la baisse sur toute tentative de vendre des denrées alimentaires à un prix permettant de soutenir les exploitations agricoles. Il est important d'inclure dans le prix tous les coûts de production et de fonctionnement de la communauté, y compris un salaire raisonnable pour les agriculteur-rice-s.<sup>36</sup>

La fixation des prix doit être un processus transparent. Qui décide du prix ?

- » Les agriculteur-rice-s et les membres négocient le prix.
- » L'agriculteur-rice décide du prix en fonction des coûts de production. Le cas échéant, les coûts d'un mode de fonctionnement coopératif (distribution, etc.) peuvent être ajoutés.



» L'agriculteur-rice/coordonateur-rice propose le prix et la communauté se met d'accord sur celui-ci.

### CONSEIL

Explorez le Hub d'URGENCI. Découvrez le tutoriel sur la fixation des prix au sein de l'ASC et regardez la vidéo sur le lien <http://bit.ly/2DyFnFl><sup>8</sup>. Explorez le module 5 sur la durabilité financière d'une ferme ASC, développé au sein de CSAct sur le lien <http://bit.ly/384TiBc><sup>19</sup>

## LES TECHNIQUES DE FIXATION DES PRIX DANS L'ASC

### Modèle de ferme ASC à 100%

Cette option est la méthode la plus simple et garantira la couverture des coûts de l'exploitation de l'ASC à condition que les coûts adéquats soient inclus dans le calcul initial du budget.

- » Indiquez le budget total. Incluez tous les coûts : les coûts de production (par exemple, les semences, les semis, les outils), les coûts des employés, l'entretien des machines, les investissements, les frais généraux.
- » Divisez le montant total par le nombre de membres actuels ou potentiels et obtenez le prix du panier.

Si le nombre de membres n'est pas encore fixé, voici la façon de calculer le nombre de paniers qu'il vous faudrait obtenir en suivant le modèle de fixation des prix pour une exploitation ASC à 100%.

» Estimez votre coût annuel pour une saison de production (le revenu que vous souhaitez obtenir pour une saison)

» Estimez combien les gens dépensent habituellement en légumes par saison (le prix du panier).

» Divisez le coût estimé par le prix du panier et obtenez le nombre de membres nécessaire pour respecter votre budget.

### Modèle d'appel à contributions volontaires

Les membres décident eux-mêmes du montant de leur contribution afin de couvrir l'ensemble des coûts du budget agricole. Cette méthode favorise la créativité, la solidarité et l'inclusion des membres à faible revenu. Cependant, elle est exigeante en termes de cohésion et de confiance de la communauté.

- » Présentez le budget total à la communauté. Indiquez le montant cible de l'appel à contributions volontaires.
- » Laissez les membres (généralement en secret) rédiger leurs offres.
- » Si toutes les offres respectent le budget = vous avez terminé. Si ce n'est pas le cas, ajoutez une nouvelle série d'offres jusqu'à ce que le budget soit atteint.

### PRIX DU MARCHÉ

Cette façon, peut-être la plus courante, de fixer les prix d'une ASC, consiste à se référer aux prix du marché. Vous devez déterminer le prix que les gens sont prêts à payer pour une offre de paniers de légumes comme prix cible. Puis constituez le panier en fonction du prix des différents articles vendus sur le marché

local des producteur-rice-s, dans des systèmes de vente directe similaires ou dans des paniers fournis au niveau local jusqu'à ce que vous atteigniez le prix cible.

Ces modèles semblent faciles mais les choses se compliquent généralement un peu plus sur le terrain. C'est pourquoi vous devriez consulter votre réseau ASC local. Visitez <http://urgenci.net>, section « CSA » pour trouver un contact au sein du réseau dans votre pays.

**Exemple — APPEL À CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES DANS LE RÉSEAU SOLAWI**

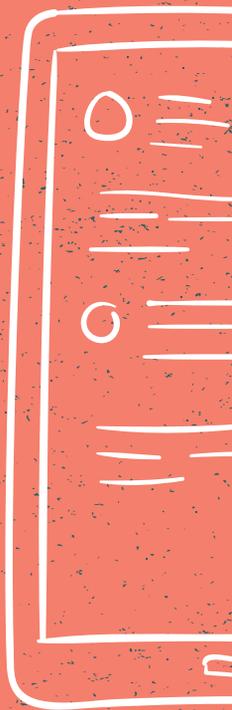
En Allemagne, le réseau Solawi utilise un concept de répartition solidaire des coûts de production annuels entre les différents groupes – les appels d'offres. Le budget total est présenté en détail et distribué à tous les membres afin d'obtenir une valeur indicative. Chaque membre offre un montant choisi de manière libre – l'objectif est de couvrir le budget total à la fin. L'idée vient d'Autriche (appel à contributions volontaires 2.0) où le revenu net total (par mois ou par an) des membres est partagé de manière anonyme puis totalisé. On calcule ensuite quel pourcentage du revenu net total des membres est constitué par les coûts de production annuels de l'entreprise. Ce pourcentage est donné à titre indicatif – chacun-e peut offrir ce pourcentage de son revenu. <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>



9705



25000



55271



# OUTILS NUMÉRIQUES

MODULE DE FORMATION

## OUTILS NUMÉRIQUES

Les Systèmes alimentaires solidaires (SFS) sont des entités complexes pour lesquelles, lorsqu'elles atteignent une certaine taille, les outils numériques deviennent nécessaires pour la communication et la collaboration. Malgré le fait que les applications commerciales standard semblent être la seule solution, il existe une culture logicielle émergente qui offre des solutions informatiques reposant sur la liberté, l'ouverture et la solidarité.

Toutes les applications européennes pour les SFS sont sous licence libre et il semble que les développeurs d'applications européennes pour les SFS aient trouvé un lien entre le mouvement du logiciel libre et celui des SFS.

Les deux mouvements expérimentent autour de concepts d'économie solidaire, on peut donc s'attendre à ce que leur coopération soit à l'origine de synergies positives. C'est pourquoi nous vous conseillons d'utiliser la technologie FLOSS des logiciels libres et gratuits [ndlt.

FLOSS : acronyme de « Free and Libre Open Source Software » en anglais] dans votre communauté et que votre présence en ligne soit hébergées par des collectifs ou des coopératives informatiques indépendants. Vous trouverez dans les pages ci-dessous quelques suggestions et conseils pour y parvenir.

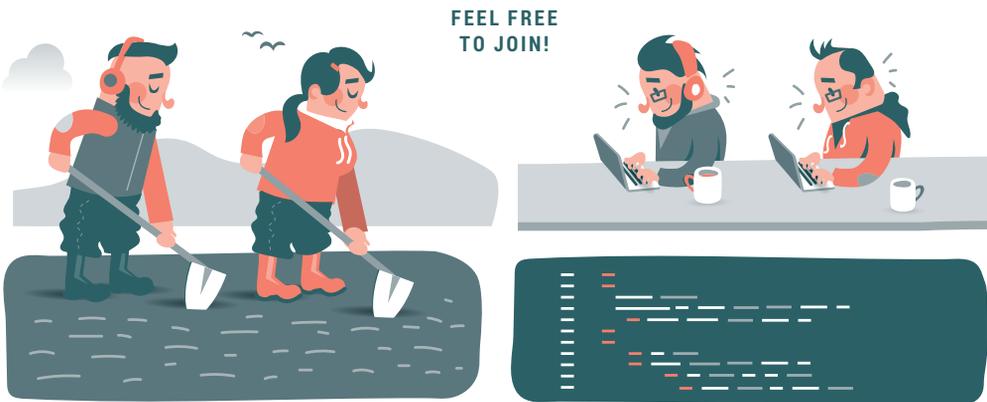
### 3.1. Logiciels libres et gratuits (FLOSS)

Les initiatives SFS visent à transformer le système alimentaire vers une économie qui non seulement donne accès à une alimentation saine mais qui nourrit également l’environnement écologique et social. Cet objectif est tout aussi important lorsque l’on considère la technologie et la numérisation. La numérisation peut-elle être durable ? Le matériel qui utilise des métaux à l’origine de conflit tels que l’or, la culture du jetable pour les appareils électriques et les monopoles qui possèdent une énorme quantité de données pourraient ne pas être l’avenir. Il existe une manière socialement responsable et durable d’agir, même dans le monde des technologies de l’information. C’est ce que propose les FLOSS, les logiciels libres et gratuits.

*Dans la recherche sur les initiatives européennes ASC, seul un cinquième des répondants (21%) a répondu oui à la question : « Votre ASC a-t-elle fait le choix conscient d'utiliser des logiciels libres et gratuits (FLOSS) dans le cadre de sa souveraineté en matière de données ? » Cela montre clairement un manque de sensibilisation à cette partie de la souveraineté citoyenne.<sup>31</sup>*

#### QUE SONT LES FLOSS ET D’OÙ VIENNENT-ILS ?

Le mouvement du logiciel libre a été lancé dans les années 1980 et poursuivi par la Fondation du logiciel libre. Il est né en réaction à l’importance croissante de la technologie informatique et des logiciels. Le mot « libre » dans le nom ne fait pas référence au prix mais plutôt à la liberté.



Par « logiciel libre », on entend un logiciel qui respecte la liberté et la communauté des utilisateur-riche-s.

Quatre libertés ont été définies et qu'un logiciel libre doit respecter pour être considéré comme libre (<https://www.gnu.org>) :

- » **La liberté 1** est la liberté d'étudier le code source et de le modifier pour faire fonctionner le programme comme vous le souhaitez.
- » **La liberté 2** est la liberté d'aider votre voisin – de faire et de distribuer des copies exactes du programme à d'autres quand vous le souhaitez.
- » **La liberté 3** est la liberté de contribuer à votre communauté : de distribuer des copies de vos versions modifiées quand vous le souhaitez.

*Il existe d'autres concepts similaires tels que l'Open Source ou le Freeware, cependant seul le FLOSS inclut les quatre libertés mentionnées ci-dessus qui donnent à l'utilisateur-riche un contrôle total sur le programme. Comme les SFS et les FLOSS veulent construire un monde fondé sur la confiance, le partage et la solidarité, nous pensons que les initiatives alimentaires devraient penser davantage à utiliser des technologies de l'information dont le processus de création a été résolument guidé par ces mêmes valeurs. C'est pourquoi nous présentons dans cette brochure des outils numériques qui sont développés sur les principes des FLOSS. Malgré le fait qu'il est presque impossible d'atteindre la perfection dans l'utilisation des technologies Open Source, nous espérons contribuer à votre liberté de faire un choix conscient pour votre utilisation des technologies.*

## 3.2. Outils numériques recommandés pour votre communauté

Dans cette brochure, nous présentons des outils numériques sous licence libre qui peuvent vous aider à communiquer, à collaborer et à mieux organiser les activités de votre communauté. Le processus de sélection provient de deux sources. Nous avons tout d'abord interrogé des représentant-e-s de SFS sur les logiciels qu'il-elle-s utilisent. Deuxièmement, l'information a été combinée avec des recherches préalables sur le milieu des logiciels libres et gratuits (FLOSS).

### OUTILS DE BUREAU À USAGE GÉNÉRAL

Pour lancer une ASC ou autre SFS, il n'est pas nécessaire d'avoir un logiciel spécial. Il suffit d'installer une suite bureautique générale comme LibreOffice (<https://www.libreoffice.org>) et le client de messagerie hors ligne Thunderbird ([www.thunderbird.net](http://www.thunderbird.net)). Vous pouvez peut-être créer une liste de diffusion avec votre Librehoster préféré (voir liste dans la partie suivante) et vous êtes prêt-e à vous lancer ! Si vous ne voulez pas qu'un tiers puisse espionner vos recherches, vous pouvez utiliser Linux, par exemple Linux Mint (<https://linuxmint.com>).

### CONSEIL

*Vous pouvez obtenir de l'aide pour l'installation de logiciels gratuits auprès du groupe d'utilisateur-riche-s Linux local ([https://en.wikipedia.org/wiki/Linux\\_user\\_group](https://en.wikipedia.org/wiki/Linux_user_group)) ou de votre espace de piratage local (<https://hackerspaces.org>)*

## ADMINISTRATION DE L'ASC

OUTIL	PAYS	DESCRIPTION
<b>AMAPJ</b> <i><a href="https://amapj.fr">https://amapj.fr</a></i>	<b>FRANCE</b>	<b>AMAPJ</b> a été développé à l'origine pour le réseau français AMAP mais il est actuellement accessible gratuitement aux autres utilisateur-riche-s. Une documentation de qualité est disponible.
<b>CAGETTE</b> <i><a href="https://www.cagette.net">https://www.cagette.net</a></i>	<b>FRANCE</b>	<b>CAGETTE</b> Cagette a été développée par l'agence pour la formation des producteur-riche-s aux compétences numériques et à la communication, spécifiquement pour le projet alimentaire de circuits courts, Alilo ( <i><a href="https://www.alilo.fr">https://www.alilo.fr</a></i> ). Sur le site web, vous trouverez une visite guidée de l'application.
<b>AMAPRESS</b> <i><a href="https://amapress.fr">https://amapress.fr</a></i>	<b>FRANCE</b>	Un plug-in pour le système de gestion web le plus courant, WordPress, permettant d'organiser facilement les <b>AMAPS</b> .
<b>REPANIER</b> <i><a href="https://repanier.be/fr">https://repanier.be/fr</a></i>	<b>BEL- GIQUE</b>	<b>REPANIER</b> est un outil multilingue créé à l'origine pour l'administration des coopératives alimentaires qui a ensuite été adapté à l'usage de l'ASC. Il permet des fonctionnalités telles que la commande, la gestion des stocks en temps réel, la gestion des tâches, la vente au détail, la comptabilité, etc
<b>ACPADMIN</b> <i><a href="https://acp-admin.ch">https://acp-admin.ch</a></i>	<b>SUISSE</b>	Une solution très complète qui couvre les besoins des initiatives de l' <b>AGRICULTURE CONTRACTUELLE DE PROXIMITÉ (ACP)</b> idu réseau <b>FRACP</b> network ( <i><a href="https://www.fracp.ch">https://www.fracp.ch</a></i> ).
<b>OPEN OLITOR</b> <i><a href="http://openolitor.org">http://openolitor.org</a></i>	<b>SUISSE</b>	Plateforme multilingue sur Internet facilitant la mise en place d'une ASC mettant en relation les producteur-riche-s et les consommateur-riche-s.
<b>JUNTAGRICO</b> <i><a href="https://juntagrigo.org">https://juntagrigo.org</a></i>	<b>SUISSE</b>	Ce produit du pionnier ASC suisse Ortoloco possède des fonctionnalités élaborées pour la gestion des collègues, la répartition de l'administration des membres et la planification des livraisons, entre autres.

### OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR LES OPÉRATIONS EN ASC

Nous présentons ici des outils qui ont été développés spécifiquement pour les ASC afin de les aider à mettre en relation les producteurs-rice-s et les consommateurs-rice-s et à simplifier le fonctionnement au quotidien. Ils reflètent la grande variabilité des modèles d'ASCs.

#### OPENOLITOR

OpenOlitor est une plateforme en ligne multilingue pour la mise en place des ASC et offrant des fonctionnalités telles que la gestion des adhésions, la planification des livraisons, le suivi des paiements et les rapports. En outre, un portail pour les membres permet à ces derniers d'accéder aux informations sur leur adhésion et de s'inscrire pour les jours de travail à la ferme. (<http://openolitor.org>)

OpenOlitor a été lancé en 2015 à Berne, en Suisse, et a été cofinancé par le ministère fédéral de l'agriculture. L'association OpenOlitor a été créée et supervise la maintenance du code et de la documentation. La communauté internationale est en pleine expansion avec Sunu (<http://sunu.eu>) en Allemagne qui ajoute d'autres fonctionnalités pour internationaliser davantage le logiciel.

#### CONSEIL

*Apprenez à utiliser et testez Open Olitor grâce à des supports de formation étape par étape préparés dans le cadre du projet SolidBase : [learn.solidbase.info/de/openolitor](http://learn.solidbase.info/de/openolitor)*

#### FONCTIONNALITÉS D'OPEN OLITOR [www.openolitor.org](http://www.openolitor.org)

- » **Organiser toutes les parties prenantes** – Gestion des membres, des producteurs-rice-s et des personnes ; Enregistrer les absences et les congés ; Créer et gérer les adhésions et les équipes de travail ; Modifier les données de base du projet ; Types d'adhésion proposés, de produits et de prix.
- » **Planifier et exécuter les livraisons** – Planification des livraisons et distribution de la récolte ; Organiser les paniers ; Générer les commandes et la comptabilité des livraisons.
- » **Créer des factures et comptabiliser les paiements** – Factures aux membres ; comptabiliser les paiements entrants
- » **Grande flexibilité** – Portail des membres indiquant les livraisons, les absences, les factures et les équipes de travail ; rapports personnalisables ; dépôt pour stocker tous les documents PDF.

## APERÇU DES OUTILS POUR L'ADMINISTRATION D'UNE ASC

FONCTIONNALITÉ	JUNTAGRICO	SUNU	CAGETTE	OPENFOODNETWORK	ACP-ADMIN	AMAPJ
ADMINISTRATION DES MEMBRES	X	X	X	X	X	X
ENVOI DE COURRIEL AUX MEMBRES	X	X	X	X	X	X
PLANIFICATION DE LA LIVRAISON	X	X	X	X	X	X
GESTION DES PANIERS	X	X	X	X	X	X
COMMANDES VARIABLES			X	X		X
CONTROLE DES PAIEMENTS	X	X	X	X	X	X
GÉNÉRATION DE VIREMENTS SEPA		X				
GESTION DES BÉNÉVOLES	X	X			X	

### OUTILS DES COOPÉRATIVES ALIMENTAIRES

Les outils des coopératives alimentaires soutiennent les chaînes d'approvisionnement éthiques qui nécessitent une offre en magasin et une fonctionnalité de précommande qui permet aux producteur-riche-s de vendre directement en ligne. L'outil le plus remarquable à l'échelle mondiale est l'OpenFoodNetwork (OFN) (<https://www.openfoodnetwork.org>), d'origine australienne. Une autre option intéressante est Foodsoft (<https://github.com/foodcoops/>

*foodsoft*), créé à Amsterdam, qui dispose d'excellentes fonctionnalités pour gérer de grandes listes de produits de grossistes dans plusieurs coopératives alimentaires. Un autre outil notable est également Foodcoopshop (<https://www.foodcoopshop.com>) d'Autriche où il alimente plusieurs coopératives alimentaires qui s'approvisionnent presque exclusivement auprès de producteur-riche-s locaux.

Le tableau ci-dessus présente les fonctionnalités communes des outils sélectionnés. Bien entendu, toutes les fonctionnalités peuvent également être réalisées par des outils plus petits d'application plus générale.

### OUTILS DE PLANIFICATION DES JARDINS ET DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Les plus grands acteurs de l'agrotechnologie se sont réunis pour créer 365FarmNet <https://www.365farmnet.com>. Il s'agit d'une solution complète pour gérer tous les aspects de l'agriculture, gratuite pour les petites exploitations. Si vous ne vous souciez pas de la souveraineté des données, c'est la voie à suivre. Pour les agriculteur-riche-s biologiques, un outil appelé Tend (<https://www.tend.com>), qui a vu le jour aux États-Unis, semble très bien répondre aux besoins des agriculteur-riche-s, mais il n'a pas encore été adapté au système métrique. Deux outils hors ligne basés sur

Windows pour la gestion de la première vague de services de livraison de paniers à partir des années 1980, sont toujours dignes d'intérêt. Le PC Gärtner (<https://www.pcgartner.de>) est une solution tout en un, de la planification des cultures à la livraison à domicile des paniers. L'Abobote (<http://www.abobote.de>) n'a qu'une fonction de planification de la livraison mais il est très bien fait et très élaboré.

Le seul outil FLOSS qui semble être actif dans le domaine de la gestion agricole est Farm OS (<https://farmos.org>). Il s'agit d'une application web pour la gestion, la planification et la tenue de registres agricoles. Il est développé dans le but de fournir une plateforme standard pour la collecte et la gestion des données agricoles.

### ADMINISTRATION DES MEMBRES

Dans l'enquête SolidBase, aucun outil web FLOSS utilisé dans la production n'a

#### **GNUCASH** (<https://www.gnucash.org>)

GnuCash est un logiciel de comptabilité financière pour les particuliers et les petites entreprises. Il s'agit d'un programme de bureau sous licence libre sous la GNU GPL. Il est décrit comme suit sur son site web : « Conçu pour être facile à utiliser, tout en étant puissant et flexible, GnuCash vous permet de suivre vos comptes bancaires, vos actions, vos revenus et vos dépenses. Aussi rapide et intuitif à utiliser qu'un registre de chéquiers, il est fondé sur des principes comptables professionnels pour garantir des livres équilibrés et des rapports précis ». GnuCash est le seul logiciel de comptabilité FLOSS à part entière identifié au cours du projet SolidBase, qui convient à une communauté internationale. Il est largement utilisé et bénéficie d'une communauté évolutive et de longue date de militant-e-s, d'utilisateur-riche-s et d'ingénieur-e-s. Une documentation complète existe.

été identifié. Toutefois, Galette (<http://www.galette.eu>) a de bonnes chances de devenir un outil pour l'administration des adhésions d'une applicabilité plus large. Un autre outil similaire, appelé Garradin (<https://garradin.eu>), pourrait également intéresser les SFS français. Certains Solawis en Allemagne utilise l'outil JVein (<http://www.jverein.de>) et en Finlande, Flo members (<https://fломembers.fi>) est devenu un outil d'administration des membres utilisé de manière courante. Enfin, un outil pour les régions germanophones très détaillé et gratuit, mais pas libre, est Campai (<https://campai.com>).

### COMPTABILITÉ

Des centaines de solutions commerciales de comptabilité et de planification des ressources de l'entreprise sont en concurrence sur le marché, mais seuls quelques outils FLOSS ont vu le jour. Un outil très efficace est GNUCash (<https://www.gnucash.org>). En Allemagne, Hibiscus ([https://](https://www.willuhn.de/products/hibiscus)

[www.willuhn.de/products/hibiscus](https://www.willuhn.de/products/hibiscus)) a beaucoup de succès. Bien qu'il s'agisse également d'un outil hors ligne, il est assez simple de partager des informations sur sa plateforme. Parmi les autres outils en ligne gratuits, citons Bokio (<https://www.bokio.co.uk>) au Royaume-Uni et Szamlazz (<https://www.szamlazz.hu>) en Hongrie.

Pour une organisation plus complète de l'entreprise, vous pouvez utiliser un outil de planification des ressources de l'entreprise (ERP) [ndlt. ERP : Enterprise Resource Planning en anglais]. Il existe des outils FLOSS tels que Dolibarr (<https://www.dolibarr.org>), Odo (<https://www.odoo.com>) ou ErpNext (<https://erpnext.com>), déjà dotés de fonctionnalités agricoles de base. En Belgique, il existe également une organisation qui aide les supermarchés coopératifs à s'organiser avec Odoo ([www.coopiteasy.be](http://www.coopiteasy.be)).



## LES HÉBERGEURS LIBRES – DES FOURNISSEURS FONDÉS SUR DES LOGICIELS LIBRES

<b>LIST D'HÉBERGEURS LIBRES</b> <a href="https://github.com/libresh/awesome-librehosters">https://github.com/libresh/awesome-librehosters</a>	<b>DESCRIPTION</b> Liste des hébergeurs libres qui n'utilisent que des logiciels libres
<b>RISEUP</b> <a href="https://riseup.net/de/security/resources/radical-servers">https://riseup.net/de/security/resources/radical-servers</a>	<b>RISEUP</b> fournit des outils de communication en ligne pour les personnes et les groupes travaillant sur le changement social libérateur. Vous trouverez ici des serveurs qui offrent des services aux mouvements, gratuitement ou sur une base mutuelle.
<b>CHATONS</b> <a href="https://chatons.org">https://chatons.org</a>	<b>CHATONS</b> est un collectif d'hébergeurs indépendants, transparents, ouverts, neutres et éthiques qui fournissent des services en ligne fondés sur les FLOSS.
<b>DISROOT</b> <a href="https://disroot.org/en">https://disroot.org/en</a>	<b>DISROOT</b> est une plateforme fournissant des services en ligne fondés sur les principes de liberté, de respect de la vie privée, de fédération et de décentralisation.
<b>FRAMASOFT</b> <a href="https://framasoftware.org">https://framasoftware.org</a>	<b>FRAMASOFT</b> est une organisation éducative convaincue qu'un monde numérique émancipateur est possible. Framasoftware ne fournit ses services qu'à titre d'exemple pour montrer les possibilités des logiciels libres.
<b>SYSTEMAUSFALL</b> <a href="https://systemausfall.org">https://systemausfall.org</a>	<b>SYSTEMAUSFALL</b> est une plateforme gratuite qui vise à promouvoir une utilisation sûre et critique des outils numériques auprès de tous les mouvements à caractère émancipateur.
<b>ECOBYTES</b> <a href="https://ecobytes.net">https://ecobytes.net</a>	Collectif informatique à but non lucratif, soutenu et orienté vers la communauté, avec hébergement et services pour les militant-e-s, les chercheur-euse-s, les artistes, les individus et l'économie solidaire.

## PLANIFICATION ET COMPTABILISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Pour la planification et la comptabilisation des heures de travail, certains SFS expérimentent l'utilisation de l'application web

exclusive Toggl (<https://www.toggl.com>). En Norvège, certaines ASC ont eu une bonne expérience en utilisant l'outil de coordi-

nation des bénévoles Rubic (<https://rubic.no>). L'outil gratuit (mais pas libre) à succès Volunteer Sign Up (<https://www.volunteersignup.org>) vient des États-Unis. Beetclock (<http://www.beetclock.com>) est une petite application pour smartphone qui permet de suivre la durée des récoltes dans les champs. Cette section répertorie également les applications qui permettent de créer des sondages et de programmer des horaires pour un événement, comme Framadate (<https://framadate.org>) ou Dudle (<https://dudle.inf.tu-dresden.de>).

## OUTILS DE COMMUNICATION

### Les fournisseurs de communication en ligne

Presque tous les types de communication numérique disponibles sont assurés par l'établissement de connexions en ligne. Pour ce faire, on utilise des serveurs gérés par des organisations, appelés « hébergeurs ». Ainsi, ces outils sont encore plus étroitement liés à l'environnement social qui les fait fonctionner que les logiciels autonomes. Si nous voulons conserver la souveraineté des données, nous devons coopérer avec des hébergeurs qui s'entendent aux concepts clés de la mise en réseau - décentralisation, fédération et transparence. La transparence s'exprime par l'utilisation stricte des FLOSS et la possibilité d'avoir accès aux opérations des serveurs, de collaborer avec les hébergeurs.

*Vous pouvez trouver d'autres hébergeurs recommandés sur <http://urgenci.net/shared-tools>. Vous pouvez également demander à votre collectif informatique local les possibilités d'hébergement.*

*La communication est de la plus haute importance dans les communautés. Les outils que nous utilisons pour la communication numérique ont une forte influence sur la façon dont nous communiquons et sur ce que nous sommes capables de communiquer.*

### COURRIEL

Vos communications par courrier électronique peuvent être maintenues dans un espace auto-contrôlé si vous passez par un hébergeur libre pour choisir votre boîte de réception. Selon l'enquête, le seul client hors ligne utilisé semble être le logiciel libre Thunderbird (<https://www.thunderbird.net>) de la Fondation Mozilla (<https://foundation.mozilla.org>). Le seul client de messagerie en ligne nommé est Roundcube (<https://roundcube.net>). Il est recommandé d'utiliser Thunderbird car il est beaucoup plus rapide et possède quelques fonctionnalités supplémentaires que les clients en ligne ne peuvent pas offrir, la fonctionnalité d'archivage par exemple.

### LISTES D'ADRESSES ÉLECTRONIQUES

Outre les groupes Google les plus courants mais appartenant à des entreprises, on trouve Mailman (<http://www.list.org>) et Sympa (<https://www.sympa.org>), des solutions utilisées pour une fonctionnalité

de liste de diffusion. L'envoi d'emails à tous les membres ou à une partie d'entre eux est une fonctionnalité essentielle de tous les outils dédiés aux SFS mentionnés ci-dessus.

### MESSAGERIE

Veillez à la sécurité de la communication de vos messages et utilisez des outils sûrs et décentralisés. Matrix (<https://matrix.org>) propose les protocoles les plus sophistiqués. Un tchat personnel et d'équipe, avec des passerelles vers presque toutes les autres plateformes, est disponible. Rocket.Chat (<https://rocket.chat>) est gratuit, illimité et open source et constitue la solution la plus facile d'utilisation. Signal (<https://signal.org>) est un projet open source gratuit qui propose une application sécurisée et utilisable pour le téléphone portable.

### FORUMS

Si vous cherchez des alternatives à Facebook ou Google, vous pouvez essayer la solution FLOSS Discourse ou phpBB. Discourse (<https://www.discourse.org>) est une plateforme de discussion open source qui peut être utilisée comme une liste de diffusion, un forum de discussion, un tchat longue durée et plus encore. phpBB (<https://www.phpbb.com>) est une solution logicielle gratuite de forum de discussion qui peut être utilisée pour rester en contact avec un groupe de personnes ou peut alimenter l'ensemble de votre site web. Ces outils vous permettent de créer un forum unique en quelques minutes.

### RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux sont un excellent moyen d'atteindre les gens et de les tenir

au courant de l'actualité et des histoires de votre communauté. À l'heure actuelle, les méthodes les plus fréquemment utilisées sont Facebook, Twitter et Instagram. Les groupes Facebook fermés qui permettent des discussions plus approfondies et privées entre les membres sont probablement la solution la plus fréquemment utilisée. Il existe même un concept de groupe d'achat à succès en Finlande, appelé REKO, qui repose entièrement sur Facebook<sup>39</sup>.

Si vous osez résister à l'idée de rejoindre le courant dominant, cela vous posera peut-être des difficultés. Votre public est beaucoup plus restreint lorsque vous utilisez des canaux de communication alternatifs. Choisir consciemment quelque chose qui diffère de la norme demande de l'énergie et du temps à beaucoup de gens, ce qui n'est pas toujours possible. Cet obstacle ne peut être surmonté que si vous êtes réellement convaincu-e que les données doivent appartenir aux citoyens, plutôt qu'à des monopoles. Si vous avez cette détermination, vous pouvez essayer d'utiliser Fediverse (<https://en.wikipedia.org/wiki/Fediverse>). Cette notion décrit un réseau d'applications sous licence libre avec différentes fonctionnalités rendues interopérables par des protocoles sous licence libre. C'est ainsi qu'un environnement de communication numérique décentralisé et fédéré, conçu, construit et contrôlé par ses membres, devient une réalité.

### CONSEIL

*Vous pouvez trouver quelqu'un pour s'occuper de vos réseaux sociaux ou de votre site web. Faites savoir à votre communauté que vous avez besoin d'une bénévoles pour un travail spécifique ! N'ayez pas peur de demander de l'aide. Les gens aiment qu'on leur pose des questions et se sentent utiles, alors aidez-les à vous aider.*

### SYSTÈMES DE GESTION DE CONTENU

À moins que vous ne soyez une très petite communauté, vous aurez besoin d'un site web pour fournir des informations de base sur votre mode de fonctionnement, les prix, l'emplacement, le code d'éthique et d'autres règles de fonctionnement. Il existe différents systèmes de gestion de contenu qui vous permettent de créer votre propre site web gratuitement. Par exemple, il est facile d'utiliser WordPress pour mettre en place un site web simple avec une page d'accueil statique. Utilisez un service d'hébergement web pour vous assurer que vous avez votre propre nom de domaine (adresse web). Les systèmes de gestion de contenu recommandés sont : Word Press <https://wordpress.org>, Concrete5 <https://www.concrete5.org>, Hexo <https://hexo.io>, Gohugo <https://gohugo.io>, Grav <https://getgrav.org>.

### SERVICES CLOUD

La collaboration fondée sur le partage d'information est au cœur des SFS. C'est pourquoi les communautés utilisent généralement les clouds pour stocker des données, partager des informations et collaborer en ligne. Travailler avec un

cloud peut sûrement apporter des avantages à votre communauté. Vous pouvez accéder à vos données partout où vous avez une connexion internet. Cette accessibilité peut vous aider à travailler avec des bénévoles à distance, à collaborer et à partager des informations au sein de votre communauté et au-delà. Cela peut vous permettre d'économiser des ressources financières et du temps. En revanche, si votre internet tombe en panne, vous ne pourrez plus accéder à cette information jusqu'à ce que vous puissiez à nouveau accéder à internet. Cela peut également poser problème si votre fournisseur de services cloud rencontre des difficultés qui lui sont propres. Il est également important de garder à l'esprit la question de la sécurité des données.

Outre le traditionnel Google Drive ou Dropbox, il existe des solutions FLOSS, telles que Nextcloud (<https://nextcloud.com>). Cela permet non seulement le partage de fichiers, mais aussi le partage de contacts, de calendriers et de tâches. Même l'édition collaborative de documents en ligne et les appels vidéo fonctionnent sur des serveurs bien construits. C'est une offre de base de la plupart des hébergeurs libres.

### ENQUÊTES

Les enquêtes sont un excellent moyen de recueillir les réactions des membres du SFS ou de recruter de nouveaux membres. Les outils internet commerciaux tels que GoogleForm, SurveyMonkey ou Kwik-Surveys offrent un moyen simple et gratuit de créer des sondages en ligne. Cependant, avec ces applications exclusives, vous

n'avez aucun contrôle sur les données recueillies à partir des questionnaires. Différentes alternatives sont disponibles. KoBo Toolbox (<https://www.kobotoolbox.org>) propose une inscription gratuite sur sa page d'accueil et il est également possible d'utiliser des solutions FLOSS plus intéressantes qui nécessitent un hébergement. Il s'agit des formulaires web Drupal (<https://www.drupal.org/project/webform>), Limesurvey (<https://www.limesurvey.org>) et OhMyForm (<http://ohmyform.com>). URGENCI, le réseau international d'ASC, a par le passé eu recours à Limesurvey pour les questionnaires de plusieurs projets européens. Vous trouverez le sondage des enquêtes actuelles à l'adresse suivante : <https://questionnaires.urgenci.net>.

### 3.3. Planifiez votre budget avec l'application SolidBase

L'analyse menée dans le cadre du projet SolidBase a montré la nécessité d'un outil pour aider les coordinateur-riche-s des SFS à inclure tous les coûts nécessaires dans un budget et à favoriser la confiance en soi pour communiquer le montant nécessaire des coûts aux membres (potentiels). L'application SolidBase a donc été développée comme un outil pédagogique pour renforcer les compétences comptables dans le cadre d'initiatives d'économie solidaire, notamment dans le domaine de la production alimentaire.

**SolidBaseApp** (<https://solidbase.info>) est un outil de planification et de présentation budgétaire destiné à rendre la dimen-

sion financière des SFS plus visible et plus palpable. Il permet à l'utilisateur-riche de saisir les coûts annuels d'une entreprise fondée sur des membres. En divisant les coûts annuels totaux par le nombre de membres, on obtient une valeur indicative pour la contribution individuelle. Les catégories de coûts peuvent être reliées à des textes explicatifs, afin que les membres puissent se faire une idée du montant des coûts pour la part des produits. Des exemples de textes, qui peuvent être adaptés par chaque utilisateur-riche inscrit-e, aident à communiquer sur les questions sociétales complexes que les SFS tentent de résoudre. Les questions les plus urgentes concernent les faibles niveaux de salaire dans l'agriculture, le coût des terres et la souveraineté des semences. Les budgets fournis à titre d'exemple simplifient la préparation individuelle du budget, en particulier dans la phase de démarrage.

L'application est diffusée sous forme de logiciel libre (publié sous la licence publique générale GNU Affero <https://www.gnu.org/licenses>). Elle utilise le concept SoLiD (Socially linked Data) qui permet aux utilisateur-riche-s de mieux contrôler leurs propres données. SoLiD est un concept décentralisé relativement nouveau pour contrer la monopolisation actuelle d'internet et vous permet de stocker vos données (budgétaires) sur le serveur solide de votre choix. Enfin, des droits d'accès renforcés rendent vos données accessibles par vous-même ou par des personnes déterminées.



# TECHNIQUES D'INCLUSION PARTICIPATIVE

MODULE DE FORMATION

—  
4  
—

## TECHNIQUES D'INCLUSION PARTICIPATIVE

Les ASC appartiennent à des organisations qui font un effort conscient pour rendre les hiérarchies horizontales et pour développer des processus de groupe en termes de leadership et de partage des responsabilités. Un niveau élevé de participation améliore non seulement la prise de décision, le travail d'équipe et le partage d'informations, mais accroît également la motivation et le sentiment d'appartenance à une communauté plus large. La participation est un facteur clé pour prévenir l'épuisement professionnel des personnes travaillant dans les ASC, car de nombreuses tâches différentes peuvent être effectuées, qui ne peuvent être accomplies par le coordinateur-riche ou l'agriculteur-riche seul-e. La participation ne signifie pas nécessairement que tout le monde est impliqué dans chaque décision, car il serait difficile d'accomplir un travail quelconque, mais la participation doit se faire à différents niveaux.

Dans ce chapitre, nous présentons quelques techniques participatives utiles qui peuvent renforcer votre ASC, grâce à la compréhension des besoins spécifiques des opérations au sein de la communauté.

## 4.1. Prise de décision par consensus

La prise de décision par consensus est un moyen créatif et dynamique de parvenir à un accord entre tous les membres d'un groupe. Au lieu de simplement voter sur un point et de voir la majorité du groupe obtenir ce qu'elle veut, un groupe utilisant le consensus s'engage à trouver des solutions que tout le monde soutient activement, ou qui du moins conviennent à tout le monde. Cela garantit que toutes les opinions, idées et préoccupations sont prises en compte. En s'écoulant attentivement les uns les autres, le groupe cherche des solutions « gagnant-gagnant » qui soient acceptables pour tou-te-s. Ce n'est pas facile, mais à long terme, les personnes sont aussi plus susceptibles de rester impliquées dans un groupe qui s'engage à écouter leurs opinions et à répondre à leurs besoins. <sup>1,11</sup>

### COMMENT PARVENIR À UN CONSENSUS

?

» **Introduisez et précisez les questions sur lesquelles il faut trancher.** Partagez des informations pertinentes.

» **Étudiez la question et cherchez des idées.** Recueillez les questions, les préoccupations et les idées pour résoudre le problème au sein du groupe. Ayez une discussion au sens large et un débat d'idées. Commencez à réfléchir à des solutions pour répondre aux préoccupations des uns et des autres. Éliminez certaines idées.

» **Cherchez des propositions émergentes.** Cherchez une proposition qui regroupe les meilleurs éléments des idées échangées. Recherchez une solution qui réponde aux principales préoccupations exprimées.

» **Discutez, précisez et modifiez votre proposition.** Veillez à ce que toutes les préoccupations restantes soient entendues et que chacun ait la possibilité de contribuer. Recherchez les amendements qui rendent la proposition encore plus acceptable pour le groupe.

» **Évaluez le niveau de consensus atteint.** S'il n'y a pas d'accord, vous devez vous tourner

vers les membres du groupe qui se sont tenus à l'écart ou qui ont émis des réserves.

» **Mettez en œuvre la décision.** S'il n'y a pas de blocages, pas trop d'oppositions ou de réserves et s'il y a un consensus actif, la décision doit être mise en œuvre. Le groupe doit décider quand et comment elle sera réalisée et par qui.

### SOCIOCRATIE : LE POUVOIR DES PETITS GROUPES

Un mode d'organisation et de prise de décision unique appliqué par les ASC est la sociocratie, un nouveau système de gouvernance socialement responsable fondé aux Pays-Bas. Envisagée à l'origine en 1945 par Kees Boeke, la sociocratie permet aux participant-e-s de mettre en place et de suivre un leadership efficace tout en restant des pairs. Il s'agit d'une méthodologie d'autogestion qui comprend trois éléments principaux (<http://sociocracy-forall.org>):

**1. De petits cercles semi-autonomes, interconnectés, avec double lien**

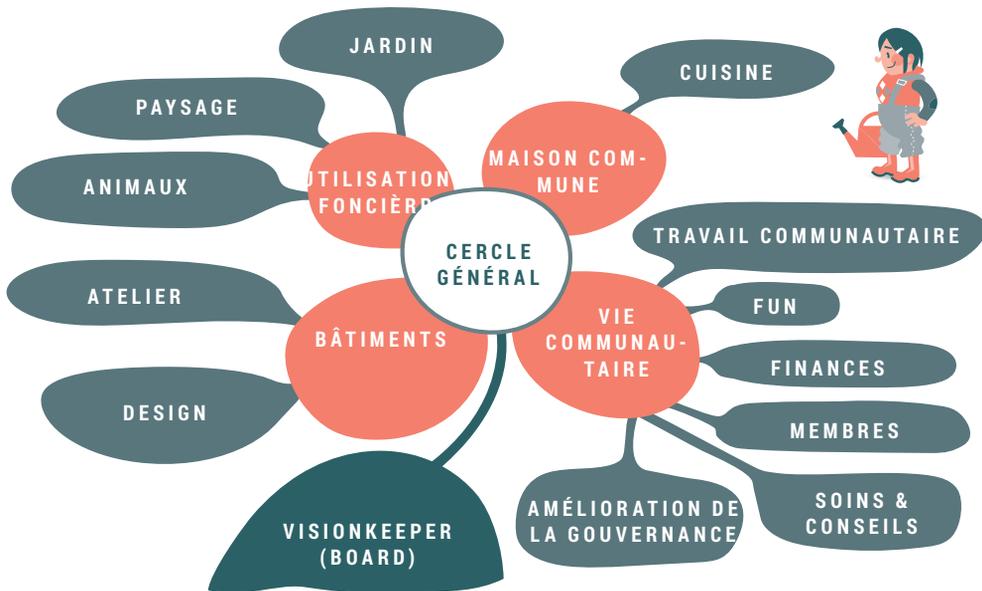
De petites équipes de personnes qui travaillent ensemble forment des cercles. Elles ont autorité sur leur domaine de responsabilité et d'intérêt, c'est-à-dire qu'elles prennent des décisions concernant leur propre travail. Les cercles sont imbriqués et un double lien est toujours établi avec leur cercle parent, un chef et un délégué étant membres à part entière des deux cercles. Il en résulte une bonne circulation de l'information entre les cercles d'une organisation. Chacun est conscient de sa position par rapport à l'ensemble. L'organisation de cercles interconnectés conduit à une plus grande transparence et à une collaboration efficace. Si un nouveau groupe de travail est nécessaire, un nouveau cercle est ajouté. Cela permet une grande flexibilité.

**2. La prise de décision par consentement**

Toutes les décisions sont prises par consentement. Un groupe a un consentement lorsque personne n'émet d'objection. Le groupe a le droit de s'opposer à une proposition, lorsque l'exécution de cette proposition interférerait avec le travail du cercle. Les objections déclenchent un processus d'amélioration de la proposition, guidé par la question suivante : comment pouvons-nous améliorer la proposition de manière à trouver une solution à l'objection ? Les personnes sont élues à des postes de direction et à d'autres rôles par consentement.

**3. L'amélioration continue grâce au retour d'information**

La sociocratie est un processus d'apprentissage continu fondé sur l'évaluation de chaque réunion, le retour d'information



aux autres personnes, l'évaluation des politiques après une période déterminée pour permettre l'amélioration et l'évolution. Les organes de décision sont réduits et souples.

### CONSEIL

#### OUTIL INTERACTIF D'AUTOFORMATION « MOOSE »

*Apprenez ce qu'est la sociocratie en 45 minutes, avec des vidéos interactives gratuites en libre accès. Chaque vidéo vous présentera les idées de base sous forme de vidéos animées et de quiz. Cliquez pour commencer et faire l'expérience de la sociocratie ! <http://sociocracyforall.org/moose/>*

#### APPEL À CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES – PRISE DE DÉCISION PARTICIPATIVE POUR ÉTABLIR LE BUDGET D'UNE ASC

Définir le budget est l'un des moments clés de la vie d'une ASC. Une méthode particulière mais qui a fait ses preuves, connue sous le nom d'appel à contributions volontaires, est une procédure que les ASC peuvent utiliser pour couvrir leurs dépenses. Au lieu que chaque membre apporte la même contribution monétaire à une ASC, l'appel à contributions volontaires leur permet de contribuer en fonction de leur situation individuelle et de leur volonté. Une personne ayant par exemple un revenu élevé peut contribuer d'avantage qu'une mère célibataire avec deux enfants qui n'est pas en mesure de le faire financièrement. Cela permet d'ouvrir l'ASC aux groupes à faibles revenus et de mettre en pratique le principe de soli-

darité. Pour en savoir plus sur le processus d'appel à contributions volontaires, voir le chapitre « Planification financière ».

## 4.2. Facilitation de la réunion

Les réunions sont essentielles dans les processus décisionnels d'une communauté, tant quotidiens que stratégiques. Les membres de la communauté doivent s'informer, exprimer leur opinion, prendre des responsabilités et décider des questions communes. Toutefois, sans l'aide d'un-e facilitateur-riche professionnel-le, il n'est pas facile de respecter un ordre du jour, de gérer les membres du groupe qui ont tendance à dominer la conversation, d'écouter tout le monde ou de terminer les réunions à temps. Pour qu'un groupe puisse se maintenir sur le long terme, il est essentiel de développer les compétences nécessaires pour pouvoir à la fois participer et animer des réunions de manière efficace. En substance, la facilitation consiste à aider le groupe à avancer dans sa tâche d'une manière inclusive et participative.<sup>16</sup>

### CONSEIL

*Apprenez la facilitation par des expériences pratiques, en réfléchissant à votre propre expérience des réunions et en observant les autres facilitateurs. Comme chaque réunion est différente, utilisez votre propre jugement et innovez.*

**PRÉPARER UNE RÉUNION RÉUSSIE** <sup>16</sup>

**Trouvez une heure et un lieu**

Trouvez un moment où la plupart des personnes sont disponibles, en gardant à l'esprit le quotidien de chacun. Trouvez un lieu suffisamment grand pour accueillir confortablement tout le monde, en veillant à ce qu'il soit accessible et accueillant. Renseignez-vous sur et prévoyez les besoins spécifiques des participant-e-s à la réunion.

**Pensez aux techniques de facilitation**

Même de petits changements dans la manière dont la réunion est menée peuvent influencer positivement la manière dont les gens sont capables de participer pleinement et activement aux réunions. Pensez à des techniques de facilitation efficaces, en particulier pour les sujets complexes ou controversés.

*Explorez et apprenez d'autres techniques de facilitation qui vous aideront à soutenir la participation et la créativité. Pour en savoir plus, consultez les sites <https://www.seedsforchange.org.uk/tools> <sup>17</sup> ou <https://bit.ly/2EHxeih> <sup>4</sup>*

**Préparez un programme efficace**

Un ordre du jour bien structuré est essentiel pour une bonne réunion. Il est important que chacun ait la possibilité de s'exprimer et que l'ordre du jour soit accepté par tous.

- » *Convenez des objectifs de la réunion, de préférence à l'avance.*
- » *Estimez le temps nécessaire pour chaque point. Pensez aux priorités. Qu'est-ce qui pourrait être abordé une autre fois ou dans des groupes de travail séparés ?*



FIG A.



FIG B.

» Déterminez l'ordre dans lequel les points de l'ordre du jour seront abordés. Il est souvent préférable de traiter les points difficiles une fois le groupe échauffé mais avant qu'il ne se fatigue.

» Comment la réunion doit-elle commencer ? Y aura-t-il un tour de présentations, une introduction pour évaluer l'humeur des participant-e-s ou une activité d'échauffement ?

» Comment se terminera la réunion ?

Avez-vous une activité de clôture en tête ?

Pourriez-vous prévoir une évaluation de la réunion vers la fin afin que vous puissiez en tirer des enseignements pour la prochaine fois ?

» Prévoyez des pauses, en particulier pour les réunions de plus de 1½ heures.

» Plan in breaks, especially for meetings longer than 1½ hours.

» Ayez un plan de secours : demandez-vous ce que vous pouvez supprimer de l'ordre du jour, ou réduisez la durée si quelque chose dépasse le temps proposé.

*Si la réunion ne dure qu'une heure, il ne devrait y avoir que l'équivalent d'une heure de points à aborder à l'ordre du jour !*

### **Pensez aux dispositions techniques**

Tenez compte des dispositions physiques telles que la température, la qualité de l'air, la capacité à entendre et à voir. Disposez les sièges de manière inclusive. Par exemple, s'asseoir en cercle permet à tout le monde de se voir. Rassemblez le matériel nécessaire pour la réunion, comme une montre, des stylos, des marqueurs, des tableaux de conférence, des présentations et des propositions écrites.

### **Split the roles**

Faire fonctionner une réunion implique un grand nombre de tâches différentes qui peuvent être réparties entre différentes personnes, en particulier dans une réunion importante ou difficile. Cela pourrait impliquer de répartir le rôle principal de facilitation entre deux ou plusieurs co-facilitateur-ice-s, mais aussi de créer une série de rôles supplémentaires pour alléger la pression. Vous pouvez créer des rôles permettant de : co-faciliter (utile pour vérifier la compréhension), donner la parole (noter quelle sera la prochaine personne à prendre la parole, donner des limites de temps aux orateur-ice-s), observer l'humeur de la salle (prêter plus d'attention à l'atmosphère émotionnelle ; dans des situations de conflit et de détresse, la personne chargée d'observer ces changements interviendra), chronométrer (attirer l'attention sur le temps convenu pour la réunion et faire en sorte que le groupe le respecte), écrire le compte rendu (garder une trace des décisions, écrire un compte rendu ou prendre des notes, rassembler des rapports, et attirer l'attention sur les décisions incomplètes ou fournir un résumé de la discussion si nécessaire), surveiller la porte (accueillir les nouveaux venus ou les retardataires et les informer sur les objectifs de la réunion, sur ce qui a été couvert jusqu'à présent dans l'ordre du jour, sur la manière dont les décisions sont prises, ainsi que sur les informations pratiques telles que le thé et les toilettes), coordonner la logistique (utile surtout dans les grandes réunions, désigner une personne responsable du lieu, de l'équipement, des rafraîchissements, etc.)

**Invitez des personnes**

Informez tout le monde de l'heure, du lieu et du contenu de la réunion. Envoyez des documents en amont de la réunion si nécessaire.

**Préparez-vous et tenez compte de votre ressenti**

Rappelez-vous les informations clés sur le groupe et l'ordre du jour. Quel est l'objectif de la réunion ? Pourquoi les gens participent-ils ? Quel processus de prise de décision le groupe utilise-t-il (par exemple, le consensus ou le vote) ? Qu'est-ce qui est à l'ordre du jour et pourquoi ? Quelles conditions d'accès devrez-vous garder à l'esprit tout au long du processus ? Êtes-vous conscient-e des dynamiques ou des difficultés particulières qui auront une incidence sur la façon dont les gens participent ?

**CONSEIL**

*FPour plus de conseils sur l'organisation de réunions réussies, consultez la page web <https://www.seedsforchange.org.uk/meeting><sup>30</sup> ou <https://www.seedsforchange.org.uk/access><sup>41</sup>*

**FACILITER UNE RÉUNION EFFICACE DU DÉBUT À LA FIN** <sup>30</sup>**Accueil et introduction**

Veillez à ce que chacun soit accueilli dès son arrivée. Présentez-vous et expliquez le rôle du ou des facilitateur-riche-s. Faites-en sorte que tout le monde se présente si les gens ne se connaissent pas ou s'il y a de nouveaux arrivants.

**Expliquez les règles et maintenez les rôles**

Expliquez le calendrier, le sujet, les objectifs de la réunion, le processus de prise de décision, les responsabilités. Convenez avec le groupe des comportements acceptables/non acceptables lors de la réunion. Expliquez l'ordre du jour proposé, puis demandez des commentaires et apportez les modifications nécessaires. Allouez du temps à chaque point et fixez une heure de fin réaliste. Respectez cela. Si vous utilisez la prise de décision par consensus, prévoyez un délai supplémentaire pour approfondir la question si nécessaire.

**Parcourez l'ordre du jour**

Assurez-vous que tout le monde puisse voir l'ordre du jour – affichez-le sur une grande feuille de papier ou sur un écran et faites-en imprimer des copies pour ceux-elles qui le souhaitent. Vous pouvez rayer des points de l'ordre du jour une fois qu'ils ont été traités, afin de vous rappeler visuellement que la réunion avance.

Parcourez l'ordre du jour point par point. Maintenez la concentration du groupe sur un point à la fois jusqu'à ce que vous ayez pris une décision (ou fait le choix conscient de traiter la question une autre fois). Si de nouveaux points sont soulevés au cours de la discussion, assurez-vous qu'ils soient notés pour être traités plus tard.

Veillez à ce que les décisions prises sur les points concernant des actions répondent aux questions quoi, comment, qui, quand et où. Veillez à ce que ces points soient notés, ainsi que les personnes qui s'en

chargeront et les délais éventuels. Encouragez tout le monde à se sentir capable de se porter volontaire pour des tâches et des rôles. Si les mêmes personnes se chargent de tout le travail, cela peut entraîner des tensions et des hiérarchies informelles au sein du groupe.

### CONSEIL

*Créez un espace de stationnement : lorsque quelque chose qui n'est pas pertinent pour la discussion en cours est partagé, « garez-le » dans l'espace de stationnement (une grande feuille de papier sur le mur) et traitez-le plus tard à un moment approprié. Cela vous permet de rester concentré-e mais rassure les participant-e-s : il-elle-s seront écouté-e-s.*

### **Soutenez la discussion et la participation**

Régulez le flux des discussions en donnant la parole aux orateur-ric-e-s dans un ordre approprié. Souvent, cet ordre se mettra en place lorsqu'il-elle-s vous indiqueront qu'il-elle-s veulent parler. Parfois, vous pouvez demander à des personnes plus loquaces de se retenir de parler afin de permettre que d'autres puissent s'exprimer. Encouragez et faites avancer la discussion. Soyez positif-ve, appréciez les contributions de chacun et faites ressortir les points d'accord et de convergence. Précisez les propositions qui sont avancées. Utilisez de courts résumés sur là où en est la conversation afin de vous maintenir sur la bonne voie.

Aidez tout le monde à participer : encouragez les personnes discrètes, limitez les excès, ne laissez personne dominer la discussion. Introduisez des techniques telles

que l'« ideastorming » [ndltr. Concept de l'échange d'idées en anglais], la formation de petits groupes de discussion, la délégation à des groupes de travail et les tours de table, afin de rendre la réunion plus efficace et plus participative. Certains exercices peuvent ne pas convenir à tout le monde – réfléchissez au rôle que l'audition, la vue et la mobilité peuvent jouer dans les activités. Assurez-vous que la discussion n'avance pas trop vite et que chacun puisse y participer activement.

### CONSEIL

*T'Objet de la parole – un objet est placé au milieu du groupe. Si quelqu'un veut parler, il-elle doit tenir l'objet. Cela permet à ce qu'une seule personne ne parle à tout moment, tandis que d'autres l'écoutent activement.*

### **Évaluez le ressenti du groupe et changez la dynamique**

Évaluez le ressenti général du groupe tout au long de la réunion : le niveau d'énergie, l'intérêt pour le sujet, la réalisation des objectifs, l'adéquation de la structure (de grands ou petits groupes par exemple) et la durée.

Changez la dynamique pendant la réunion : prévoyez des points de discussion courts, des points amusants, des annonces et des pauses tout au long de l'ordre du jour pour vous reposer et vous soulager des points les plus pénibles. Dans les situations tendues ou fatigantes, essayez l'humour, l'affirmation, les jeux, le changement de siège, le silence, les pauses, etc.

Veillez à ce que la réunion soit un lieu sûr. Si un-e participant-e parle ou agit de manière agressive ou blessante, il est important que cela soit remis en question – même si vous pensez que le commentaire ne vise personne dans la salle. N'oubliez pas non plus que les personnes en offensent souvent d'autres sans le vouloir. En tant que facilitateur-riche, faire preuve de respect envers toutes les personnes concernées est en général la méthode la plus efficace.

### CONSEIL

#### CHANGEZ LA DYNAMIQUE D'UNE RÉUNION EN VOUS DIVISANT EN PETITS GROUPES

*Les petits groupes sont parfaits pour équilibrer la participation et créer un climat de confiance pour que chacun exprime ses opinions et ses sentiments. Ils peuvent également rendre les réunions plus efficaces, chaque groupe peut par exemple se concentrer sur un sujet différent, ce qui permet de couvrir globalement plus de terrain. Expliquez clairement ce que les groupes doivent faire. Rédigez la tâche là où les gens peuvent la voir. Si vous souhaitez obtenir un retour d'information à la fin, vous devez exprimer clairement ce qui doit être fait et laisser le temps à la fin de décider ce qui sera partagé et qui le fera.*

#### Fin de la réunion

Assurez-vous que la réunion se termine à temps ou obtenez l'accord de tou-te-s pour continuer si nécessaire. Veillez à ce

que quelqu'un se charge de rédiger et de faire circuler le compte rendu ou les notes dès que possible. Clôturez la réunion de manière satisfaisante : résumez, rappelez aux participant-e-s ce qu'il-elle-s se sont engagé-e-s à faire avant la prochaine réunion et n'oubliez pas de remercier tout le monde d'être venu et d'avoir contribué.

#### Évaluez la réunion

L'évaluation des réunions peut aider à les améliorer constamment. Une bonne idée est de laisser quelques minutes à la fin de chaque ordre du jour et de demander au groupe ce qui a bien fonctionné et ce qui doit être amélioré. Vous pourriez également vous réunir par la suite avec les autres organisateur-riche-s pour évaluer la réunion.

#### Célébrez

Célébrez ce que vous avez accompli ! Faire suivre la réunion d'une activité sociale informelle peut être sympathique, comme partager un repas ou aller dans un café. Pensez à tous types de besoins spécifiques, essayez de choisir un lieu ou une activité qui soit accessible à tou-te-s.

### CONSEIL

*Pour plus de conseils sur la rédaction de comptes rendus de réunions, voir ce guide sur le site web <https://www.seeds-forchange.org.uk/minutes><sup>40</sup>. Écrire des comptes rendus avec des etherpads, tels que <https://text.allmende.io> permet l'écriture conjointe et le partage immédiat.*

### 4.3. Le retour d'information comme moyen d'apprentissage

Une communication claire et un bon retour d'information sont essentiels pour créer des communautés fortes et prévenir les problèmes. Dans le cas des ASC, il n'est pas toujours évident de savoir comment les différent-e-s acteur-ric-e-s peuvent partager leurs réactions entre eux. Si les méthodes d'évaluation sont bien planifiées, certains outils de base pourraient être appliqués pour les mécanismes de retour d'information (par exemple, des questionnaires d'évaluation à la fin de chaque année, des réunions de planification), mais il pourrait y avoir d'autres questions quotidiennes qui nécessitent un retour d'information afin de prévenir les conflits à long terme. Il arrive souvent que les consommateur-ric-e-s n'osent pas donner leur avis sur la qualité ou la quantité du produit, ou qu'un-e agriculteur-ric-e de l'ASC n'ose pas parler honnêtement des coûts et des prix. Les coordinateur-ric-e-s de la communauté peuvent faciliter ce processus grâce à des méthodes simples, fondées sur les principes de la communication non violente (<https://www.cnvc.org>). Gardez à l'esprit que recevoir et donner un retour d'information est une question sensible et qu'il est donc bon de suivre certains principes.

#### **DONNER UN RETOUR D'INFORMATION** <sup>21</sup>

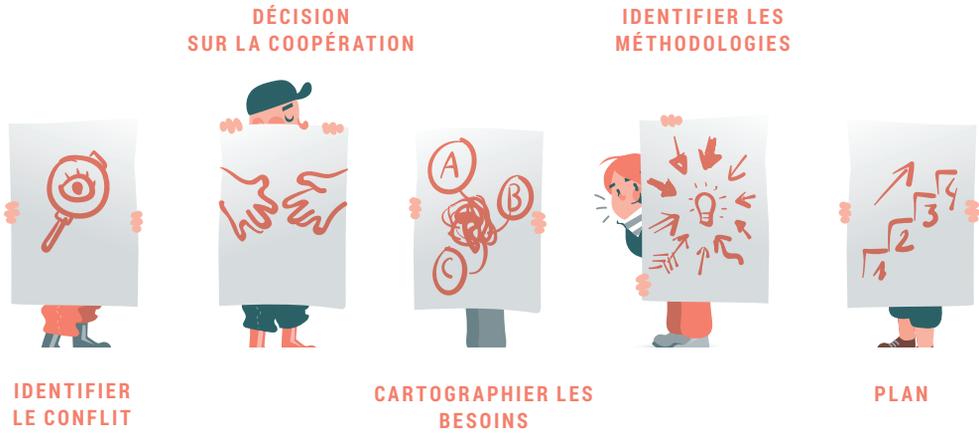
- » Créez un environnement sûr. Trouvez le bon endroit et le bon moment pour que la personne qui reçoit le retour d'information se sente en sécurité et en confiance.
- » Commencez par le positif et soyez pré-

*cis-e. Tout le monde a besoin d'encouragement et de soutien. Commencez par ce qu'il-elle-s font de bien et par leurs points forts. Plutôt que de faire des commentaires généraux tels que « c'était génial », essayez d'identifier ce que la personne a fait de génial (ou d'horrible) et l'effet que cela a eu sur vous. Par exemple, « J'ai vraiment aimé la façon dont vous avez nettoyé le point de livraison, mais je n'ai pas pu trouver certaines choses ».*

- » *Soyez honnête. Il est inutile de dire que quelque chose a été bien fait tout en pensant le contraire. Dans ce cas, la personne qui reçoit un retour d'information n'apprend rien et continuera à faire des erreurs à l'avenir.*
- » *Parlez de votre propre point de vue ou de votre expérience. Ne faites pas de généralités. Commencez par « je » ou « à mon avis ». Parlez de situations spécifiques plutôt que de la personnalité des personnes.*

#### **RECEVOIR UN RETOUR D'INFORMATION** <sup>21</sup>

- » *Soyez ouvert-e aux commentaires constructifs, car ils sont là pour vous aider à apprendre. Écoutez attentivement et écoutez les aspects positifs et négatifs. Assurez-vous de bien comprendre ce qui est dit. Demandez des précisions si ce n'est pas clair ou si vous souhaitez un retour d'information sur un aspect particulier. Essayez de ne pas être sur la défensive ou de contrer chaque point négatif par une excuse ou une explication.*
- » *Si vous trouvez le retour d'information difficile, demandez à ce qu'il s'arrête.*
- » *Remerciez la personne qui a donné son avis.*
- » *Décidez de ce que vous allez faire pour intégrer les commentaires – quels changements allez-vous apporter ?*



#### 4.4. Gérer les conflits

Un conflit survient lorsque deux ou plusieurs personnes ont des opinions, des valeurs ou des besoins apparemment incompatibles. Les conflits surgissent dans toutes les formes et tailles de communautés. Bien qu'il ne soit pas toujours facile de résoudre les conflits, nous vous invitons à les percevoir non pas comme un problème, mais plutôt comme une opportunité d'apporter des changements positifs qui amélioreront la vie de toutes les personnes concernées à long terme. <sup>45, 46</sup>

*Le conflit n'est pas un problème, c'est une opportunité*

#### COMMENT LE CONFLIT S'INSCRIT DANS LE CYCLE DE VIE D'UN GROUPE

En 1965, Bruce Tuckman, un psychopédagogue, a développé l'un des modèles les

plus influents qui aide à comprendre le cycle de vie d'un groupe et sa dynamique. Le modèle représente les différentes phases que les groupes doivent traverser pour grandir en équipe. Comme toutes les étapes ont leur propre objectif, elles correspondent également à un ensemble différent de sentiments, de comportements et de tâches de groupe. Il est particulièrement utile pour les coordinateur-ice-s de l'ASC et les autres principaux-ales organisateur-ice-s de la communauté de comprendre que les conflits font naturellement partie du développement de la communauté.<sup>9</sup>

Le célèbre fondateur de communautés, Morgan Scott Peck, a adapté la théorie du développement des équipes à la formation des communautés, qui passent généralement par quatre étapes : la pseudo-communauté, le chaos, le vide et la vraie communauté.<sup>3</sup>

## LES ÉTAPES DE LA RÉOLUTION DES CONFLITS QUI MÈNENT À LA COLLABORATION

La première étape pour prévenir, reconnaître et résoudre tout conflit est de comprendre comment les conflits peuvent surgir et s'aggraver.

### CONSEIL

*En savoir plus sur la théorie de Fridrich Glasl [29] sur les neuf étapes de l'escalade d'un conflit sur Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=OBjOwP-BxYqA>*

» **Identifier le conflit** : à ce stade, nous identifions la situation, le « conflit ». Le conflit est source de stress, nous pouvons donc identifier des sentiments, des comportements spécifiques ou des symptômes.

» **Décision sur la coopération** : nous pouvons gérer cette étape si nous avons reconnu à un stade précoce qu'il y a un conflit. Nous devons nous demander si nous sommes capables de résoudre le conflit, l'importance du sujet en question, la menace que représente la situation et le résultat que pourrait avoir le conflit. En décidant de renforcer la coopération, nous instaurons la confiance.

» **Cartographie des besoins** : nous devons voir clairement les besoins des parties prenantes, leurs valeurs et leurs points de vue.

» **Identifier les méthodologies** : nous devons identifier autant de moyens de résoudre le conflit que possible. Il est possible d'organiser une séance de brainstorming.

» **Accord, plan** : les parties prenantes choisissent la méthodologie qui leur convient à toutes et cherchent à trouver un accord. Nous devrions énumérer les étapes nécessaires pour résoudre le problème.

### CONSEIL

*Apprenez des techniques pour mieux gérer les conflits. Explorez le site web du réseau de résolution des conflits <http://www.crnhq.org>. Téléchargez la brochure « Working with conflict in our groups - a guide for grassroots activists »<sup>46</sup> <https://www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf>*

## UNE COMMUNICATION QUI AIDE À PRÉVENIR ET À RÉSOUDRE LES CONFLITS

<sup>46</sup>

Une bonne écoute et une bonne communication sont au cœur d'une communauté qui fonctionne bien. Cela nous aide à instaurer la confiance et l'ouverture au sein du groupe, à nous comprendre les uns les autres et, en fin de compte, à prendre de meilleures décisions et à éviter les conflits.

*Vous avez deux oreilles et une bouche – faites-en bon escient !*

### L'écoute active :

Parfois, un conflit survient simplement parce que les gens ne s'écoutent pas ou ne font pas attention aux autres. L'écoute active nous permet d'entendre et de comprendre ce que disent les autres. Une écoute attentive permet également d'établir la confiance – il est beaucoup plus facile d'être ouvert-e lorsque l'on se sent entendu-e et compris-e. Pour écouter de manière active, il faut :

- » *Créer un environnement de sécurité pour l'orateur-riche. Trouvez un espace approprié et éliminez toutes éventuelles distractions (éteignez les téléphones portables, les télévisions, les ordinateurs, etc.)*
- » *Montrer que vous êtes à l'écoute. Arrêtez de parler et soyez conscient-e de votre langage corporel. Les signes d'écoute sont les suivants : se pencher vers l'orateur-riche, une expression du visage intéressée et le maintien d'un bon contact visuel. Les gestes du visage et les petits mouvements comme le hochement de tête peuvent montrer l'intérêt et le soutien. Évitez les signes d'impatience comme le fait de regarder votre montre.*
- » *Faire de la place dans son esprit. Ne pensez pas à la façon dont vous voulez réagir, mais concentrez-vous sur l'orateur-riche.*
- » *Essayer de mettre de côté ses propres interprétations et ses opinions sur ce que quelqu'un dit.*
- » *Utiliser des indices verbaux pour faire ressortir les pensées de l'interlocuteur-riche, par exemple : « Qu'avez-vous ressenti à ce sujet ? Dites-m'en plus ».*
- » *Résumer et reformuler ce qui a été dit.*
- » *Préciser dès le départ les limites de son temps d'écoute - si vous n'avez qu'un temps limité, dites-le. Si vous attendez un appel téléphonique auquel vous devez impérativement répondre, présentez vos excuses à l'avance.*

### **Posez des questions :**

Poser des questions permet de préciser ce que disent les gens ou de les aider à explorer leurs besoins et à trouver de nouvelles possibilités. Poser de bonnes questions fait partie du processus d'écoute

active. Cela peut aider à bien comprendre ce que quelqu'un essaie d'exprimer.

- » *Utilisez des questions de précision, par exemple : « Ce que je comprends dans ce que vous me dites, c'est que... ou est-ce que je me trompe ? » ou « Quand vous dites que nous n'en faisons pas assez, pouvez-vous en dire plus sur ce que vous aimeriez que nous fassions ? »*
- » *Posez des questions ouvertes qui n'ont pas de réponse par oui ou par non. Les questions ouvertes donnent aux gens plus de choix sur ce qu'ils veulent exprimer et créent un espace pour que le groupe puisse générer de nouvelles idées.*
- » *Vous pouvez essayer la méthode des 5 pourquoi qui aide à comprendre la raison d'un problème : [https://en.wikipedia.org/wiki/Five\\_whys](https://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys)*

### **Résumez :**

Résumer permet de rappeler les points clés de la discussion et de vérifier que nous avons la même compréhension.

- » *Attendez que l'orateur-riche ait terminé. Proposez le résumé à titre indicatif et permettez aux gens de vous corriger si vous vous trompez.*
- » *Utilisez des expressions telles que : « Ce que j'ai entendu dire jusqu'à présent, c'est que... Je suis passé à côté de quelque chose ? », « Il me semble que la principale préoccupation que vous soulevez est... Est-ce exact ? ».*
- » *Soyez bref-ve et simple. Ce que vous dites doit être facile à comprendre et concis – plutôt que de répéter tout ce qui a déjà été dit !*
- » *Réfléchissez à la question de savoir quand il est utile d'utiliser vos propres mots ou ceux*

*de l'orateur-riche.*

- » *N'oubliez pas non plus qu'un résumé a plus de poids qu'une contribution moyenne à une discussion. Surtout lorsque vous résumez les points de vue de l'ensemble du groupe. Par exemple, si vous dites « Alors nous sommes tous d'accord que... », il est plus difficile pour quelqu'un de ne pas être d'accord !*
- » *Il peut être utile de prendre des notes pendant la discussion de groupe afin de faciliter la synthèse.*

**Parlez de vous, pas des autres :**

- » *Assurez-vous que vous parlez en votre nom en utilisant des déclarations à la première personne. De cette façon, vous parlez de vos propres sentiments et perceptions, vous ne blâmez personne, vous êtes direct et honnête quant à l'effet que les actions de l'autre personne a sur vous.*
- » *Évitez de porter des jugements moraux et d'accuser les autres pour ce que vous ressentez.*
- » *Décrivez clairement vos propres émotions, plutôt que vos positions politiques.*

# **BONNES PRATIQUES**

## L'AMAP DE LAURENT MARBOT EN RÉGION PARISIENNE, EN FRANCE

Laurent a participé, en tant qu'agriculteur fondateur, à la création d'une Amap en 2006. C'était l'une des premières dans la région parisienne. Il n'y avait à l'époque aucun retour d'information ni aucun soutien de la part des agriculteur-rice-s ASC expérimenté-e-s, car le mouvement n'en était qu'à ses débuts (la première Amap a été créée dans le sud de la France en 2001). « Il n'y avait pas de règles toutes faites pour nous aider dans le processus de création. Heureusement, les nouveaux arrivants dans la région bénéficient maintenant d'un bien meilleur environnement pour démarrer leur entreprise », se souvient Laurent.

Le prix a été choisi de manière assez aléatoire, puisque les outils de calcul n'étaient pas disponibles à l'époque. Le prix a été fixé à 15 euros par panier. « Quand on regardait le prix, c'était plus comme dans un magasin que dans une vraie Amap. L'Amap c'est différent, c'est une relation de solidarité à double sens, c'est le partage de la récolte ». Le groupe a atteint très rapidement les 60 membres, ce qui a contribué à générer une petite marge pour Laurent.

Lors de l'assemblée générale du groupe pour la troisième année d'activité, le noyau a fait pression pour qu'un changement profond ait lieu. Il a été décidé de recalculer le prix en fonction d'un revenu cible pour Laurent. Le revenu cible choisi était de 2 000 euros par mois, ce qui correspondait alors à environ 20 % de plus que le salaire médian en France à l'époque. Toute la comptabilité a été réorganisée autour de cet objectif, ce qui signifie que les coûts

provisaires ont également dû être recalculés. Aujourd'hui, Laurent aide beaucoup de nouveaux-elles agriculteur-rice-s ASC et remarque que les coûts sont assez similaires d'une exploitation à l'autre en région parisienne, ce qui rend son expérience très précieuse pour les agriculteurs-rices ASC nouvellement arrivé-e-s.

Laurent a participé au développement d'un environnement plus favorable pour les nouveaux arrivants. La région parisienne compte aujourd'hui 130 producteur-rice-s de légumes biologiques, dont la plupart (plus de 80) ont démarré leur activité au cours des dix dernières années. Deux nouvelles organisations ont radicalement changé la situation des nouveaux-elles agriculteur-rice-s de la région. Le premier est le réseau ASC de la région, Amap-IdF, qui organise des ateliers entre agriculteur-rice-s ainsi que des formations complètes, car « faire de l'Amap, c'est un métier en plus ». Grâce à son rôle de membre actif d'une coalition d'organisations, le réseau Amap-IdF offre aux agriculteur-rice-s ASC débutant-e-s une place dans un programme d'incubation agricole. La deuxième organisation nouvellement créée est une coopérative d'agriculteur-rice-s qui permet la mutualisation des outils. Au lieu de contracter un prêt de 200 000 euros pour démarrer, un-e jeune maraîcher-ère peut verser une contribution de 20 000 euros à la coopérative et avoir accès à tout l'équipement nécessaire. Ce programme est crucial pour les agriculteur-rice-s ASC qui peuvent difficilement demander le sout-

ien des membres de leur nouveau groupe ASC, car il faut du temps pour établir une relation de confiance. L'association avec d'autres agriculteur-rice-s peut également les aider à réaliser des économies d'échelle, à partager des outils et même à pouvoir prendre des vacances.

Laurent souligne combien il est important d'avoir l'aide de personnes ayant les bonnes compétences et d'être transparent lorsqu'un problème survient. Dans son groupe, il a la chance de pouvoir compter sur un contrôleur financier qui est prêt à l'aider, à corriger ses erreurs de calcul et à présenter les chiffres et le budget consolidé aux membres de l'Amap. Le réseau propose également une formation sur la manière de présenter le budget au groupe ASC avec des techniques de jeu de rôle.

La situation actuelle de Laurent semble être assez durable : les paniers qu'il produit sont vendus à un prix inférieur à celui des supermarchés bio, 150 familles sont engagées dans son exploitation et il travaille en association avec d'autres agriculteur-rice-s, dont certains ont été formé-e-s à l'incubateur agricole qu'il a cofondée, ce qui lui permet de disposer de temps pour ses vacances.

### **SOLAWI WEINHEIM: L'UTILISATION DE LOGICIELS GRATUITS**

Solawi Weinheim est un bon exemple d'utilisation des logiciels gratuits. Un nouveau Solawi composé d'environ 40 membres a été fondé et peut bénéficier des expériences du Solawi MA-LU (Mannheim – Ludwigshafen) voisin. La principale préoccupation de chaque ASC est de savoir

comment communiquer avec les membres dans un format horizontal optimal, pour que chacun-e puisse être entendu-e et pour que les conversations restent structurées.

Différents formats ont été testés : les listes de diffusion, les forums et les solutions de messageries. Solawi MA-LU a expérimenté quelques plug-ins Wordpress pour imiter l'apparence d'un forum/Facebook mais cela a été très peu accepté par les utilisateur-rice-s. À Weinheim, le premier forum Open Source Discourse avait été introduit dès le départ avec succès. Discourse vous permet de communiquer en ligne de manière intelligente – faites-en vous-même l'expérience ! Les Solawi l'utilisent pour toutes sortes de communications ; les seuls canaux de communication supplémentaires sont la communication humaine informelle entre pairs et un tableau installé dans le jardin. Pour être plus spécifique, Discourse est utilisé pour les sondages, les comptes rendus de réunions, la sauvegarde et l'archivage de dossiers et, de manière générale, pour toutes sortes de discussions. Des groupes sont constitués au sein de Discourse pour s'adresser aux individus en fonction de leurs intérêts.

Pour d'autres types de tenue de registres, des outils web simples et faciles à utiliser sont préférés : Solawi MA-LU utilise Ethercalcs pour la coordination des bénévoles et Solawi Weinheim utilise les feuilles de calcul de Libreoffice pour la comptabilité. On trouve un blog Wordpress sur leur site web [solawi-weinheim.de](http://solawi-weinheim.de). Solawi MA-LU utilise un Nextcloud, un équivalent gratuit de Dropbox.

## **LE CHAMP DES POSSIBLES : L'AUTO-CUEILLETES PAR LES CONSOMMATEUR-RICE-S, UN SYSTÈME DE DRAPEAUX COLORÉS**

Le Champ des Possibles est un projet fondé sur la culture et l'auto-cueillette de légumes biologiques reposant sur le principe de la confiance entre le-a consommateur-rice et le-a producteur-rice. Les 130 membres ont un accès gratuit au champ grâce à un code de combinaisons de couleurs partagé affiché à la porte. Il-elle-s viennent chercher leur panier chaque semaine quand il-elle-s le souhaitent. Le champ leur est toujours accessible. Un tableau sur place énumère toutes les récoltes possibles et un système de drapeaux permet aux membres de savoir ce qui doit être récolté. Un drapeau jaune signifie « veuillez récolter selon le tableau » tandis qu'un drapeau rouge signifie « veuillez récolter autant que nécessaire ». Pour l'agriculteur, les légumes endommagés, les mauvais légumes ou les voleurs ne sont pas un problème !

### **LUZERNENHOF, PRÈS DE FRIBOURG I.B., EN ALLEMAGNE**

Luzernenhof est une ASC située dans le sud-ouest de l'Allemagne. La ferme fonctionne selon les principes de l'économie circulaire et produit environ 120 produits différents, dont des céréales, de la viande de porc et de bœuf, des produits laitiers et des légumes. Le fumier animal, plutôt que les produits commerciaux, est utilisé comme engrais. Les porcs reçoivent le petit-lait de la production de fromage, les vaches sont nourries à la

luzerne et traites deux fois par jour. Les client-e-s de la ferme sont une communauté de consommateur-rice-s qui financent presque entièrement la production. Chaque année, la ferme établit un budget (pour 2019, 400 000€). 80 000 € peuvent être couverts par des subventions agricoles et certaines ventes. 320 000 euros seront versés par les consommateur-rice-s qui se réunissent lors de l'assemblée générale en novembre. Il-elle-s contribuent autant que possible, guidé-e-s par un calcul de leurs commandes au cours de l'année écoulée. Les consommateur-rice-s, une fois leur contribution financière réglée (qui peut être transférée mensuellement) pour financer l'exploitation, peuvent alors commander chaque semaine les produits de saison de leur choix dans la liste suivante : produits laitiers, légumes, viande, céréales, farine.

L'agriculteur Johannes Supenkämper a souligné que l'un des principaux avantages de l'exploitation est de pouvoir verser un salaire aux personnes qui y travaillent (12 personnes occupent 8 postes). Il appelle à une plus grande implication de l'être humain dans l'agriculture et met en garde contre la mécanisation de l'agriculture, qui tend à détruire la fertilité des sols.

Grâce à une campagne de collecte de fonds, Luzernenhof a pu sécuriser non seulement sa terre, mais aussi sa maison de ferme, toutes deux retirées du marché avec l'aide de deux organisations respectives spécialisées dans ce domaine : Mietshäusersyndikat pour le logement, la

coopérative Kulturland pour les terres agricoles.

<https://www.luzernenhof.de/>

### **ASC CoolAND, RÉPUBLIQUE TCHÈQUE**

L'ASC CoolAND est un exemple typique et l'une des plus grandes ASC dirigées par les consommateur-riche-s en République tchèque. Après 5 ans d'existence, la communauté compte 90 consommateur-riche-s et collabore avec trois fermes biologiques produisant des légumes, du fromage de chèvre et du lait de bufflonne.

Le cadre général et la vision de la communauté sont inscrits dans le codex commun. Chaque consommateur-riche conclut un accord avec chaque agriculteur-riche pour une saison, confirmé par une inscription en ligne. La responsabilité est répartie entre les consommateur-riche-s et les membres comme suit. Les agriculteur-riche-s cultivent la nourriture, pren-

nent soin de la terre et livrent leurs produits à des points de collecte en ville. Les consommateur-riche-s paient à l'avance et, en tant que bénévoles, participent au service de livraison aux points de collecte. Parmi les consommateur-riche-s, il y a un noyau de 5 coordinateur-riche-s responsables de l'organisation globale de l'ASC. Le noyau gère l'administration des membres et des paiements. L'ASC utilise des outils numériques tels que Google Drive, Google Spreadsheets, Google Documents et Google Forms pour l'inscription des membres et les commandes occasionnelles. Pour la communication avec les membres, on utilise principalement les emails (liste de diffusion). Les membres reçoivent occasionnellement un bulletin d'information contenant des informations sur les cultures, des invitations à des événements intéressants, des conseils de lecture, etc. Deux réunions sont organisées par les consommateur-riche-s et d'autres réunions sont organisées par les agriculteur-riche-s au moins une fois par

### **SPOLKOVÝ OBCHOD OBŽIVA — un exemple de SFS de la République tchèque**

En 2018, les agriculteur-riche-s et les consommateur-riche-s de Prague ont créé une boutique communautaire vendant des produits biologiques et équitables. L'objectif est de permettre et de faciliter la subsistance des membres, sur la base de relations personnelles et de réciprocité. Au début, chaque membre verse une contribution d'investissement dans l'association (192 euros) et paie ensuite chaque mois des frais de fonctionnement (14 euros par personne, 18 euros par famille). Les frais mensuels servent à couvrir les coûts de fonctionnement d'une entreprise (salaires, loyer, etc.). Seuls les membres peuvent acheter dans le magasin et les marchandises sont vendues sans marge commerciale. En juin 2019, l'association comptait 120 membres. <https://obziva.cz>

an, dans chaque exploitation.

Les consommateur-rice-s envoient tous les paiements sur le compte transparent de l'ASC et un-e coordinateur-rice de l'ASC transfère l'argent pour les produits aux agriculteur-rice-s. Les consommateur-rice-s paient leurs paniers en deux versements (avril, juillet) et paient également leur adhésion à l'ASC (10 euros) pour couvrir les coûts de coordination. La plupart des frais couvrent le prix de paniers gratuits en récompense des personnes qui travaillent pour la communauté en tant que coordinateur-rice-s. Le budget de l'ASC repose uniquement sur les cotisations des membres et en 2019, il était d'environ 1 000 euros. Les budgets des agriculteur-rice-s sont séparés du budget de la communauté et la prise de décision concernant la culture et les pratiques agricoles relève entièrement de la responsabilité des agriculteur-rice-s. Le groupe de coordination, en collaboration avec les agriculteur-rice-s, discute et établit des règles pour la saison, y compris le prix.

L'énorme avantage de ce programme pour l'agriculteur-rice est que la communauté prend en charge une grande partie du travail avec les consommateur-rice-s et la distribution. Pour la communauté, il est plus facile de créer ce groupe informel car l'administration est plus simple et les coûts sont moins élevés. Cependant, le partage des responsabilités, la prise de décision et le financement peuvent être difficiles. Comme l'ASC CoolAND est un groupe informel de personnes, une seule personne assume la responsabilité

du compte, car il n'existe pas d'organisation dotée d'un statut juridique permettant de le gérer. Cette situation est potentiellement risquée, non seulement pour les responsables mais aussi pour la communauté. Avec la croissance de la communauté, il est de plus en plus difficile de maintenir des règles transparentes pour la prise de décision et la quantité de travail et d'administration augmente. Le modèle de l'ASC dépend largement des bénévoles et de leur motivation. C'est pourquoi l'ASC envisage la création d'une organisation à but non lucratif. Depuis le début, la communauté a cartographié ses activités via des articles de blog (<https://blog.cooland.cz>) dans le but de promouvoir l'idée d'un approvisionnement alimentaire local fondé sur des principes agroécologiques. En 2015, CoolAND et le photographe de rue Kevin V. Ton ont créé une exposition de photographies et, un an plus tard, ont publié une histoire tchèque sur l'agriculture soutenue par les citoyen-ne-s dans leur brochure « Our love for landscapes goes through our tummies [ndltr. Notre amour des paysages passe par le ventre] ».

*<http://www.cooland.cz>, <https://kpzcooland.tumblr.com>, <https://laskakekrajine.tumblr.com>*

## **JARDIN BIOLOGIQUE DE HÁROMKAPTÁR, EN HONGRIE**

La ferme Háromkaptár (les trois ruches) a été l'une des premières ASC hongroise, lancée en 2010. Au fil des années, l'ASC s'est développée et aujourd'hui, environ 60 familles font partie de la communauté.

L'ASC est dirigée par l'agriculteur, mais d'une manière vraiment unique : les membres de la famille jouent un rôle actif dans la vie de la ferme et de l'ASC. Les fermes sont ouvertes aux membres et organisent chaque année des réunions de planification entièrement transparentes, pour évaluer la saison et les performances de l'ASC.

Au cours de ces réunions, les principaux membres ont pensé que certains changements devaient avoir lieu, car l'ASC avait terminé l'année avec un déficit financier. Selon l'agriculteur, l'ASC a clôturé l'année avec un résultat net à zéro, mais sans lui donner de salaire. Un groupe d'une dizaine de membres a donc décidé de trouver une manière de rendre l'ASC plus durable, y compris financièrement, en donnant un bon revenu à l'agriculteur et à sa famille. Afin d'atteindre une durabilité financière à long terme, la solidarité et l'engagement à long terme des membres sont essentiels. Comme l'a dit l'un des membres : « La communauté pourrait être utile, mais les agriculteur-riche-s devraient être ouvert-e-s à l'idée de les faire participer à l'ASC ». Vous trouverez ci-dessous une liste d'activités proposées par les membres bénévoles du noyau lors de réunions tenues 3 à 4 fois par an.

**1.** Ils ont d'abord vérifié le budget, en passant systématiquement en revue les coûts. Sur cette base, ils ont suggéré une augmentation du nombre de membres. C'était d'autant plus important que l'agriculteur n'osait pas demander plus aux membres, mais comme cela avait été suggéré par les membres, cela a bien fonctionné. Ils ont également organisé une collecte de fonds spéciale au sein de

la communauté pour un investissement destiné à soutenir la construction d'un polytunnel, qui était nécessaire mais non inclus dans le budget de l'ASC.

**2.** Ils ont suggéré la réforme de certaines activités.

**2.1.** Au lieu d'avoir trois tailles pour les membres (« grand panier », « petit panier » et un « panier pour bébés »), ils ont suggéré d'en avoir deux, car le travail nécessaire à l'emballage est le même pour les trois, mais ils gagneraient moins pour un panier pour bébés. Ils sont d'abord passés à un grand panier et à un petit panier à 70% du prix. À partir de l'année prochaine, ils ne proposeront plus que des grands paniers, demandant aux familles de s'organiser si la somme est trop importante pour eux et qu'elles souhaitent la partager avec quelqu'un d'autre..

**2.2.** Ils ont également suggéré de ne pas avoir de livraison chaque semaine pendant la saison d'hiver, car la quantité de légumes est plus faible et les membres étaient également d'accord pour en recevoir moins souvent. Ils pourraient ainsi réduire les frais de transport et le travail inutiles.

**3.** Ils ont également introduit la « contribution de travail » des membres. Les membres peuvent décider de payer un supplément (environ un mois de plus du prix d'un grand panier) ou de travailler à la ferme 3 jours dans l'année. Trouver des travailleur-euse-s est un défi de taille pour l'agriculteur, aussi les membres s'attendaient-ils à ce que cette action puisse réduire la charge de travail ou augmenter

le montant qui pourrait être utilisé pour trouver quelqu'un pour travailler sur l'exploitation. Les premières expériences sont mitigées, dans certains cas le supplément n'a pas encore été payé, mais l'idée semble prometteuse et ils vont continuer à la mettre en place. Ils estiment que le travail à la ferme contribue à la fidélisation des membres, en créant des liens plus profonds.

4. Ils ont également aidé l'agriculteur à diversifier ses revenus grâce à des activités liées à l'agriculture biologique.

4.1. La ferme a lancé un cours spécial sur l'agriculture biologique, partageant ses expériences avec de futur-e-s agriculteur-ric-e-s ou toute personne intéressée et propose également d'autres types d'ateliers (par exemple pour les enfants).

4.2. Les membres organisent également des ateliers dans le bâtiment de la ferme (par exemple la fabrication de savon) et offrent les revenus à l'ASC et ils essaient également de promouvoir la ferme pour qu'elle soit utilisée comme lieu d'événement.

<https://harmokaptar.hu>

## OMA MAA LUOMUOSUUSKUNTA, EN FINANDE

Oma Maa Luomuosuuskunta (Coopérative biologique des propres terres), est l'une des initiatives les plus emblématiques de l'alimentation locale en Finlande. Il s'agit d'un mélange d'ASC

(panier hebdomadaire avec paiement anticipé) et de coopérative alimentaire (les membres achètent un panier jusqu'à ce qu'ils ne veulent plus faire partie de l'opération). Lassila Farm, qui vend par l'intermédiaire d'Oma Maa, aurait besoin de 120 paniers pour vendre 100 % de sa production par l'intermédiaire de l'ASC et pour être entièrement durable. Le nombre actuel de membres a atteint environ la moitié de cet objectif.

Cependant, l'initiative est clairement une meilleure pratique à présenter sous différents angles. Ruby, une citoyenne néerlandaise vivant en Finlande et membre de longue date d'Oma Maa, est passée de la consommatrice consciente, travaillant dans une fondation de développement durable, au travail dans les champs. Elle rappelle les différents efforts déployés pour impliquer les consommateur-ric-e-s : « C'est le point clé pour faire comprendre aux consommateur-ric-e-s de quoi il s'agit ». Ruby explique qu'il y a eu de nombreuses tentatives différentes pour communiquer largement sur la ferme et ses objectifs : « Des dîners au restaurant Oma Maa du centre-ville ont été organisés, nous avons été actifs sur les réseaux sociaux. Aussi, au début, le panier de la ferme était annoncé comme un moyen de couvrir tous les besoins nutritionnels d'une famille avec 2 parents et 2 enfants ! Cela a demandé un peu de calcul, mais c'était un excellent outil pédagogique, montrant qu'avec les fèves locales, par exemple, les besoins en protéines pouvaient être satisfaits. C'est toujours un point de départ lorsque nous planifions les prochains

paniers. Un point de départ plutôt qu'une marche à suivre, je dirais ».

On pourrait croire que Jukka, l'agriculteur de la famille Oma Maa, a l'air pensif. Mais il suffit de prononcer le mot magique « biodiversité » et son visage s'illumine immédiatement. Il vous conduira au champ d'épeautre et vous dira que la variété locale a en fait été apportée de très loin, il y a 100 ou 200 ans, avant d'être oubliée et réintroduite, sans aucune intervention des universitaires, il y a quelques décennies. Jukka vous dira en souriant : « En général, un agriculteur commence par ramener une variété en Finlande, puis seulement à ce moment-là les universitaires commencent-ils à s'y intéresser et à écrire des articles... Sinon, cela ne fonctionnerait pas très bien... ». Jukka vous montrera les cultures rustiques qu'il a réussi à obtenir grâce à Maatiainen ([www.maatiainen.fi](http://www.maatiainen.fi)), une association qui promeut l'utilisation de variétés de conservation. Il vous mènera au verger encore naissant, où les noisetiers protègent les poiriers et où l'on trouve des pruniers, des kiwis, des cognassiers, des poiriers, des pommiers et des cerisiers, entourés de buissons grimpants. Certains arbres sont originaires de Finlande, notamment certains poiriers et pommiers, et sont très résistants au gel (l'un d'eux a été largement utilisé en Russie). Il existe même des minikiwis plantés en plein air (en Finlande !), d'une variété développée dans les régions froides de la Chine. Jukka vous conduira aux toutes nouvelles serres où un système artisanal de chauffage, de collecte de chaleur et d'eau, fabriqué par

ses soins, attirera votre attention, après que vous aurez observé des dizaines de variétés de tomates différentes.

Jukka montrera également les associations de maïs - courgettes - haricots dans les champs. Il mentionnera également une variété de maïs amérindien qui a été davantage développée en Finlande, une variété qui ne nécessite pas beaucoup d'eau, est très résistante, mais peu productive. Jukka vous dira comment cette biodiversité florissante est alimentée grâce à des échanges informels avec d'autres agriculteur-riche-s, non seulement de Tuusula, non seulement de Finlande, non seulement d'Europe, mais aussi du Brésil, du Népal, d'Afrique de l'Ouest et d'Asie.

Même avec toute cette biodiversité, Jukka est déterminé à faire plus : « Il y a encore tellement de travail à faire pour que même les consommateur-riche-s les plus engagé-e-s de la ferme comprennent ce dont il s'agit... ».

Jukka is determined to do more: *“There is still so much work to do to get even the most committed consumers on the farm to understand what all of this is about...”*.

<http://www.omamaa.fi/liity-mukaan>

### Exemples de réseaux ASC et d'organisations de coordination en Europe

URGENCI, Europe : <http://urgenci.net>

Miramap, France : <http://miramap.org>

Community Supported Agriculture, Royaume-Uni : <https://communitysupportedagriculture.org.uk>

L'Alliance pour une meilleure alimentation et une meilleure agriculture : <https://www.sustainweb.org>

AMPI - Asociace místních potravinových iniciativ, République tchèque : <http://www.asociaceampi.cz>, <https://kpzinfo.cz>

Solawi - Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, Allemagne : <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>

KöKiSz, Hongrie : <https://tudatosvasarlo.hu/cikk/kokisz>

Tudatos Vásárlók Egyesülete, Hongrie : <https://tudatosvasarlo.hu/csa>

GASAP, Belgique : <https://gasap.be>

FRACP – La Fédération romande d'agriculture contractuelle de proximité, réseau francophone en Suisse : <https://www.fracp.ch>

# PARTNERS AND THEIR COUNTRY'S SITUATION

## Hongrie

### L'ASSOCIATION DES CONSOMMATEUR-RICE-S CONSCIENT-E-S (ACC/TVE)

L'Association des consommateur-rice-s conscient-e-s (ACC/TVE) a été créée en 2001. Les activités de TVE sont axées sur la consommation durable et éthique ; l'objectif de l'organisation est de sensibiliser les consommateur-rice-s aux aspects environnementaux, sociaux et éthiques de leur consommation et de les aider à adopter des modes de vie plus durables. Pour atteindre cet objectif, TVE fournit des informations, mène des campagnes et des activités d'apprentissage au sein de la communauté, publie et distribue du matériel pédagogique, effectue des recherches de fond et fait pression sur les décideurs. <https://tudatosvasarlo.hu/english>

### L'ASC EN HONGRIE

En Hongrie, il existe une vingtaine de fermes ASC en activité, mais aussi quelques autres qui testent une forme d'exploitation fondée autour de la communauté. La majorité des ASC sont dirigées par des agriculteur-rice-s mais la taille des communautés varie entre 35 et 150 familles. Environ deux tiers d'entre elles sont des exploitations certifiées biologiques, tandis que les autres ont décidé de ne pas demander de certification officielle. La majorité de ces fermes produisent des légumes mais il y a aussi déjà de la viande, des œufs et des fruits disponibles par le biais des ASC. Les consommateur-rice-s – que l'on appelle souvent « membres » – vivent principalement en zones urbaines. Il-elle-s signent un contrat avec les agriculteur-rice-s pour s'engager à soute-

nir l'exploitation soit pendant toute une saison, soit du printemps à l'automne. Ils paient une cotisation mensuelle qui est souvent, mais pas nécessairement, payée à l'avance.

Le concept de l'ASC a été introduit en Hongrie en 1998 mais les premières fermes, qui ont été influencées par le concept anglais de l'ASC, ont finalement abandonné le modèle et l'ont remplacé par quelque chose de similaire mais de plus ouvert. En 2010, trois nouvelles fermes ASC ont été mise en place, résultant de plusieurs visites influentes des AMAP françaises, organisées par URGENCI. L'influence française est encore bien visible parmi les ASC hongroises, certaines d'entre elles utilisant la charte AMAP traduite par exemple, mais de nouvelles formes sont également apparues, comme la coopérative sociale.

En 2014, le réseau hongrois informel d'ASC a été créé (Közösségi Kiszgazdaságok Szövetsége ~ L'Alliance des petites exploitations agricoles ASC) avec sa propre déclaration spécifique. Les membres du réseau se rencontrent régulièrement et organisent les achats en commun et se soutiennent mutuellement. La prochaine étape pour le réseau sera la mise en place d'un système de garantie participatif qui aidera à définir quelles exploitations peuvent être appelées « ASC ».

TVE promeut l'idée de l'ASC en Hongrie, publie des informations sur les meilleures pratiques nationales et internationales, organise des formations pour les communautés locales et coordonne des

projets visant à sensibiliser et à faire comprendre le sujet, tels que Be part of CSA!, SolidBase et les programmes de formation européens Food & More. Depuis 2012, plus de 1 800 participant-e-s ont assisté à nos événements liés à l'ASC. Il convient également de mentionner qu'en Hongrie, il existe des initiatives similaires aux ASC. Des systèmes de paniers offrant des paniers de légumes biologiques ont commencé à fonctionner. Ils contiennent également des légumes de saison qui ont été récoltés à la ferme et vendus à un prix fixe chaque semaine. Les groupes d'achat et la commande de paniers sont également populaires dans le pays. Dans ce cas, les habitant-e-s des zones urbaines forment une communauté et recherchent des agriculteur-riche-s dans un rayon de 30 à 50 kilomètres de leur domicile. Les produits sont saisonniers et locaux mais pas nécessairement biologiques. Le système de garantie personnelle joue un rôle crucial dans l'opération : les organisateur-riche-s et les consommateur-riche-s visitent régulièrement les exploitations.

Suivez TVE sur Facebook ou Instagram. Vous trouverez de plus amples informations sur l'ASC et la liste des initiatives mises en place disponibles en Hongrie sur le site <https://tudatosvasarlo.hu/csa>.

## Allemagne

### **DIE AGRONAUTEN**

Die Agronauten est une organisation de recherche à but non lucratif basée à Fribourg, en Allemagne. Le nom provient

de la légende grecque des Argonautes qui lie l'agriculture à l'entreprise des héros et héroïnes grecs dans leur quête de la Toison d'Or. Comme ces héros, Die Agronauten a pour objectif de voyager dans des sphères inconnues et d'en revenir avec une sagesse et des connaissances au profit de l'agriculture.

Fondée en 2011, notre organisation s'occupe de nombreux aspects de l'alimentation et de la culture agricole locales. Parmi ces thèmes figurent des modèles de partenariat entre producteur-riche-s et consommateur-riche-s, de nouvelles formes de systèmes alimentaires innovants, la souveraineté alimentaire et la résilience régionale, la logistique régionale et l'organisation en réseau, les indicateurs de l'agriculture durable, l'apprentissage intergénérationnel et interculturel, l'accès à la terre, aux semences et à la biodiversité. Pour nous, comprendre les dimensions culturelles de la façon dont nous produisons des aliments et nous nourrissons est une condition préalable essentielle au changement.

Bien que nos recherches portent principalement sur les systèmes alimentaires locaux, Les Agronauten sont actifs au niveau national et européen, en coopérant avec des initiatives dans la plupart des pays européens. L'approche des Agronauten est interdisciplinaire et met fortement l'accent sur la recherche participative, dans une tentative de démocratiser d'avantage la recherche agricole. Les Agronauten ont été très actifs dans la communication avec la société au sens large par le biais d'expositions dans les écoles, de

films, de festivals et d'autres événements. Actuellement, six personnes travaillent pour Les Agronautes, parmi lesquelles des agriculteur-rice-s, des spécialistes en sciences sociales, des biologistes et des géographes.

<https://www.agronauten.net/>

### **SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT (SOLAWI)**

Le réseau Solawi est une association de personnes ayant une formation agricole, ainsi que de consommateur-rice-s, qui s'engagent à diffuser l'agriculture soutenue par les citoyen-ne-s. Elle se considère comme un mouvement, une organisation démocratique de base et une association à part égale.

Solawi offre des possibilités de contact et de consultation ainsi que de mise en réseau pour l'ASC aux niveaux régional et national. Afin de promouvoir la solidarité et une agriculture respectueuse de l'environnement, nous échangeons avec d'autres organisations, tant au niveau national qu'international.

L'association Solidarische Landwirtschaft e.V. aide le réseau en tant qu'association de soutien pour toutes les questions formelles. Notre structure est une organisation de base, démocratique et participative. Elle est conçue pour donner au plus grand nombre de personnes possible l'opportunité de s'impliquer et de contribuer à façonner le mouvement. Nous nous engageons à maintenir et à promouvoir une agriculture rurale durable dans laquelle les producteur-rice-s et les con-

sommateur-rice-s travaillent ensemble de manière contraignante et considèrent l'agriculture comme une responsabilité sociale. Nous proposons une aide à l'auto-organisation et des possibilités d'action concrètes, tant pour les producteur-rice-s que pour les consommateur-rice-s. Enfin, nous voulons soutenir un changement total de paradigme au sein de l'agriculture ! <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>

### **L'ASC EN ALLEMAGNE**

Le développement des ASC en Allemagne a démarré lentement. Après la création de la première ASC, la Buschberghof, en 1988, seules trois autres ASC ont été créées au cours des quinze années suivantes. Entre 2003 et 2007, ce nombre a doublé pour atteindre huit ASC. Par la suite, et avec la mise en place d'un réseau national, le mouvement a connu une forte croissance. Aujourd'hui, environ 300 fermes ASC sont en activité ou commencent tout juste à l'être.

Les consommateur-rice-s et les producteur-rice-s, ainsi que les médias, ont manifesté un intérêt remarquable et croissant pour l'ASC dans le cadre du discours scientifique et politique. Dans de nombreuses régions, les gens cherchent des solutions sérieuses pour un changement vers une agriculture régionale à petite échelle. Ce défi a également été reconnu dans un rapport mondial par l'Évaluation internationale des connaissances, des sciences et des technologies agricoles pour le développement (McIntyre, 2009). En 2009, la première ASC allemande, la Buschberghof, a reçu un prix national du

ministère de l'agriculture pour le développement et la mise en œuvre réussie de son système économique.

Le réseau ASC national se considère à la fois comme un mouvement et une association d'organisations démocratiques de base. Il s'agit d'une union de personnes et d'exploitations agricoles qui travaillent ensemble pour promouvoir l'ASC. Les principales tâches du réseau consistent à offrir des conseils et un soutien aux fermes ASC, à mettre en contact les consommateurs et les producteurs-rice-s, à assurer les relations publiques et à coordonner les demandes de renseignements des scientifiques et des personnalités politiques. Afin d'échanger des expériences et de développer le mouvement, des réunions nationales sont organisées deux fois par an. Lors de ces réunions, un conseil de réseau, qui représente les exploitations agricoles ainsi que les membres et qui prend les décisions centrales, est élu. Afin de garantir un lien fort avec les réalités agricoles, au moins la moitié du conseil est composée de représentant-e-s des exploitations agricoles. Le conseil lui-même élit un organe de coordination qui se réunit par conférence téléphonique deux fois par mois pour discuter des décisions importantes et des demandes de renseignements adressées au réseau. Des groupes de travail thématiques et des groupes régionaux ont également été créés et sont représentés au sein du conseil. La plupart des travaux effectués par le réseau sont faits de manière bénévole. Les tâches plus importantes sont effectuées par des salariés du réseau. Con-

formément aux principes de l'ASC, leur budget est couvert par les cotisations des membres. Le partage des risques est un aspect central de la définition de Solawi/ASC. Cela signifie, par exemple, que si la récolte est affectée négativement par des facteurs indépendants de la volonté de l'agriculteur-rice (par exemple les conditions météorologiques), les membres paieront quand même leurs cotisations. Die Agronauten is a non-profit research organisation based in Freiburg, Germany. The name is derived from the Greek legend of the Argonauts, linking agriculture with the undertaking of the Greek heroes and heroines in their quest to find the Golden Fleece. Like these heroes, Die Agronauten aims to travel to unknown spheres and return with wisdom and insights for the benefit of agriculture.

## République tchèque

### **ASOCIACE MÍSTNÍCH POTRAVINOVÝCH INICIATIV (AMPI)**

L'AMPI est une organisation à but non lucratif fondée en 2014, principalement axée sur le développement de l'alimentation locale, les initiatives de solidarité et la souveraineté alimentaire en République tchèque. Ses principaux objectifs sont d'éduquer les adultes, les jeunes et les enfants sur les aspects environnementaux de l'agriculture et de la consommation alimentaire, de fournir aux agriculteur-rice-s et aux consommateur-rice-s des conseils pour la mise en place d'initiatives alimentaires locales et d'entreprises sociales, de promouvoir des alternatives alimentaires locales et de mener des activités de recherche et d'étude dans ce domaine.

<http://www.asociaceampi.cz>,

<https://kpzinfo.cz>

### **L'ASC EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE**

L'agriculture en République tchèque repose sur une production largement industrielle, avec une superficie moyenne de 800 hectares. Seulement 7 % des grandes entreprises agricoles « cultivent » 65 % des terres arables du pays. Les exploitations familiales à distribution indépendante ne cultivent que 6 % des terres arables. La majorité des denrées alimentaires sont distribuées par des chaînes de vente au détail, largement détenues par des capitaux étrangers et offrant une grande proportion de produits alimentaires provenant de l'étranger. Malgré ces faits, le mouvement en faveur des aliments locaux se renforce grâce au développement des

marchés de producteur-rice-s, des systèmes de vente de paniers et des initiatives communautaires et solidaires allant des groupes d'achat de produits biologiques aux fermes ASC.

La première ASC a été fondée en République tchèque en 2009. À l'heure actuelle, il existe environ 40 programmes ou initiatives ASC qui fonctionnent déjà avec succès. La majorité des initiatives ASC agissent comme un groupe d'adhérent-e-s appartenant à une communauté, où un groupe de consommateur-rice-s s'engage auprès d'une ferme existante pour une livraison durant une saison entière ou partielle, et s'occupe de la distribution à partir du point de collecte. Dans ce modèle, l'agriculture reste sous la responsabilité de l'agriculteur-rice qui agit en grande partie comme un entrepreneur qui vend sa production à ses membres. Un autre secteur de ces initiatives est représenté par les exploitations agricoles appartenant à la communauté, où une communauté (ou une ONG) gère une exploitation agricole de son propre chef, en employant un-e agriculteur-rice ou des ouvrier-ère-s agricoles, et partage l'ensemble de la récolte et tout revenu provenant de la vente de la récolte, au sein de la communauté. Dans ce cas, la communauté est responsable du fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise. Le dernier volet des initiatives ASC concerne les ASC ayant recours à des abonnements, où les agriculteur-rice-s proposent leurs produits et les consommateur-rice-s s'engagent à acheter des paniers pour une saison entière à un prix réduit. La livraison et la

distribution sont organisées par l'agriculteur-rice. Il n'y a pas d'autre engagement que le paiement par anticipation et une adhésion pour toute la saison demandés aux adhérent-e-s. Un maximum de 20 agriculteur-rice-s fournissent ces ASC au total. Certain-e-s d'entre eux-elles sont des agriculteur-rice-s officiellement certifié-e-s biologiques et les autres déclarent au moins pratiquer les principes de l'agriculture biologique.

## Europe

### URGENCI

URGENCI, l'organisation internationale de l'Agriculture soutenue par les citoyen-ne-s (ASC), est un réseau d'alliances entre producteur-rice-s et consommateur-rice-s qui compte des membres venant de 32 pays européens. Elle promeut l'ASC comme une expérimentation et une lutte, un laboratoire vivant plutôt qu'un modèle fixe. URGENCI représente le mouvement dans toute sa diversité, en favorisant les échanges et la solidarité entre pairs entre les initiatives qui contribuent, par leur action concrète, à la crédibilité globale du mouvement pour la souveraineté alimentaire.

Les partenariats locaux solidaires entre les agriculteur-rice-s et les personnes qu'il-elle-s nourrissent sont, par essence, des coopératives d'agriculteur-rice-s et de membres, quel-le-s qu'en soient les initiateur-rice-s et la forme juridique. Il n'y a pas de méthode fixe pour organiser ces partenariats, mais un cadre pour inspirer

les communautés à travailler ensemble avec leurs agriculteur-rice-s locaux, afin de bénéficier d'avantages mutuels et de reconnecter les personnes à la terre où leur nourriture est cultivée.

L'émergence de l'Agriculture soutenue par les citoyen-ne-s, d'abord au Japon avec Teikei créé à la fin des années 60, et par de nombreuses autres initiatives depuis lors, montre comment les consommateur-rice-s et les agriculteur-rice-s, dans des lieux et des contextes différents, réagissent aux mêmes pressions à l'échelle mondiale. Cela permet de soutenir le développement d'exploitations agricoles familiales biologiques et de systèmes alimentaires locaux équitables.

URGENCI organise une rencontre européenne des mouvements ASC tous les deux ans. La 4ème rencontre européenne a eu lieu à Thessalonique en novembre 2018. <http://urgenci.net>

### L'ASC EN EUROPE

En Europe, la diversité du mouvement ASC se reflète pleinement dans le nombre croissant d'initiatives :

- » *Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) en France*
- » *Les Groupes d'achats solidaires de l'agriculture paysanne (GASAP) and Voedselteams en Belgique*
- » *Solidarische landswirtschaft en Allemagne ou en Autriche*
- » *Kumppanuusmaatalous ou « l'agriculture de partenariat » en Finlande*
- » *Gruppo di acquisto solidale en Italie et*

*Grupos de Consumo en Espagne*

- » *GSR (Groupes d'échange de solidarité), SEG (Groupes de solidarité écologique) et RIS (échange et solidarité) en Croatie*
- » *Agriculture contractuelle de proximité en Suisse*
- » *Asociația pentru Sustinerea Agriculturii Taranesti (ASAT) en Roumanie*
- » *Komunitou podporované zemědělství (KPZ) en République tchèque*
- » *Közösségi mezőgazdálkodás en Hongrie*

Malgré la diversité des approches et l'absence de structures d'organisation solides, l'ASC peut être considéré comme un mouvement alternatif, caractérisé par un objectif commun de mise en relation des producteur-rice-s et des communautés. De nombreux membres et organisateur-rice-s d'initiatives ASC expriment le souhait de voir le concept se répandre, avec le soutien et l'encouragement actif de certaines initiatives établies.

Selon les recherches menées en 2015 dans 22 pays, 6 292 ASC étaient en activité en Europe en 2015, produisant des aliments pour un demi-million à un million de consommateur-rice-s – selon si l'on choisit une définition élargie de l'ASC ou non.

# Références et liens

1. ***A Consensus Handbook. Cooperative decision-making for activists, coops and communities.*** Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd, 2013. Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf](http://www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf)
2. Armstrong, Rachel, et al. (2018). ***Farmers Guide to Business Structures. Farm Commons, SARE.*** Retrieved March 2019, from [www.sare.org/Learning-Center/Books/Farmers-Guide-to-Business-Structures](http://www.sare.org/Learning-Center/Books/Farmers-Guide-to-Business-Structures)
3. ***Authentic Community.*** Community Research Project, 2016. Retrieved August 2019, from [comresp.com/unity/authentic-community](http://comresp.com/unity/authentic-community)
4. ***Basic group techniques.*** Department of Conservation Te Papa Atawhai. Retrieved July 2019, from [www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/basic-group-techniques](http://www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/basic-group-techniques)
5. Bednarek, Dominik, et al. (2015). ***Training in Alternative Food Distribution Systems (AFDS).*** URGENCI. Retrieved November 2018, from [urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS\\_final\\_print.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS_final_print.pdf)
6. Blake, Bennet, et al. (2005). ***SWOT Analysis. Identifying Your Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.*** Department of Agricultural Economics, Texas Cooperative Extension, Texas A&M University. Retrieved July 2019, from [agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2016/10/F.-SWOT-Anlalysis.pdf](http://agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2016/10/F.-SWOT-Anlalysis.pdf)
7. ***Business plan. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture, Publicity and promotion.*** Retrieved April 2019, from [communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/B.pdf](http://communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/B.pdf)
8. ***Business Plan for the Biodynamic Land Trust 2017-2018.*** Biodynamic Land Trust, 2017. Retrieved April 2019, from [biodynamiclandtrust.org.uk/business-plan](http://biodynamiclandtrust.org.uk/business-plan)
9. ***Bruce Tuckman.*** Wikipedia. Retrieved August 2019, from [en.wikipedia.org/wiki/Bruce\\_Tuckman](http://en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Tuckman)
10. ***Carrot Project Financial Calendar Tools.*** New Entry Sustainable Farming Project, Tufts University. Retrieved August 2019, from [nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool](http://nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool)
11. ***Consensus Decision Making, Seeds for Change.*** Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/consensus](http://www.seedsforchange.org.uk/consensus)

12. **Crop Planning for Vegetable Growers** (webinar). ATTRA, 2016. Retrieved June 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=EZwFm-oPp-we&feature=youtu.be>
13. **Cultivating Co-operatives, organisational structures for local food enterprises**. Soil Association, 2005. Retrieved March 2019, from [ldn.coop/wp-content/uploads/2015/01/Cultivating\\_Cooperatives-1.pdf](http://ldn.coop/wp-content/uploads/2015/01/Cultivating_Cooperatives-1.pdf)
14. **Developing a Plan for Financial Sustainability**. Community Tool Box, Center for Community Health and Development at the University of Kansas. Retrieved July 2019, from [ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/grants-and-financial-resources/financial-sustainability/main](http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/grants-and-financial-resources/financial-sustainability/main)
15. DiGiacomo, Gigi, King, Robert, Dale, Nordquist (2003). **Building a Sustainable Business. A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses**. The Minnesota Institute for Sustainable Agriculture & Center for Farm Financial Management, SARE. Retrieved February 2019, from <https://www.sare.org/Learning-Center/Books/Building-a-Sustainable-Business>
16. **Facilitating Meetings, Seeds for Change**. Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/facilitation-meeting](http://www.seedsforchange.org.uk/facilitation-meeting)
17. **Facilitation tools for meetings and workshops. Seeds for Change**. Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/tools](http://www.seedsforchange.org.uk/tools)
18. **Farm Business Planning**. Beginning Farmers, Carbon Media Group Agriculture, 2017. Retrieved April 2019, from [www.beginningfarmers.org/farm-business-planning](http://www.beginningfarmers.org/farm-business-planning)
19. **Financial Sustainability of a CSA Farm**. URGENCI CSA Hub. Retrieved September 2019, from [hub.urgenci.net/module/module-5-financial-sustainability-of-a-csa-farm/](http://hub.urgenci.net/module/module-5-financial-sustainability-of-a-csa-farm/)
20. **Five whys**. Wikipedia. Retrieved August 2019, from [en.wikipedia.org/wiki/Five\\_whys](http://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys)
21. **Giving and Receiving Feedback, Seeds for Change**. Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/feedback](http://www.seedsforchange.org.uk/feedback)
22. **Group Planning**. Department of Conservation Te Papa Atawhai. Retrieved July 2019, from [www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/group-planning](http://www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/group-planning)

23. **How to Make Your CSA Farm Financially Sustainable** (webinar). Urgenci CSA Hub, 2019. Retrieved May 2019, from [hub.urgenci.net/webinar/how-to-make-your-csa-farm-financially-sustainable](http://hub.urgenci.net/webinar/how-to-make-your-csa-farm-financially-sustainable)
24. Lamb, John, et al. (1998). **How to Establish Goals: A Group Project for Farmers and their Families**. The Minnesota Institute for Sustainable Agriculture. Retrieved June 2019, from [http://misadocuments.info/Goal\\_Setting\\_Handbook.pdf](http://misadocuments.info/Goal_Setting_Handbook.pdf)
25. **Legal structures. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture**. Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Retrieved April 2019, from [communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/L.pdf](http://communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/L.pdf)
26. McCorkle, Dean & Bevers, Stan. **Business Plans for Agricultural Producers**. The Texas A&M AgriLife Extension. The Texas A&M University System, U.S. Department of Agriculture, County Commissioners Courts of Texas Cooperating. Retrieved July 2019, from <https://www.agrilifebookstore.org/v/vspfiles/downloadables/E492.pdf>
27. McCorkle, Dean A., Klose, Steven L. & Klinefelter, Danny. **Managing a Family Budget**. AgriLife Communications, The Texas A&M System. Retrieved July 2019, from [agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm3-17.pdf](http://agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm3-17.pdf)
28. Miller, Jen (2016). **Tips for Tracking Costs of Production**. North-east Organic Farming Association. Retrieved June 2019, from [nofavt.org/sites/default/files/files/resources/tips-for-tracking-cop-factsheet\\_0\\_0.pdf](http://nofavt.org/sites/default/files/files/resources/tips-for-tracking-cop-factsheet_0_0.pdf)
29. **Nine-stage of conflict escalation - Fridrich Glasl** (video). Flixabout.com, 2017. Retrieved August 2019, from [www.youtube.com/watch?v=OBjOWP-BxYgA](http://www.youtube.com/watch?v=OBjOWP-BxYgA)
30. **Organising Successful Meetings. Seeds for Change**. Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/meeting](http://www.seedsforchange.org.uk/meeting)
31. Parot, Jocelyn, et al. (2019): **Guide for trainers of the Solid Base training programme**. SolidBase Research Report on the Financial Sustainability of CSA. URGENCI. Retrieved November 2019, from <http://urgenci.net/wp-content/uploads/2019/11/Booklet-31082018final.pdf>
32. Perényi, Zsófia, et al. (2016). **Be part of CSA! Supporting booklet for training on community supported agriculture**. TVE, CRIES, URGENCI, PRO-BIO LIGA. Retrieved December 2018, from [urgenci.net/wp-content/uploads/2016/11/BPCSABooklet\\_2016\\_eng.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/11/BPCSABooklet_2016_eng.pdf)
33. **Plan to Succeed. The one page business plan**. Annies Project, Empowering women in agriculture. Retrieved August 2019, from [www.anniesproject.org/home/media/One-page-Business-Plan-filled-in.pdf](http://www.anniesproject.org/home/media/One-page-Business-Plan-filled-in.pdf)

34. **Planning and Writing an Annual Budget.** Community Tool Box, Center for Community Health and Development at the University of Kansas. Retrieved July 2019, from [ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/managing-finances/annual-budget/main](http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/managing-finances/annual-budget/main)
35. **Positive Practice in Farm Labour Management: Keeping Your Employees Happy and Your Production Profitable.** GIRS & NCAT, 2008. Retrieved February 2019, from [attra.ncat.org/attra-pub-summaries/?-pub=278](http://attra.ncat.org/attra-pub-summaries/?-pub=278)
36. **Price Building in Community Supported Agriculture** (video). URGENCI, 2019. Retrieved June 2019, from [www.youtube.com/watch?v=bPCp5tk-aBo&feature=emb\\_logo](http://www.youtube.com/watch?v=bPCp5tk-aBo&feature=emb_logo)
37. **Publicity and promotion. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture.** Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Retrieved April 2019, from [communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/P.pdf](http://communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/P.pdf)
38. **Simply Legal. All you need to know about legal forms and organisational types. For co-operatives and community owned enterprises.** Co-operatives UK, 2017. Retrieved June 2019, from [www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/simply-legal-final-september-2017.pdf](http://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/simply-legal-final-september-2017.pdf)
39. Snellman, Thomas (2015). **REKO – a winning concept in Finland!** URGENCI. Retrieved August 2019, from [urgenci.net/reko-a-winning-concept-in-finland](http://urgenci.net/reko-a-winning-concept-in-finland)
40. **Taking Minutes at Meetings. Seeds for Change.** Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/minutes](http://www.seedsforchange.org.uk/minutes)
41. **Venues and Accessibility. Seeds for Change.** Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/access](http://www.seedsforchange.org.uk/access)
42. **Volunteers. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture.** Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Retrieved April 2019, from [communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/V.pdf](http://communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/V.pdf)
43. Volz, Peter, et al. (2016). **Overview of Community Supported Agriculture in Europe.** URGENCI. Retrieved December 2018, from [urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf)
44. **Webinar: Capturing and Organizing Farm Data with Chris Blanchard.** New Entry Sustainable Farming Project, Tufts University, 2016. Retrieved June 2019, from [nesfp.org/resources/webinar-capturing-and-organizing-farm-data-chris-blanchard](http://nesfp.org/resources/webinar-capturing-and-organizing-farm-data-chris-blanchard)

45. Whittle, Kate, ***From conflict to cooperation. Booklet 1, Conflict – where it comes from and how to deal with it.*** Co-operatives UK, 2019. Retrieved July 2019, from [www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/c2c-booklet1-final.pdf](http://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/c2c-booklet1-final.pdf)
46. ***Working with conflict in our groups - a guide for grassroots activists.*** Seeds for Change, 2013. Retrieved August 2019, from [www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf](http://www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf)
47. ***8 tips to motivate volunteers. Markel direct.*** Retrieved September 2019, from [www.markeluk.com/articles/8-tips-to-motivate-volunteers](http://www.markeluk.com/articles/8-tips-to-motivate-volunteers)
- LIENS**
- » AMPI - Asociace místních potravinových iniciativ: <http://www.asociaceampi.cz>
  - » ATTRA Sustainable Agriculture, Publications: <https://attra.ncat.org/publications>
  - » Buscheberghof: <http://buschberghof.de>
  - » Community Supported Agriculture: <https://communitysupportedagriculture.org.uk>
  - » Conflict Resolution Network: <http://www.crnhq.org>
  - » CSA CoolAND: <http://www.cooland.cz>
  - » Die Agronauten: <https://www.agronauten.net>
  - » FRACP - La Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité: <https://www.fracp.ch>
  - » GASAP, Belgium: <https://gasap.be>
  - » Háromkaptár biogazdaság: <https://harmokaptar.hu>
  - » KöKiSz: <https://tudatosvasarlo.hu/cikk/kokisz>
  - » Komunitou podporované zemědělství: <https://kpzinfo.cz>
  - » Luzernenhof: <https://www.luzernenhof.de>
  - » Miramap: <http://miramap.org>
  - » Obživa: <https://obziva.cz>
  - » Omamaa: <http://www.omamaa.fi/liity-mukaan>
  - » Our love to landscapes goes through our tummies: <https://laskakekrajine.tumblr.com>
  - » Sociocracy for all (SoFa) <http://sociocracyforall.org>
  - » Solawi - Netzwerk Solidarische Landwirtschaft: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>
  - » Svobodný statek: <https://www.svobodny-statek.cz>
  - » The alliance for better food and farming: <https://www.sustainweb.org>
  - » The Center for Nonviolent Communication: <https://www.cnvc.org>
  - » Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE): <https://tudatosvasarlo.hu>
  - » URGENCI: <http://urgenci.net>
  - » URGENCI 's Hub: <https://hub.urgenci.net>
  - » Volunteer Centre Sheffield: <http://www.sheffieldvolunteercentre.org.uk>
  - » WorldWide Opportunities on Organic Farms: <https://www.woof.net>

# Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spaced evenly down the page.

A series of 25 horizontal dotted lines for writing notes.

# Impressum

Publié en 2019 dans le cadre du projet international SolidBase financé par l'Union européenne au titre du programme Erasmus+ et mené en partenariat avec :

TVE, [www.tve.hu](http://www.tve.hu)

Asociace místních potravinových iniciativ (AMPI), [www.asociaceampi.cz](http://www.asociaceampi.cz)

Die Agronauten, [www.agronauten.net](http://www.agronauten.net)

Solidarische Landwirtschaft (Solawi), [www.solidarische-landwirtschaft.org](http://www.solidarische-landwirtschaft.org)

URGENCI, [www.urgenci.net](http://www.urgenci.net)

Auteur-riche-s : Šárka Kr ílková, Zsófia Perényi, Johannes Winter, Jan Valeška, Jocelyn Parot, Peter Volz, Anikó Haraszti, Klaus Strüber, Carolin Gruber

Corrections linguistiques : Samson Hart

Conception graphique et illustrations : Anna Bárdy, György Szalay

Traductrice: Lucille Gouteraux

Toutes les images de cette publication sont la propriété des partenaires mentionnés ci-dessus, sauf indication contraire.

Cette publication a été publiée sous la licence Creative commons

Co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



