



HAL
open science

Monographie Open Food France

Guillaume Compain, Alexandre Guttman, Cynthia Srnec

► **To cite this version:**

Guillaume Compain, Alexandre Guttman, Cynthia Srnec. Monographie Open Food France. 2021.
hal-03319087

HAL Id: hal-03319087

<https://hal.science/hal-03319087>

Preprint submitted on 11 Aug 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

TAPAS

There Are Platforms As AlternativeS

Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la DARES (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion), dans le cadre d'un programme de recherche sur l'économie collaborative, organisé conjointement par la DREES (Ministère des Solidarités et de la Santé) et la DARES dans le cadre de l'APR *Formes d'économie collaborative et protection sociale*.

Le programme TAPAS est piloté par [Corinne Vercher-Chaptal](#), [CEPN](#) - Centre d'économie et de gestion (UMR CNRS 7234) de l'[Université Sorbonne Paris Nord](#). Il mobilise une équipe de recherche pluridisciplinaire (gestion, économie, sociologie et droit), qui inclue des acteurs de terrain. Le programme bénéficie du partenariat avec le groupe Plateformes en Communs (PEC) de l'association [La Coop des Communs](#).

Équipe TAPAS : Corinne Vercher-Chaptal ; Ana Sofía Acosta Alvarado ; Laura Aufrère ; Benjamin Coriat ; Alexandre Guttman (USPN, CEPN) ; Bruno Carballa Smichowski (USPN, CEPN) ; Nicole Alix (La Coop des Communs) ; Julienne Brabet (Université Paris-Est Créteil, IRG) ; Sébastien Broca (Université Paris 8, CEMTI) ; Guillaume Compain (Université Paris-Dauphine, IRISSO, La Coop des Communs) ; Philippe Eynaud (IAE de Paris — Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, CREGOR) ; Lionel Maurel (Lionel Maurel (CNRS, La Coop des Communs) ; Cynthia Srnec (Université Paris-Saclay, Laboratoire LITEM), Prosper Wanner (Prosper Wanner, Université de Paris, Cifre SCIC Les oiseaux de passage)

Le programme TAPAS vise à approfondir la distinction entre les « entreprises plateformes » et les plateformes dites « collaboratives » ou « alternatives ». Alors que les premières se caractérisent par une gouvernance verticale et l'appropriation de l'essentiel de la valeur créée par le gestionnaire de la plateforme, les plateformes alternatives s'organisent de manière plus horizontale et répartissent des faisceaux de droits sur les ressources créées, selon la logique de partage des communs. Elles dessinent un champ susceptible de s'émanciper des principes purement marchands afin de mieux répondre à des impératifs de soutenabilité sociale et environnementale, en mobilisant une pluralité de principes économiques et en créant des articulations avec les initiatives des communs numériques et de l'économie sociale et solidaire.

L'étude empirique repose sur neuf études de cas en profondeur : CoopCycle, France Barter, Framasoft, Mobicoop, Oiseaux de Passage, Open Food France, SoTicket, Tënk. Les monographies correspondantes sont intégrées dans la collection TAPAS mise à disposition sur HAL.

Les analyses menées par l'équipe visent à renseigner les caractéristiques et les conditions de développement de ces plateformes alternatives (en termes de modèles économiques, de gouvernance et de travail) qui peuvent, par les solutions et les innovations dont elles sont porteuses, préfigurer l'évolution des pratiques et des régulations novatrices.

Texte mis à disposition sous Licence CC-BY-SA 4.0



Monographie Open Food France

Guillaume Compain (Université Paris-Dauphine, IRISSO, La Coop des
Communs), Alexandre Guttman (USPN, CEPN), Cynthia Srnec (Université
Paris-Saclay, Laboratoire LITEM)

Août 2021

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 5 |
| Open Food Network : historique, caractéristiques et valeurs..... | 5 |
| Historique de l'initiative..... | 5 |
| L'histoire d'Open Food Network..... | 5 |
| L'arrivée d'Open Food en France..... | 6 |
| Fonctionnement et chiffres..... | 8 |
| Missions, positionnement et valeurs du projet..... | 10 |
| Les valeurs du projet : transition écologique, lutte contre la centralisation de l'agroalimentaire et transparence des pratiques..... | 11 |
| La dissémination avant tout : décentralisation, autonomie et agnosticisme économique..... | 12 |
| Le modèle économique d'Open Food Network..... | 14 |
| Open Food Network : des services mutualisés financés par des instances locales..... | 14 |
| Open Food Network : une plateforme, mais pas seulement..... | 14 |
| Un fonctionnement global fondé sur la contribution des instances nationales et le principe de réciprocité..... | 14 |
| Le modèle économique d'Open Food en France..... | 16 |
| Jusqu'à présent : de faibles revenus et le recours aux financements extérieurs..... | 16 |
| La création de la SCIC CoopCircuits : viser l'autonomie par la tarification des services..... | 17 |
| Les difficultés à trouver des fonds pour un projet atypique..... | 18 |
| De fortes ambitions de développement, de nouveaux services en vue..... | 19 |
| Les instances étrangères : similitudes et différences..... | 20 |
| Le modèle de travail et de gouvernance d'Open Food Network..... | 21 |
| Le modèle de travail d'OFN : un processus de développement international fondé sur les <i>commoners</i> | 21 |
| Un modèle de travail à la carte fondé sur les contributions directes des <i>commoners</i> | 21 |
| Le travail de développement numérique au coeur du processus de production..... | 23 |
| La rémunération des <i>commoners</i> : un enjeu complexe..... | 24 |
| La gouvernance d'Open Food Network..... | 27 |
| Des règles de gouvernance souples basées sur la participation directe des contributeurs..... | 27 |
| CoopCircuits : une gouvernance qui souhaite s'émanciper des règles formelles..... | 28 |
| Conclusion :..... | 29 |

Introduction

Open Food Network (OFN) est un réseau international fondé autour d'un outil logiciel libre qui peut se définir comme un facilitateur de circuits courts au service du développement local et autonome des producteurs et des consommateurs. Il développe un logiciel d'aide à l'organisation de circuits courts - principalement alimentaires - et fournit également diverses prestations telles que des formations, des études ou de l'accompagnement. Ses principaux membres et usagers sont des producteurs et des distributeurs (groupements d'achats, coopératives de consommateurs, entreprises de distribution, AMAP) du secteur agro-alimentaire. Open Food Network fournit différents services informatiques à ces opérateurs de circuits courts tels qu'une plateforme de réservation et d'achat de produits pour les consommateurs finaux, des outils de gestion des stocks, de facturation. Le logiciel est développé en code Ruby sous licence GNU Affero General Public License, ce qui autorise sa libre utilisation et son amélioration à la condition de republier systématiquement les changements réalisés.

Open Food France est l'instance française d'Open Food Network. Constituée en association, elle est chargée de promouvoir les circuits courts ainsi que l'utilisation du logiciel Open Food sur le territoire français. Elle agit aussi en tant qu'interface avec l'équipe de développement internationale. Elle est étroitement liée à la coopérative CoopCircuits, créée début 2020, qui fournit des prestations commerciales autour de l'utilisation de la plateforme.

Open Food Network : historique, caractéristiques et valeurs

Historique de l'initiative

L'histoire d'Open Food Network

Open Food Network est né en Australie en 2012. Le projet a été initié par deux femmes, Kirsten, ancienne fonctionnaire pour le gouvernement australien spécialiste des questions de changement climatique, et Serenity, anthropologue et auteure d'un doctorat sur le rapport au changement des fermiers australiens. Sensibilisées aux enjeux écologiques et désireuses de promouvoir une alimentation durable et accessible dans un pays dans lequel la production et la distribution sont très centralisées, elles décident de s'engager directement dans le développement de circuits courts, ainsi que l'explique Kirsten :

“Pendant quelques années, j'étais chargée de politiques climatiques et je développais à côté les circuits courts alimentaires. On avait un gouvernement favorable, une vraie fenêtre d'opportunité. Et puis ce gouvernement a été éjecté, et tout s'est arrêté. J'ai réalisé qu'il fallait que l'on construise nous-même le monde que l'on souhaitait plutôt que de chercher à influencer le système de l'intérieur sous trois niveaux de hiérarchie. [...] J'ai quitté le

gouvernement pour avoir ma propre voix. [...] [Avec Serenity] on voulait lancer une ferme, mais avant ça on voulait être sûres qu'on ne serait pas des price takers [des vendeurs vulnérables qui n'ont d'autre choix que d'accepter les prix d'achat qu'on leur propose], qu'on pourrait évoluer dans un système où on ne subit pas. Nous avons aussi la sensation qu'il fallait que ce système soit décentralisé, que la moindre infrastructure technique, le moindre réseau de distribution alimentaire, soit entre les mains de ceux qui produisent la nourriture. Et nous voulions nous assurer dans le design que tout ce dont nous avons besoin serait impossible à centraliser". (Kirsten, cofondatrice d'OFN, entretien mai 2019)

Elles expérimentent d'abord un petit circuit de distribution au sein duquel elles récoltent de la nourriture chez des producteurs de l'État de Victoria, puis l'écoulent en vente directe à Melbourne. Pour faciliter leurs opérations, elles réalisent qu'elles ont besoin d'un outil informatique. Kirsten et Serenity se mettent alors en quête d'un logiciel correspondant à leurs besoins, non sans difficultés. Cette recherche les a finalement conduits vers un développement autonome :

"J'ai été déçue de voir que les groupements d'achats avaient des logiciels propriétaires, gâchaient énormément d'argent en ne partageant pas leurs ressources. [...] On a cherché plein de solutions sur le web, mais aucune ne satisfaisait pleinement nos attentes (open source, en réseau, transparent, favorisant une diversité de business models pour que cela réponde à chaque contexte local). Le fait de ne pas faire de compromis a amené beaucoup de gens autour de nous. On a commencé à payer un développeur pour faire quelques briques, il a ensuite été bénévole pendant une année [...] Et progressivement, on a réuni une sorte de collectif autour de nous". (Kirsten, cofondatrice d'OFN, entretien mai 2019)

Plusieurs réseaux de militants de l'économie pair à pair, comme Ouishare et la P2P Foundation, apprennent l'existence du logiciel Open Food Network et en font la publicité. Des contributeurs se greffent progressivement au projet, en Australie mais aussi dans d'autres pays. En Angleterre, un autre duo, Nick et Lynne, découvre l'existence du logiciel et y crée une instance Open Food. Myriam importe à son tour Open Food en France en 2016, de même que les membres de la coopérative Katuma pour la Catalogne quelques mois plus tard. Le réseau international s'étend peu à peu en France, en Australie, au Royaume-Uni et en Catalogne, qui en constituent les instances les plus actives. La dimension internationale du projet est aujourd'hui effective et mature du point de vue de Kirsten :

"Aujourd'hui, on a laissé le bébé à d'autres car on a compris qu'il y avait d'autres visionnaires. Myriam a vraiment été motrice depuis quelques années. On sait qu'on n'a pas 60 millions de dollars pour développer la technologie, mais à chaque fois qu'on était en train de se dire qu'on n'y arriverait pas, quelqu'un de nouveau apparaissait par magie. Avant on était centralisés en Australie, maintenant depuis [fin 2017] on est beaucoup plus distribués". (Kirsten, cofondatrice d'OFN, entretien mai 2019)

L'arrivée d'Open Food en France

L'arrivée d'Open Food en France coïncide avec le parcours de sa co-fondatrice, Myriam. Diplômée de l'ESSEC, Myriam a travaillé sept ans à l'Université de Caen avant de monter deux projets entrepreneuriaux avortés.

“Mon deuxième projet était une plateforme d'échanges de savoirs et de savoirs-faire en pair-à-pair, ce qui m'a fait rencontrer Ouishare [...] J'ai quitté mon boulot quand j'ai rencontré mon compagnon qui habitait en Scandinavie, et du coup je passais beaucoup de temps à Oslo avec lui. [...] Quand je suis arrivée à Oslo j'ai développé la communauté Ouishare là-bas, j'ai animé des rassemblements autour de toute la scène de l'économie collaborative en Norvège, et c'est là-bas que j'ai choisi de m'engager sur la question alimentaire et que j'ai découvert le réseau Open Food Network. J'ai d'abord créé une association en Norvège, dont j'ai déployé le projet pendant deux ans, j'ai créé un groupement d'achats avec mon compagnon dans notre immeuble... Je voulais créer un supermarché coopératif à la base, on avait besoin d'un outil pour la première étape du groupement d'achats, et c'est là que j'ai découvert Open Food et que j'ai compris le projet politique qu'il y avait derrière, tous ces activistes du web. Moi j'avais pas du tout envie de bosser sur des projets logiciels, c'était pas du tout mon truc... Enfin voilà, je n'étais pas du tout appelée par ces questions-là quoi, c'est la vie qui m'a amenée sur ce chemin, plus par militantisme politique en fait, et une vision de la transformation du système alimentaire. Et j'ai compris les problématiques de centralisation, et que pour que les modèles décentralisés fonctionnent il fallait des outils numériques. Donc je me suis engagée sur Open Food à ce moment-là. Et puis je suis revenue en France [en 2016], mais ça fait à peu près quatre ans que je travaille sur Open Food France, et je suis très engagée au niveau global aussi”. (Myriam, cofondatrice d'Open Food France, entretien avril 2019).

Myriam est rapidement rejointe sur la gestion des besoins informatiques par Rachel, une ancienne membre de Ouishare, qui avait fondé Ouishare Food en 2011. Rachel a été cheffe de projet en informatique pendant une dizaine d'années et assure l'interface entre les besoins remontés par les utilisateurs français et les développeurs internationaux. C'est donc également un duo, en France, qui porte pour l'essentiel le projet Open Food, avec Myriam en charge des fonctions “commerciales” (développement de la communauté d'utilisateurs) et institutionnelles et Rachel en charge des enjeux opérationnels du logiciel. Autour du binôme, divers contributeurs s'engagent au fil des ans, tels que François, développeur informatique, ou Nicolas, étudiant en chimie et agronomie, avec des niveaux d'investissements variables et parfois relativement peu significatifs.

Open Food France développe un noyau dur de structures usagères et sympathisantes, parmi lesquelles l'entreprise familiale Suteau Biosol, qui importe des agrumes depuis l'Espagne, le Collectif Courts circuits en Vendée, les coopératives de consommation Micromarché à Nantes et AlterConso à Lyon, mais également des producteurs indépendants.

Les porteurs de projets d'Open Food France fondent ensuite en février 2020, à côté de l'association initiale, la SCIC CoopCircuits, dans le but de disposer d'un véhicule juridique plus adapté aux activités commerciales de l'instance. Une vingtaine de personnes - physiques et morales - cofondent la SCIC, dont 5 porteurs de projets d'Open Food France (notamment Myriam et Rachel), un noyau dur de structures utilisatrices de la plateforme (Micromarché, AlterConso, etc.), l'association elle-même qui devient partie-prenante.

Fonctionnement et chiffres

Open Food Network se décompose en trois strates. Premièrement, une ressource logicielle partagée à l'échelle internationale (définie par les porteurs du projet comme le "*commun global*"), qui est entretenue par une équipe de développeurs, designers, testeurs, "product owners", chefs de projet, etc. Deuxièmement, des instances nationales qui font vivre le logiciel (remontée des besoins, fourniture de ressources humaines et financières), développent les réseaux locaux d'utilisateurs et promeuvent les circuits courts dans leurs différents territoires d'implantation. Open Food Network compte début 2020 une dizaine d'instances affiliées dans le monde (avec le "label" Open Food Network) : Australie, Belgique, Canada, France, Espagne, Scandinavie, Afrique du Sud, Royaume-Uni, Etats-Unis, plus quelques instances associées ou en marque blanche. Ces instances ont des formes juridiques hétérogènes, allant de l'association (Canada) à la fondation (Australie) en passant par la Community Interest Company (Royaume-Uni) ; et en France une structure à deux têtes composée de l'association Open Food France et de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) CoopCircuits. Troisièmement, on trouve les producteurs et opérateurs de circuits courts, qui sont les utilisateurs directs du logiciel à l'échelon local, en général celui d'une ville ou d'un canton.

Avec la pandémie mondiale de Covid-19 et l'émergence spontanée de forts besoins en distribution alimentaire locale, le nombre d'instances s'étend très vite. Myriam explique ainsi que "beaucoup de nouvelles instances se sont créées pendant les débuts de la crise du Covid. On est passés à presque 25 instances".

Rachel confirme : "*On s'est étendu au continent sud-américain avec l'Argentine, la Colombie, le Brésil,... La Russie commence à lancer une expérimentation. L'Afrique commence aussi à être dynamique (Afrique du Sud, Nigéria, des groupes qui s'organisent en Côte d'Ivoire). On a aussi désormais Open Food en Italie, Irlande, Pologne. Ça nous rajoute des challenges supplémentaires comme traduire en cyrillique ou de droite à gauche. Le but c'est pas que de faciliter l'accès en circuits courts à des bobos des pays riches, mais aussi d'éviter que les producteurs des pays en développement soient dépendants de multinationales*".

La structuration technique d'OFN et le système de coordination limitent les possibilités à une seule instance par pays / territoire (une instance couvre par exemple la Scandinavie)

coordonnant l'utilisation du logiciel au niveau national / du territoire, ainsi que l'explique un développeur de la plateforme et responsable de l'instance catalane :

« - *Chercheur : Comment vous pourriez fonctionner avec deux instances par pays ? - Interviewé : Cela serait vraiment compliqué. OFN est pensé pour n'avoir qu'un serveur par pays, il faut que tout le monde soit d'accord, nous ne pouvons pas avoir deux OFN dans un même pays. Parce que sinon, par exemple, la traduction dans votre langue, qui sera en charge ? Ca sera nous ou vous ? (Pau, cofondateur de Katuma et développeur OFN, mai 2019)*

Début 2020, Open Food Network compte à l'international une dizaine de contributeurs actifs, dont un noyau dur de quatre développeurs (Maikel, Pau, Luis et Matt) assisté de quelques développeurs occasionnels ou bénévoles, et des membres issus des instances nationales (Kirsten, Serenity, Myriam, Rachel, Lynne, Nick) qui assurent l'interface avec les utilisateurs locaux ainsi que l'ensemble des tâches relatives au projet Open Food Network hors développement informatique. La plateforme Open Food Network recense pour l'année 2020 3,5 millions d'euros de transactions réalisées et environ 170 000 commandes accumulées depuis sa création. Myriam estime que le chiffre des transactions double chaque année. Comme nous l'avons vu, la pandémie de Covid-19 a radicalement augmenté le nombre de transactions effectuées sur la plateforme dans le monde, et permis aussi d'augmenter la force de frappe de la plateforme. De nombreux articles de presse valorisant les capacités d'Open Food à répondre aux besoins de la crise ont stimulé l'utilisation de la plateforme. Open Food a obtenu une bourse de la Fondation Mozilla pour des projets aidant les citoyens durant la crise Covid. Par ailleurs, énormément de développeurs ont créé des plateformes pendant cette période et certains ont afflué vers le projet. Certaines initiatives, comme l'Hacktoberfest sur Github, permettent aussi à la plateforme d'agréger progressivement de nouveaux développeurs.

En France, l'année 2020 a marqué de nombreux changements dans le fonctionnement et le volume d'Open Food. Tandis que l'équipe se composait essentiellement du duo Myriam-Rachel assisté ponctuellement par quelques contributeurs, des subventions obtenues ont permis de recruter 4 personnes à temps partiel (2 à 3 jours / semaine). Clémence et Samuel ont rejoint l'association Open Food et constituent une base commune de ressources, notamment en sillonnant la France pour documenter les pratiques, avec à la clef peut-être un MOOC et/ou des formations et de l'accompagnement. Côté CoopCircuits, Cécilia se charge de l'accompagnement et du support pour les producteurs usagers, tandis que Bérengère se charge de la communication et du démarchage de nouveaux utilisateurs. Même changement d'échelle concernant les chiffres générés. Le volume de transactions réalisées y était estimé à 1,2 millions d'euros pour 2018, répartis entre environ 15 structures utilisatrices, 40 boutiques en ligne sur la plateforme, 250 fournisseurs et 2500 consommateurs finaux. Mais à l'automne 2020, la plateforme constatait une augmentation très forte des usages et des transactions. "En termes de trafic, on a fait x10 au mois de juin, puis quelques semaines de pause au déconfinement, et un doublement du nombre de producteurs, explique Rachel. De nouveaux projets sont arrivés, et les producteurs déjà intégrés ont beaucoup augmenté (certains ont fait

fois 6 ou 7). Tous les projets ont augmenté leur volume même après le confinement”. Myriam confirme : “le volume des ventes par semaine a fait x3 pendant le confinement, ça s’est tassé mais on reste au-dessus du volume d’avant. 3 millions d’euros de vente versus 1,5 millions [l’année d’avant]”. Si l’augmentation des chiffres d’Open Food est en partie conjoncturel dû à la crise du coronavirus, il n’en reste pas moins inscrit dans la continuité d’une augmentation continue du volume traité ces dernières années, et par ailleurs, les porteuses du projet affirment que la hausse du nombre de producteurs et de transactions réalisées durant le premier confinement s’est confirmée par la suite.

Missions, positionnement et valeurs du projet

Un projet principalement business to business au service des opérateurs de circuits courts
Le réseau se positionne sur le marché des plateformes de circuits courts, où dominent en France des acteurs tels que La Ruche qui dit oui (LRQDO), Cagette ou Locavor. Open Food France se distingue cependant d’acteurs comme LRQDO ou Locavor en revendiquant une plus grande accessibilité (à travers une très faible commission sur les ventes), une absence de but lucratif et une gestion démocratique par ses utilisateurs, ce qui la rapproche des valeurs et pratiques de l’ESS - bien qu’Open Food Network n’impose pas à ses instances nationales de formes juridiques non lucratives. De même, Open Food Network se distingue de la plupart de ses concurrents par une faible standardisation de ses outils logiciels, modulables selon les structures utilisatrices, à la différence par exemple d’une plateforme comme LRQDO qui propose uniquement ses outils intégrés et impose un modèle économique et de fonctionnement à ses “ruches”. Rachel regrette que les dirigeants de LRQDO “imposent un modèle de commercialisation, avec la notion de ruche, l’entrepreneur qui prend 10%, la ruche mère qui prend un pourcentage aussi. Alors que nous, tu peux faire des ruches, mais aussi des groupements d’achats, des AMAP. On ne t’impose pas un modèle de commercialisation”.

Open Food Network se positionne dans une logique de complément technologique à des réseaux pré-existants - du type GASE, groupements d’achats, AMAP, etc. - plutôt qu’en tant que plateforme concurrente vouée à s’y substituer. Dans une logique *business to business*, le service d’Open Food Network est avant tout pensé au service de producteurs ou distributeurs - à qui il laisse la mission de gérer leur développement et leur clientèle - et non de consommateurs finaux. A l’image des coopératives de second niveau, Open Food Network se pense comme un outil mutualisé par ses structures usagères. Toutefois, les porteurs du projet Open Food, à quelques exceptions près, ne sont pas eux-mêmes issus du monde professionnel des producteurs ou des distributeurs mais sont plutôt des militants par conscience soucieux de développer un commun au service de l’intérêt général. Ce décalage ne semble pas pénaliser pour autant le bon développement du projet dans le sens où l’équipe de membres actifs revendique une bonne remontée des besoins des utilisateurs. En France, avec la naissance de la coopérative CoopCircuits, l’ambition est justement de davantage impliquer les producteurs et distributeurs dans le portage de la solution logicielle.

Les valeurs du projet : transition écologique, lutte contre la centralisation de l'agroalimentaire et transparence des pratiques

“Il y a une vision écologique qui est clairement alternative. Sinon ces gens seraient maintenant en train de consommer des produits bio dans un supermarché...” (Pau, fondateur de Katuma et développeur OFN, mai 2019)

Le projet Open Food Network se distingue par plusieurs aspects. Il porte tout d'abord une pluralité de missions. La volonté de transformation du système de distribution agro-alimentaire qui est au coeur du projet s'inscrit d'abord, du point de vue de ses deux fondatrices, dans une motivation écologique : réduire les émissions de gaz à effet de serre en raccourcissant les circuits de distribution et en favorisant la vente de produits agricoles respectueux de l'environnement. Cela va de pair avec la notion de bien manger, en tablant sur la meilleure qualité des produits provenant de petites exploitations locales. Cette motivation environnementale se double d'une motivation sociale, qui est d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs en les rendant moins dépendants d'un système agro-alimentaire monopolisé par quelques acteurs capables d'imposer des rémunérations faibles et des pratiques standardisées. Cette promotion d'une vie digne pour les fermiers prend forme à travers la multiplication des circuits courts, visant si l'on peut dire à court-circuiter le système de distribution centralisé. Dans la même logique, certains membres du projet y voient également la possibilité d'une meilleure résilience locale, qui se teinte chez certains d'une vision politique autonomiste, comme chez Pau, le fondateur de l'instance catalane d'OFN, Katuma. Le problème principal adressé par OFN, du point de vue de ses membres, est la mainmise de quelques acteurs sur la chaîne de distribution du système alimentaire mondial. Mais si le projet d'Open Food Network cherche à sortir des logiques de monopoles, il n'est pas explicitement anti-capitaliste, ainsi que l'explique Pau :

“- Pau : Quand je fais une présentation, afin de contextualiser, j'ai une diapositive qui explique comment ça se passe. C'est la grande industrie alimentaire qui contrôle ce qu'on mange. Et c'est là où je vois la grande vision politique du projet [OFN]. Parce que finalement le contrôle de ce qu'on mange est dans les mains de deux ou trois entreprises. Et c'est très clair que c'est pas ce qu'on veut et on veut le changer à partir de nos communautés locales.

- Intervieweur : Tu es en train de faire référence au capitalisme ?

- Pau : Oui parce qu'à la fin on présente le schéma où il y a d'un côté tous les consommateurs et de l'autre côté les tracteurs [des producteurs] et au milieu un point avec les quatre entreprises qui contrôlent tout ça. Donc là tu expliques que c'est pas possible. Comme projet on ne dit pas directement qu'on est anticapitalistes.

- Intervieweur : Parce que vous ne l'êtes pas...

- Pau: Non, nous ne le sommes pas.

- Intervieweur : Vous êtes anti-monopoles parce que ce sont les monopoles qui dégradent l'écologie, c'est ça ?

- Pau : *Oui, je pense que chacun d'entre nous on l'est. Le projet n'a pas un caractère anticapitaliste, mais dans les discussions, pendant ces jours-là [de séminaire interne Open Food Network] les problèmes du capitalisme sont ressortis plusieurs fois, que tout est évalué et prend une valeur avec l'argent. Et le producteur n'a pas de chance parce que tout se passe par la plus-value. Le projet OFN n'a pas un discours profusément politique, mais il est clair que ce projet a un impact économique"*

(Pau, fondateur de Katuma, membre d'Open Food Network, entretien mai 2019)

La transparence est également une valeur fondamentale d'OFN qui diffère des pratiques de l'industrie alimentaire. A la différence des grandes entreprises de l'agroalimentaire, où les paiements aux agriculteurs et les marges ne sont pas rendus publics, l'un des objectifs d'OFN est de révéler les situations respectives des producteurs et des distributeurs en termes de coûts et de revenus. Ainsi, lorsque des personnes créent une boutique dans OFN, elles sélectionnent les produits des producteurs qu'elles distribuent, auxquels elles peuvent ajouter un affichage des frais afférents à leur activité (emballage, transport). De fait, le modèle d'OFN s'accompagne de conseils aux producteurs en matière de commercialisation. Si cette politique de transparence est susceptible de dissuader de nombreuses enseignes de distribution à rejoindre la plateforme, elle constitue l'un des principaux éléments différenciants de la plateforme.

Outre la transparence sur les prix, Open Food Network revendique des pratiques d'ouverture en matière de données. Open Food Network met à disposition un inventaire public de structures de circuits courts alimentaires (producteurs, distributeurs...) et affiche une carte en ligne de ce réseau. Les développeurs d'OFN souhaitent par ailleurs davantage interconnecter leurs bases de données avec d'autres structures via des API afin de faciliter l'interopérabilité des données alimentaires, dans l'esprit de ce qu'a entrepris Open Food France à travers le Data Food Consortium.

La dissémination avant tout : décentralisation, autonomie et agnosticisme économique

Ce corpus de valeurs est au fondement du logiciel d'Open Food Network, qui vise à favoriser le développement de circuits courts en fournissant des outils informatiques accessibles tant en matière d'usage que de prix. Le choix de développer ce logiciel sous licence libre s'inscrit également dans ce souci d'accessibilité, mais aussi dans une volonté d'essaimage rapide du logiciel, quitte à ce qu'il soit utilisé ou modifié librement par des acteurs hétérogènes. De manière plus générale, Open Food Network s'inscrit explicitement dans l'esprit des communs, affirmant la volonté de développer une ressource ouverte, utilisée, entretenue et gouvernée par sa communauté d'utilisateurs, de manière transparente. Cette logique de communs s'étend d'ailleurs au-delà du logiciel puis qu'Open Food Network développe des ressources annexes (contenus, formations...) sous format Creative Commons et prône l'inclusion maximale des utilisateurs dans l'ensemble des échanges et prises de décision.

Une charte (*Community Pledge*) existe néanmoins au niveau international pour s'assurer que les instances s'inscrivent dans l'esprit du projet. Ce cadre de valeurs communes sert également d'outil réglementaire pour les utilisateurs en marque blanche qui sont obligés de respecter ces valeurs s'ils veulent utiliser le logiciel OFN. La bonne diffusion du projet dépend de la fiabilité des nouvelles instances nationales, qui, du point de vue de Rachel, ne sont pas toujours aussi qualitatives que souhaité, ou tout simplement pas suffisamment impliquées. D'où la réflexion sur un système d'accompagnement pour les nouvelles instances. Les usagers du logiciel peuvent néanmoins choisir, tout en respectant la licence, de ne pas devenir associés et de rester en dehors de la communauté d'OFN.

Open Food Network revendique un pragmatisme et une dimension expérimentale dans le déploiement de ses solutions. La mission cardinale des porteurs du projet est de favoriser l'adoption massive et rapide des circuits courts, quitte à adapter le mode de fonctionnement de ses instances au contexte local dans lequel elles évoluent. Open Food Network se fonde ainsi sur une structure décentralisée au sein de laquelle chaque instance nationale est autonome dans son modèle économique et d'organisation. Cet agnosticisme économique relève d'une volonté, exprimée par certains cadres d'Open Food Network, de n'exclure personne a priori, mais plutôt d'inciter même les acteurs perçus comme hostiles au changement de pratiques à adopter les circuits courts. Myriam explicite cette démarche ainsi :

“Notre but est de maximiser l'impact. Par exemple, si Carrefour adoptait Open Food pour s'ouvrir, devenir plus transparent, alors peut-être que notre objectif serait rempli. On part aussi de l'idée selon laquelle tout ce que l'on a construit, on l'a construit à partir de l'héritage des autres” (Myriam, fondatrice d'Open Food France, entretien avril 2019).

Un point sur lequel elle est rejointe par Pau :

“Notre vision est aussi que nous allons faire ça dans le but que beaucoup plus de gens puissent venir et s'intégrer dans cette discussion. Venir réfléchir à pourquoi tu consommes, qu'est-ce que tu es en train de consommer et pourquoi, comment tu es en train de consommer ? Qu'est-ce que ça signifie que tu consommes de cette manière et pas d'une autre manière ? Tout ça ne devrait pas être une forme de militantisme écolo et par conséquent il y aurait beaucoup plus de gens qui puissent venir” (Pau, fondateur de Katuma, membre d'Open Food Network, entretien mai 2019)

Cet agnosticisme se retrouve également dans l'instance française à travers la collaboration du réseau avec des acteurs concurrents du secteur alimentaire. Ainsi, Open Food France est à l'initiative du projet Data Food Consortium, qui réunit différentes plateformes numériques de circuits courts, telles que La Ruche qui dit oui, Cagette et Panier Local, avec pour objectif de s'entendre sur des standards (de catégorisation des produits,...) permettant le transfert d'informations d'une plateforme à l'autre, autrement dit l'interopérabilité, afin de faciliter le travail des producteurs. Cette posture d'ouverture prime dans le projet sur des formes de conflictualité à l'encontre du système et des acteurs économiques dominants, qui se traduit par une faible politisation de ses membres. Si Open Food France affiche une proximité

idéologique plus forte avec les AMAP et a proposé au réseau national des AMAP (Miramap) l'utilisation de son logiciel, pour le moment aucune coopération concrète n'a été actée entre les deux acteurs. Open Food France continue de penser que peut-être un jour le logiciel pourra répondre aux besoins des AMAP, les coûts de développement et maintien pouvant alors être mutualisés. Ou le réseau pourrait aussi contribuer au maintien du logiciel libre porté actuellement par le réseau des AMAP, voir le connecter au logiciel OFN, les membres des AMAP organisant aussi parfois des groupements d'achats en complément.

Le modèle économique d'Open Food Network

Open Food Network : des services mutualisés financés par des instances locales

Open Food Network : une plateforme, mais pas seulement

Open Food Network, par sa structuration pyramidale entre un réseau international et des instances nationales autonomes, a un modèle économique complexe, devenu d'autant plus composite en France depuis que la SCIC CoopCircuits est née fin 2019. Ce sont les instances nationales qui gèrent et commercialisent les services proposés. Les différentes instances d'Open Food Network basent en premier lieu leur activité économique sur la facturation aux producteurs et distributeurs locaux des services informatiques attachés à la plateforme logicielle Open Food (réservation de commandes, gestion des stocks, facturation automatisée...). Outre l'accès à la plateforme, Open Food Network propose différentes prestations de services : édition logicielle et intégration sur demande de fonctionnalités, formations et accompagnement des opérateurs de circuits courts (producteurs, distributeurs), études sectorielles (par exemple cartographie pour des collectivités publiques des acteurs de leur territoire).

La communauté de membres, et surtout les animateurs de chaque instance qui participent activement à l'échelle internationale, constituent la "ressource active" qui apporte de la valeur au projet, davantage que la plateforme, ainsi que le pense Pau :

"Dans notre cas je pense que si quelqu'un a du pouvoir il ne viendra pas, il peut faire autrement, il peut le faire lui-même. Nous n'avons rien d'extraordinaire au niveau du logiciel. La valeur n'est pas là et ce n'est pas qu'on fait quelque chose d'unique avec le logiciel. La valeur est dans le projet en lui-même avec la communauté, c'est la vision du projet. Le logiciel peut être créé à nouveau." (Pau, fondateur de Katuma, membre d'Open Food Network, entretien mai 2019)

Un fonctionnement global fondé sur la contribution des instances nationales et le principe de réciprocité

La production du logiciel a été jusqu'à présent l'activité la plus rémunératrice pour OFN. Les sources de financement sont en revanche principalement des dons (contributions en travail

bénévole ou en argent), des subventions d'organisations publiques ou de fondations privées et les apports financiers et en heures du travail (contributions variables) de la part des instances nationales.

Pendant un certain temps, les contributions des instances nationales au commun international sont sporadiques et se fondent sur un principe général de réciprocité, sans qu'un cadre ait été spécifiquement formalisé, ainsi que l'explique Rachel en 2019 :

“Chaque instance contribue comme elle peut au pot commun. Le principe central est la réciprocité. Aujourd’hui, il ne semble pas y avoir de sentiment d’inégalité, mais le système est un peu aléatoire. En gros pour continuer à bénéficier du pot commun et de l’équipe globale qui gère les serveurs et tout, il faut qu’à un moment où à un autre tu donnes au commun. Par exemple Katuma [instance catalane] pendant un temps n’a pas pu mettre financièrement au pot mais Pau travaillait pour le projet alors qu’ils étaient aussi dans une coopérative qui se lançait donc c’était une double charge. Aujourd’hui [2019] la France a donné mais l’année prochaine on n’est pas sûrs de pouvoir donner tout de suite. Là Katuma a gagné un appel d’offre européen donc ils vont pouvoir donner. Il n’y a pas un pays qui n’essaie pas d’apporter de l’argent. Et des fois ça peut être d’autres types de contributions, pour autre chose que du développement. Il y a plutôt une bonne entente dans la communauté. Après, si demain on est deux fois plus de pays, est-ce qu’on arrivera à suivre ça aussi facilement ?”.
(Rachel, contributrice d’Open Food France, entretien juillet 2019)

Toutefois, au début de l'année 2021, des règles d'intégration et de contribution des différentes instances au commun global sont décidées. Un cercle de gouvernance incluant des représentants des différentes instances nationales est désormais en charge d'évaluer les nouvelles instances candidates et de décider de l'acceptation ou non de ces dernières. L'inclusion d'une nouvelle instance se fait sur deux niveaux. Le premier niveau, l'affiliation basique, requiert de la nouvelle instance qu'elle ait signé le Community Pledge, qu'elle achète son propre serveur, qu'elle partage ses plans de développement (économique et de la communauté) et qu'elle s'implique dans des cercles organisationnels du réseau international. En échange, elle bénéficie d'un accès au Slack qui réunit les différentes instances, aux ressources en ligne de la communauté internationale, à un soutien informatique sommaire, ainsi que d'une voix au chapitre dans les cercles de gouvernance appropriés. Une instance peut postuler pour devenir pleinement intégrée en tant qu'affiliée. Pour ce faire, elle doit démontrer son implication active dans le commun global, notamment en contribuant à hauteur de 40% de ses revenus ou de son temps disponible, et en s'engageant dans le cercle organisationnel dédié à la collecte de fonds. Elle doit également convaincre de sa capacité à avoir augmenté son nombre de contributeurs et d'utilisateurs. En échange, elle est totalement intégrée dans les cercles décisionnels décidant des priorités de développement logiciel, elle bénéficie d'un soutien informatique complet (notamment en cas de survenue d'un problème critique) et d'un suivi en temps réel du fonctionnement de ses serveurs ainsi que de statistiques d'utilisation.

Par ailleurs, des instances peuvent choisir d'utiliser Open Food Network, qui est un logiciel libre, en marque blanche sans s'affilier. Cependant, ces instances doivent repartager leur code sous la même licence libre et ne peuvent pas bénéficier du soutien régulier des autres membres de la communauté.

Le niveau d'alimentation du commun international en ressources, et donc la capacité de la communauté à payer des contributeurs (notamment des développeurs), est demeurée jusqu'à présent assez fluctuante mais, comme l'explique Rachel, "en général on trouve les financements [pour l'année suivante] et le non-renouvellement systématique est un moteur pour en trouver d'autres". En outre, la dépendance des instances nationales envers les développements du logiciel ainsi que la forte proximité entre les membres de la communauté internationale, qui génère un esprit de confiance et de réciprocité, semblent pour le moment garantir un engagement financier maximal des instances dans le développement du commun global.

Le modèle économique d'Open Food en France

Jusqu'à présent : de faibles revenus et le recours aux financements extérieurs

En France, l'activité d'Open Food a généré dans les faits très peu de revenus depuis la création de l'association Open Food France en 2017. L'association ne comptabilise pas de revenus commerciaux pour 2017 et 2018 et ne recense que quelques milliers d'euros de dons provenant de ses structures usagères. La structure se finance principalement grâce au soutien de deux fondations privées, la Fondation Daniel et Nina Carasso (fondation de la famille fondatrice de Danone) et la Fondation Macif, qui ont apportés 80K€ en 2017-2018, 100K€ en 2018-2019, puis 120K€ en 2020 dont 50K€ fléchés sur Data Food Consortium. Avec en plus une subvention de la Région Ile-De-France de 145K€ sur trois ans pour le projet Data Food Consortium. L'association n'emploie pas de salariés mais facture des prestations à des membres actifs de l'association, comme Myriam ou Rachel (qui exercent sous statut de micro-entrepreneur), ainsi qu'à des développeurs travaillant sur le logiciel international. Néanmoins, grâce au renouvellement pour 2020 du financement de la Fondation Macif, l'association a pu faire appel à trois personnes à temps partiel en plus de Myriam et Rachel.

Les charges afférentes au logiciel sont mutualisées entre les différentes instances nationales dont Open Food France, ce qui représente son principal poste de dépenses en 2018 avec plus de 40 000€ (si l'on inclut les coûts des serveurs, domaines Internet et systèmes administrateur).

Open Food France disposait jusqu'à 2020 et la crise du Covid d'un assez faible nombre d'utilisateurs. On dénombre début 2020 une moyenne d'environ 15 cycles de vente ouverts en simultané sur tout le territoire, dont certains proposent des produits très spécifiques, sans réelle diversité de choix. Par exemple, Le Panier Rusé, à Roubaix, ouvert pendant quelques mois en 2019, ne proposait d'acheter sur la plateforme que des lingettes en coton réutilisables.

On recense aussi des distributeurs ne correspondant qu'à des produits de boulangerie ou à de la vente d'agrumes. La plateforme référence donc un grand nombre de distributeurs locaux et de producteurs (plusieurs centaines), mais une grande majorité d'entre eux sont soit fermés définitivement, soit inactifs (pas de cycle en cours), ou sont des initiatives sympathisantes qui ne font pas de vente via la plateforme. Cela s'explique notamment par le fait que beaucoup créent un profil test "pour voir" et ne le ferment jamais.

La plateforme Open Food, comme le reconnaît l'équipe française, n'est donc pas la porte d'entrée par laquelle les clients arrivent mais plutôt un outil technique utilisé par des organisateurs de circuits courts qui gèrent leur clientèle en direct et la renvoie vers Open Food uniquement pour réaliser les transactions d'achat. De même, Rachel explique que la plateforme plaît davantage aux petits producteurs qu'aux structures de distribution établies, qui ont souvent déjà leur logiciel ou des besoins plus élaborés. Le logiciel de OFN et le support des instances fournit aux producteurs une solution pour s'intégrer au monde numérique tout en restant autonomes. Le segment de marché visé par OFN pour ses organisateurs de circuits courts est très large.

La création de la SCIC CoopCircuits : viser l'autonomie par la tarification des services

La création de la SCIC Coop Circuits à la fin 2019 opère ainsi un virage dans le fonctionnement d'Open Food en France, avec pour objectif principal d'augmenter nettement le volume d'activités de la plateforme pour atteindre le point d'équilibre permettant la pérennité du commun. La création d'une structure commerciale répond notamment à plusieurs besoins : pouvoir emprunter ou lever des financements autre que des dons pour pouvoir investir, pouvoir facturer les clients plus facilement, se libérer de l'ambiguïté de l'association concernant la règle fiscale des 4P (pour être affranchie d'impôts commerciaux, une association ne doit pas concurrencer frontalement des acteurs marchands) mais aussi davantage rémunérer ses collaborateurs en développant un seuil minimum de chiffre d'affaires.

La France se dote donc d'une structure à deux têtes, avec une structure commerciale, CoopCircuits, qui devient le "distributeur officiel de la solution Open Food Network en France, habilité à utiliser la marque et se revendiquer comme affilié au réseau OFN", et l'association Open Food France, qui continue d'opérer en tant qu'interface nationale avec les développeurs du logiciel global et dont la vocation est de promouvoir les circuits courts en France. Dans l'esprit de Myriam, cette scission vise à "pouvoir continuer à percevoir des subventions sur les activités d'intérêt général, et pouvoir facturer et mettre en place un modèle économique pérenne pour les activités plus marchandes, même si elles restent d'intérêt collectif". Les deux structures sont cependant amenées à coopérer étroitement, l'association devenant sociétaire de la SCIC et la SCIC s'engageant à allouer une partie de ses revenus pour contribuer au financement des communs qu'elle utilise, via l'association ou via des paiements directs à l'équipe globale Open Food Network.

Au coeur du modèle économique de la SCIC figure un système de tarification pour l'usage de la plateforme Open Food. Celui-ci a fait l'objet pendant plusieurs mois d'une délibération entre les différents membres et utilisateurs d'Open Food France, qui ont conduit les créateurs de la SCIC à la fixation de trois tarifs provisoires : “petit débrouillard” (contribution libre), “engagement accessibilité” (1%) et “commerce éthique” (2%). Myriam explique cette logique de différenciation :

“On a un pack petit débrouillard, qui reste sur contribution libre, où généralement tu crées ton compte, t'as le forum, donc tu peux poser des questions sur le forum, mais voilà, tu te débrouilles. L'idée c'est que ça reste accessible à tous, donc s'il y a des gens qui veulent rester militants bénévoles, qui ne veulent pas rentrer dans l'économie, etc. très bien, pourquoi pas, mais ils se débrouilleront dans leur usage de la plateforme, nous on peut pas s'engager à avoir du support, parce que tout ce qu'on met en place a un coût et on doit assurer l'équilibre du modèle ... Et puis on dit pas que c'est gratuit, et pour nous il faut que tout le monde contribue aux communs. On reste ouverts mais on va faire de la sensibilisation. Ensuite on a mis en place une espèce de politique fiscale interne à travers deux packs. Tout ça c'est les gens qui vont choisir librement, donc il y a une espèce de choix libre, dans le sens où chaque utilisateur va choisir en conscience s'il pense que c'est plus juste qu'il paye 2 % ou qu'il paye 1 %, donc c'est un peu un pari qu'on fait aussi, mais on va observer ce qui se passe et on verra s'il y a besoin de réguler ou pas après. Du coup l'engagement accessibilité, pour nous, c'est des organisateurs de circuits courts qui ont mis en place eux-mêmes un modèle économique et un modèle de prix qui permet l'accessibilité des produits pour tous, donc par exemple la tarification sociale, qui ont de la gouvernance partagée qui fait que leur modèle de prix est plus équilibré, qu'il y a moins d'enrichissement personnel. Alors que le commerce éthique c'est typiquement cette entreprise familiale qui vend des oranges d'Andalousie, qu'ils importent et qu'ils vendent à des groupements d'achats. Eux c'est une entreprise privée, ils fixent les prix tout seuls, ils ont plus d'enrichissement personnel que l'asso où les gens vont plus bosser en bénévoles”. (Myriam, fondatrice d'Open Food France, entretien avril 2019)

Si ces tarifs sont indicatifs, la coopérative compte donc sur la “participation consciente” de ses membres, qui peuvent choisir eux-mêmes l'un des trois packs payants, selon ce qu'ils pensent être juste de payer.

Depuis 2020, la SCIC a néanmoins actualisé ce fonctionnement : “On a conservé un pack “Autonomie” sur contribution libre, et les deux autres packs sont à 1% avec une dégressivité plus forte sur le volume de ventes pour les modèles plus engagés. 200k on passe à 0,75%, 400k 0,5%, etc.”, explique Myriam.

Les difficultés à trouver des fonds pour un projet atypique

A l'inverse de l'association, principalement financée par les deux fondations déjà évoquées, la SCIC CoopCircuits vise une plus grande autonomie financière, d'abord à travers ses activités commerciales, mais aussi via les parts sociales achetées par ses membres. Le capital de départ

de la structure est d'environ 60 000€, dont un tiers apporté par l'association, avec une part sociale s'élevant à 100€. Le besoin de financement estimé par la structure est de 400 000 €, qui espère récolter 100 000€ en parts sociales de la part des utilisateurs, des membres actifs et de soutiens variés. La structure espère ainsi l'entrée au capital de différentes de l'ESS et autres coopératives "soeurs" comme Mobicoop. Environ 100 à 200 000€ supplémentaires sont espérés en subventions ou en "prêts participatifs" tels que ceux de France Active à 2%. CoopCircuits envisage par exemple le recours à des prêts tels que ceux proposés par France Active, mais la coopérative préfère étudier prudemment les solutions financières, comme l'explique Myriam :

"On a l'enjeu de trouver les financements adaptés bien sûr. On souhaite rester indépendants et comme on travaille sur un changement culturel de long terme, pas sûr de quand on sera capables de rembourser. On a un modèle de prix « juste » mais qui n'est pas adapté pour rémunérer des investisseurs à hauteur de 7 % par an..." Pour l'instant cependant, la SCIC prend son temps et commence par observer, sur la première année d'activité, les capacités d'autofinancement qu'elle parvient à générer, pour voir si elle serait capable d'autofinancer son développement sans recours aux prêts extérieurs.

Convaincus par l'incompatibilité des normes comptables conventionnelles avec la bonne mesure de la valeur apportée par un commun comme Open Food et ses contributeurs, certains membres du projet s'interrogent sur la capacité à comptabiliser la communauté créée, ainsi que les activités de recherche et développement, les ressources de formation et communication, comme des actifs au bilan de la coopérative. De même, ils militent pour que le développement du logiciel libre soit compté comme un actif immatériel ouvert, en distinguant ce qui relève du développement et de la maintenance. Enfin, un débat existe en interne sur la comptabilisation ou non des ressources en temps bénévole consacrées à la plateforme. L'équipe commence à réfléchir à des indicateurs de mesure d'impact.

De fortes ambitions de développement, de nouveaux services en vue

La SCIC CoopCircuits se fixe des objectifs de développement ambitieux, avec un plan prévisionnel sur 5 ans qui envisage un chiffre d'affaires multiplié par 30, avec un fort décollage la dernière année. Dans sa stratégie de croissance, elle souhaite attirer à la fois des producteurs, dont elle désire soutenir l'activité, mais aussi des distributeurs (groupements d'achats, drives, etc.) qui apportent un volume d'affaires nettement supérieur à celui des producteurs individuels, notamment à travers davantage de prospection commerciale, de démarchage de distributeurs "alternatifs" et de producteurs. "Pour le moment ça n'est que du bouche à oreille, explique Rachel, ça dépend des régions, mais par exemple en Ile-de-France il n'y a quasiment personne qui utilise Open Food. [...] Si on veut être rentables avec ce modèle économique qu'on a imaginé, il faut qu'on aille voir les gens, et surtout ceux pour qui la plateforme répond vraiment aux besoins".

Les fondateurs de CoopCircuits souhaitent proposer des formations et de l'accompagnement, notamment aux petits producteurs pour qui la vente directe prend du temps.

“Beaucoup de producteurs adorent leur métier, le travail de la terre, mais détestent s’occuper des ventes. [...] La façon dont tu emballes les produits, est-ce que c’est lié à la ferme, au point de distribution ? Est-ce que tu livres aux pros ? Il y a tous ces modèles là auxquels il faut que tu penses avant même d’utiliser des outils. C’est là où on veut proposer des offres de formation, d’apprentissage” (Rachel, contributrice d’Open Food France, juillet 2019).

De manière générale, ils comptent sur les réseaux militants pour étendre leurs activités, et souhaitent aussi contacter des structures qui accompagnent les producteurs (comme Maraîchage sur Sols Vivants), ou les plans d'alimentation territoriaux ou collectivités territoriales. Mais certains membres de l'équipe critiquent néanmoins le manque de soutien public aux communs pour pleinement exploiter le potentiel de ceux-ci.

Les instances étrangères : similitudes et différences

Un modèle économique semble s'uniformiser à l'échelle internationale avec l'introduction des licences forfaitaires en 2019 au Royaume Uni, en Australie ou en Catalogne, visant comme en France à dégager des rentrées stables d'argent.

Selon les pays, la situation économique des instances varie néanmoins, certains ayant trouvé une certaine stabilité, alors que d'autres peinent à obtenir une viabilité, à l'image de l'Australie :

“Les membres fondateurs, qui dirigent Open Food Australie, ont trouvé des financements auprès des acteurs publics et de fondations privées. Ils ont aussi travaillé comme consultants indépendants pour se rémunérer et investir des heures comme bénévoles dans Open Food. Mais les rentrées d'argent sont inégales et reposent régulièrement sur les contributions directes des membres actifs.”

“Initialement, c’était via des fondations mais ces dernières années nous n’avions pas d’argent, c’est aussi simple que ça. Et tout était alors payé par l’argent que l’on gagne [personnellement], en particulier avec cet auto-financement que nous faisons avec des activités de conseil liées à d’autres jobs et que nous utilisons pour soutenir le projet. Et c’était vraiment dur de continuer à demander de l’argent. Mais je sens que les choses ont vraiment changé depuis, elles ont vraiment bougé à ce rassemblement [international] et également avant que nous arrivions... Il y a une forme d’énergie en Australie et on se sent réellement valorisés par la communauté pour la première fois depuis longtemps. Donc en quelque sorte je me sens d’attaque pour sortir et aller nous trouver de l’argent” (Kirsten, fondatrice d’Open Food Network, entretien mai 2019)

Les cas de la Grande Bretagne et de l'Espagne présentent des modèles différents. Signes de relative bonne santé économique, plusieurs membres en sont salariés (7 personnes en Grand

Bretagne et 2 en Espagne). L'Espagne est un cas particulier car la coopérative est née d'une initiative militante d'un collectif politique et universitaire catalan. L'instance britannique a d'ailleurs obtenu d'importants financements pour l'année 2020, soutenant fortement son développement financier.

Un autre cas différent d'instance nationale est celui de la Belgique, ouverte depuis un an. C'est un jeune stagiaire ayant travaillé à Open Food Grande Bretagne qui a proposé à l'ONG Oxfam d'appuyer OFN en Belgique. Il est maintenant salarié à Oxfam et coordonne seul le projet Open Food Belgique mais n'est pas à temps plein sur ce projet. Pour l'instant, il n'y a que les locaux d'OXFAM qui sont répertoriés comme lieu de distribution sur le site d'Open Food Belgique mais l'intention est d'élargir l'offre prochainement.

Le modèle de travail et de gouvernance d'Open Food Network

Le modèle de travail d'OFN : un processus de développement international fondé sur les *commoners*

Un modèle de travail à la carte fondé sur les contributions directes des commoners

En matière de travail, OFN ne repose pas pour le moment sur une équipe salariée mais sur des contributeurs dont le niveau d'engagement est variable. Certains contributeurs sont rémunérés par OFN, en tant que prestataires indépendants, pour un travail régulier, avec un volume minimum d'heures hebdomadaires allant de 7h à 30h, à l'image de ses quatre développeurs principaux. D'autres contributeurs sont rémunérés ponctuellement. De même, de nombreux contributeurs du projet s'engagent à titre bénévole, bien que leur bénévolat soit potentiellement amené à muer en travail rémunéré (indépendant ou salarié) à mesure que les revenus de la structure grandiront. Maikel, développeur allemand de logiciels pour OFN vivant en Australie, fait partie de ceux-là. Son rôle a commencé par un travail bénévole contribuant au langage de codage de la plateforme, puis ses compétences et son ancienneté lui ont donné la possibilité d'être rémunéré pour son travail et de devenir un taulier du processus de production du code d'OFN. Il est ainsi devenu salarié d'Open Food Network Australie.

Pour autant, la grande majorité des contributeurs sont faiblement voire non rémunérés pour leurs contributions. Ainsi, chez OFF, personne ne travaille à temps plein pour la structure, à l'instar de Myriam (engagée aussi dans le Data Food Consortium, et autres activités de conseil indépendant ou de formation...), Rachel (qui travaille aussi pour Miramap, HappyDev, les Chemins de la Transition), François (qui a un travail sécurisant dans une entreprise de jeux vidéos) ou Nicolas (qui a un projet entrepreneurial sur le côté). Si le "recrutement" en 2020 de quatre personnes - mentionné plus haut - constitue un petit tournant pour la structure en termes de stabilisation de l'équipe, ces personnes ne sont d'ailleurs des prestataires qu'à temps partiel. Il s'agit aussi d'un choix de certaines instances, comme la France, de recruter plusieurs personnes à temps partiel plutôt qu'une à temps plein, afin d'assurer un minimum de

résilience au projet en cas d'indisponibilité, maladie, vacances, d'un contributeur. C'est aussi une invitation, du point de vue des porteurs du projet, à "réfléchir la résilience à l'échelle personnelle", comme l'explique Myriam : "faut-il en tant que contributeur mettre tous ses oeufs dans le même panier, et n'avoir qu'un seul client, une seule entreprise, un seul projet ? Ou diversifier un minimum ses sources de revenus ?"

La rémunération des membres est une question délicate dans toutes les instances. Cette vision est explicite dans le cadre de la jeune SCIC française :

"Pour l'instant dans la gestion de ce que va devenir la coopérative, c'était un mode entrepreneurial. Tous les gens qui ont rejoint savaient qu'ils construisaient quelque chose et faisaient du travail pour un projet économique. On n'a jamais formulé ça comme "tu es bénévole et tu as un statut pour ça". Si on pouvait payer tout le monde, on le ferait. On a répliqué le système qui fonctionne à Open Food à l'international, c'est-à-dire qu'au début tu contribues au projet, tes contributions sont volontaires, tu t'intègres progressivement à la communauté, et ensuite tu peux être rémunéré. C'est juste que pour le moment, au niveau de la France, on a pas eu assez de budget. Encore une fois, on attend la coopérative, les paiements des utilisateurs, pour générer un peu de capacité d'autofinancement, et à partir de là on pourra commencer à payer des gens". (Rachel, contributrice d'Open Food France, entretien juillet 2019)

Certains membres se préoccupent d'ailleurs de l'absence de soutenabilité des rémunérations et s'interrogent notamment sur la faiblesse des commissions chez OFF :

"- Chercheur : [Myriam et Rachel] arrivent à bien se payer ?

- Pau : Je ne sais pas comment elles font. En plus leurs commissions ne sont pas très hautes. Chaque instance à sa propre liberté de décision. Nous allons voir si ça fonctionne pour nous. Nous avons été un peu plus haut (sur les commissions) sinon les chiffres ne suivent pas. Ou alors c'est que tu as beaucoup confiance en ta capacité à recevoir de l'aide publique...

- Chercheur: Sinon il faut que tu arrives à avoir un grand volume de transactions, non ? - Pau : Oui, mais en France elles ont pas mal de volume. Ca peut marcher si tu as beaucoup de volume, mais je pense que jusqu'à aujourd'hui elles ne reçoivent pas tout, je ne sais pas comment elles font".

(Pau, fondateur de Katuma, développeur d'Open Food Network, entretien mai 2019)

Une complexité supplémentaire tient à la structuration internationale d'Open Food Network, reposant sur un double niveau organisationnel entre la communauté internationale en charge du développement logiciel et les instances nationales qui déploient le service. Du fait d'un nombre limité de membres et d'un fort engagement des instances nationales dans le développement logiciel, les distinctions entre les deux niveaux sont dans les faits assez ténues. Le mélange des genres au niveau de la charge de travail fait que certains contributeurs ont du mal à séparer le travail qu'ils font pour les structures locales de celui qui est réalisé au nom de la communauté globale. Lorsqu'une fonctionnalité est demandée par les utilisateurs d'une instance nationale, par exemple, les développements réalisés bénéficient généralement à

l'ensemble du réseau Open Food. De même, en matière de rémunérations, les contributeurs sont payés directement par les instances nationales, qui disposent des véhicules juridiques appropriés, quand bien même ceux-ci travaillent pour le commun global. Ces complexités nécessitent des arbitrages entre instances nationales, notamment en matière de priorisation des tâches. Des débats entre instances sur les fonctionnalités à implémenter en priorité ponctuent ainsi les activités régulières d'Open Food Network.

Le travail de développement numérique au coeur du processus de production

Les développeurs répartissent leur travail entre l'écriture de code et la recherche de solutions, notamment pour corriger des bugs sur la plateforme. Certaines tâches peuvent également impliquer que les développeurs passent par des bibliothèques pour trouver des codes et les utiliser librement pour leurs activités. Une autre tâche courante est l'utilisation d'outils pour la maintenance du service et l'installation de nouvelles versions de ces logiciels de maintenance. Comme les membres se trouvent dans différentes parties du monde, des outils linguistiques sont nécessaires pour inclure les personnes des pays non-anglophones. La langue principale utilisée pour le développement est l'anglais, mais les membres utilisent le logiciel libre Transifex pour traduire automatiquement les contenus. Lorsque les traductions sont effectuées et ont été validées localement, un processus permet la fusion de celles-ci dans le code principal. Par conséquent, les serveurs de tous les pays et leurs fichiers de configuration sont sauvegardés et librement accessibles dans la langue choisie par défaut.

Des réunions sont organisées en permanence entre les membres actifs d'Open Food Network pour établir les priorités des tâches. Une fois que ces tâches sont décidées collectivement, elles sont présentées en ligne afin de maximiser la transparence de la gestion des tâches. Cela est également fait pour éviter que les membres de l'équipe de développement n'effectuent les mêmes tâches. Les votes sur les tâches servent donc d'outil pour instituer la gouvernance collective du développement de la plateforme, dans une approche de production par les pairs typique des communs numériques.

Dans cette phase de gestion des tâches, le développeur télécharge le code et demande à la communauté des développeurs de "fusionner ce code avec d'autres codes fonctionnels", ce à quoi le reste de la communauté vote pour accepter ou refuser cette demande. Pour que les nouvelles lignes de codes fonctionnent, au moins deux autres développeurs principaux doivent avoir validé leur introduction. Une telle action suit les mécanismes de surveillance qui apparaissent dans les schémas classiques de gouvernance des communs. Les interactions en ligne entre développeurs suivent des formes d'échanges similaires à celles que l'on retrouve dans des bureaux physiques. Ils communiquent régulièrement entre eux et s'apportent des conseils techniques. Les développeurs comme Maikel communiquent également avec les testeurs du logiciel (Lynne, Rachel et Filipe). Grâce au rôle pivot des testeurs qui font l'interface avec les communautés locales, les développeurs peuvent savoir ce dont les utilisateurs ont besoin. Cette connaissance leur permet de définir et de communiquer les priorités, précisant ainsi ce que chaque développeur doit faire en premier lieu.

Pour chaque développement, deux développeurs distincts non impliqués dans le développement concerné sont chargés de la révision du code et examinent le travail des développeurs pour voir si certaines parties du code doivent être corrigées. Au lieu d'approuver ces tâches par un système de notation, les contributeurs sont remerciés sous forme de compte rendus des mises à jour qui les félicitent.

Une fois que cela a eu lieu, l'étape suivante est la validation de la nouvelle fonctionnalité, à laquelle participent les "conducteurs de train" qui s'assurent que la nouvelle fonctionnalité répond bien au besoin qu'elle était censée satisfaire.

Même avec des formes sophistiquées de gouvernance locale et de prise de décision collective, des conflits peuvent surgir. C'est particulièrement vrai en matière de traduction : l'internationalisme du projet nécessite des traductions importantes dans d'autres langues, qui ne sont pas nécessairement la priorité des instances anglophones. De même, les portails de paiement en ligne utilisables par les gestionnaires de boutiques varient selon les pays : certains ne sont utilisés que dans un seul pays ou qu'en Europe, ce qui a pu conduire à des controverses internes sur la priorisation des tâches. Toutefois, ce genre de tensions bloquantes n'apparaît quasiment jamais au sein de la communauté, d'après les membres actifs. Le système de consensus mou (où il n'est pas nécessaire de demander à tout le monde une validation mais plutôt de s'assurer qu'il n'y a pas de veto explicite) favorise l'avancée rapide sur les tâches prioritaires.

La rémunération des commoners : un enjeu complexe

A l'échelle internationale, Open Food a instauré un processus d'*onboarding* (intégration) pour accompagner les nouveaux contributeurs à leur arrivée et pour certifier objectivement les contributeurs les plus actifs qui pourraient requérir une rémunération. En préambule du "guide d'utilisation" détaillant ce processus, Open Food Network explicite sa vision du travail au sein de l'organisation :

“OFN est une communauté avec des contributeurs de différents pays, qui travaillent entre pairs, sans relation hiérarchique. Par défaut, l'organisation est “liquide”, les gens rejoignent et commencent à contribuer, certains contribuent un peu pour très peu de temps, d'autres s'engagent et pour eux Open Food Network devient la principale activité quotidienne. Les contributeurs créent de la valeur pour les communs OFN, que ce soit en apportant des morceaux de code, en prenant des initiatives de communication, ou par la recherche de fonds. La logique que nous ambitionnons d'atteindre est que nous soyons capables de rétribuer les contributeurs pour la valeur qu'ils apportent à la communauté” (guide d'utilisation d'Open Food Network, disponible en ligne).

Open Food Network repose donc sur un engagement à la carte et sur une logique d'intégration progressive des contributeurs dans l'organisation. S'agissant des tâches effectuées, celles-ci sont très variées. A l'exception des développeurs dont le périmètre est relativement circonscrit

(bien que certains comme Pau s'engagent aussi au développement de l'instance régionale), les autres membres peuvent tout à la fois s'adonner à des tâches administratives (comptabilité, outils internes), de communication et relations publiques, à des formations, à la gestion des utilisateurs, à la remontée des besoins auprès des développeurs et au suivi des processus de développement. La plupart des membres actifs sont extrêmement polyvalents. Plus généralement, "toute personne peut contribuer en remontant les demandes d'amélioration, les bugs, en donnant son avis sur des propositions de solution, codesign", explique Myriam. Les contributeurs utilisent un forum Discourse pour se coordonner dans les activités. Cette forte modularité des tâches repose sur des principes de "doocracy" : tout contributeur peut prendre l'initiative d'une tâche et doit en assumer en contrepartie la responsabilité (*stewardship*). Un système de pairing (binôme d'accompagnement) peut être envisagé quand un novice a besoin d'accompagnement sur une tâche. Toutefois, ce fonctionnement très flexible nécessite une forte capacité d'autonomie, ce qui n'est pas toujours le cas au sein de la structure. Myriam partage ainsi ses inquiétudes sur le peu d'initiatives et de leadership d'autres contributeurs :

"J'ai envie de créer un collectif, avec des gens qui prennent du leadership quand il y a un espace vide. Alors que parfois, il y a un espace vide et certains contributeurs attendent que je prenne le sujet en main et que je leur dise quoi faire et ça m'agace. Bon bref !... C'est des tempéraments à trouver après, c'est culturel aussi. Il faut des gens qui sont leaders et qui formalisent par écrit leurs idées. Si personne ne formalise ses idées sur la stratégie, sur tel truc, moi je finis par le faire et du coup c'est encore plus dur pour eux de prendre du leadership s'ils ne pensent pas la chose" (Myriam, cofondatrice d'Open Food France, entretien août 2018)

Ce mode de fonctionnement semble dans le même temps faire émerger des leaders charismatiques - comme Kirsten ou Myriam - qui sont des forces motrices, reconnues pour leur "puissance" et les nombreux partenariats qu'elles sont capables de nouer. Mais certains semblent regretter toutefois que des personnalités comme Myriam ne fassent pas davantage confiance à des contributeurs moins qualifiés ou autonomes, en somme que le coût d'entrée soit trop important pour collaborer avec elles.

Concernant le dispositif de rémunération, le processus d'*onboarding* explicite les critères étapes requis. Avant de prétendre à une rémunération, Open Food requiert des nouveaux arrivants qu'ils s'engagent bénévolement dans les activités courantes, puis s'ils en font la demande, ils pourront devenir des "contributeurs certifiés", à condition qu'ils remplissent plusieurs critères (compétences techniques, compétences communicationnelles avec le reste de l'équipe, bonne familiarité avec le fonctionnement courant d'Open Food, au moins un jour par semaine consacré au projet) et que ces dernières soient validées par les contributeurs certifiés qui collaborent avec les nouveaux arrivants. Si un contributeur est certifié, il peut requérir pour ses tâches accomplies une facturation, qui est définie sur la base d'un référentiel importé des arts martiaux Japonais, nommé Shu-Ha-Ri, qui catégorise les rémunérations de contributeurs selon leurs deux critères : leur expérience (professionnelle ou sur le projet)

définie en durée, et le coût de la vie là où ils résident (fondé sur le Cost of Living Index). Dans le “guide d’utilisation”, Open Food Network demande aux personnes qui souhaiteraient se faire rémunérer de bien considérer le contexte de leur demande :

« Pour l’instant nous n’avons pas les moyens de payer tous les contributeurs qui font exister le projet Open Food Network. Donc nous vous demandons vraiment de vous demander ce dont vous avez besoin pour contribuer autant que vous le souhaitez. Au plus ceux qui peuvent se permettre de ne pas être payés ne le sont pas, au plus nous pouvons permettre à des gens géniaux qui n’ont pas cette chance de travailler avec nous. A l’inverse nous avons des contributeurs qui ne demandent pas à être payés alors qu’ils en ont besoin, et se mettent parfois dans des situations difficiles ou s’arrêtent tout simplement de travailler sur Open Food Network, ce qui est regrettable s’ils créaient de la valeur ! Donc soyez juste conscients, avisés, mais aussi réalistes sur votre propre situation” (guide d’utilisation d’Open Food Network, disponible en ligne) ».

La notion de réciprocité est au coeur du raisonnement d’Open Food Network, et est étroitement liée à celle de valeur : le niveau de rétribution d’un membre est corrélée à la valeur qu’il aura été capable d’apporter au projet. Dans cette logique d’évaluation de la valeur apportée par le travail de ses contributeurs, Open Food repose sur une approche partiellement subjective, qui, tout en tentant de s’asseoir sur des critères objectifs tels que la durée d’expérience ou le lieu de résidence, requiert également de chacun un auto-examen de ses besoins financiers, prenant en compte les moyens limités de l’organisation. De même, la certification d’un contributeur s’appuie sur le jugement des membres actifs ayant été amenés à collaborer avec lui durant les mois précédents. Ces différents éléments peuvent laisser craindre, dans une organisation revendiquant une absence de hiérarchie et un fort souhait d’inclusion, une difficulté à se prononcer en défaveur de la certification d’un membre, ou encore une sous-évaluation par le travailleur de ses besoins financiers dans l’intérêt du collectif. Toutefois, les membres de l’équipe ne semblent pas relever des dysfonctionnements à ce niveau-là.

La régulation du travail et les accords sociaux relatifs à la rémunération reposent donc sur un système de méritocratie (disposer des compétences, montrer une bonne maîtrise au service du projet) complété par une vision horizontale de la justice sociale (les acteurs peuvent réclamer une rémunération s’ils en ont besoin pour bien vivre). La forte part d’autonomie des contributeurs dans la participation aux tâches et dans l’évaluation de leurs besoins (notamment en rémunération) révèle ainsi une conception décentralisée et autonome du travail.

Le système de rémunération d’Open Food France, flexible et adapté à la forte modularité de l’engagement de ses membres, semble être en outre pourvoyeur de quelques ambiguïtés, qui pour certaines renforcent les inégalités entre membres.

La frontière entre le moment où l’on commence à contribuer bénévolement et celui où l’on devient rémunéré n’est pas claire, ce qui conduit des membres à ne pas oser demander de

rémunération et peut contribuer à un surdéveloppement du “travail gratuit” non désiré. Le projet est en ce sens comparable à une initiative entrepreneuriale où les individus acceptent de ne pas être payés au départ en pariant sur des rentrées d’argent futures.

A cela près que tous les contributeurs d’Open Food Network ne disposent pas des mêmes ressources personnelles. C’est ce qui amène François, développeur et contributeur occasionnel d’Open Food, de définir l’initiative comme “un projet de blancs (et de diplômés)”, constatant les nécessaires capacités d’autonomie dans le travail et de ressources personnelles des contributeurs pour soutenir leur bénévolat ou leur faible rétribution. François déplore également qu’il soit difficile pour des instances de se monter dans des pays en développement en raison du coût économique de payer une équipe pour l’appui au développement, mais aussi parfois de la faible connectivité à Internet... De même, au sein du projet, les développeurs, chevilles ouvrières du projet, semblent parfois priorités au détriment d’autres membres. Ces contributeurs spécifiques, qu’on peut comparer aux “sublimes” de l’ère industrielle, étaient jusqu’en 2020 les seuls à être payés régulièrement (certains ont un salaire à temps plein). Cette inégalité en termes de fonctions se double d’une inégalité de genre puisque les développeurs sont quasiment tous des hommes, tandis que l’équipe de gestion de projet, mal rémunérée et précaire, est essentiellement féminine. Pour autant, l’absence de travail à temps plein est aussi parfois choisie par les contributeurs, nombreux à être pluri-actifs.

La gouvernance d’Open Food Network

Des règles de gouvernance souples basées sur la participation directe des contributeurs

En matière de gouvernance, le double niveau structurel détermine aussi en partie les processus de décision. Open Food Network se décompose, nous l’avons vu, entre un niveau international (sans structure juridique) et des instances nationales aux formes légales variables, bien que la majorité d’entre elles s’inscrivent dans les pratiques et valeurs de l’ESS, garantissant ainsi des modes de gouvernance démocratiques et une lucrativité limitée. Les décisions stratégiques relatives au projet international sont donc prises en étroite concertation avec les instances nationales. De nouveau, en raison de la taille encore modeste du projet, de la bonne interconnaissance entre instances, les processus sont encore peu formalisés. Par principe également, les porteurs du projet favorisent des prises de décision qui soient à la fois souples et rapides et qui incluent tous les membres concernés. Les décisions sont prises en vertu du principe de consentement, qui veut que les propositions ne sont pas validées uniquement si des personnes mettent leur véto. C’est sur ce principe de consentement “mou” sur le forum Discourse que fonctionne Open Food Network à l’international.

Dans son instance française, le réseau fonctionne sur la base d’une « assemblée générale permanente » sur le logiciel de gouvernance en ligne Loomio, où ses membres délibèrent au quotidien sur les décisions majeures à mettre en place. Ce fonctionnement dispose de plusieurs atouts. Il permet plus d’efficacité dans le traitement des sujets, des délibérations asynchrones précieuses dans le cadre d’un projet décentralisé aux instances situées sur plusieurs fuseaux horaires, et il encourage la confiance envers les personnes les plus

concernées par les sujets. Il se confronte toutefois à quelques limites, notamment parce qu'il nécessite un suivi régulier des messages échangés (au risque d'être submergé d'informations écrites) qui peut pénaliser les absents ou les membres les moins socialisés aux outils et processus de décision en ligne. D'autres barrières informelles à la participation reposent sur les compétences et formations hétérogènes des membres, qui segmente les discussions sur des sujets très spécialisés (par exemple, par rapport à la technologie ou, à l'inverse, au marketing et au modèle économique).

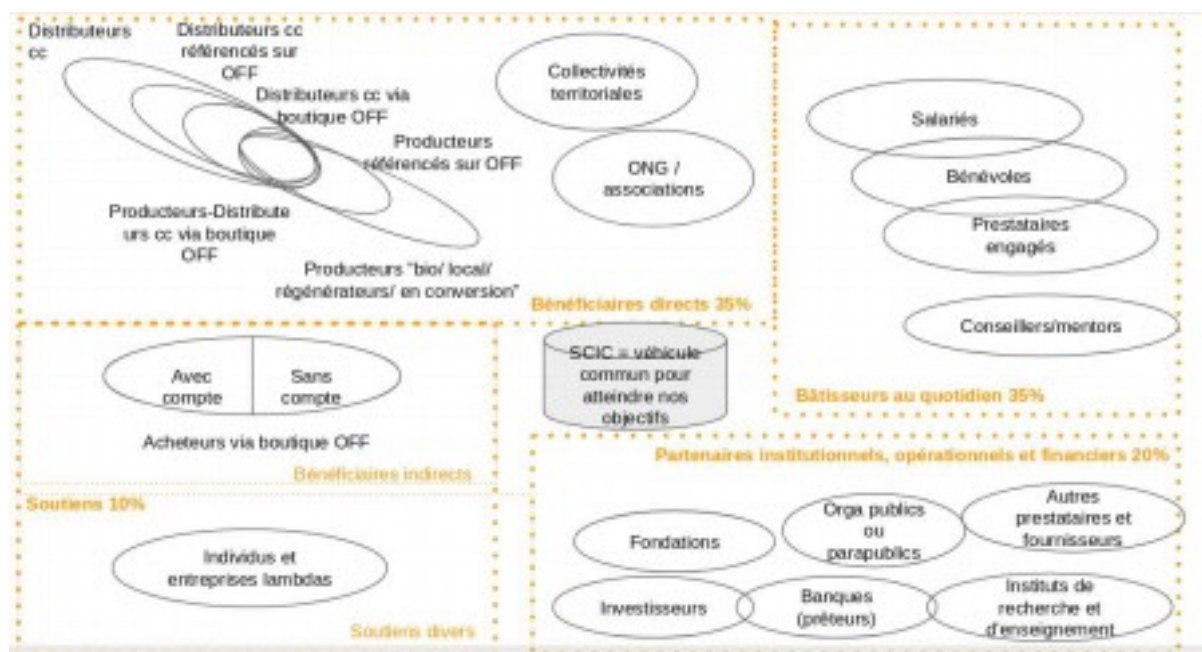
CoopCircuits : une gouvernance qui souhaite s'émanciper des règles formelles

En France, la SCIC CoopCircuits compte appliquer à peu près les mêmes règles qu'Open Food France dans ses prises de décision régulières, avec une utilisation du logiciel Loomio où les décisions stratégiques sont soumises à l'approbation du Conseil de Coopération (composé de sociétaires volontaires) au fil de l'eau, et où l'usage des outils juridiques formels est réservé aux cas de désaccords profonds ou d'obligations légales à remplir. Seuls les sociétaires sont inclus a priori, mais comme le souligne Rachel, "de toute façon si quelqu'un de non sociétaire nous fait un retour, on en fera l'écho d'une manière ou d'une autre en interne. Et puis 100€ c'est une barrière à l'entrée qui n'est pas très importante". Pour ce qui est de ses instances de gouvernance, la SCIC comprend donc une assemblée générale chargée de voter les décisions majeures, et surtout, "politiques". Celle-ci se réunit donc au minimum, pour les décisions officielles. Par défaut, ces décisions sont prises par consentement, mais en cas d'échec, une bascule vers un système de vote est prévue statutairement. Le cas échéant, se répartissent plusieurs collèges de votants dont le poids respectif n'est pas le même selon que leurs membres sont des contributeurs actifs du projet (les "bâtisseurs" qui sont les membres actifs qui portent le projet, 35% des voix, les structures usagères du service, 35% également, voir Figure 1) ou des soutiens (partenaires financiers et autres 20%, soutiens individuels 10%) ainsi que l'explique Rachel :

"Si t'es juste un soutien, ton vote pèsera moins que celui de ce que nous appelons les bâtisseurs, comme François et moi, c'est-à-dire ceux qui sont dans le jus. [...] Donc typiquement on a deux types d'utilisateurs. Tu peux t'inscrire sur la plateforme mais juste apparaître sur la carte. Concrètement quand t'es dans ce cas-là et qu'une décision stratégique est émise par CoopCircuits, tu peux émettre un avis mais il ne pèse pas". (Rachel, contributrice d'Open Food France, entretien juillet 2019)

Outre l'Assemblée Générale, CoopCircuits comprend un Conseil de coopération composé des "bâtisseurs" et de sociétaires volontaires, qui traite du "stratégique au service du politique". Pour Rachel, c'est l'occasion de formaliser une sorte de conseil d'administration capable de prendre plus de recul dans les prises de décision. Pour finir, la structure comprendra des groupes projets chargés d'élaborer des propositions d'action et leur mise en œuvre mais aussi un Président élu par l'AG, nécessaire pour des questions légales, et qui devrait jouer un rôle de facilitation entre sociétaires et de représentation extérieure.

Figure 1 : Répartition des acteurs et cercles de la gouvernance de la SCIC CoopCircuits (France) en 2020



Conclusion :

Open Food Network possède la particularité d'être un projet à plusieurs niveaux. Originaire d'Australie, conçu comme une ressource (logiciel, marque et contenus informationnels) partagée par une communauté internationale, il est opéré par des instances nationales autonomes qui font office de courroies de transmission avec les usagers du service - des producteurs et distributeurs locaux - et sont en charge d'assurer la soutenabilité économique de leur propre instance tout en contribuant à l'alimentation de la ressource partagée. Open Food Network peut ainsi se concevoir comme un commun numérique au service des circuits courts. Il s'agit en effet d'une ressource mutualisée par une communauté d'acteurs - les membres actifs, répartis en différentes instances nationales - qui vont assurer le développement et la maintenance du service - à travers des contributions variées (développement informatique, remontée des besoins techniques, production de savoirs sur les circuits courts, financement des opérations) - sous l'égide de règles définies collectivement, à la fois en ligne à travers le forum Discourse auquel participe tous les membres actifs qui le souhaitent et via des rassemblements ponctuels en présentiel. Tant en matière de participation aux tâches productives qu'aux décisions stratégiques, OFN prend soin d'inclure un maximum de contributeurs et de permettre des mécanismes de coordination directs et horizontaux, favorisés par l'usage de technologies numériques et par des principes de *doocracy* (quiconque peut prendre l'initiative d'une tâche et en est responsable) et de décisions par consentement

(l'approbation de tout le monde n'est pas nécessaire mais tout contributeur peut bloquer une action par un veto).

Ressource ouverte par design - à travers une licence *AGPL* sur son logiciel qui permet sa libre réutilisation et modification, mais aussi des contenus en Creative Commons et une transparence dans le modèle économique et les prises de décision - Open Food Network entend faciliter la dissémination et la réplique locale de ses services, et donc favoriser la massification des circuits courts (alimentaires mais pas seulement), de sorte à poursuivre ses objectifs et valeurs fondamentales qui sont la décentralisation des marchés agroalimentaires, le renforcement du niveau de vie des producteurs, la réduction des émissions de GES liées au transport de marchandises et le soutien à une agriculture paysanne et biologique.

Quelques normes viennent réguler les frontières de la communauté et les pratiques internes, à l'image de la charte d'engagement d'OFN, que doivent respecter toutes les entités qui utilisent ses services, et des règles tacites de réciprocité vis-à-vis du commun. A l'échelle nationale, les instances ont cependant une forte autonomie dans leur développement et leur modèle d'organisation. Elles adoptent selon les pays des formes juridiques variées, commerciales ou non, et sont libres des moyens de leur soutenabilité économique, bien qu'il s'avère que plusieurs instances ont introduit en 2019 un modèle analogue de commission sur les transactions réalisées. En France, deux structures agissent de concert au sein du réseau OFN : une association, Open Food France, en charge de l'interface avec le commun global et de promouvoir les circuits courts dans une logique d'intérêt général, et une coopérative multisociétaire, CoopCircuits, créée début 2020 avec pour objectif de développer une activité commerciale autour des services Open Food.

En dépit de ses nombreuses innovations et de l'engagement actif d'une vingtaine de contributeurs (dont quelques-uns sont rémunérés), OFN demeure un projet économiquement fragile, qui dépend de contributions en temps et en argent fluctuantes selon les instances et les périodes. Avec un volume de transactions encore limité à quelques millions d'euros à l'échelle internationale et un nombre d'utilisateurs qui se résume à une petite centaine de hubs alimentaires, des centaines de producteurs et milliers de consommateurs finaux ; en raison également de modèles économiques n'ayant pas immédiatement opté pour une monétarisation des services ; les revenus opérationnels des instances demeurent pour le moment trop faibles pour alimenter substantiellement le développement du commun OFN. Ce sont donc jusqu'à présent des sources de financements extérieures et précaires qui ont nourri la collectivité (dons de fondations privées, rentrées d'argent personnelles des contributeurs), ce qui rend le projet OFN assez vulnérable. Dans une optique de développement plus autonome et durable, plusieurs instances ont ainsi déployé récemment des tarifications sur leurs services. En France, la coopérative CoopCircuits a été fondée en 2020 comme une réponse à ce double besoin de financement et de monétarisation. Elle associe à son capital de nombreuses structures usagères des services d'OFN et a introduit un modèle de commissions sur les ventes - différenciées néanmoins selon les ressources de ses utilisateurs. Elle entend

également mettre en place des activités de prospection “commerciale” et de conseil aux producteurs pour le déploiement de circuits courts. Une professionnalisation des activités qui va de pair avec une recherche de stabilité pour le projet.

Outre les contraintes économiques qui brident l’essor d’OFN, l’initiative est aussi en proie à des limites relatives à son organisation interne. La faible formalisation de l’engagement et des prérogatives des membres, si elle est une force pour la rapidité de l’expansion de la communauté et des avancées opérationnelles du projet, produit à l’inverse un certain flou sur la légitimité de chaque membre à proposer ou s’opposer à des actions. De sorte que des leaders naturels émergent sans que soient nécessairement portés activement des mécanismes garantissant l’inclusion de tous. De même, les forts différentiels entre les contributions respectives des instances au commun peuvent créer non seulement une dépendance vis-à-vis de certains pays, mais aussi un rapport de force inégal dans la prise de décision. De même, si quiconque peut théoriquement lancer une instance locale d’Open Food Network, quelques impensés ou non-dits semblent limiter cette possibilité *de facto* : besoin de soutenabilité économique des instances et de leurs contributeurs, difficulté à venir concurrencer une instance nationale déjà en place, coût d’entrée élevé pour les nouveaux venus dans la participation aux prises de décisions (qui sont essentiellement informelles). On peut observer au demeurant des inégalités de genre - potentiellement consubstantielles aux inégalités propres aux corps de métier - entre des développeurs informatiques masculins et bien rémunérés et des chargés de projets (qui réalisent toutes les autres tâches) essentiellement féminins et faiblement rétribués. Cet ensemble de déséquilibres observables dans OFN, s’ils sont les corollaires d’une forte autonomie des membres qui favorise la flexibilité des instances et des contributions, laisse poindre en même temps un risque d’isolement de certains contributeurs, certes contrebalancé en bonne partie par une importante attention portée à la communication interpersonnelle et au bien-être des membres.

Tableau des acteurs, fonctions et identification

| Acteur | Instance d'appartenance | Rôle dans OFN | Rétribution |
|---------|---|--|--|
| Kirsten | Open Food Australie (fondatrice et cadre), Open Food Network (fondatrice) | Fondatrice, rôle central dans direction stratégique | Payée à la tâche par OF Australia, bénévole pour OFN |
| Maikel | Open Food Network (développeur) | Développeur salarié | Payé à la tâche par OFN |
| Myriam | Open Food France (fondatrice et cadre), SCIC CoopCircuits (cofondatrice et cadre) | Représentante d'Open Food France, rôle central dans direction stratégique | Mi-temps rémunéré pour OFF, bénévole pour OFN |
| Pau | Open Food Espagne / Katuma (fondateur et cadre), Open Food Network (développeur) | Développeur salarié, représentant de Katuma | Payé à la tâche par OFN |
| Rachel | Open Food France (cadre), SCIC CoopCircuits (cofondatrice et cadre) | Représentante d'Open Food France, rôle central dans les opérations courantes (remontée des besoins techniques, tests...) | Payée pour Open Food France et rémunérée 8h/semaine pour Open Food Network |