

PROGRAMME TETRAA

Le rôle central de l'élu et les déterminants du changement

9 & 10 juin 2022

Compte-rendu issu de la formation des élus à Arras



Pourquoi un cycle de formation des élus locaux ?

Le thème de la transition agricole et alimentaire est récent dans les politiques publiques portées par les collectivités territoriales.

Aujourd'hui on peut se réjouir que l'introduction dans la Loi d'Avenir de 2014 (art.39) des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) permette à de nombreux territoires de s'engager dans cette transition agri-alimentaire.

Néanmoins, le caractère « nouveau » de cette compétence dans les collectivités territoriales se traduit par un réel besoin de formation des élus et des agents :

- à la connaissance des enjeux et des implications de la transition agri-alimentaire pour un territoire,
- à la diversité des champs d'action possibles.

La formation est un formidable levier pour accompagner les élus, les chargés de mission et les parties prenantes, afin qu'ils puissent co-construire une vision partagée et une démocratie alimentaire sur leur territoire.

Elle leur donne aussi des clés pour agir dans la transversalité des enjeux, le décloisonnement des acteurs et des services, afin de préserver la qualité de l'alimentation, notre bien commun à tous.

Le présent document constitue le compte-rendu des deux journées de formation des élus qui se sont tenues à Arras les 9 et 10 juin 2022. Il a pour objectif de mettre en lumière, de valoriser et de diffuser les principaux enseignements issus des différents temps proposés.

Un grand merci à tous nos intervenants : Jean-François Caron, Jean-Luc Hallé, Pia Leveillé, Francis Maréchal, Daniel Kruszka, Jonathan Bétermier, les agents de la commune de Loison-sous-Lens, Pierre Damageux, Dominique Hays, Virginie Buyse, Marie Décima et l'équipe de restauration du Ménadel à Loos-en-Gohelle.

Et enfin, un grand merci à tous les participants pour leur énergie et leur enthousiasme tout au long de ces deux journées !

Pour plus d'informations sur le programme TETRAA :

www.programme-tetraa.fr

Sommaire

Pourquoi un cycle de formation des élus locaux ?	2
Les déterminants du changement	4
La résilience des territoires	4
De l'ancien modèle au nouveau : quels sont les déterminants du changement ?	4
De nouveaux imaginaires pour un nouveau récit	5
Les projets de Loos-en-Gohelle	5
Le changement par l'action	6
Le point de départ est toujours le socle de valeurs : « de quelles valeurs suis-je héritier ? »	7
Les 4 piliers du code source de la réussite de la transition	8
La fabrication des transitions : 4 typologies d'invariants	8
Atelier d'échanges « restauration collective », animé par Delphine Ducoeurjoly, coordinatrice du programme TETRAA	9
Un prérequis indispensable : bien connaître l'offre locale	9
Optimiser les flux logistiques	9
Repenser la rédaction des marchés publics	10
Atelier d'échanges « filières locales », animé par Pia Leveillé, chargée de mission A PRO BIO	10
Les étapes et les freins récurrents à la création d'une filière	10
L'exemple de la filière brassicole bio en Hauts-de-France	11
Atelier d'échanges « gouvernance alimentaire et dialogue territorial », animé par Jean-Louis Robillard, membre du comité de pilotage du programme TETRAA, et Marie Décima, consultante	11
La conduite d'une opération de développement : « gouvernance alimentaire » à l'échelle d'une région	12
Une déclinaison dans les intercommunalités et les communes : le principe de subsidiarité	12
Le rôle central de la participation et de la co-construction	13
Le rôle de l' élu	13
Retour sur les visites de terrain	14
La restauration municipale de Loison-sous-Lens	14
Visite chez Jonathan Bétermier, maraîcher à Loison-sous-Lens	15
Présentation de l'archipel nourricier de Loos-en-Gohelle	15
Pierre Damageux, la force du groupe	16
Détente et convivialité	16
Visite des places d'Arras	16
Balade en terrain minier	17
Conclusion	18
Quelques ressources utiles	19

Les déterminants du changement

Lors de la première matinée, l'intervention de Jean-François Caron, Maire de Loos-en-Gohelle et directeur de la Fabrique des Transitions, nous a d'abord familiarisés avec la notion de conduite de changement et ses déterminants. De quoi s'agit-il ? Quels sont les ressorts de la transition ? Jean-François Caron nous a livré le récit des innovations menées depuis plus de 20 ans dans sa commune, des changements observés et de l'implication grandissante de ses habitants. Nous avons ainsi bénéficié de son décryptage et de ses enseignements concernant la réalisation des projets pionniers qu'il a menés. C'est un précieux code source qui nous a été transmis !

La résilience des territoires

Jean-François Caron débute son récit par l'histoire de la mine et le paternalisme des Houillères¹ comme modèle d'encadrement de la société, le conditionnement d'une population dépossédée de sa capacité d'initiatives. La fermeture de la mine a entraîné une crise économique et des dégradations environnementales, provoquant un sentiment de déclassement de cette population, et une perception dégradée de son territoire et de son avenir. Le désœuvrement des habitants du bassin minier interpelle dans le récit du maire de Loos-en-Gohelle. Ce constat sera déterminant pour la démarche de conduite du changement de Jean-François Caron dans sa commune.

Comment rebondir quand la population n'a plus confiance ? Comment répondre en même temps aux multiples crises (sociales, écologiques et économiques), qui sont en outre intimement liées ? Comment réaliser une transition ?

De l'ancien modèle au nouveau : quels sont les déterminants du changement ?

Aujourd'hui, il est de l'avis de tous que l'ancien modèle de développement construit sur l'idée de ressources infinies s'effondre. C'est un fait ! Ce modèle exploite toutes les ressources et génère de nombreux dysfonctionnements écologiques, la raréfaction des ressources et des inégalités sociales.

Pourtant, nous ne parvenons pas à changer de modèle, car nous rencontrons des **résistances aux changements**. Actuellement, nous sommes dans le déni causé par le deuil d'un modèle de croissance. Il existe d'autres puissants mécanismes de résistance :

- le sentiment de déclassement que certains peuvent ressentir lorsque l'on remet profondément en cause leurs pratiques professionnelles ancrées depuis des décennies.
- la difficulté à se projeter dans un nouveau modèle qui n'est pas encore visible, même si des signaux faibles apparaissent.

En effet, opérer une transformation implique d'entrer dans une zone de brouillard, de flou, avant de recréer de nouveaux repères. Pour sortir du déni, de la résistance et du brouillard, il nous faut créer collectivement **un nouvel imaginaire** : « *Pour se mettre en mouvement, il faut des perspectives qui font rêver* ».

¹ Les Houillères sont les anciennes concessions minières qui ont été nationalisées à la Libération en 1946. Pour en savoir plus, notamment sur l'histoire du bassin minier du Nord-Pas de Calais : <https://bassinminier-patrimoine mondial.org/>

De nouveaux imaginaires pour un nouveau récit

Jean-François Caron explique : « **Un des premiers sujets de la conduite du changement est de travailler à de nouveaux imaginaires. Si nous n'avons pas de nouveaux imaginaires de ce que peut être le développement de demain, nous n'arrivons pas à mettre les gens en mouvement** ».

Nouvel imaginaire veut dire nouveau récit. Le **récit** a un pouvoir d'implication extrême, à ne surtout pas confondre avec du storytelling ou du marketing. La mise en récit amène à s'interroger collectivement :

« *Comment chacun de nous vit la transformation ?* :

- *De quoi sommes-nous les héritiers ?*
- *Qu'est-ce qui nous fonde ?*
- *Quel est notre système de valeurs ?*
- *Quel est notre héritage culturel ? Solidarité, convivialité... »*

Répondre à ces questions en s'attellant à la création d'un récit, permet de s'interroger collectivement sur « *d'où on vient, vers quoi on s'oriente, pourquoi c'est motivant...* » pour se mettre en **posture de trajectoire**. C'est un processus de mise en mouvement, où l'on invente en avançant.

Jean-François Caron revient sur un autre élément à prendre en compte : « *Aujourd'hui, le numérique donne accès à la connaissance. Le savoir était un élément essentiel du pouvoir. Les modèles de gestion de nos sociétés vont devoir devenir beaucoup plus horizontaux et participatifs puisque tout le monde a les capacités d'être au chapitre de la discussion. La participation est un élément du nouveau modèle, un modèle beaucoup plus impliquant pour les acteurs* ». **La participation est un élément incontournable du nouveau modèle.**

Nous sommes face à deux enjeux :

- Comment travailler les imaginaires ?
- Comment entrer dans une logique de changement ?

Les projets de Loos-en-Gohelle

Face aux mécanismes de résistance, Jean-François Caron insiste sur les vertus de l'approche culturelle comme moyen d'ancrer un nouveau regard sur la ville et son histoire collective. Un nouveau projet de ville, orienté vers une vision durable et des actions qui créent le changement.

A Loos-en-Gohelle, un travail sur le processus d'implication des habitants a été mené pendant un an et demi. Le maire insiste : « **La co-construction est un élément fondamental de réussite de la conduite du changement** ».

Grâce à des expérimentations sur divers thèmes, les champs du possible changement se dévoilent peu à peu aux yeux de tous. La gestion différenciée des espaces verts ou encore une éco-construction généralisée (10 % des habitants de Loos-en-Gohelle ont une facture de chauffage minime), sont des exemples d'actions qui ont permis aux agents, aux agriculteurs, aux professionnels ou encore aux institutions, de faire évoluer leurs postures.

Prenons l'exemple du développement des énergies renouvelables. La première action, inédite en France, était la rénovation de la toiture de l'église par l'installation de panneaux solaires avec affichage de l'énergie produite. S'ajoutait à ce projet un processus d'inclusion de la communauté catholique qui s'est ainsi sentie partie prenante de la transformation de la ville. L'évêque est d'ailleurs venu inaugurer le projet avec un discours sur la transformation. Au regard des habitants, cette intervention correspondait à un **nouvel imaginaire partagé**.

Par la suite, une société de développement d'énergies renouvelables, SAS « Mine de soleil » a été créée. Elle réunit des collectivités territoriales, des opérateurs privés et a permis l'équipement en panneaux solaires de toutes les toitures publiques. Les habitants mettent ainsi leur épargne au profit d'une énergie durable. Aujourd'hui, les agriculteurs proposent de mettre à disposition des toitures. Ainsi, **de nouvelles alliances se créent entre habitants et agriculteurs**.

Ces expérimentations sont réalisées sur la base d'un savoir-faire de partenariat, de coopération et de co-construction avec une diversité d'acteurs. Fort de ce développement de projets collectifs, Loos-en-Gohelle est devenu un pôle d'éco-construction.

Ces exemples démontrent que le processus d'implication des acteurs est incontournable et que les changements s'opèrent dans l'action et le projet. **Des actions qui font apparaître de nouveaux possibles**. Un processus qui parvient à réduire les résistances liées au sentiment de déclassement, cette crainte de s'éloigner de « ce que je sais faire ».

Le changement par l'action

En effet, Jean-François Caron insiste : « ***On ne change pas par les discours, on change quand on est dans l'action. Dans la réussite d'un projet, on va se transcender, on va transformer la façon qu'on a de faire, pour produire un résultat. Le mode projet collectif est un mode puissant de transformation de nos pratiques*** ». Ainsi, à Loos-en-Gohelle, l'idée « d'habitant acteur » a été généralisée, car tout est en co-construction avec les habitants. La culture de la participation est également transmise aux enfants et aux jeunes. Lors de la construction d'un skatepark par exemple : « *Les enfants sont accompagnés pour visiter différents skateparks. Puis, nous travaillons ensemble pour choisir le modèle* ».

Le « fifty-fifty » : chacun fait sa part !

Le principe du « fifty-fifty », c'est le droit à l'initiative des habitants, dès lors qu'il s'agit d'un projet d'intérêt général, et non d'intérêt privé, et que la demande est énoncée par au moins deux ou trois habitants. Comme ce projet vient s'ajouter aux projets de la ville, il est essentiel d'identifier les impacts, les coûts et la méthode de réalisation. Après plusieurs réunions de préparation, une charte est signée dans laquelle les habitants et la mairie s'accordent sur l'implication de l'un et de l'autre.

Exemple de la demande d'habitants pour intervenir sur le fleurissement de leur quartier : la fabrication de jardinières implique le respect de normes et la responsabilité du maire, aspects méconnus des habitants. A la fin du processus de discussion, la mairie a acheté les jardinières et les habitants ont pris en charge le fleurissement et le soin des plantes.

La fabrication de la ville devient une nouvelle forme d'éducation populaire

Les démarches de co-construction contribuent à l'apprentissage des règles, des normes, du temps (parfois long) des projets, et à la compréhension des jeux d'acteurs. Souvent, chacun arrive avec des présupposés puis au fur et à mesure, les perceptions changent, il y a une transformation.

Jean-François Caron parle de capacitation ou « *empowerment* », terme qui évoque bien l'idée de « retrouver du pouvoir d'agir », de « retrouver prise ». Une idée également au cœur de la transition agroécologique et alimentaire, qui plaide pour une nécessaire transformation de nos pratiques et de nos modes de vie.

Le point de départ est toujours le socle de valeurs : « de quelles valeurs suis-je héritier ? »

« Prenons l'exemple de l'agriculture, si nous ne sommes pas capables d'intégrer le système de valeurs du monde agricole, on passe à côté du sujet. Pour qu'ils se transforment, on ne peut pas leur demander de se renier en les culpabilisant. », insiste Jean-François Caron.

Sur n'importe quel sujet, **l'important est d'identifier où sont les socles de valeurs**, comment les mettre en récit, comment écouter, comment partir « de là où sont les gens », comment introduire les processus de transformation...

L'intérêt de l'**approche trajectoire** est qu'elle part d'hier pour amener à la construction de la vision : « *Le cœur de la conduite du changement, c'est la construction d'un nouvel imaginaire, un cap partagé pour coordonner les acteurs et les faire converger.* »

L'écriture et la construction d'un cap passent nécessairement par un processus participatif pour qu'il soit commun et partagé et ne soit pas le cap d'un seul individu, qu'il soit maire, consultant ou autre.

Exemple à Loos-en-Gohelle, en partenariat avec la commune de Vimy : un spectacle narratif son et lumière sera le support de récits et de témoignages des agriculteurs locaux. C'est un an de travail préparatoire, d'interviews d'agriculteurs, d'ateliers d'écriture, de travail d'artistes et de figurants, qui permettra de comprendre leurs socles de valeurs et leurs réalités. Une occasion de les écouter, de comprendre ce qui se passe aujourd'hui, pour raconter la transformation à venir. C'est une forme de récit très puissant pour embarquer les habitants et révéler les réalités quotidiennes de cette profession.

Le changement s'introduit également par des leaderships. Jean-François Caron évoque le PFH, le « Putain de Facteur Humain » ou le « Précieux Facteur Humain » pour Patrick Viveret, car « *ce ne sont pas les organisations qui se transforment, ce sont les individus à l'intérieur de l'organisation* ». D'où le besoin de leadership, de pionniers qui innovent en inspirant d'autres personnes dans leur sillage. « La qualité des collectifs permet l'expression des singularités de chacun », disait Gilles Deleuze. Cela peut être le cuisinier d'un collègue qui, à titre personnel, va mettre sa motivation et son énergie pour créer un changement. **Repérer ces pionniers, qui sont précurseurs et dérogent à la règle en suggérant de nouveaux possibles, et travailler à la qualité d'un collectif, sont des missions essentielles de l'élu.**

Jean-François Caron nous a également partagé le code source de la réussite de la transition et les principes clés capitalisés dans le cadre de la Fabrique des Transitions.

Les 4 piliers du code source de la réussite de la transition

source : *Fabrique des transitions*

1- **Processus d'implication et de co-production des projets.** Cf. ci-dessus.

2 – **Pensée et action systémique.** Exemple du carbone dans l'agriculture : les intrants à base de pétrole coûtent cher aujourd'hui aux agriculteurs, ce qui crée des répercussions sur les prix et accroît les inégalités sociales. Il faut donc croiser les problèmes d'ordre écologique, économique et social. La nécessité d'agir en transversalité et dans une approche systémique bouleverse les habitudes de travail dans les collectivités, « **c'est un challenge managérial énorme !** ». Nous le comprenons très vite sur la question alimentaire : du producteur au consommateur en passant par l'organisation des filières ou simplement la confection des repas, c'est l'ensemble des acteurs qui interagit. S'il manque l'un d'eux dans le dispositif, la transition n'aura pas lieu.

3 – **Une innovation, c'est une désobéissance qui a réussi.** Il faut créer les conditions de la désobéissance, au sens de production d'intérêt général, en dérogeant aux anciennes règles inadaptées aux enjeux du monde de demain.

4 – **L'étoile et les cailloux blancs.** La transition peut s'installer par la morale et la contrainte. Cependant, elle sera plus efficace sur la base d'un désir commun, car le désir, c'est de la mise en énergie. « *Comment mettre en mode désir les transformations que nous souhaitons faire avancer ? Nous avons besoin d'étoiles qui brillent.* »

Par exemple, l'une des étoiles de Loos-en-Gohelle est de devenir la première commune de France intégralement couverte de capteurs solaires. Jean-François Caron nous avertit et nous conseille : « *Si nous ne pouvons pas atteindre les étoiles, cela peut générer de la frustration ou de la sidération. Il faut donc des cailloux blancs qui balisent progressivement le chemin vers l'étoile. J'ai une vision, un cap dans le long terme et à partir de là comment je me projette ? Comment nourrir mon projet par une première action ce mois-ci, une autre dans trois mois... ? Une démarche qui permet de réarticuler le long terme avec le court terme. La notion du temps est importante, surtout dans le contexte du mandat d'élu.* »

La fabrication des transitions : 4 typologies d'invariants

1 – Pour s'assurer des résultats, il est impératif de mettre en place des mécanismes qui permettent l'**engagement**. « *La transition ne se fait pas en mode gestion, mais avec les tripes* ». La proximité est un facteur d'engagement, car les habitants s'engagent pour ce qui les touche au quotidien : le cadre de vie de sa commune, l'école de son enfant, etc.

2 – Il est essentiel d'agir dans une **approche systémique**. Cf. ci-dessus.

3 – Les **espaces de coopération et l'agencement des acteurs**. Nous ne pouvons pas séparer le monde agricole, des mangeurs et des intermédiaires. Ainsi, les questions de coopération deviennent centrales, car chacun doit déplacer son curseur. Pour comprendre les ressorts de la coopération, il est impératif de se former au processus de coopération. Une approche qui déplace les postures du champ des savoirs techniques à celui des savoir-être. La transition a besoin de ces postures de savoir-être, d'écoute des avis des autres et de partage d'information.

4 – **La carte de la valeur** : quelles nouvelles valeurs sont produites dans ce processus de transition ? Comment les révéler ?

Quelques ressources pour aller plus loin :

- Site de la Fabrique des Transitions : https://fabriquedestransitions.net/index_fr.html
- Site référentiel “Villes pairs, territoires pilotes de la transition” : <https://www.atemis-lir.fr/developpement-durable-des-territoires/ville-durable/>
- Site internet de la mairie de Loos-en-Gohelle, page sur la participation des habitants comprenant le lien de téléchargement du Référentiel loossois de l’implication citoyenne : <https://www.loos-en-gohelle.fr/loos-ville-pilote/participation-des-habitants/>

Atelier d’échanges « restauration collective », animé par Delphine Ducoeurjoly, coordinatrice du programme TETRAA

La restauration collective représente une porte d’entrée très intéressante pour les élus souhaitant engager leur collectivité dans une démarche de transition alimentaire. En effet, en décidant de réhausser les standards de qualité des repas servis dans les restaurants dont ils ont la charge, les élus peuvent **répondre à des enjeux multiples** : des enjeux de santé publique d’une part, grâce au recours à des produits de haute valeur nutritionnelle, des enjeux environnementaux d’autre part, en favorisant le bio par exemple, des enjeux économiques aussi, par des approvisionnements issus de filières locales, ou encore des enjeux de démocratie alimentaire en permettant à tous les publics, y compris les plus modestes, d’avoir accès à ces produits de qualité. Si des contraintes existent (gestion des coûts, questions logistiques, changement de pratiques en cuisine, sensibilisation des convives...), elles peuvent être levées à condition de procéder avec méthode, en mobilisant l’ensemble des leviers et outils à disposition des agents et chargés de mission des collectivités, et en sollicitant l’appui de réseaux professionnels aguerris sur ces sujets. Dans la suite du texte, nous reprenons trois facteurs clés de réussite qui ont été mentionnés par l’intervenante, Delphine Ducoeurjoly, dans sa présentation. Cette dernière est disponible [ici](#).

Un prérequis indispensable : bien connaître l’offre locale

Promouvoir les produits de qualité, issus de son territoire, suppose **une bonne connaissance, non seulement des produits disponibles localement, mais aussi et surtout des fournisseurs en capacité de livrer ces produits dans des conditions satisfaisantes pour les restaurants** (conditionnements et grammages adaptés, qualité organoleptiques, respect des règles sanitaires propres à la restauration collective, etc.).

Cette connaissance de l’offre impose de **bien connaître l’organisation des filières sur son territoire**, par des rencontres régulières avec les entreprises locales (agriculteurs et TPE/PME du tissu local notamment) et en se rapprochant des chambres d’agriculture et des associations du réseau de la FNAB qui travaillent au quotidien avec ces entreprises.

Optimiser les flux logistiques

La restauration collective a ses contraintes propres en ce qui concerne les jours et les horaires de livraison et les quantités à livrer à chaque commande. Les ruptures d’approvisionnement sont, à juste titre, très redoutées par les restaurants qui ont la charge de préparer chaque jour un grand nombre de repas. Les fournisseurs eux aussi ont des contraintes qui peuvent complexifier la livraison des sites : la saisonnalité des produits (tout n’est pas disponible tout le temps), les frais de transport (de plus en plus coûteux), la concurrence entre débouchés... Ainsi, pour sécuriser les approvisionnements, il est important :

- **de s’engager sur la durée avec les fournisseurs**
- **d’anticiper et de planifier les commandes**

- **de miser sur des commandes régulières portant sur des volumes significatifs**

Aujourd'hui, les fournisseurs s'organisent pour répondre au mieux aux attentes des collectivités et fluidifier la logistique. Les plateformes en ligne, comme Agrilocal ou Appro Local dans les Hauts-de-France, sont une première entrée pour améliorer la visibilité de l'offre et de la demande et leur mise en lien. Des plateformes physiques se développent également qui permettent d'aller plus loin dans la rationalisation des flux logistiques (regroupement de l'offre, préparation des commandes, interface et contact unique pour la livraison et la facturation). Le Réseau Manger Bio par exemple, est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif qui regroupe, autour de valeurs et de missions communes, des plateformes de distribution bio locales et des partenaires sur l'ensemble du territoire français (plus d'infos [ici](#)).

Repenser la rédaction des marchés publics

De nombreux leviers rédactionnels existent pour promouvoir les produits de qualité et les circuits de proximité dans la commande publique. Le respect de la loi Egalim, qui impose 50% de produits "durables" dans les achats, est un argument supplémentaire pour revoir en profondeur la rédaction de ses marchés. **L'enjeu principal est, non pas de favoriser les producteurs et fournisseurs locaux (cela est interdit par le code de la commande publique), mais de faire en sorte qu'ils puissent répondre aux marchés,** en adaptant les spécifications techniques du CCTP² au plus près des caractéristiques de l'offre locale (conditionnements, grammages...) et en utilisant, pour la sélection des candidats, des critères d'attribution judicieux parmi lesquels :

- le critère de "performance en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture"
- le critère de "performance en matière de protection de l'environnement"
- le critère du "bien-être animal"
- le critère de "garantie de la juste rémunération des producteurs"
- le critère de "traçabilité des produits"

Ces critères "développement durable" doivent en outre avoir un poids suffisant dans la note finale pour peser réellement face au critère "prix".

Atelier d'échanges « filières locales », animé par Pia Leveillé, chargée de mission A PRO BIO

Association de loi 1901, A PRO BIO est une association à caractère interprofessionnel engagée au service des professionnels de la filière biologique de la région Hauts-de-France et œuvrant pour l'accès à tous à une alimentation de qualité. Depuis 1994 elle fédère ainsi l'ensemble des acteurs de l'agriculture biologique (producteurs, transformateurs, distributeurs, associations de consommateurs, ambassadeurs de la bio, fournisseurs de biens et services). Plus d'informations [ici](#).

Les étapes et les freins récurrents à la création d'une filière

Plusieurs étapes indispensables à la création d'une filière locale responsable nous ont été présentées par Pia Leveillé.

La première consiste à établir un **état des lieux exhaustif des filières existantes** et à identifier les produits pour lesquels une demande existe, avec de réelles opportunités de valorisation et de débouchés, mais qui apparaît non couverte dans l'état actuel de l'orientation des fermes et de l'organisation des filières sur le territoire.

² Cahier des Clauses Techniques Particulières

Il convient ensuite de **rencontrer les différentes entreprises du territoire** (coopératives, transformateurs, distributeurs...) pour échanger avec eux sur ces opportunités et **identifier plus précisément les freins et les leviers à la structuration d'une filière nouvelle**. Il est nécessaire ensuite d'élaborer collectivement une stratégie et d'y adosser un plan d'action et un calendrier de mise en œuvre. Enfin, la recherche de financements est une étape importante qu'il ne faut pas négliger.

Parmi les éléments bloquants, on peut être confronté à un **manque d'implication des acteurs économiques**, ou à un **maillon de la filière qui se révèle problématique** (absence d'abattoir ou d'atelier de découpe sur le territoire, présence d'outil industriel dont le dimensionnement ne permet pas de travailler des volumes limités de produits locaux de qualité). **La question du prix est tout aussi centrale**. En effet, les prix pratiqués, pour assurer la juste rémunération de l'ensemble des maillons de la filière, peuvent se révéler trop élevés par rapport aux attentes des consommateurs.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à consulter le site <https://filiereencommuns.org>, qui fédère une communauté d'animateurs et d'accompagnateurs impliqués dans les filières alimentaires de proximité.

L'exemple de la filière brassicole bio en Hauts-de-France

Nous avons pu découvrir l'exemple de la structuration de la filière brassicole bio en Hauts-de-France. Le succès de cette filière a été permis à la fois par des **échanges réguliers entre les différents acteurs** (coopératives, malteries, chambre d'agriculture, brasseurs, houblonnières...), des essais cultureux fructueux, l'animation de groupes de travail ou encore la création d'outils de communication collectifs.

Cette filière a ainsi permis de développer les surfaces cultivées en bio dans la région, de **créer de nouveaux outils structurants comme une houblonnière** expérimentale bio, ou encore d'accompagner des porteurs de projets à la création et au développement de leur activité sur le territoire.

Vous pouvez retrouver la présentation et le contact de Pia Leveillé [ici](#).

Atelier d'échanges « gouvernance alimentaire et dialogue territorial », animé par Jean-Louis Robillard, membre du comité de pilotage du programme TETRAA, et Marie Décima, consultante

Très vite lors de l'atelier, Jean-François Caron, maire de Loos-en-Gohelle nous rappelle : « **Pour une réelle gouvernance alimentaire, c'est à dire qui permet à chaque intervenant du système de prendre sa place, il est incontournable de proposer un processus qui permette le partage d'une vision et la co-construction d'une politique alimentaire.** »

Avant de parler de gouvernance alimentaire, Marie Décima, consultante sur la transition alimentaire, a présenté le schéma du système alimentaire, mettant en évidence les différents intervenants et leurs interactions. Cette infographie a été co-construite avec les parties prenantes de ce système dans le cadre de la stratégie de gouvernance alimentaire de région Nord-Pas de Calais (cf. intervention de Jean-Louis Robillard ci-dessous). A l'époque, les constats de ce collectif étaient unanimes : « **Ce système économique est cloisonné avec des tensions liées à la course aux prix bas. Tous sont figés dans leur rôle et dans l'incapacité d'innover seuls.** » L'une des solutions communément admises pour une transition alimentaire repose sur la **nécessité d'une coopération entre professionnels de la filière**. Le territoire a un rôle clé en tant que **coordinateur de ces parties prenantes et garant des projets d'intérêt général**.

La conduite d'une opération de développement : « gouvernance alimentaire » à l'échelle d'une région

Jean-Louis Robillard, ancien vice-président en charge de l'Alimentation, de la Régionalisation de l'Agriculture et de la Ruralité de la Région Nord-Pas-de-Calais, nous a présenté la démarche de gouvernance alimentaire qu'il a conduite au cours de son mandat. L'objectif était de créer un processus d'échange auprès des professionnels du système alimentaire afin d'identifier les points de convergence, qui sont à la base des axes d'une politique publique.

La première étape a été de constituer un « groupe projet » transversal au sein de l'organigramme de la région. La rencontre avec les 7 vice-présidences concernées par les questions alimentaires a abouti à la mise à disposition d'agents de ces délégations et à la création d'un poste de cheffe de projet pour coordonner et piloter la démarche participative et le programme d'actions. L'enjeu était de faire jouer la transversalité et le caractère systémique de l'alimentation.

La seconde étape visait à **créer les conditions d'échange entre les professionnels et les associations du système alimentaire**. D'abord, chaque partie prenante (chambre d'agriculture, chambre des métiers, associations de consommateurs...) a été rencontrée individuellement pour les questionner sur leur perception du système alimentaire. Cette démarche a permis d'observer la **diversité des points de vue et d'identifier les difficultés de chaque profession ou acteur**.

Puis, des rencontres, réunissant au moins un représentant de chaque catégorie professionnelle, ont été organisées afin de « croiser les regards » sur les perceptions de chacun. L'animation avait pour objectif **d'identifier les points de convergence** qui deviendront le **socle de la politique publique**, et d'identifier les points de divergence, qui seront pris en compte, mais traités plus tard.

D'autres rencontres encore ont permis de se rapprocher des « mangeurs » par la **mise en place d'une instance régionale du débat public** (sur le modèle de l'instance nationale). Cette dernière étape a permis d'aller vers les gens en s'adaptant à la diversité des publics par des approches plurielles (micro trottoir, food truck, cahiers de doléances, site internet, enquêtes...) et de légitimer l'ensemble de la démarche de définition des axes majeurs de la politique publique à initier.

A l'issue de ce processus de participation, 6 axes d'orientation ont permis d'engager les premières actions en Région, une assemblée permanente étant garante de l'avancée des premiers chantiers et du respect des orientations définies. Cette démarche participative s'est déroulée sur plus de 6 mois avec l'appui de cabinets de consultants pour animer les différents temps de la concertation.

Une déclinaison dans les intercommunalités et les communes : le principe de subsidiarité

Pour impliquer les territoires, bien avant l'existence des PAT (Projet Alimentaire Territorial), l'ex Région Nord Pas-de-Calais a signé des Contrats d'Agriculture et d'Alimentation Durable (CAAP'Agglo). Ces derniers permettaient, par des financements et un accompagnement d'experts, de donner de l'ampleur à trois territoires pionniers de la région.

Notamment, le CAAP'agglo du Douaisis a permis d'expérimenter et de structurer leur projet agricole et alimentaire. Parmi les expérimentations menées, la **déclinaison des PAT à l'échelle communale**. Avec l'appui de l'ingénierie de l'agglomération et la mise à disposition d'outils méthodologiques, trois communes ont ainsi pu proposer des projets alimentaires en proximité avec les habitants.

Le rôle central de la participation et de la co-construction

Dans la lignée de son intervention, Jean-François Caron est revenu sur la nécessaire transformation des pratiques pour les professionnels, et des habitudes pour les consommateurs, afin d'infléchir le modèle économique vers une alimentation plus durable. Une transformation qui doit se faire de manière concomitante. Encourager le passage au bio de l'agriculture, si la demande et les débouchés ne sont pas là en face, mène forcément à une impasse.

La commune de Loos-en-Gohelle a ainsi mis en place un processus de **dialogue territorial sur les enjeux de l'agriculture et de l'alimentation** avec l'association Geysier (geyser.asso.fr). Le principe était de réunir l'ensemble des parties prenantes de la collectivité concerné par l'alimentation (agriculteurs, associations de consommateurs, le principal du collège, ainsi que le cuisinier...) et de procéder en plusieurs rencontres individuelles et collectives pour **identifier les points d'intérêt convergents et divergents**, former les personnes aux bases du dialogue territorial (écoute active, reformulation...), susciter une meilleure interconnaissance et créer les conditions d'une meilleure compréhension de la complexité du métier d'agriculteur.

Suite à cette démarche des actions ont vu le jour : achats auprès des agriculteurs pour la restauration du collège, visites de fermes, spectacle participatif sur le monde agricole. L'action remarquable que Jean-François Caron qualifie de « montée en maturité coopérative », est la constitution d'un Groupe de Réflexion sur l'Alimentation et l'Agriculture Loosoise (GRAAL), dont l'objectif est de faire des propositions de projets à la mairie.

Le rôle de l' élu

Jean-Luc Hallé, vice-président à la transition alimentaire et agricole et à la trame verte et bleue à Douaisis Agglo, et Jean-François Caron, nous ont partagé leur expérience sur le rôle des élus.

Jean-Luc Hallé a débuté son propos sur **l'importance de porter, en tant qu' élu, une vision, un cap pour la dynamique d'un territoire**. Aborder la question de l'agriculture implique une politique de développement agricole avec des moyens humains dans un service ad hoc. Par ailleurs, cette politique doit se co-construire avec les habitants et les parties prenantes. Jean-Luc Hallé évoque le **processus de dialogue territorial**, qui l'a amené à définir sa politique alimentaire avec les forces vives du territoire, soit une cinquantaine d'acteurs (associations, professionnels du monde agricole, entreprises, restauration collective, élus communaux...). Pour chaque politique, des bureaux d'étude ont accompagné l'agglomération pour mettre en œuvre ce dialogue par des **rencontres interprofessionnelles** et des **forums ouverts**. Cette démarche a permis de formuler la politique alimentaire de Douaisis Agglo : « *Permettre à tous les habitants d'accéder à une alimentation de qualité qui soit le plus possible d'origine locale et dans le cadre d'une agriculture économiquement forte et écologiquement viable* ».

Jean-Luc Hallé précise : « *Depuis 15 ans que nous menons notre politique alimentaire, les agents savent où nous en sommes et où nous souhaitons aller. Le lien entre élus et agents se noue sur une relation de confiance et des rencontres régulières. Élus et agents, chacun est fournisseur d'idées* ».

Jean-François Caron rappelle la répartition des rôles entre l' élu et l' agent. **L' élu doit amener du sens, des perspectives et une vision** pour la transformation de la société. **L' agent** possède une expertise liée à ses diplômes, **il doit être force de propositions et s'inspirer d'autres expériences**. Par ailleurs, l' élu doit savoir passer une commande claire aux agents. Ces derniers doivent qualifier cette commande, voire réajuster l'analyse en donnant des éléments objectivés et en proposant différentes hypothèses.

Le maire de Loos-en-Gohelle revient également sur la définition du mot **coopérer** : « **C'est opérer ensemble en tenant compte des contraintes des uns et des autres.** Si on réalise un projet agricole, il est important de prendre en compte les changements de pratique et de modèle économique pour les agriculteurs souvent engagés sur des investissements sur plus de 20 ans ». Coopérer suppose aussi de bien connaître les contraintes des services : effectifs insuffisants, besoin de formation et de reconnaissance...

Dans le cadre d'une politique innovante, qui implique selon Jean-François Caron une « désobéissance au système », **le binôme agent-élu doit être fort et fonctionnel.** L'élu prend les décisions par rapport à sa représentation citoyenne et face à ses responsabilités juridiques et pénales, il a le rôle de réguler et d'arbitrer.

Les deux intervenants concluront sur la question de la pérennité de ces politiques innovantes. Pour Jean-Luc Hallé, **le dialogue territorial** favorise l'implication dans une politique d'une diversité de parties prenantes. Pour Jean-François Caron, **la capacitation**, des citoyens notamment, aboutit à une montée en compétences par la compréhension des enjeux.

Une ressource utile pour aller plus loin :

« **Guide sur la mobilisation des élus sur l'agriculture et l'alimentation à travers une démarche territoriale** » réalisé par Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine (février 2021) : <https://pqn-a.fr/production/guide-sur-la-mobilisation-des-elus-sur-lagriculture-et-lalimentation-a-travers-une-demarche-territoriale/>

Retour sur les visites de terrain

La restauration municipale de Loison-sous-Lens

Les participants ont pu découvrir la **restauration municipale** de Loison-sous-Lens, où les deux sites, qui comptent chacun 160 et 100 couverts/jour, sont aujourd'hui à **60% en bio et 35% en local.** La restauration municipale a également été labellisée "niveau 2" par Ecocert (retrouvez les critères [ici](#)). Un important travail de sourcing a été réalisé grâce à la Chambre d'Agriculture et à A PRO BIO, ainsi qu'un travail sur la limitation du gaspillage alimentaire, sur les économies d'énergie du bâtiment, ou encore sur la mise en place d'une légumerie. Un **potager pédagogique**, attenant à l'école et à la cantine, permet aux élèves d'être sensibilisés. Plus d'informations [ici](#).



Le potager pédagogique de l'école maternelle et élémentaire de Loison-sous-Lens

Visite chez Jonathan Bétermier, maraîcher à Loison-sous-Lens

A seulement quelques mètres de l'école se trouve Jonathan Bétermier, **maraîcher installé par la commune** avec l'aide de **Terre de Liens**. En 2015, la commune fait appel à Terres de Liens pour l'acquisition d'une parcelle au sein d'une ZAC récemment créée. Trois ans plus tard, la Fondation Terre de Liens valide l'achat de la parcelle de 2,3 hectares, et la commune se charge de sa viabilisation. Le maraîcher s'installe en 2020 après une phase de test d'activité. La **Communauté d'Agglomération de Loison-sous-Lens** participe au projet en finançant l'ingénierie. Aujourd'hui, la production approvisionne la restauration municipale et permet également de vendre des paniers aux particuliers. Plus d'informations sur cette démarche [ici](#).



Les plants de Jonathan Bétermier

Présentation de l'archipel nourricier de Loos-en-Gohelle

Dominique Hays, président du Réseau Cocagne et directeur des Anges Gardins, nous a accueillis dans le tiers-lieu Menadel et Saint Hubert, le cœur de l'écopôle alimentaire de Loos-en-Gohelle. Ce tiers-lieu, qui est un restaurant, se structure autour de deux autres fonctions : l'organisation d'une **ingénierie pour organiser les filières locales** (logistique, conditionnement, transformation), et l'**accompagnement des « mangeurs » dans une logique de justice sociale et de transformation de leurs habitudes alimentaires**. Ces fonctions supposent de travailler autrement, de développer la professionnalisation de ces métiers et d'y intégrer le retour à l'emploi de personnes non qualifiées.

Pour inventer ce nouveau modèle économique, Dominique Hays s'appuie sur **l'économie de la fonctionnalité et de la coopération**. Cette approche les amène à s'interroger sur la production des effets utiles sur la santé, l'emploi, la biodiversité, l'eau, le bien vivre alimentaire... et ainsi rendre intelligible aux yeux des collectivités et de leurs élus, des effets pour le moment peu connus de ces modèles vertueux.

Dominique Hays précise : « *les gens se retrouvent dans ce tiers-lieu pour vivre une expérience de changement de modèle* », d'autant plus abouti que la « Manne », Monnaie d'une Autre Nature pour de Nouveaux Echanges, facilite les échanges de savoir-faire et favorise les achats locaux et bio.

Ci-dessous, deux vidéos et un article pour comprendre le projet d'Ecopôle alimentaire de Loos-en-Gohelle et la Manne :

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable/Ressources-Alimentation-Durable/Videos-Ecopole-alimentaire-de-Gohelle>

Pierre Damageux, la force du groupe

Vivre la transition agricole et alimentaire n'est pas un cap facile à franchir. Pierre Damageux, agriculteur bio à Loos-en-Gohelle, nous a signifié combien **être inscrit dans une dynamique collective** qui est celle d'une CUMA (Coopérative d'Utilisation en commun du Matériel Agricole), a aidé le pionnier qu'il a été à faire cheminer ses collègues vers l'agroécologie et l'agriculture biologique. La dynamique initiée par la collectivité et son maire a aussi été un formidable levier pour cet entraînement de tous vers la transition alimentaire et agricole, avec le **souci permanent du dialogue territorial entre l'ensemble des acteurs et notamment ceux du monde agricole.**

Détente et convivialité

Visite des places d'Arras

En fin d'après-midi nous avons pu profiter de la douceur de vivre d'Arras, en suivant Virginie, arrageoise passionnée d'Art Déco, qui nous a fait découvrir sa ville. De la maison où a résidé Verlaine, au Beffroi d'Arras, en passant par les maisons Art Déco, nous avons eu la chance de découvrir avec Virginie une ville chaleureuse, à taille humaine, qui cache de petits bijoux architecturaux. La balade s'est terminée avec les magnifiques places d'Arras : la place des Héros et la Grand'Place, composée de 155 maisons et 345 colonnes, un décor somptueux où pignons à volutes et arcades vous entraînent dans une valse à mille temps !

Pour en savoir plus sur Arras et planifier une petite escapade : <https://www.arraspaysdartois.com/>



Quelques photos d'Arras, 9 juin 2022

Balade en terrain minier

Le 10 juin en fin de matinée, nous avons eu la chance de retrouver Francis Maréchal, président du CPIE de la chaîne des terrils, qui nous a fait découvrir l'histoire du bassin minier au fil d'une magnifique balade qui nous a mené, depuis l'accueil de la base 11-19, vers les hauteurs du terril de Loos-en-Gohelle, un marqueur fort de l'identité régionale.

La base 11-19, témoin majeur de l'histoire minière

La Base 11/19 comprend 110 hectares de terrils, d'anciens bâtiments d'exploitation minière et de cavaliers de mine³. Ce site est aujourd'hui un fleuron du patrimoine minier régional, le Nord-Pas-de-Calais ne comptant plus que trois sites complets. Deux éléments majeurs (la tour et le chevalet métallique) sont classés aux Monuments Historiques depuis septembre 2009. Le site comprend également les terrils du 11/19, réputés les plus hauts d'Europe (186 m).



Les anciens bâtiments d'exploitation minière de la base 11-19 à Loos-en-Gohelle



Le groupe attentif aux explications de Francis Maréchal, sur le terril de Loos

³ Voies privées sur lesquelles les concessionnaires des droits d'exploitation transportaient le charbon, les stériles, et le matériel nécessaire à leur activité.

La faune et la flore du terril de Loos

Les terrils sont des amoncellements de schistes et de grès, déchets issus de l'extraction du charbon, également appelés « stériles ». Aujourd'hui, la nature y a repris ses droits, et les terrils, qui forment un écosystème à part entière, sont devenus des refuges de biodiversité. Leur forme, leur pente, leur orientation par rapport au soleil, la température qui règne sur leur sol noir, leur surface et leur composition ont en effet favorisé l'installation de plantes et d'animaux parfois étrangers à la région et de quelques espèces rares.



Le pavot cornu, une espèce répandue sur le terril

Découvrez l'association CPIE de la Chaîne des Terrils et toutes les animations qu'elle propose [ici](#).

Conclusion

A l'issue de la formation, les participants repartent dans leur territoire respectif avec de nombreuses idées et propositions de méthodes pour conforter leur action quotidienne en faveur de la transition agroécologique et alimentaire. Portés haut et fort par les personnalités charismatiques qui ont accepté de délivrer leurs savoirs tout au long de ces deux journées, des mots et expressions, qui sont revenus à plusieurs reprises, raisonnent désormais comme des mantras, à lire et à se redire sans modération : faciliter la coopération par le dialogue territorial, construire de nouveaux imaginaires, œuvrer à des transformations désirables, faire converger les acteurs, promouvoir le changement par l'action, encourager le "fifty-fifty" qui invite chacun à faire sa part, découvrir le pouvoir de la mise en récit...

Face au succès des sessions de formation organisées par le programme Tetraa à Arras, mais aussi à Blois, Bourg-en-Bresse et Douai les mois précédents, une suite est en préparation pour ne pas laisser retomber la dynamique et continuer à explorer tous les leviers d'actions dont disposent les élus pour contribuer activement à des systèmes agricoles et alimentaires plus durables.

"A force de sacrifier l'essentiel pour l'urgent, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel" - Edgar Morin



Le groupe sur la place des Héros à Arras

Quelques ressources utiles

- Les Greniers d'Abondance, 2020. *Vers la résilience alimentaire. Faire face aux menaces globales à l'échelle des territoires*. Disponible sur : <https://resiliencealimentaire.org/wp-content/uploads/2021/01/VersLaResilienceAlimentaire-DigitaleVersion-HD-1.pdf>
- Brand C., Bricas N., Conaré D., Daviron B., Debru J., Michel L., Saoulard C., 2017. *Construire des politiques alimentaires urbaines. Concepts et démarches*. Editions Quae.
- Bricas N., Conaré D., Walser M., 2021. *Une écologie de l'alimentation*. Editions Quae. Disponible sur : <https://www.chaireunesco-adm.com/Une-ecologie-de-l-alimentation>
- Fouilleux E., Michel L., 2020. *Quand l'alimentation se fait politique(s)*. Edition Res Publica.
- **Ressources du Cerdd sur l'alimentation durable :**

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable>

Repères pour une alimentation durable :

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable/Ressources-Alimentation-Durable/Reperes-Pour-une-alimentation-durable>

1ers décryptages des Systèmes Alimentaires Durables Territorialisés :

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable/Ressources-Alimentation-Durable/1ers-Decryptages-des-Systemes-Alimentaires-Durables-Territorialises>

Quelles approches pédagogiques en matière d'alimentation durable ?

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable/Ressources-Alimentation-Durable/Quelles-approches-pedagogiques-en-matiere-d-alimentation-durable>

Vidéos sur le sujet de l'alimentation durable :

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable>