



# DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL :

COMMENT LES COLLECTIVITÉS  
LOCALES PEUVENT-ELLES  
FAVORISER DES FILIÈRES  
AGRICILES DURABLES ?

SEPTEMBRE 2018

Ce guide de recommandations et bonnes pratiques est issu  
des travaux du **réseau national des sites pilotes eau & bio**,  
coordonnés par la **FNAB** et **Bio en Hauts-de-France**.

# PRÉAMBULE

Un besoin de mieux identifier le rôle que pourraient jouer les collectivités locales dans l'émergence de systèmes agroalimentaires durables et territorialisés

## LE RÉSEAU DES SITES PILOTES EAU & BIO, EN QUELQUES MOTS...

Si en matière de reconquête et de préservation de la qualité de l'eau sur des secteurs agricoles, la solution la plus durable et la plus efficace est le développement à grande échelle de l'agriculture biologique<sup>1</sup>, les références locales ou européennes en la matière sont peu nombreuses, notamment sur les leviers d'actions publics.

Le dispositif site pilote Eau & Bio, créé en 2010, est un réseau de co-production, d'expérimentation, d'innovation et de transfert d'expériences visant à mieux favoriser et comprendre les dynamiques territoriales en faveur du développement de l'agriculture biologique.

Il réunit à ce titre les territoires les plus innovants et engagés dans la problématique du développement agricole, plus particulièrement celui du mode de production biologique, dans un contexte d'enjeu de protection de l'eau.

[www.eauetbio.org](http://www.eauetbio.org)



Ce réseau - animé par la FNAB - se compose d'une trentaine de sites pilotes représentatifs de la diversité des systèmes agricoles, des contextes pédoclimatiques, des dimensions géographiques, politiques et administratives que l'on retrouve en France.

<sup>1</sup> Girardin et Sardet, INRA, 2003.  
Billen, Piren Seine-Normandie, CNRS, 2011.



## GÉNÈSE ET FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE DE TRAVAIL DÉDIÉ À CETTE PROBLÉMATIQUE

Le réseau des sites pilotes et la FNAB ont l'intuition que le développement économique et l'appui à la structuration de filières longues (projets allant au-delà et en complément des circuits courts de proximité tels que les paniers, marchés de plein vent, la restauration collective) pourraient être de puissants leviers pour développer et structurer localement l'agriculture biologique.

Pourtant, ces leviers sont souvent méconnus et sous-employés. Nous disposons de peu d'exemples dans lesquels la collectivité locale a pu faire émerger une économie agroalimentaire durable et reterritorialisée. Par ailleurs, les collectivités en charge de la protection de l'eau n'ont soit pas la compétence développement économique, soit peinent à articuler leurs compétences avec les politiques publiques de développement économique agricole et agroalimentaire.

Ce groupe de travail animé par la FNAB et le GABNOR (aujourd'hui Bio en Hauts-de-France) en partenariat avec le bureau d'études Epices, composé de collectivités

locales du réseau des sites pilotes, a cherché à mieux comprendre le rôle des collectivités en matière de développement économique agricole et alimentaire.

A travers cette analyse économique, l'objectif était d'identifier de nouvelles pistes de soutiens publics au développement territorial de l'agriculture biologique. Pour ce faire, le groupe de travail composé d'une dizaine de collectivités locales s'est réuni trois fois et a organisé un voyage d'étude à la Biovallée (Drôme) en mai 2016.



26 acteurs ressources ont été interviewés afin d'enrichir l'analyse :

● **Opérateurs économiques :**  
société IRIS (ex-SANOFLORE), SCOP Ti (ex - FRALIB), Agrobio-drôme, Terres Dioises, société roses et d'or, fromagerie de la Lémance, fermes de Figeac

● **Acteurs publics :**  
Pays des Herbiers, PNR Pyrénées Ariégeoises, Conseil Départemental de la Savoie, Agence de l'Eau Seine Normandie, Communauté d'Agglomération de

l'Auxerrois, Saint Etienne Métropole, Grenoble Alpes Métropole, Pays du Ternois, Communauté de Communes Val de Drôme, Eau de Paris

● **Têtes de réseau et experts :**  
Fédération Nationale des PNR, Association des Régions de France, Agence Bio, CAP Rural, CERDD, ATEMIS, France Clusters, l'Assemblée Des Communautés de France, ANPP



Enfin, un séminaire et des ateliers de co-production dédiés organisés à Paris le 19 janvier 2017 ont réunis élus, collectivités locales, producteurs et opérateurs économiques : <http://www.eauetbio.org/categorie-dossiers-thematiques/seminaire-transition-agricole-des-territoires/>



# UN GUIDE DE RECOMMANDATIONS ET DE BONNES PRATIQUES POUR DONNER ENVIE AUX COLLECTIVITÉS LOCALES DE S'ENGAGER

Comment encourager  
l'entrepreneuriat agricole  
individuel et collectif ?

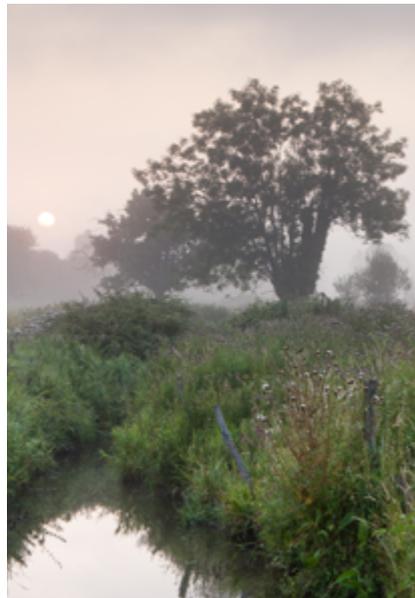
Comment mobiliser des  
acteurs économiques  
positionnés sur des marchés  
internationaux ?

Comment créer davantage  
de coopérations entre les  
acteurs économiques et les  
élus d'un territoire ?

Voici quelques-unes des questions soulevées par le groupe de travail auxquelles nos travaux se sont attachés à répondre. L'objectif de ce guide est de valoriser les échanges et expériences issus de ces travaux à travers

- Une présentation du **contexte agroalimentaire**
- La formulation de **3 recommandations clés** à destination des élus et agents de collectivités locales

Que faire quand les centres  
de décision des entreprises  
ne sont plus dans les terri-  
toires ?



- La proposition d'un **schéma méthodologique** et de clés à destination des collectivités locales pour se lancer dans la mise en œuvre de politiques de développement économique facilitant la transition agroalimentaire d'un territoire

CONTEXTE

# 05

## LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME AGROA- LIMENTAIRE LIMITENT L'ACTION DES COLLEC- TIVITÉS TERRITORIALES

Un système agroalimentaire  
concentré, spécialisé et  
globalisé...

-  
Qui invite à repenser le mode  
d'organisation des filières...

-  
Mais qui révèle les difficultés  
des collectivités territoriales  
à intervenir sur l'organisation  
des filières

RECOM. 1

# 11

## SORTIR DU CADRE, CHANGER DE POSTURE : UN PRÉALABLE

Des compétences en  
développement économique,  
mais une difficulté des  
collectivités à se positionner  
sur l'économie agricole, à  
penser le lien aux ressources  
en eau

-  
Pourquoi et comment  
dépasser ce cadre ?



RECOM. 2

16

## ENCOURAGER L'ENTREPRENARIAT INDIVIDUEL OU COLLECTIF, POUR FAIRE ÉMERGER DES ALTERNATIVES AU SYSTÈME AGROALIMENTAIRE

Accompagner et mettre en réseau les initiatives entrepreneuriales alternatives

-  
Attirer des entrepreneurs qui contribueront à la mise en œuvre du projet de territoire : zones d'activité immobilières dédiées, marketing territorial, crowdfunding territorial...

RECOM. 3

23

## INFLUENCER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU TERRITOIRE : DES MARGES DE MANŒUVRE À EXPLORER

Se construire un avenir commun en révélant les enjeux communs entre les entreprises et le territoire

-  
Saisir les opportunités pour influencer les pratiques des entreprises

SYNTHÈSE

27

## MÉTHODOLOGIQUE

Des actions ponctuelles pour démarrer

-  
Schéma méthodologique

# CONTEXTE

## LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME AGROALIMENTAIRE LIMITENT L'ACTION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### UN SYSTÈME AGROALIMENTAIRE CONCENTRÉ, SPÉCIALISÉ ET GLOBALISÉ...

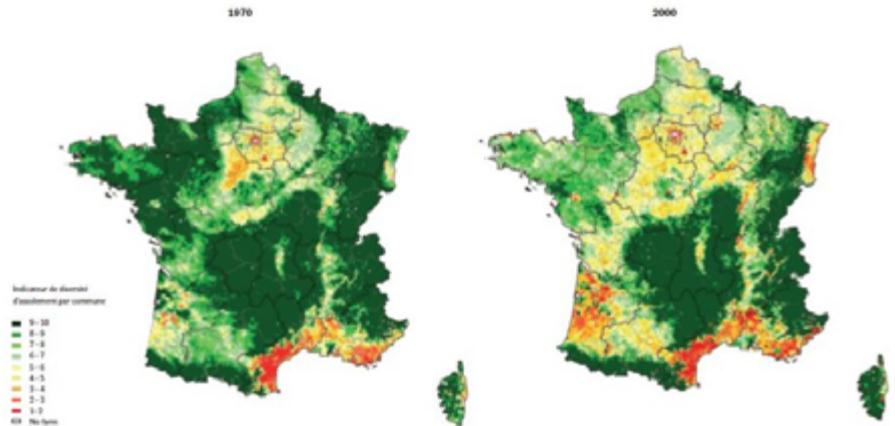
La théorie des avantages comparatifs soutient l'idée que chaque territoire a intérêt à se spécialiser dans la production agricole pour laquelle il dispose de la productivité la plus forte. En fonction de différents facteurs : contexte pédoclimatique, infrastructures logistiques, outils de transformation et organisation des acteurs... Le système de libre-échange a poussé les régions agricoles à se spécialiser en vertu de cette théorie, sur un modèle économique basé sur le couple volume / prix.

Les filières agricoles se sont donc structurées autour de ce principe, conduisant à la simplification des systèmes de production (moindre diversité des assolements, réduction de la durée des rotations...). Cette simplification des systèmes de production s'est accompagnée d'une spécialisation des territoires autour de bassins de production, organisés à travers des acteurs et des outils de transformation de plus en plus concentrés.

## SPÉCIALISATION

L'histoire agricole, avec les apparitions progressives de la motorisation, mécanisation, intrants, sélection variétale, a conduit les exploitations agricoles puis les territoires à se spécialiser. Cette spécialisation s'est accélérée par la structuration des filières agro-industrielles basées sur des bassins de production afin de maîtriser volumes, qualité, logistique et de réaliser des économies d'échelles. Les cartes ci-dessous montrent cette spécialisation des territoires et des systèmes productifs par la simplification des rotations alors même que la diversification des cultures, pierre angulaire des systèmes bio, est le principal levier pour le développement de systèmes de productions durables économes en intrants et respectueux des territoires.

### Diminution des rotations culturales entre 1970 et 2000



Sur ces cartes, plus la couleur tend vers le rouge, plus les rotations culturales sont faibles.

**Source des cartes : SOLAGRO et AGRESTE - RGA**

### Schéma décrivant la concentration des acteurs dans la filière alimentaire



**Source : BASIC**

## CONCENTRATION

Le schéma ci-contre représente la chaîne agroalimentaire française avec le nombre d'acteurs à chaque niveau : on observe une atomisation des consommateurs et des agriculteurs face à une concentration croissante des acteurs à mesure que l'on s'avance vers la distribution.

Aujourd'hui en France, deux tiers du chiffre d'affaires de l'industrie agroalimentaire est réalisé par moins de 10% des entreprises. La distribution est encore davantage concentrée puisque 90% du commerce de détail alimentaire en libre-service est réalisé par 6 entreprises, regroupées autour de 4 centrales d'achats.



Les cartes ci-contre montrent l'évolution du secteur sucrier, symbole de la spécialisation des territoires et la concentration des outils de production : la betterave est surtout cultivée dans le Nord de la France, et s'il existait à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle plus de 200 sucreries rien que sur le département de l'Oise, ce territoire n'en compte aujourd'hui plus qu'une seule, 20 sur le territoire national...



### Nombre sucreries 1960



### Nombre sucreries 2010



## GLOBALISATION

Source : Association pour la sauvegarde de la sucrerie de franciere

Le monde agricole fait l'objet d'attentes contradictoires. D'un côté, la société qui lui demande de prendre en compte toutes les ressources dont il est indirectement en charge localement, liées à la nature ou au bien commun de la société (eau, biodiversité, santé, gestion du paysage...), dans une vision de long terme. De l'autre côté, on observe une pression économique croissante due à un marché mondialisé, dérégulé, libéralisé, où l'on attend de l'agriculteur esprit d'initiatives et prise de risques : l'agriculteur est concurrent de bassins de productions globalisés, ce qui implique une vision plutôt court-termiste.

Une étude<sup>2</sup> menée en 2014 a cherché à comprendre l'impact du système agroalimentaire de la région Nord-Pas-de-Calais sur la ressource en eau. Cette étude, basée sur le suivi des flux d'azote du système agroalimentaire régional, a mis en évidence la vulnérabilité et la forte dépendance de la région vis-à-vis de ses intrants (engrais azotés, alimentation animale...) mais également

vis-à-vis de ses débouchés puisque 90% de la production est vouée à l'export.

<sup>2</sup> Analyse du système agroalimentaire de la région Nord-Pas-de-Calais et ses enjeux sur l'eau, Mémoire de Master 2 réalisé par Mohamed BENHALIMA sous la direction de Florence SCARSI (Bureau de l'Agriculture, MEDDE) Gilles BILLEN (CNRS/UPMC), Septembre 2014



## DES CONSTATS QUI INVITENT À REPENSER LE MODE D'ORGANISATION DES FILIÈRES...

Pourtant, seuls un allongement des rotations, une diversification des cultures, un équilibre entre productions animales et végétales à l'échelle des territoires permettront l'émergence d'écosystèmes agroalimentaires respectueux des ressources locales. L'émergence de ces systèmes agroalimentaires durables passera donc par la capacité des acteurs économiques à s'organiser collectivement pour parvenir à valoriser un maximum de productions diverses à l'échelle des territoires. Il sera pour cela nécessaire de travailler sur un nouvel agencement des acteurs économiques et repenser les modèles de développement économiques et territoriaux : mise en place d'outils de gouvernance coopératifs multi acteurs, contractualisation inter-filière, plan d'investissement dans des outils post-récolte et de transformation de petites tailles, économes, accessibles, polyvalents... La durabilité des systèmes agricoles est donc conditionnée par la façon dont les acteurs économiques s'organisent à l'échelle des territoires. C'est à cette échelle que les collectivités territoriales ont toutes leurs places, notamment à travers des compétences renforcées en matière de développement économique.

Comment créer davantage de coopérations entre les acteurs économiques et les élus d'un territoire ?



## MAIS... QUI RÉVÈLENT LES DIFFICULTÉS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À INTERVENIR SUR L'ORGANISATION DES FILIÈRES

Dans ce contexte, la principale difficulté pour les collectivités territoriales est l'absence d'interlocuteurs locaux : les centres de décision de la majorité des opérateurs agroalimentaires, collecteurs, coopératives ne sont plus présents localement. La proximité relationnelle et idéologique entre acteurs économiques et élus locaux est perdue et rend le dialogue difficile.



Que faire quand les centres de décision des entreprises ne sont plus dans les territoires ?

“  
*L'aventure de Sanoflore a débuté il y a une vingtaine d'années sur notre territoire. Le jour où Sanoflore a été racheté par L'Oréal, nous avons perdu la proximité que nous avons tissé avec eux. Aujourd'hui le dialogue est rompu.*

”

un élu de la Communauté de Communes du Val de Drôme.

L'éloignement des pouvoirs de décision des entreprises complique la tâche des collectivités qui souhaitent les mobiliser sur des enjeux territoriaux tels que la protection de l'eau ou le maintien de l'emploi.



“

*Nous disposons d'un maillage dense d'entreprises agroalimentaires notamment des fromageries, des glaciers... Pour la plupart d'entre elle, aucun approvisionnement n'est réalisé auprès des éleveurs laitiers du territoire. En cherchant à construire un projet visant à mieux valoriser les ressources locales du territoire dans les rations animales, on s'est rendu compte de la difficulté à mobiliser ces entreprises dans un projet de territoire.* ”

Julien Viaud, chargé de mission au PNR des Pyrénées Arriégeoises.

Les grands groupes agroalimentaires et multinationaux ont plutôt des politiques court-termistes alors que le territoire, pour répondre aux enjeux tels que la protection de l'eau, doit nécessairement s'inscrire dans une vision de long terme. Le Pays des Herbiers (85) s'est également heurté à cette difficulté.

Pour enrayer la dégradation de l'eau du bassin versant de la Bultière, la collectivité s'est engagée à travers un programme LEADER intitulé *Filière agroalimentaire et qualité de l'eau*. Il ambitionnait d'associer les opérateurs économiques du territoire, constatant que chercher à agir sur les pratiques des agriculteurs ne suffisait pas.

“

*Les industries agroalimentaires du territoire telles que le groupe Arivé, Fleury Michon..., toutes positionnées sur les marchés internationaux, ont participé aux échanges avec les élus du territoire, mais à aucun moment nous n'avons réussi à partager un projet avec eux. Parler qualité de l'eau du bassin versant à des industriels positionnés sur les marchés mondiaux dans des chaînes intégrées, ne rencontrait aucun écho car ils n'y voyaient pas d'intérêt. A l'époque, les démarches RSE étaient encore peu répandues ; peut-être qu'à travers cet outil on aurait pu les mobiliser.* ”

**Comment mobiliser des acteurs économiques positionnés sur des marchés internationaux ?**

**Comment faire converger un projet de territoire au service de l'intérêt général avec les réalités économiques des entreprises ?**

Par ailleurs, du fait de la financiarisation du système agroalimentaire, la gouvernance des multinationales est davantage actionnariale que partenariale : nouer des partenariats dans le territoire devient compliqué. Les avantages concurrentiels poussent parfois à la délocalisation des unités industrielles : dans ce cas, l'impact sur l'activité agricole est considérable.

“

*Le groupe Unilever décida en 2010, de délocaliser le site de production de Gémenos (13), jugé non rentable, en Pologne,* ”

Olivier Leberquier, engagé dans le bras de fer qui a suivi avec FRALIB.





Face à ces constats, les collectivités territoriales membres du groupe de de travail ont tout d'abord montré une certaine résignation dans leur capacité à mobiliser les entreprises agroalimentaires de leurs territoires dans un processus de changement. Les politiques locales de développement économique semblent peu adaptées face à ces enjeux. Néanmoins, exclure ces entreprises agroalimentaires correspondrait à nier leur importance, pourtant déterminante. Nier ce contexte reviendrait à rester dans les marges, et passé à côté d'une véritable transition agricole et alimentaire de son territoire.

**Collectivités territoriales et entreprises : partageons-nous la même définition du territoire ?**

Il est impératif d'associer ceux qui, a priori, ne veulent pas changer. L'étude menée sur l'impact du système agroalimentaire de la région Nord-Pas-de-Calais et ses enjeux sur l'eau a montré que vouloir agir sur l'avenir du territoire et la protection de l'eau nécessite d'influencer les pratiques de l'ensemble des acteurs du système agroalimentaire car ils représentent des volumes importants qui peuvent avoir un effet levier déterminant sur le changement agricole.

**Comment influencer les pratiques des opérateurs économiques pour faciliter la conversion des agriculteurs à la bio ?**

Ces questionnements nous ont permis, malgré les difficultés de l'exercice, d'identifier quels pourraient être le rôle et les marges de manœuvre des collectivités pour agir sur le changement agroalimentaire. En cherchant à éviter les raccourcis manichéens, les expériences recensées à travers ce groupe de travail ont permis de caractériser trois recommandations à destination des collectivités territoriales :

### **RECOMMANDATION 1**

Sortir du cadre, changer de posture, un préalable

### **RECOMMANDATION 2**

Encourager l'entrepreneuriat individuel ou collectif, pour faire émerger des alternatives au système agroalimentaire

### **RECOMMANDATION 3**

Influencer les pratiques des entreprises agroalimentaires du territoire : des marges de manœuvre à explorer

# RECOMMANDATION 1

## Sortir du cadre, changer de posture, un préalable

### DES COMPÉTENCES EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, MAIS UNE DIFFICULTÉ DES COLLECTIVITÉS À SE POSITIONNER SUR L'ÉCONOMIE AGRICOLE, À PENSER LE LIEN AUX RESSOURCES NATURELLES



Le développement économique s'organise traditionnellement autour des politiques sectorielles des grandes branches d'activités, relayées au niveau territorial par des compétences en développement économiques des Conseils régionaux, des EPCI, voire des communes. Le niveau territorial est donc investi sur ces sujets du fait de ses compétences, et outillé pour intervenir dans le champ du développement.

A titre d'exemple, les collectivités régionales sont engagées tout particulièrement sur la stratégie et planification économique (SRDEII)<sup>1</sup> apportant aussi le plus souvent de soutiens financiers au développement (appels à projets et manifestations). Les intercommunalités

soutiennent tout particulièrement l'immobilier d'entreprise (zones d'activités) ou le mobilier d'intérêt communautaire, peuvent assurer l'animation dans le domaine économique... Au-delà, d'autres échelons sont aussi partie prenante historique de ces logiques de développement – Pays, PNR - avec une entrée davantage tournée vers le développement local et la promotion des projets locaux soutenus par les contractualisations territoriales ou des programmes Leader.

La profonde réforme territoriale engagée au cours de la dernière décennie conduit petit à petit à redessiner le paysage des territoires : forte concentration / agrandissement des communautés, renforcement des échelons régionaux, la limitation des prérogatives des communes... Elle s'accompagne aussi d'une évolution marquée des compétences, conduisant globalement à renforcer les moyens et capacités d'intervention des communautés d'agglomération, des métropoles et plus largement de l'ensemble des communautés

rurales de plus en plus grandes en termes de taille<sup>2</sup>. Les approches du développement économique sont elles aussi en recomposition. On constate une part croissante de collectivités qui abordent ce développement en référence à des projets territoriaux formalisés, là où 50% des communautés rurales étaient auparavant dans le « simple exercice de compétences ».

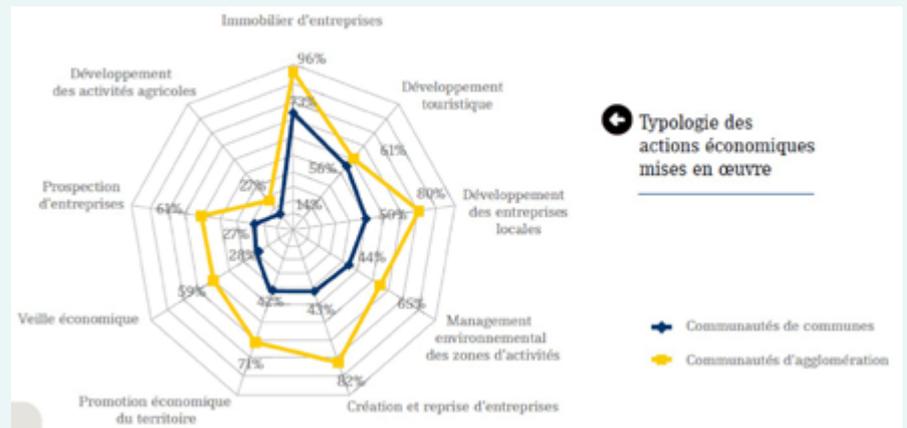
<sup>1</sup> Le Conseil régional est en charge de la définition d'une stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) en concertation avec les intercommunalités.

<sup>2</sup> Seuil minimal de 20 000 habitants et fort accroissement des communautés de plus de 50 communes.



Les logiques de soutien à l'économie évoluent petit à petit de modèles très « classiques » (accueil et financement de zones d'activités) – vers des approches plus complexes (mise en réseau, chaîne de valeur, démarches collaboratives, clusterisation et regroupement d'entreprises...).

Néanmoins, malgré la diversité des collectivités engagés dans le champ du développement et l'importance des réformes en cours, les interventions des acteurs territoriaux restent modestes et circonscrites dans le domaine agricole, avec une difficulté à se positionner sur l'agriculture et davantage encore sur les filières agroalimentaires. D'après une enquête de l'ADCF de 2010, seules 27% des communautés urbaines et 17 % des communautés de communes conduisent une action économique dans le champ agricole. En dehors des politiques de développement local abordant le sujets de l'agriculture de proximité (circuits courts, vente directe, transformation à la ferme...) les collectivités sont peu présentes sur ces sujets. A partir des années 2000 elles élargissent ces interventions en faisant le lien aux préoccupations de la restauration collective, mais sans vraiment changer d'échelle. Au final, les collectivités mobilisent peu leurs compétences économiques dans le domaine agricole pour orienter l'évolution de l'appareil agroalimentaire de leurs territoires. La plupart d'entre elles subissent les évolutions du secteur soumis aux politiques globales, sans chercher à infléchir les tendances à l'œuvre par des projets de développement économique spécifiques, compatibles avec les enjeux de durabilité et de préservation des ressources.



**Typologie des actions économiques mises en œuvre par les EPCI**  
**Source : ADCF et institution supérieur des métiers, 2010**

De façon symétrique, la gestion de l'eau par les collectivités s'organise elle aussi de façon assez sectorielle au cours des dernières décennies, sans faire le lien avec les politiques d'aménagement du territoire ou de développement économique. Les enjeux de qualité de la ressource sont abordés comme des problématiques de mises aux normes des techniques et activités agricoles (ajustement des pratiques, des bâtiments, de la gestion des effluents) et non comme un enjeu de développement économique alternatif sur les territoires hyperspécialisés et orientés vers la production de commodités agricoles industrielles. Là aussi, l'idée d'un développement axé sur « l'éco-

nomie de la transition », n'est pas vraiment présente dans le débat public et dans les interventions des acteurs locaux, alors même que les collectivités, de plus en plus grandes et dotées sur le plan des compétences économiques, se retrouvent aussi missionnées sur la protection de la ressource (cf. loi Gemapi) et impliquées sur les questions alimentaires<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> cf. Lois d'Avenir et projet de loi alimentation visant à promouvoir les projets alimentaires territoriaux PAT



## POURQUOI ET COMMENT DÉPASSER CE CADRE ?

### REPENSER SA FAÇON DE TRAVAILLER PAR UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET UN DÉCLOISONNEMENT DES OUTILS D'INTER- VENTION PUBLIQUE

La majorité des collectivités enquêtées constatent que leur principale marge de manœuvre pour appréhender ce sujet consiste à faire évoluer leur façon de travailler. On pointe notamment la nécessité de décroisonner les services. Bien souvent, la question de la transition agricole et alimentaire d'un territoire, c'est l'affaire des services en charge de l'agriculture ou de la protection de l'eau. Pourtant notre travail montre qu'il faut repenser ses méthodes de travail : travailler en interservices avec les services développement économique, urbanisme, aménagement, protection de l'eau... ; avoir une approche intégrée des questions économiques ; coopérer avec d'autres territoires voisins...



## TÉMOIGNAGES D'ACTEURS



### Changement de paradigme au sein d'une collectivité territoriale : le cas de l'AESN dans la lutte contre les pollutions d'ori- gine agricole



Romain DEGOUL,  
chargé de mission au sein de  
l'Agence de l'Eau Seine Normandie

L'Agence de l'Eau Seine Normandie a constaté que la façon dont elle agissait pour lutter contre les pollutions diffuses manquait d'efficacité, car elle portait sur les pratiques agricoles, à la parcelle. Or, l'Agence a considéré qu'en prenant de la hauteur, en interrogeant les pratiques de l'agriculteur dans son environnement socio-professionnel, son action pourrait gagner en efficacité. Une étude sur les cultures à bas niveau d'intrants (BNI) a été réalisée et a révélé la nécessité d'un changement culturel au sein de l'Agence, notamment en décroisonnant les approches et en agissant à l'échelle des filières.

Pour Romain DEGOUL, « il est nécessaire de mettre en synergie la politique de l'eau avec le développement des filières.

*On s'est rendu compte que, indirectement, l'énergie, le bâtiment sont par exemple des domaines d'activités intéressants pour la qualité de l'eau. Ces filières peuvent encourager le développement de cultures à BNI telles que le chanvre par exemple.*

*Cette évolution dans notre approche de l'enjeu de qualité de l'eau va nous pousser à :*

- *Expliciter, faire connaître les enjeux de la qualité de l'eau auprès d'autres élus afin de créer des alliances, notamment avec les élus et services des intercommunalités en charge des questions économiques.*
- *Formaliser de nouveaux partenariats avec des acteurs avec qui nous n'avons pas l'habitude de travailler : le ministère du logement, l'ADEME...*
- *Passer d'une logique de financement direct des agriculteurs à un financement des filières et de son réseau d'acteurs : aide à l'investissement, ingénierie, animation et mise en réseau. Des filières bio, lentilles, chanvre sont autant d'opportunités pour protéger la ressource en eau. »*

**RETROUVEZ LA VIDÉO ICI**

[bit.ly/FNAB-AESN](https://bit.ly/FNAB-AESN)



## FAIRE ÉMERGER UNE CULTURE COMMUNE ENTRE ÉLUS ET ENTREPRISES PAR UN DIALOGUE ÉCONOMIQUE TERRITORIAL

Les nombreux témoignages convergent vers la nécessité de multiplier les espaces de paroles dans les territoires. Pourtant, si les entreprises ont bien souvent des liens étroits avec la collectivité au début de son implantation (zone immobilière, aides...), on observe un délitement du dialogue au fil du temps. « Pourtant ce n'est pas parce que nous existons depuis 10 ans que nous n'avons pas de projet pour le territoire », constate Julien Gauthey, directeur adjoint de la fromagerie de la Lémance. Mais pour cela, il est nécessaire d'identifier et d'investir ces espaces de dialogue.

“  
*Les collectivités territoriales devraient participer aux Assemblées Générales des coopératives. Il faut que les pouvoirs publics se réapproprient ces lieux de dialogue. Nous invitons systématiquement les élus de notre territoire aux nôtres.*”

directeur d'une coopérative céréalière Drômoise.

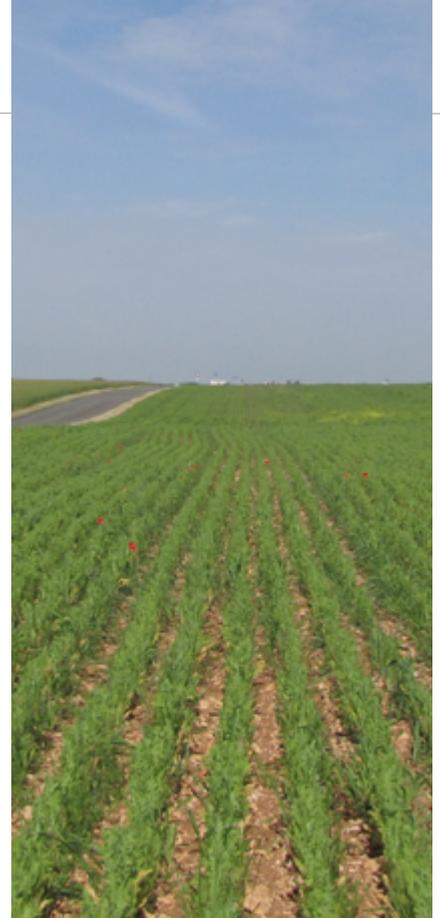
“  
*Les Conseils de développement des Pays sont également des lieux où élus et acteurs économiques peuvent débattre.*”

Mickaël RESTIER, de l'Association Nationale des Pays (ANPP).

En Hauts-de-France, le Parc naturel régional de l'Avesnois porte l'ambitieux objectif de développer l'agriculture bio sur son territoire : 30% de la surface agricole utile certifiée bio

en 2022 et 90% sur les champs captants. Pour atteindre ces objectifs et animer la mise en œuvre du plan d'actions, une gouvernance partagée a été mise en place à travers le COPIL Bio. Cette instance, qui se réunit deux fois par an, est présidée par un élu du territoire. Tous les acteurs du territoire sont invités à participer à ces COPIL. Les coopératives du territoire y participent systématiquement.

Pour Dominique Olivier, directeur de la coopérative « fermes de Figeac » et président du Pays de Figeac, « l'entreprise doit s'occuper du territoire, mais les élus ont du mal à lâcher prise car ils se pensent responsables du Territoire pour lequel ils sont élus. Je pense que les élus se voient en aménageurs alors qu'ils devraient être des développeurs.»



### OUTILS ET RESSOURCES

## LE SCENARIO Afterres 2050, un outil de prospective territoriale

Ouvrir un débat pluridisciplinaire sur des bases chiffrées, pour relever de nombreux défis inter-dépendants : tel est l'objectif d'Afterres 2050. Comment nourrir une population plus nombreuse en 2050 ? Comment nourrir aussi nos cheptels, fournir du carbone renouvelable pour l'énergie, la chimie, des biomatériaux alors que l'équivalent d'un département français est artificialisé tous les ans ? Est-il possible d'y parvenir en préservant la santé des populations, en restaurant la biodiversité, en luttant contre le changement climatique ? Le scénario Afterres a souhaité répondre à ces questions et offrir une image de l'agriculture française en 2050, à même de répondre aux grands enjeux de notre temps.

Source : **Scénario Afterres 2050**

## MOBILISER LES OUTILS DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE, FACTEUR D'UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ

Pour Dominique Olivier, directeur de la coopérative « fermes de Figeac », l'appui de la recherche a été déterminant dans la conduite du projet coopératif. « Depuis 1994, nous sommes accompagnés par Sols & Civilisation, ainsi que l'INRA. Le monde de la recherche a été un outil puissant pour nous aider à prendre du recul sur notre activité et surtout dessiner le futur de notre coopérative ». Aujourd'hui, la coopérative compte plus de 160 salariés dans un rayon de 20km. Le fait d'ancrer cette coopérative dans son territoire permet de diversifier les activités et d'intensifier les emplois. La prospective a permis à la coopérative de prendre de la hauteur. En 2008, c'est par exemple autour de la question : « quel avenir pour une petite coopérative comme la nôtre à l'horizon 2020 ? » que nous avons construit notre projet. La réponse à cette question a été claire : « Notre avenir, c'est le territoire ! Si on ne faisait rien, en 2020, petite coopérative laitière, nous disparaîtrions ».

D'autres outils de prospective comme le scénario AFTERRRE de Solagro ou l'étude du PIREN sur l'impact du système agroalimentaire sur la ressource en eau, sont également des outils de prospective intéressants pour les territoires.

## Les Fermes de Figeac, une coopérative de territoire qui renouvelle la façon de faire du développement territorial



**Dominique OLIVIER,**  
directeur des Fermes de Figeac

### 1. Votre ambition est d'être une coopérative de territoire : ça veut dire quoi ?

*Nous sommes en passe de remporter le championnat de France de la plus petite coopérative : 600 producteurs, 160 salariés dans un rayon de 20km... Depuis 1994, nous travaillons avec l'association Sols & Civilisation pour nous aider à prendre du recul sur notre activité : la prospective est déterminante. En 2003, nous décidons que le territoire doit devenir notre allié. Puis, en 2008, en se posant la question « quel avenir pour une petite coopérative comme la nôtre ? », notre réponse a été simple : notre avenir, c'est le territoire. Si on ne fait rien, en 2020, on n'existe plus. C'est à partir de ce constat que nous avons changé de cap : nous ne produisons pas que du lait. Nous produisons un ensemble de biens pour le territoire : de l'eau de qualité, de l'air, du lien social... Par exemple, on crée une coopérative de toit solaire, une ferme éolienne citoyenne... Plutôt que de grossir et fusionner entre coopératives, l'orientation que nous avons donné à notre entreprise nous a permis d'être intensif en emplois.*

### 2. Vous avez été président du Pays de Figeac, président d'un Pôle Territorial de Coopération Economique : quel regard portez-vous sur l'action des collectivités en matière de développement économique ? Comment cette volonté de s'ancrer dans le territoire a également changé vos pratiques ?

*Nous nous sommes vite rendu compte qu'on arrive à s'impliquer dans un territoire que lorsqu'on y appartient, qu'on y vit. Mais c'est compliqué, car chacun est dans ses verticalités, que je considère mortifères. Tout est organisé en silo. Or, l'innovation est au carrefour du vertical (la filière agricole) et du transversal (le territoire). Il faut aussi considérer que seul, personne n'est légitime. C'est l'alliance du territoire, d'entreprises et de la société civile, qui donne cette légitimité.*

*Les élus d'un territoire ont souvent une approche trop descendante. Ils ont souvent du mal à lâcher prise car ils se pensent responsables du territoire pour lequel ils sont élus. A l'inverse, les entreprises doivent également s'occuper du territoire, se préoccuper de son avenir. C'est intimement lié. Or j'observe que chacun pense que l'autre n'est pas légitime. C'est pourtant le couple élu - entreprise qui rend une légitimité.*

Plus qu'un couple d'ailleurs, je parlerai d'une triade : collectivités locales, société civile, Club d'entreprises.

Réunir les entreprises à travers des clubs me semble pertinent : cela permet de passer du besoin individuel de l'entreprise, à un besoin collectif. En club d'entreprises, on ne parle pas du besoin de l'entreprise, mais du besoin du territoire.

On a créé en 2015 un Pôle Territorial de Coopération Economique, Figeac'teur, qui réunit 70 acteurs locaux : cela dépasse le champ agricole car on identifie des besoins communs (crèche, tiers-lieu, mobilité...). Par exemple, on a un enjeu fort autour du renouvellement des générations en agriculture : il faut faire venir des jeunes de l'extérieur. Les entreprises du territoire (Airbus par exemple) rencontrent les mêmes problématiques. Plutôt que de raisonner l'installation agricole en silo, la réflexion à l'échelle du territoire permet d'avoir une réponse coordonnée : nous devons travailler sur l'attractivité du territoire.



Les collectivités territoriales



La société civile



Les clubs d'entreprises locaux

[www.sicaseli.fr](http://www.sicaseli.fr)

[bit.ly/FNAB-Figeac](https://bit.ly/FNAB-Figeac)

RETROUVEZ LA VIDÉO ICI



Comment attirer des entreprises qui développeront une activité qui répond à mon projet de territoire ? Des activités qui préserveront les ressources du territoire ?

## RECOMMANDATION 2

### Encourager l'entrepreneuriat individuel ou collectif pour faire émerger des alternatives au système agroalimentaire

#### ACCOMPAGNER ET METTRE EN RÉSEAU LES INITIATIVES ENTREPRENEURIALES ALTERNATIVES

Le métier d'animateur de développeur de territoire, est central pour tirer parti des forces vives d'un territoire. Toutes les entreprises rencontrées convergent sur ce point :

“  
Même dans des territoires qui semblent verrouillés il y a toujours des acteurs qui portent des initiatives de changement. Le rôle de la collectivité est alors de les identifier et de les mettre en réseau.  
”

Cette mise en réseau des acteurs économiques semble être le moteur essentiel du changement. Lorsqu'elle est défaillante, « nous cohabitons, entreprises, élus, mais nous ne portons pas de projets communs », ajoute un directeur d'entreprise.

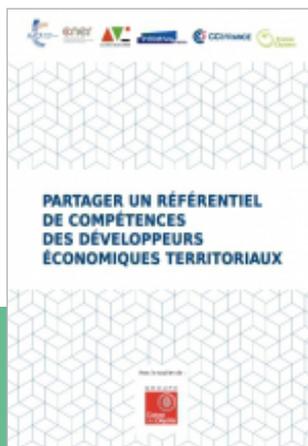


## ATTIRER DES ENTREPRENEURS QUI CONTRIBUERONT À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE TERRITOIRE

Lorsqu'une collectivité locale porte un projet de territoire bien défini et partagé, elle peut chercher à favoriser l'installation d'opérateurs économiques sur son territoire dont l'activité est en adéquation avec le projet politique local. Les recherches du groupe de travail ont bien souvent montré une complémentarité entre les EPCI en charge des politiques de développement économique et les Territoires de projets (PNR, Pays...). Pour Julien Viaud, chargé de mission au Parc naturel régional des Pyrénées Ariégeois, « les territoires de projets ont les compétences pour construire un projet de territoire que n'ont pas forcément les EPCI : ingénierie de projet, vision terri-

toriale transversale, décloisonnement des acteurs, capacité à se projeter, prospective territoriale... Par contre, il nous manque des outils d'intervention incitatifs, concrets, qu'on peut aller chercher au sein des EPCI ».

**De quelles compétences  
m'entourer pour y parvenir ?**



### OUTILS ET RESSOURCES

## Un référentiel de compétences des développeurs économiques territoriaux

La loi NOTRe du 7 août 2015 renforce les responsabilités des Régions et des intercommunalités (communautés et métropoles) en matière de développement économique. Cette nouvelle donne appelle la mobilisation des compétences professionnelles des développeurs économiques dont le nombre est évalué à 8000 personnes en France. Dans ce contexte, l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) et le réseau national des agences de développement (CNER), en lien avec la Caisse des Dépôts et Régions de France, ont pris l'initiative dès 2015 de proposer une réflexion entre les principaux représentants d'employeurs de développeurs économiques. L'enjeu : consacrer la professionnalisation de l'action économique locale en organisant une véritable communauté professionnelle.

**Quels sont les outils à ma  
disposition ?**



### Regards croisés sur le rôle de la collectivité : Hugues VERNIER et deux entrepreneurs du territoire



Hugues VERNIER,  
chargé de mission à la Communauté  
de Communes du Val de Drôme

#### Point de vue de la collectivité :

« La collectivité locale doit être en capacité d'identifier puis d'accompagner les signaux faibles. J'entends par là l'accompagnement d'initiatives alternatives qui peuvent paraître anecdotiques ou marginales dans un premier temps mais qui pourront faire masse dans le futur. Lorsqu'on a accompagné SANOFLORE à ses débuts, c'était une initiative alternative. 25 ans après, l'entreprise employait près de 150 salariés pour un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros : à partir de là, l'impact des pratiques de l'entreprise, notamment en matière d'approvisionnement en matières premières bio régionales a eu un impact significatif sur l'activité agricole. On peut alors parler d'effet levier. D'un point de vue organisationnel, la CCVD a fait le choix d'inclure le développement agricole et agroalimentaire au service développement économique. Cela nous permet de faire du lien entre AMONT et AVAL et de rencontrer individuellement les entreprises, de connaître leurs besoins et d'être en capacité de les accompagner, par exemple pour la réponse à des appels à projets, pour mobiliser du financement ou les mettre en réseau avec les agriculteurs du territoire. Lorsqu'on porte une politique volontariste comme celle-ci, les liens entreprises / territoire sont plus faciles et plus réactifs face aux préoccupations des entrepreneurs. La rencontre des entrepreneurs, la connaissance des fonctionnements administratifs, financiers mais aussi des projets de développement est très bien perçue par le monde économique. Des rendez-vous individuels réguliers avec les entreprises du territoire sont nécessaires, tout comme l'existence d'une interface facile, lisible et accessible aux entreprises locales ».

#### Point de vue d'entrepreneur :

« la collectivité locale doit écouter, être en veille et accompagner les signaux faibles portés par des agriculteurs et entrepreneurs locaux. En tant qu'entrepreneur, nous sommes face à une multitude d'interlocuteurs : la collectivité connaît les acteurs, elle est en capacité de nous mettre en relation les uns avec les autres. Elle doit se positionner en chef de file car la mise en réseau est déterminante. Cela nécessite des moyens d'animation dédiés »

#### Point de vue d'entrepreneur :

« Nous avons pour projet de nous installer dans la Biovallée car nous intégrerons un écosystème favorable : une zone d'activité dédiée et surtout un dense réseau d'agriculteurs bio avec qui nous espérons pouvoir développer une filière de production d'amandes bio, sésame bio ou huiles essentielles. Aujourd'hui toutes ces matières premières sont importées, principalement d'Espagne ou du Mali. La collectivité locale a la connaissance des agriculteurs, des possibilités offertes par le territoire. Les entreprises n'ont pas le temps de faire ce travail : la mise en réseau est ici essentielle ».

## Des zones d'activités immobilières dédiées à la bio : le cas de la Communauté de Communes du Val de Drôme

Un Pôle bio dans la Drôme : malgré une rude concurrence pour l'accès à ce type de zones d'activités, la CCVD impose aux candidats à l'installation de porter un projet d'entreprise compatible avec le projet du territoire. « La volonté politique de la collectivité est dans ce cas déterminante : nous avons par exemple récemment refusé l'implantation d'un entrepreneur qui souhaitait faire de l'import-export de produits bio, sans aucune interaction avec l'agriculture du territoire. Dans un contexte de tension pour l'accès au foncier, il faut savoir assumer ce choix politiquement : l'accès au Pôle Bio est conditionné par le respect du cahier des charges de la zone immobilière.

La marque Biovallée, véritable projet de territoire, nous y aide ». La création de ce Pôle Bio reflète bien l'envie de regrouper les différentes structures locales travaillant sur la BIO et surtout l'envie de faire du lien entre production et transformation, commercialisation et recherche. Ce bâtiment s'intègre aussi au milieu d'une zone d'activités dédiée aux entreprises en lien avec l'agriculture biologique. Il est financé par la CCVD et le Fonds National d'Aménagement et du Développement du Territoire (FNADT). « Les espaces seront à terme mis à la location pour les entreprises afin de permettre à la CCVD de faire une opération blanche ».

« Nous avons décidé de nous installer sur ce Pôle Bio car cette zone d'activité dédiée à la filière bio fait converger des projets d'entrepreneurs autour d'un même objectif : favoriser les collaborations entre entreprises locales et agriculteurs du territoire pour amplifier encore davantage le développement de la production bio sur le territoire », complète un entrepreneur local.



## CONCEVOIR DES ZONES D'ACTIVITÉ IMMOBILIÈRES DÉDIÉES À LA BIO : CONDITIONNALITÉ D'ACCÈS

Un consensus ressort des travaux du groupe de travail : la conditionnalité des aides aux entreprises est un levier sous-exploité. Bien souvent le critère de création d'emploi est la seule condition d'accès. La collectivité peut pourtant utiliser cet outil comme un véritable moteur d'attraction. L'émergence de zones immobilières dédiées à l'implantation d'activités bio, sous forme de Pôles bio, est symbolique de cette capacité à agir localement.



### Le crowdfunding façon Pilat – une initiative portée par le Parc naturel régional du Pilat

Céline HAUSHERR,  
*responsable sur Pôle économie  
durable au PNR du Pilat*

#### Comment est née l'idée de créer un dispositif de financement participatif territorialisé ? Comment fonctionne-t-il ?

En 2015, nous avons fait le constat d'une difficulté des porteurs de projets en création d'entreprise à accéder aux financements classiques : subventions en baisse, difficulté d'accès aux prêts bancaires... Nous avons à cette époque sondé la capacité d'épargne locale des habitants du Pilat pour financer les activités relevant de l'Economie Sociale et Solidaire. Le dispositif de crowdfunding est né en 2016 suite à un appel à projet auxquels deux plateformes nationales de financements participatifs ont répondu. KissKissBankBank a été retenu et nous avons créé un partenariat avec la Caisse d'Epargne pour faciliter l'accès aux prêts bancaires.

70 porteurs de projets ont participé aux formations proposées par le PNR en 2017 sur le financement participatif. Depuis un an, 11 projets ont été financés à hauteur de 80 000 €, et 3 projets ont bénéficié de prêts d'une valeur totale de 168 000 €. Le fait que toutes les campagnes aient abouti est un indicateur de réussite du dispositif. C'est un motif de satisfaction pour nous, territoire, mais également pour notre partenaire KissKissBankBank.

#### Nous connaissons le principe du financement participatif. Pourquoi avoir décliné un dispositif territorialisé ? Quelle est la plus-value de l'approche territoriale dans ces dispositifs ?

Comme tous les Parcs naturels, le Pilat dispose d'un projet de territoire : la Charte du Parc. Nous avons donc des objectifs ambitieux en termes de développement local, de protection des ressources... Le fait d'avoir adossé un dispositif de financement participatif au territoire permet de faire converger les projets d'entreprises soutenus financièrement par les particuliers, avec les orientations du Parc. C'est une façon de conditionner l'accès financier et bancaire, à la mise en œuvre du projet de territoire. Les projets soutenus sont donc très divers : création d'un centre agroécologique, pâtisserie sans gluten, brasserie, épicerie, savonnerie, atelier de pâtes artisanales...

Le PNR du Pilat a un rôle de fédérateur et de mise en réseau des acteurs (Chambres consulaires, Clubs Cigales, Plateformes d'Innovation Locales, EPCI...). Un groupe de travail « économie de proximité », animé par le PNR, a vu le jour. Ce format collectif permet d'optimiser la communication autour des campagnes de financement et s'assure de l'adéquation entre le projet d'entreprise et la charte du PNR.



L'approche territoriale est également très satisfaisante pour les porteurs de projets : mobilisation de réseaux locaux, prospection de futurs clients locaux, temps de rencontres entre les porteurs de projets et habitants, temps d'échanges avec les autres porteurs de projets du territoire...

La notoriété du Pilat permet également de faire rayonner les projets au-delà du territoire. L'approche collective des groupes de travail est également un gain de temps significatif pour les porteurs de projets.



### LE CROWDFUNDING TERRITORIAL, OUTIL DE FINANCEMENT LOCAL, DE CONDITIONNALITÉ ET DE MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS LOCAUX

Le crowdfunding est un outil de financement participatif plébiscité par nombre de porteurs de projets en création d'entreprises. Adossé à des plateformes nationales, les collectivités territoriales peuvent se saisir de ces dispositifs pour encourager des activités économiques durables. En effet, la mobilisation des collectivités pour ces dispositifs a de nombreux avantages :

- Mise en réseau des acteurs locaux
- Convergence du projet de territoire avec les projets financés (conditionnalité des aides)
- Communication auprès des habitants du territoire et promotion des activités à l'extérieur

La démarche engagée par le Parc naturel régional du Pilat va dans ce sens.

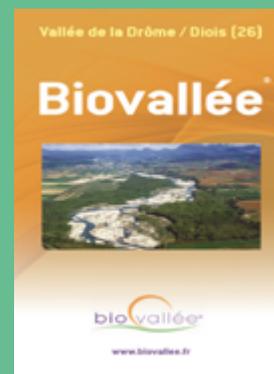
### FAIRE RAYONNER LE PROJET DE TERRITOIRE POUR ATTIRER DES ENTREPRENEURS

Une fois un projet de territoire formalisé autour du développement de l'agriculture bio, l'enjeu est de le faire connaître afin d'attirer des entreprises qui enrichiront l'écosystème économique local autour de ce projet. Des outils tels que le marketing territorial permettent de « vendre » le projet à l'extérieur du territoire.

## Le marketing territorial pour faire rayonner le projet et attirer les entreprises

### Le cas de la Communauté de Communes du Val de Drôme

La marque de territoire « Biovallée » formalise une stratégie de territoire. Il s'agit d'une marque déposée, gérée directement par les acteurs du territoire. L'utilisation de la marque Biovallée nécessite une adhésion à l'association qui gère la marque. Un cahier des charges, basé sur une démarche de progrès, y est adossé. Cette marque est exportée au niveau national et favorise l'attractivité du territoire auprès d'entrepreneurs bio. « Tous les ans nous participons au salon international professionnel bio, Natureexpo, pour communiquer sur ce projet auprès du monde économique. Nous sommes la seule collectivité territoriale présente à ce salon, car principalement dédié aux entreprises de la filière bio » précise Hugues Vernier. « C'est lors de ce salon à Paris que j'ai rencontré la CCVD et découvert la marque Biovallée et le projet de territoire associé. J'ai tout de suite été emballé par le projet et décidé de venir m'implanter ici » ajoute une créatrice d'entreprise. « Nous allons utiliser l'image de marque de la Biovallée dans notre stratégie de communication d'entreprise : l'identité de la Drôme, l'éthique, l'engagement sociétal de Biovallée est un plus pour nous », poursuit-elle. « Ça devient visible à l'extérieur du territoire car on est nombreux à adhérer à ce projet ». le directeur d'Agribio, expéditeur de fruits et de légumes bio, abonde : « l'image de marque de la Drôme s'exporte à l'internationale. Nous jouons sur cette image notamment sur le marché allemand ».



### Le cas de la Communauté d'Agglomération du Douaisis

La CAD (Nord) mise également sur une communication générique pour vendre son projet de territoire autour de l'agriculture et l'alimentation bio. Elle a pour cela développé une marque, « BIOCAD », qui a vocation à encadrer toutes les actions territoriales visant à développer la bio. Pour Nicolas Carton, chargé de mission à l'agglomération, « cette image est un outil précieux pour révéler l'énergie mise par les acteurs du territoire autour de ce projet. Nous avons par exemple une politique volontariste autour de l'installation de producteurs bio : la démarche BIOCAD nous permet de communiquer à l'extérieur de nos frontières pour attirer ce type de porteurs de projets. Pourquoi pas demain, utiliser cette image pour attirer des entreprises bio de 1<sup>ères</sup> ou 2<sup>èmes</sup> transformations ? ».



### Quand une entreprise cherche à s'implanter dans un écosystème favorable : le cas de la fromagerie de la Lémance



**Julien GAUTHEY,**  
directeur adjoint de la fromagerie  
de la Lémance

Notre métier est la fabrication de fromages de chèvre bio. Nous nous sommes installés dans le Lot et Garonne en 1998. Depuis le début, notre principal défi a été la recherche de matières premières : nous n'avons pas d'éleveurs dans notre territoire de fabrication. Notre zone de collecte est donc très large : elle s'étend des Pays de Loire au Lot en passant par la Lozère. Nous sommes dans une phase de développement, mais plutôt que d'agrandir le site historique, nous avons fait le choix de créer trois unités de transformation dans trois bassins de production différents, sur une ligne allant de Nantes à Millau. L'idée est de mailler cette zone de collecte par des unités de transformation de petites tailles afin de diversifier notre gamme : crèmes dessert, fromages à pâtes dures, fromages à pâtes molles.

La question de l'attractivité territoriale nous interpelle car elle résonne avec notre choix de dupliquer nos sites de production. Ce choix s'explique principalement par la volonté de construire des coopérations avec les acteurs du territoire, et notamment les éleveurs. La proximité de nos sites de fabrication avec les producteurs est déterminante : elle fidélise les producteurs, elle crée une vitrine et facilite les conversions. Ça crée des synergies, une ambiance favorable : nous sommes passés de 3 à 12 producteurs bio en 1 an 1/2 depuis notre implantation en Vendée. Cette proximité permet de répondre aux attentes particulières des producteurs et donne du sens au travail des éleveurs : ils sont très sensibles au fait que leur lait soit transformé localement. Par ailleurs, écologiquement c'est performant.

Nos collaborations avec les autres acteurs du territoire, notamment avec les élus, restent néanmoins marginales : notre implantation en Lozère est accueillie avec intérêt par les élus car notre activité va créer de l'emploi. Même chose en Vendée, nous avons reçu un bon accueil notamment via l'accès aux aides et aux zones immobilières. Quant au Lot-et-Garonne, nous n'avons qu'un éleveur bio dans le département du Lot et aucune interaction avec le territoire. J'ai l'impression que les élus sont proactifs quand on s'implante, mais en rythme de croisière, nous collaborons très peu. Notre activité est connue : nous fabriquons du fromage. Mais elle n'est pas perçue comme une opportunité pour construire un nouveau modèle territorial. Il nous faut progresser conjointement en ce sens, entreprises et élus locaux.

**RETROUVEZ LA VIDÉO ICI**

<http://bit.ly/FNAB-Lémance>

## RECOMMANDATION 3

### Influencer les pratiques des industries agroalimentaires en place : des marges de manoeuvre à explorer

Dans un système agroalimentaire caractérisé par une spécialisation de l'agriculture dans les territoires et une concentration des acteurs, les industries agroalimentaires et collecteurs sont incontournables si la collectivité locale veut faire évoluer les pratiques des agriculteurs vers la bio : un nombre significatif d'agriculteurs sont collectés par ces entreprises.

La mise en œuvre de politiques économiques territoriales renvoie souvent à la posture, à la légitimité du territoire à interagir avec les entreprises agroalimentaires du territoire. En veillant à ne pas faire d'ingérence dans les activités de l'entreprise, le territoire dispose néanmoins de leviers d'actions, parfois symboliques, que nous avons cherché à synthétiser.

#### SE CONSTRUIRE UN AVENIR COMMUN EN RÉVÉLANT LES ENJEUX COMMUNS ENTRE LES ENTREPRISES ET LE TERRITOIRE

#### OUTILS ET RESSOURCES

#### Une charte de partenariat pour que les entreprises s'impliquent dans le projet de territoire

**Bérange MARCHAND,**  
*directrice générale du Pôle Technique et Opérationnel de la Communauté d'Agglomération de l'Auxerrois*

Comme tous les Territoires, nous sommes confrontés à la difficulté de mobiliser les acteurs économiques, et notamment les entreprises. Plutôt que de monter une large concertation sans assurance de la participation des entreprises, nous avons décidé de signer une convention de partenariat entre l'Agglo et les entreprises qui collectent des productions agricoles dans le territoire : on retrouve des collecteurs comme la COCEBI, Union Bio semences ou encore Soufflet Agriculture. Cette charte vise à légitimer notre action et nous positionner en animateur territorial, sans faire à la place des acteurs. L'idée c'est de dire aux entreprises : pour répondre aux enjeux de notre territoire, on a besoin de vous, on veut vous voir régulièrement et pour cela on vous demande de participer aux espaces de dialogue qu'on créera. En découlera ensuite des projets qui se traduiront probablement par d'autres conventions filles, plus concrètes.

#### CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE À DESTINATION DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU TERRITOIRE

Tout l'enjeu pour la collectivité est d'emmener les acteurs des filières dans son projet, en l'occurrence celui de convertir les acteurs économiques, dont les agriculteurs, à l'agriculture biologique. Il ressort un besoin fort de pédagogie et de vulgarisation pour révéler les interactions entre les impacts du système agroalimentaire local (emploi, santé, eau, biodiversité) et le territoire. Cette pédagogie passe par une communication efficace mais surtout par une approche intégrée du développement territorial. Il s'agit alors de penser des stratégies de lobbying commun entre différentes politiques publiques sectorielles d'un territoire. C'est l'un des enseignements de l'étude de l'Agence de l'Eau Seine Normandie sur ses méthodes d'intervention pour lutter contre les pollutions d'origine agricole : « pour améliorer la qualité de l'eau par l'évolution des pratiques agricoles, il nous faut développer des



synergies avec d'autres acteurs publics. Nous pensons par exemple aux politiques publiques de l'habitat ou de l'énergie, avec qui, ensemble, nous pourrions avoir un effet levier sur le développement de cultures économes en intrants comme le chanvre dans les systèmes de production du territoire ».

## OPTIMISER ET FACILITER LES LIEUX DE RENCONTRE ENTRE ÉLUS ET ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU TERRITOIRE

Les auditions et tables-rondes que nous avons organisées ont permis aux entreprises d'exprimer un besoin de multiplier les espaces de parole entre élus, citoyens et entreprises. Dans des territoires où l'on ne trouve que des grandes entreprises, parfois multinationales, il est recommandé néanmoins de chercher à les rencontrer, créer un dialogue avec elles. « C'est en

se rencontrant, qu'on crée une culture commune et qu'on peut échanger sur les intérêts communs entre entreprises agroalimentaires et territoires ». Dans ce cadre, les collectivités locales s'interrogent sur les lieux à investir, les postures à adopter pour entrer en dialogue avec les entreprises.

**Comment me préoccuper du modèle économique de l'entreprise et de sa stratégie d'achat, sans basculer dans l'ingérence ?**

## CONDITIONNER LES AIDES ET LE SOUTIEN DE LA COLLECTIVITÉ AU DÉVELOPPEMENT D'UNE ACTIVITÉ BIO QUI IMPACTERA POSITIVEMENT LE TERRITOIRE

Les outils financiers, que ce soit les aides à l'investissement ou à l'ingénierie, pourraient davantage être mobilisés dans un souci de convergence avec le projet politique du territoire. Si le projet est de protéger la qualité de l'eau par le développement de la bio, il est nécessaire d'envisager des outils d'incitations financières qui vont dans ce sens.

“ Conditionner les aides octroyées aux entreprises au respect de du projet de territoire est pour moi déterminant. Mais en général ça ne se passe pas comme ça : en tant qu'opérateur économique, lorsque nous bénéficions d'une aide financière, il n'y a aucun suivi, aucune évaluation de l'effet produit par ce financement public sur le territoire, mise à part celui de la création d'emploi, ”

directeur d'une coopérative céréalière Drômoise

Julien Viaud, chargé de mission au Parc naturel régional des Pyrénées Ariégeoises, abonde : « Des financements directs ont été octroyés par des collectivités locales auprès d'entreprises agroalimentaires en difficulté de notre territoire. Ces aides n'étaient pas conditionnées par une clause les incitant à se repositionner sur une économie territoriale. Cette disposition aurait pu les inciter à s'investir dans notre projet de territoire mais cela n'a pas été le cas ».

## TÉMOIGNAGES D'ACTEURS



### Quand la collectivité conditionne ses aides aux acteurs économiques...

Nicolas CARTON,  
chargé de mission agriculture

#### Aides aux très petites entreprises sur la communauté d'agglomération du Douaisis

Nous cherchons à soutenir d'une façon ou d'une autre le développement de la bio sur notre territoire. Un des leviers identifiés relève des politiques du développement économique : l'aide aux très petites entreprises. Les agriculteurs du territoire peuvent en bénéficier : elle est majorée pour les agriculteurs bio ou en démarche de conversion. Nous cherchons aujourd'hui à explorer d'autres champs du développement économique pour intervenir auprès du monde agricole : acquisition et mise à disposition de matériel, création d'un fonds d'aides qui puisse bénéficier directement aux agriculteurs qui souhaitent se lancer en bio...



Ces témoignages mettent en avant le problème de la sectorisation des politiques publiques : ici, celles du développement économique et de l'emploi, déconnectées de celles liées à la protection de l'eau. La conditionnalité des aides est un outil à explorer, que ce soit au niveau local, régional ou national.

## SAISIR LES OPPORTUNITÉS POUR INFLUENCER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

### LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES COMME MOTEUR DU CHANGEMENT ?

La RSE est un levier qui permet d'interroger les interactions entre l'entreprise et son territoire, car elle cherche à mieux prendre en compte ses parties prenantes dans les activités de l'entreprise. Identifier les entreprises du territoire qui portent une démarche RSE semble être un levier. Les collectivités pourraient davantage prendre en compte la RSE dans les politiques de développement économique. Le comité 21 et le Commissariat Général au Développement Durable ont publié une étude en ce sens sur « les initiatives territoriales des acteurs publics en faveur de la RSE ».



Néanmoins, pour le Club Noé, club d'entreprises réunies autour de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération en Hauts-de-France, « les démarches RSE sont intéressantes mais insuffisantes car elles ne remettent pas en cause leur modèle économique. On observe une trajectoire chez les dirigeants d'entreprise de notre Club,» commente Simon Ledez, animateur du Club Noé : «toutes les entreprises qui se posent aujourd'hui la question d'utiliser le référentiel de l'économie de la

fonctionnalité et de la coopération pour faire évoluer leur modèle économique, ont toutes eu un passé autour du concept de la RSE. On peut faire de la RSE et rester dans une logique de volume, piloté par la rentabilité, dans une chaîne de valeur avec des donneurs d'ordres. Le club de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération cherche à dépasser les limites du modèle industriel pour poser les bases d'un nouveau modèle économique territorial.



Quelle posture adapter en tant que collectivité territoriale pour interagir avec les entreprises agroalimentaires de mon territoire ?

### LES CRISES ÉCONOMIQUES ET LE MAINTIEN DE BASSINS D'EMPLOIS POUR SE RÉINVENTER UN AVENIR ?

« La seule fois où nous pensions avoir réussi à emmener une fromagerie dans notre projet de territoire, c'est lorsqu'elle a été mise en difficulté : 50 emplois étaient en jeu. Il y avait un réel enjeu de sauvegarde de l'emploi. L'entreprise s'était alors tournée vers les élus du Parc », commente Julien Viaud du Parc naturel régional des Pyrénées Ariégeoises. « Le Parc a rapidement mobilisé les acteurs du territoire : Chambre d'agriculture, CCI, Chambre des métiers et d'artisanat, éleveurs locaux... Le processus de transition engagé avec l'entreprise et les éleveurs du territoire n'a pas pu aller au bout : le prix du lait s'est redressé et l'entreprise a été recapitalisée par un grand groupe » ajoute-t-il. « L'entreprise n'avait donc plus besoin du PNR pour se sauver.

“ Une étude de marché a été menée conjointement. Participation des éleveurs au capital, constitution d'une SCIC, réorientation du projet d'entreprise vers l'économie territoriale étaient parmi les pistes explorées pour sortir de la crise ”

Quelle est ma légitimité ?

[bit.ly/FNAB-ATEMIS](https://bit.ly/FNAB-ATEMIS)



**Patrice VUIDEL,**  
Chercheur à ATEMIS, laboratoire de  
recherche et d'intervention autour de  
l'économie de la fonctionnalité et de la  
coopération

### 1. Dans la perspective d'un développement territorial qui protège les ressources locales, le modèle industriel et les outils d'interventions publiques actuels rencontrent des limites : quelles sont-elles ?

Il est évident que le modèle industriel présente un certain nombre de limites.

J'en identifie quatre :

- Les limites liées au marché. Le modèle est basé sur une concurrence entre les offres, une incitation à réduire les coûts de production et à produire toujours davantage au même prix.
- Les limites à l'interne sur le travail. Le pilotage de l'entreprise est guidé par la rentabilité. La recherche de productivité toujours plus grande finit par avoir un impact négatif sur le travail, notamment celui de la perte de sens au travail.
- Les limites dans la relation aux clients. Ce modèle impose une nécessité de renouvellement de la vente, ce qui limite la recherche d'intérêts communs avec le client (ex : obsolescence programmée, incitation à la consommation de biens ou services). On réfléchit par ailleurs à partir de son offre standardisée sans penser au service qu'on peut apporter au client.
- Les limites sociétales. Le modèle économique des entreprises industrielles génère des externalités environnementales et sociales pour lesquelles la responsabilité des acteurs économiques est limitée.

### 2. Dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, le Territoire cherche à influencer le modèle économique des entreprises. En quoi le Territoire doit-il se préoccuper du modèle économique des entreprises ? Quelle légitimité du Territoire dans ce processus, entre ingérence et passivité ?

Toutes les entreprises ont des limites, même les grands groupes qui semblent insaisissables rencontrent des limites dans leur modèle économique. A un moment, ces entreprises se rendent compte que la logique volume / prix a des limites. Il faut néanmoins être conscient qu'à l'échelle du territoire on ne changera pas leur rapport à la mondialisation. Mais c'est un point de départ. Les Fermes de Figeac en témoignent : même des géants de l'industrie laitière viennent les voir pour voir comment sortir de leurs limites.

Identifier les limites du modèle industriel, revient à pointer les externalités négatives du modèle économique de l'entreprise sur le territoire. Il est donc impératif de révéler ces limites aux entreprises car qui doit gérer ces externalités négatives ? C'est le Territoire ! Il a donc toute légitimité de se préoccuper des modèles d'affaire des entreprises. Une fois qu'on a identifié ces limites et les externalités associées, on invite les dirigeants d'entreprises à se demander : y-a-t-il des acteurs qui seraient intéressés pour qu'on prenne en charge ces externalités négatives ? Ça crée un nouveau modèle d'affaire et donc un nouveau modèle de développement territorial, plus durable. L'accompagnement des dirigeants d'entreprises à partir du référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération les amène à se poser la question de comment mieux collaborer avec le Territoire.

L'annonce de la délocalisation du site de production de thé et d'infusion de Géménos (13) en Pologne a de son côté mis en péril 60 emplois. Olivier Leberquier du groupe Fralib explique :

“ Les salariés ont mené un long combat pour maintenir le site de production en se constituant en SCOP. A travers la marque 1336, la SCOP souhaite aujourd'hui relocaliser ses approvisionnements auprès de producteurs bio français. Pour y parvenir, la Fralib pense un modèle sans rémunération des actionnaires, basé sur des partenariats justes qui font sens pour l'ensemble des parties prenantes. ”

La rupture de gouvernance avec Unilever a également marqué une rupture dans la façon dont l'entreprise envisageait ses filières d'approvisionnement.

## SAVOIR FAIRE ÉMERGER DES PROJETS QUI FONT CONVERGER INTÉRÊTS PRIVÉS DE L'ENTREPRISE ET GÉNÉRAL DU TERRI- TOIRE

Parfois les intérêts des entreprises convergent avec ceux du territoire. C'est par exemple le cas avec les Plans Climat territoriaux (PCAET) dans lesquels les collectivités parviennent à faire rimer enjeux environnementaux du territoire avec enjeux économiques de l'entreprise. On note également l'exemple de la Communauté d'agglomération de l'Auxerrois qui souhaite développer l'agriculture bio, notamment pour reconquérir la qualité de l'eau d'un champ captant.

## OUTILS ET RESSOURCES

L'usine de production de yaourts de l'entreprise Yoplait exploite l'eau de ce même champ captant. Il y a là une opportunité pour le territoire pour amorcer un projet commun autour de la protection de la ressource en eau avec cette entreprise agroalimentaire.

### Plan Climat du Ternois, levier de mobilisation des coopératives agricoles

Le Pays du Ternois (Pas-de-Calais), à travers son Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET), a réussi à mobiliser trois coopératives trans-territoriales, positionnées sur des marchés mondiaux : la Prospérité Fermière (lait), Unéal (céréales) et Oriacoop (colza).

« Le bilan carbone lancé par le Pays a révélé que 43% des gaz à effet de serre étaient imputés à l'agriculture. Nous avons initié des actions en direction du monde agricole : boisement, plantation de haies, dispositifs MAE... Nous nous sommes vite rendu compte que pour changer les pratiques des agriculteurs et avoir un impact significatif pour le territoire, il fallait viser plus haut : il nous fallait travailler avec les coopératives du territoire », présente le chargé de mission PCAET au Pays. Un projet fédérant agriculteurs, Chambre d'Agriculture,

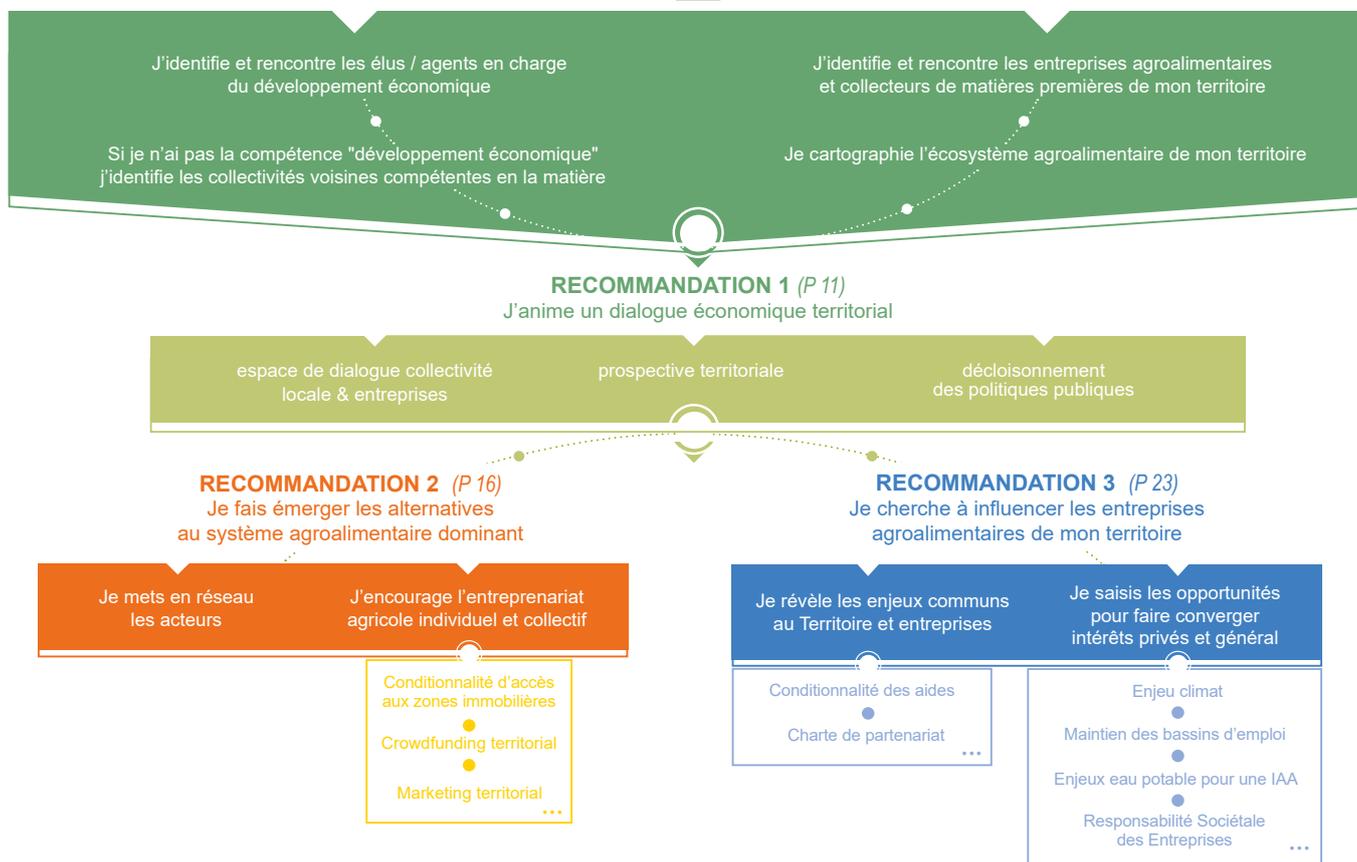
GEDA, CPIE, élus et coopératives a vu le jour. A travers ce Plan Climat, le Pays du Ternois a réussi à faire converger intérêt environnemental du territoire et intérêt économique des coopératives.

« L'animation réalisée par le Pays du Ternois a permis le développement d'un discours commun entre élus, agriculteurs et surtout ces coopératives. Une stratégie partagée a été construite avec elles et matérialisée en septembre 2014 par la signature d'une charte d'engagement adossée à des fiches

actions dédiées : substitution du tourteau de soja importé par du colza local, essais sur la valorisation fourragère des CIPAN ».

La difficulté du Pays du Ternois a été ensuite de trouver des fonds pour financer ces actions qui dépendaient de la politique climat, et non pas de la politique de développement économique territoriale. Le Pays a difficilement pu faire coïncider ces deux politiques sectorielles.

Je suis une collectivité locale et je cherche à développer la bio



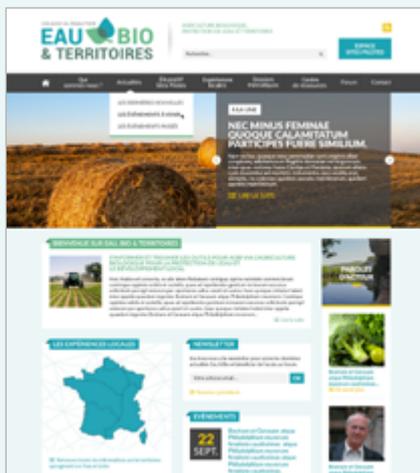


• FNAB •  
Fédération Nationale  
d'Agriculture **BIOLOGIQUE**

## LE RÉSEAU FNAB

La FNAB (Fédération Nationale d'Agriculture Biologique) est l'organisation professionnelle des producteurs et productrices biologiques français. Elle fédère les groupes régionaux et départementaux d'agriculture biologique sur l'ensemble du territoire et compte plus de 10 000 producteurs et productrices adhérents.

Dans toute la France, le réseau FNAB vous accompagne dans vos projets territoriaux.



## Le réseau du réseau FNAB EAU & BIO & TERRITOIRES

La FNAB anime depuis 2010 le **réseau national des sites pilotes Eau&Bio** qui rassemble une trentaine de collectivités françaises investies en faveur de l'agriculture biologique dans une perspective de développement territorial et de protection des ressources naturelles.

Pour inscrire votre territoire dans le réseau des sites pilotes Eau&Bio, contactez Antoine Villar, chargé de mission Eau & Territoires à la FNAB :  
**avillar@fnab.org**  
**01 43 38 23 01**

Pour aller plus loin, deux plateformes ressources sont à votre disposition :

**[www.eauetbio.org](http://www.eauetbio.org)**

Newsletter • Actualités • Evènements • Paroles d'acteurs • Sites pilotes • Expériences locales • Dossiers thématiques • Publications • Vidéos...

**[www.devlocalbio.org](http://www.devlocalbio.org)**

Agence Apresta - Juin 2018 | Photo : FNAB

Travail réalisé avec le soutien de



**AGENCE FRANÇAISE  
POUR LA BIODIVERSITÉ**  
ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE L'ÉTAT



• FNAB •  
Fédération Nationale  
d'Agriculture **BIOLOGIQUE**