

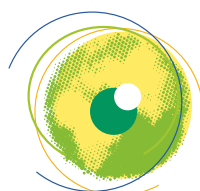


SYSTÈME ALIMENTAIRE ET COOPÉRATIONS ENTRE ACTEURS DU TERRITOIRE

REVISITEZ VOS PRATIQUES POUR OUVRIR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS



cerdd
centre ressource du
développement durable





INTRODUCTION

Pourquoi revisiter nos modes de coopérations dans le système alimentaire ?	3
---	----------

REPÈRES

Un travail collectif pour s'accorder sur les enjeux de l'alimentation durable en Nord-Pas de Calais	4
--	----------

RENCONTRES

Témoignages de nouvelles coopérations entre opérateurs du système alimentaire	6
▶ Le Marché d'Intérêt National de Lomme (MIN) Une écoute attentive des besoins pour un projet économique adapté	6
▶ Le Programme Vivons en Forme (VIF) Une ambition commune, un agencement des compétences pour des réponses collectives	8
▶ La Prospérité Fermière, Coopérative laitière Face aux nouveaux enjeux économiques, une étude prospective pour redonner du sens au métier d'éleveur	10
▶ Conclusion des témoignages par Christian du Tertre, Atémis	13

MÉTHODOLOGIE

Pour aller plus loin : Comment rendre opérationnelle la transition du système alimentaire vers plus de durabilité ?	14
Outil de questionnements : Comment construire de nouvelles coopérations pour répondre aux enjeux de l'alimentation durable ?	15
En quelques mots...	16

▶ Cette publication est issue des interviews et propos échangés lors d'un focus groupe sur l'alimentation et les nouvelles modalités de coopération coorganisé par le Cerdd, la CCI Grand Lille, Atémis et le Club Noé en décembre 2014. L'approche préconisée dans ce document est l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Pourquoi poser la question de la coopération dans le système alimentaire ?

Avant toute chose, élargissons notre champs de vision sur ce qu'embrasse la notion d'alimentation durable : les métiers, les problématiques, les professionnels, les enjeux...

Aucun acteur ne peut apporter, seul, de réponse satisfaisante. D'où notre proposition d'explorer les conditions, les modalités de la coopération, au service de nouveaux projets... pour accéder à de nouvelles opportunités économiques dans une perspective de développement durable.

“Le système actuel, segmenté et concentré crée des tensions (organisationnelles, logistiques, relationnelles, économiques...) entre les acteurs. Cette organisation linéaire (par opposition à l'organisation en réseau), se retrouve à l'échelle locale comme à l'échelle planétaire et présente de nombreux points de vulnérabilité :

- ▶ **La segmentation** fige les opérateurs dans un rôle déterminé, dilue les responsabilités et les capacités d'initiative.
- ▶ **Le développement des transactions basées sur les volumes** polarise les acteurs sur les prix.
- ▶ **La concentration des flux de distribution** favorise l'émergence d'opérateurs dominants en capacité de fixer des règles pour l'ensemble des intervenants.
- ▶ **L'étiement du système et les modes de vie urbains** éloignent le consommateur du producteur et le coupe du contact avec la nature, favorisant la méconnaissance, l'incompréhension et la déresponsabilisation.”
(Extrait de “Repères pour une alimentation durable en Nord-Pas de Calais”, Cerdd, 2014.)

Ce système organisé en silos qui n'interagissent pas entre eux ne peut s'adapter aux instabilités économiques et aux enjeux sociétaux.

Et si les enjeux d'alimentation durable étaient l'occasion de créer de nouvelles perspectives, de nouvelles opportunités et de nouvelles coopérations ? Et si le système était organisé de telle sorte qu'il soit en capacité d'évoluer et réponde de manière satisfaisante aux enjeux d'aujourd'hui ? L'évolution de chacun se construit aussi avec les autres !

Chaque intervenant du système alimentaire représente une partie de la solution pour cheminer vers un système alimentaire territorial durable. Il s'agit maintenant de construire des coopérations mieux adaptées, de s'interroger et de mieux estimer les contraintes et les effets positifs des uns et des autres.

Trois témoignages nous inspirent pour opérer ce changement collectif auquel nous aspirons tous individuellement. Le décryptage et l'analyse de ces exemples, croisés avec le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ont permis de constituer une grille de questionnements opérationnels pour vous aider à entrevoir des pistes de changement dans votre propre structure.

Cette publication invite à la rencontre entre le monde économique et les collectivités locales. Le décloisonnement créera de nouvelles coopérations porteuses de solutions. ●

Pourquoi **revisiter nos modes** de coopérations dans **le système alimentaire ?**

Que vous soyez un opérateur économique, un élu d'une collectivité locale, un responsable d'association... des questions reviennent régulièrement : Comment créer des partenariats qui renforcent votre activité autour de l'alimentation et vous permettent de dépasser vos limites ? Comment mieux coopérer ? Et comment cheminer collectivement vers des projets alimentaires répondant aux enjeux du développement durable ?

Comprendre l'ampleur des champs d'intervention

L'alimentation n'est pas qu'une problématique agricole, et contrairement aux idées reçues, développer une stratégie d'alimentation durable ne se résume pas qu'aux circuits courts.

Les constats de départ reposent parfois sur les problématiques de santé, de gaspillage alimentaire... Ces problématiques peuvent trouver leurs origines et donc leurs solutions auprès d'un ensemble de professionnels du système alimentaire : transformateurs, distributeurs, agriculteurs, mais aussi acteurs de la prévention-santé. Cet élargissement du champs de vision suggère soudain de nouvelles relations entre divers professionnels qui se connaissent peu : des opérateurs économiques (Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), PME, grands groupes agroalimentaires...), des acteurs associatifs, des acteurs publics...

Or, pour construire des réponses adaptées aux nouveaux enjeux, chacun dans son domaine d'activité doit être en mesure d'élargir son champs de questionnement, voire son périmètre d'intervention, pour imaginer la construction de nouvelles solutions (offres de biens et de services), en lien avec d'autres.

Favoriser la connaissance et l'inter-connaissance pour faciliter les réponses collectives

L'architecture du système alimentaire s'est complexifiée, mais aussi la nature des problématiques qu'il rencontre. L'origine et la conséquence d'un problème mêlent une diversité d'opérateurs. Le gaspillage alimentaire par exemple ne peut être résolu que par l'intervention, plutôt coordonnée, d'une multitude d'intervenants (agriculteurs, grandes enseignes, médias, consommateurs...).

Chacun porte une partie de la solution. Ajouter la coopération consiste à intégrer les capacités et les marges de manœuvre des uns et des autres pour proposer une réponse collective. D'où la nécessité de recréer de la connaissance, de l'inter-connaissance et de la reconnaissance entre les intervenants du système alimentaire.

Interagir et constituer un ensemble, plutôt qu'être un acteur isolé

Le fonctionnement en silos et la concurrence ne permettent pas de réajuster la stratégie des intervenants d'un système économique aujourd'hui confronté à des crises très diverses.

Si la coopération permet, elle, de proposer des réponses collectives et efficaces, c'est le mode en réseau, en toile (en opposition au linéaire) qui favorise la prise en compte des préoccupations et des contraintes de l'ensemble des acteurs du territoire. Cela implique de repenser nos modalités de dialogue.

En effet, il ne s'agit plus seulement de revisiter nos partenariats habituels de filières économiques, mais aussi de considérer d'autres acteurs essentiels de la vie du territoire (PME, artisans, écoles, hôpitaux...).

Sur la base de retours d'expérience, identifier comment créer le décloisonnement et tisser un réseau d'acteurs productifs et créatifs : créer des liens de coopération plutôt que de concurrence ou de méfiance implique de nouvelles manières de faire, donc des compétences et une évolution des métiers.

Coopérer !

Aucun acteur public, privé, associatif ne peut travailler seul et prendre en charge efficacement les enjeux du développement durable. Et au sein des organisations, aucun salarié ne peut agir seul, sans lien avec ses collègues, sa hiérarchie, les partenaires, les bénéficiaires ou les clients. La coopération peut être définie comme la prise en compte, dans son travail, de la réalité de l'autre, de ses contraintes comme de ses ressources.

Ainsi, coopérer c'est faire un mouvement pour comprendre les autres acteurs, leurs contraintes, imaginer et construire ensemble des réponses qui permettent à chacun de dépasser ses propres limites. ●



De quoi parlons-nous ?

Définition du système alimentaire :

“Manière dont les hommes s’organisent dans l’espace et dans le temps, pour obtenir et pour consommer la nourriture.”

(Malassis -1979)

“Un système est un ensemble d’éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles.”

“Le système, c’est une organisation qui se tient debout ensemble.”

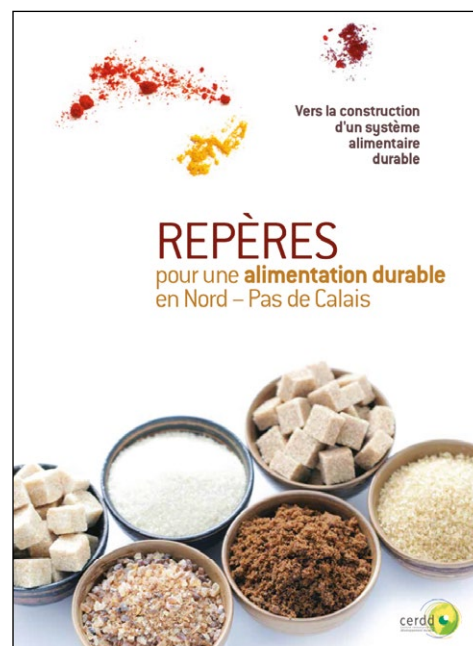
(J-M Buée, “Logique et sciences concrètes, nature et esprit, dans le système hégélien”, 2006)

Un travail collectif pour s'accorder sur les enjeux de l'alimentation durable en Nord-Pas de Calais

Entrer dans une démarche collective sur l'alimentation durable nécessite que l'ensemble des acteurs se mette d'accord sur une définition commune et des ambitions collectives.

La publication *"Repères pour une alimentation durable en Nord-Pas de Calais"*, Cerdd, 2014, a été réalisée avec la diversité des opérateurs du système alimentaire. Ce document est le reflet de nos échanges, de nos accords et de nos désaccords, parfois non résolus mais jamais stigmatisants. C'est en effet l'état d'esprit de ce travail collectif pour envisager et se projeter vers un système alimentaire durable. En considérant les contextes particuliers des uns et des autres, nous nous sommes attelés à identifier le dénominateur commun qui nous permettra d'agir ensemble et enfin, laisser place à nos atouts et notre créativité.

L'outil ainsi créé dessine les contours de l'alimentation durable, donne des repères, identifie l'ensemble des thématiques et enjeux du système alimentaire. En effet, selon nos professions ou nos préoccupations, le constat sera l'augmentation de l'obésité pour certains, le gaspillage alimentaire pour d'autres. Donner des repères, c'est permettre à chacun, quelle que soit sa profession, son activité, son champ d'action, d'embrasser l'ensemble des problématiques du système alimentaire et d'entrevoir les chaînes d'impacts générées par notre modèle alimentaire. ●



C'est ainsi que nous avons collectivement formulé **4 enjeux** comme de nouveaux caps à suivre pour aboutir à cette ambition d'une alimentation durable :

1 une alimentation bénéfique et accessible à tous

- ▶ Retrouver nos repères alimentaires face aux déséquilibres nutritionnels, au manque de transparence des produits, à la jungle marketing.
- ▶ Retrouver la capacité de faire des choix dans des contextes contraints et inégalitaires de plusieurs natures : moyens financiers, mobilité réduite, période de vie (étudiants, personnes âgées...).
- ▶ Favoriser une éducation au plus proche des personnes et avec elles, dans une logique d'éducation populaire.

2 une contribution positive sur le bien-être et la santé

- ▶ La qualité versus la quantité, retrouver une habitude alimentaire appropriée pour satisfaire les besoins de notre organisme : une alimentation suffisante et équilibrée.
- ▶ Considérer et diminuer les ajouts de produits ou additifs chimiques dans la chaîne alimentaire (de la production à la transformation en passant par l'emballage).
- ▶ Considérer le sens de notre alimentation que sont la convivialité, le goût, le plaisir sans le déconnecter de nos activités physiques.

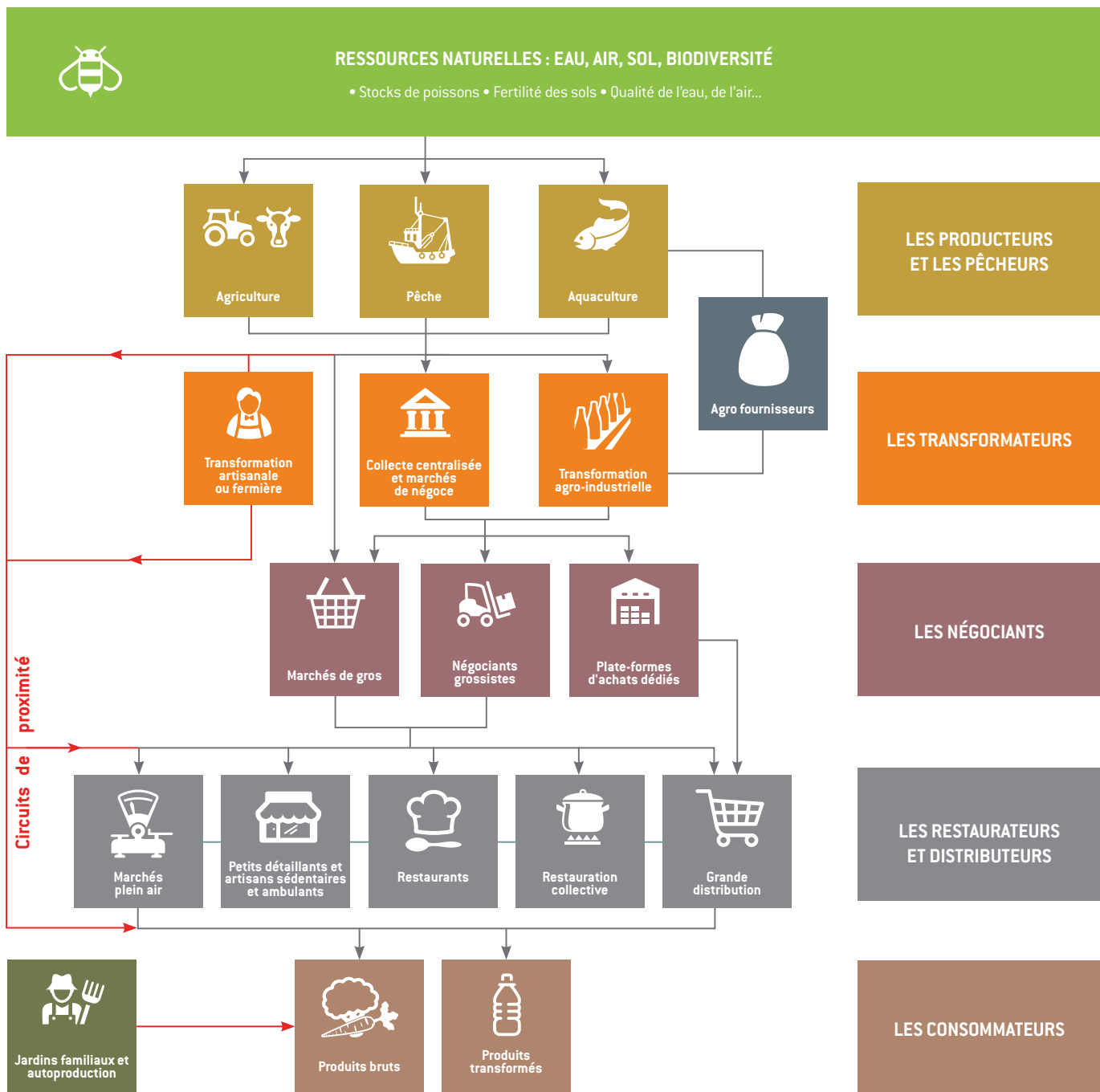
3 une empreinte minimale sur l'environnement

- ▶ Reconsidérer la dépendance de notre système alimentaire avec la qualité des ressources naturelles et de l'environnement.
- ▶ Considérer les dangers d'une chaîne de production de nos aliments qui s'intensifie. Le prélèvement des ressources et le gaspillage augmentent de concert.
- ▶ Considérer la pression de ce système sur les ressources (eau, sol...) et ses conséquences sur la réponse aux besoins des populations présentes et futures.

4 un système économiquement équitable et performant

- ▶ Reconsidérer le risque de grever la robustesse des territoires pour une performance économique à tout prix. La spécialisation des productions c'est aussi prendre le risque de "mettre tous ses œufs dans le même panier".
- ▶ Reconsidérer le non-sens économique d'une course au "prix bas" et la perte de valeurs essentielles comme la transmission, le savoir-faire...
- ▶ Assurer une répartition équitable de la valeur ajoutée.
- ▶ Considérer les besoins locaux et les dynamiques locales en redonnant la capacité d'entreprendre autrement.

UN SYSTÈME ACTUEL LINÉAIRE, SEGMENTÉ ET CONCENTRÉ



Ils influencent le système :



Le Marché d'Intérêt National de Lomme (MIN)

Interview d'**Isabelle Cambier**, directrice adjointe du MIN de Lomme

UNE ÉCOUTE ATTENTIVE DES BESOINS POUR UN PROJET ÉCONOMIQUE ADAPTÉ

Un MIN, structure d'économie mixte, est un outil et un lieu physique, étudié et organisé pour faire se rencontrer l'offre et la demande de produits agricoles et alimentaires frais pour l'approvisionnement des villes. Le MIN de Lomme concerne essentiellement les fruits et légumes dont une part importante provient du Nord-Pas de Calais.

Le MIN : ses bénéficiaires, sa spécificité

On trouve sur le MIN des produits vendus sur les marchés de plein-vent ou chez des primeurs, pour une consommation assez immédiate, des produits destinés à la restauration, produits de niche qui vont faire la différence entre les restaurants. La relation qui se construit autour de la vente amène le grossiste, qui connaît son bassin de pro-

duction, ses producteurs, à présenter les produits, leur histoire, leurs qualités. Les primeurs, les commerçants de détail, les restaurateurs pourront transmettre à leur tour ces informations à une clientèle en demande. Cette pédagogie, unique en son genre, est permise par le maillage des acteurs tout au long de la filière. ●



LE MIN EN CHIFFRES

- ▶ 180 000 tonnes de produits écoulés par an
- ▶ 50 grossistes
- ▶ 500 salariés environ
- ▶ 2000 commerces qui viennent acheter des produits, 1 000 qui se font livrer

Une diversité de projets sur un mode collaboratif...

▶ UNITÉ DE TRANSFORMATION DE LÉGUMES : LA LÉGUMERIE



“
Travailler en coopération nous aide à mieux comprendre ce que font les autres.”

Vous avez pensé à une forme d'organisation particulière ?

Nous avons pensé à une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif)¹ car nous sommes sur un projet à la fois économique et social, au sein duquel certaines collectivités territoriales pourraient s'impliquer.

Quelle sera la capacité de production de cette légumerie ?

10 tonnes de produits sortis par jour. Pour les cantines scolaires mais à destination également d'autres clients publics ou privés (restaurants).

Comptez-vous privilégier les productions locales pour l'approvisionnement ?

Nous allons privilégier les producteurs locaux, mais nous allons devoir nous assurer que la demande ira également dans ce sens.

Et allez-vous favoriser le bio ?

Nous avons visité une légumerie dans laquelle il y avait du conventionnel et du bio. Les deux peuvent cohabiter au sein du même outil de transformation. ●

Pourquoi ce projet ?

De nombreux acheteurs publics que nous rencontrons ont des difficultés à pouvoir cuisiner des produits de qualité, notamment dans les cantines, car ils subissent trop de contraintes budgétaires.

De plus, par manque de temps et d'espace pour travailler les produits bruts, de nombreuses cuisines collectives ont recours à

des gammes d'aliments déjà en partie préparés. L'idée que nous avons eue consiste alors à acheter des produits pour les transformer et les livrer aux cantines. Il s'agit donc d'un projet de création d'une unité de production, mais qui vise à privilégier la main-d'œuvre plutôt que l'installation de machines. Nous avons pris des contacts avec une entreprise d'insertion. L'idée étant au final d'élargir la prestation que nous pouvons proposer à nos clients.



GIE* PROJET LOGISTIQUE

Pourquoi un projet de logistique ?

Il s'agit ici d'une réflexion sur la distribution depuis le MIN vers les centres-villes. Ces derniers sont de plus en plus engorgés et nous voulons réduire notre part de cet engorgement. Nous avons donc engagé une réflexion avec Ports de Lille pour utiliser des transports doux ou favoriser les mutualisations afin de livrer les produits frais en provenance du MIN. Pour cela, nous comptons nous appuyer sur un outil de géolocalisation pour bien identifier le tracé des livraisons de façon à optimiser le remplissage ainsi que le circuit des transporteurs.

En France, La Rochelle et Strasbourg ont des centres-villes presque intégralement piétons et sans camion. À l'avenir, il nous semble nécessaire d'aller dans ce sens. C'est pour-

quoi, nous menons des réflexions pour anticiper la problématique de livraison et d'évacuation des commerces et restaurants de centre-ville. Ces derniers n'ont pas beaucoup de place et pourraient être intéressés par un service leur permettant de se débarrasser de certains déchets.

Deux propositions sont évoquées et expérimentées :

- ▶ **La logistique inverse** : le camion de livraison joue également le rôle d'enlèvement de déchets.
- ▶ **Le stock déporté** : Le commerçant, qui dispose souvent d'une surface restreinte de stockage, peut externaliser ses stocks, en tout ou partie et être rapidement réapprovisionné. ●

* Groupement d'Intérêt Économique



DÉCRYPTAGE DE LA MANIÈRE DE FAIRE DU MIN :

Initier les projets, créer les conditions, orchestrer les compétences pour que les solutions adaptées émergent.

▶ **Une structure juridique qui favorise le partenariat et la coopération** : le MIN est une société d'économie mixte. Il a donc dans son conseil d'administration, des acteurs publics et des acteurs privés. Ce qui a permis à ses agents de développer des capacités de dialogue, d'écoute, de coopération avec une diversité d'acteurs.

▶ **Une proximité, une écoute des besoins des usagers** : la présence sur le terrain chaque matin, à l'écoute des grossistes, des commerçants, des restaurateurs... plonge dans la réalité quotidienne des usagers et bénéficiaires du MIN. Les besoins (organisation, norme, inscription dans le DD, diversification du marché...), sont révélés par cette démarche attentive.

▶ **La connaissance des métiers, des acteurs institutionnels et privés à mobiliser** : le MIN se situe à l'interface de plusieurs métiers, qu'il connaît bien. Ce qui facilite l'identification des partenaires, l'agencement de compétences, pour des propositions adaptées.

▶ **L'animation d'un dialogue opérationnel** : le rôle de coordinateur du MIN est une compétence qui est mise au service des opérateurs économiques publics et privés. L'animation du dialogue est indispensable pour proposer un projet collectif le mieux adapté à tous.

▶ **Le montage du projet** permet notamment d'identifier le porteur de projet, les acteurs à associer, ainsi que la forme d'organisation et la forme juridique les plus adaptées (GIE, association, SCIC) pour faire vivre le projet de manière pérenne.

À travers l'impulsion de projets aux dimensions économiques, sociales et environnementales innovantes, s'appuyant sur des logiques de coopération multi-partenaires, le MIN enrichit son offre de services et contribue à prendre en charge de nouveaux enjeux.

Ces nouvelles activités répondent à des besoins de clients du MIN et permettent même à ces derniers de s'inscrire dans la construction de nouvelles réponses pour un modèle économique viable.



LA CUISINE FRAICH' ATTITUDE

Création en 2014 d'une cuisine d'application accueillant ateliers et formations en plein cœur du MIN.

Pourquoi développer un projet de cuisine ?

Nous avons plusieurs objectifs : d'un côté la découverte des métiers de la cuisine, dans une perspective de formation et d'accès à l'emploi, de l'autre l'éducation au goût. Nous faisons des ateliers à la carte pour répondre aux attentes spécifiques des différents publics.

Nous avons des relations avec le CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) de Lomme, les scolaires, des structures d'insertion, Pôle Emploi et des personnes qui viennent pour monter en qualification. Avec chacun de ces partenaires nous avons construit des relations autour de leurs objets spécifiques pour répondre avec la cuisine à leurs attentes et aux besoins de leurs publics.

Cela veut dire que nous sommes parfois plus tournés vers les questions de découverte des métiers et, à d'autres moments, vers les aspects d'éducation au goût et de lien à la santé. Nous aidons les personnes à acheter des produits frais afin d'éviter qu'elles n'achètent que des produits élaborés, plus chers et moins bons pour la santé. Nous leur montrons que les produits bruts sont bons et faciles à préparer.

Dans vos formations, revenez-vous sur la question : qu'est-ce que manger ?

Tout à fait, on ne fait pas que traiter de l'aliment et de sa transformation. Nous sensibilisons également à l'acte d'achat notamment, aux notions de local et de bassin de production, de saisonnalité...

Avant de passer par l'atelier cuisine, les participants sont conviés à une visite pédagogique. Nous expliquons aux visiteurs l'origine du produit, sa production et sa commercialisation.

Y a-t-il un travail de professionnalisation dans le MIN ? Qui fait cette pédagogie ? Est-ce là un nouveau poste ?

Non, il n'y a pas de nouveaux postes. Faire visiter les MIN c'est compliqué. Pour rentrer chez les grossistes, il faut des professionnels, il faut de la confiance. Nous avons la chance d'avoir quelques retraités pour faire ces visites, regroupés au sein d'une association. Parmi les retraités animateurs de la cuisine, nous avons le président de l'association. ●

Quelles compétences développe-t-on dans ces projets ?

Les projets que nous avons menés sont toujours sur le mode coopératif. Même si chacun a ses spécificités, nous nous retrouvons autour de questions et d'enjeux partagés. Travailler en coopération nous aide à mieux comprendre ce que font les autres.

Avec les autres MIN, nous faisons à peu de chose près le même constat : mêmes difficultés, mêmes enjeux, etc. À la Fédération Française des MIN, nous avons créé des groupes de travail thématiques qui permettent la richesse de la réflexion collective, même si les solutions se déclinent en fonction des spécificités locales.

Par exemple, nous avons un projet d'association de producteurs pour que ces derniers puissent revenir vendre directement dans le MIN, car il nous semble important qu'ils soient présents ici.

Le MIN initie les projets, mais ne les pilote pas. Le MIN coordonne toutes ces initiatives avec deux personnes, en s'appuyant notamment sur des associations supports. Il y a eu une facilité à s'intégrer dans un réseau d'acteurs constitué de personnes volontaires. Il y a besoin d'avoir recours à des "sachants" au cours du montage des projets (réalisation d'études). ●

Le Programme Vivons en Forme (VIF)

Interview de **Dorothée Germain**, chef de projet, ville de Saint-André, **Agnès Lommez** et **Christophe Roy**, coordinatrice et directeur du programme VIF

UNE AMBITION COMMUNE, UN AGENCEMENT DES COMPÉTENCES POUR DES RÉPONSES COLLECTIVES

Ce programme², lancé en 2005³, mobilise un ensemble de partenaires publics et privés travaillant de concert. VIF est porté par une association, FLVS (Fleurbaix-Laventie - Ville, Santé), qui pilote, développe et coordonne les actions menées sur les communes.

Méthode

La présence et l'animation au plus près des bénéficiaires sont des points clés du programme. Aussi, chaque commune est dotée d'un référent local qui anime le réseau. Autre point important au-delà de la proximité: la co-construction. Les villes adhérentes reçoivent un appui afin d'élaborer un programme d'actions qui leur est spécifique. **Réalisé avec les élus locaux, il répond donc d'abord aux besoins spécifiques de ce territoire et à l'ambition de faire ensemble.**

Le programme VIF est force de proposition: chaque année, une thématique annuelle est proposée aux villes; par exemple: les portions alimentaires, les rythmes des repas, les goûters...

Une problématique clairement identifiée: l'obésité. Comment aborder ce sujet sensible?

Le surpoids est lié à trois facteurs principaux: l'inactivité en lien avec la sédentarité; les comportements alimentaires; les problèmes hormonaux et leurs répercussions sur le sommeil des enfants. Nous sommes donc face à des questions avant tout comportementales. En conséquence, il est nécessaire de faire évoluer les modes de vie. Parmi les obstacles, il y a des dimensions "culturelles"; par exemple, le fruit n'est pas ou n'est plus synonyme de plaisir. On constate qu'il ne s'agit pas d'un problème de prix, mais bien d'une perception: les fruits sont "ringards". **Le programme Vivons En Forme propose de développer cette vision d'ensemble des enjeux, et notamment cette approche comportementale. D'un point de vue général, le programme s'intéresse aux questions de modes de vie liées à la sédentarité.**

Agir sur les représentations et les comportements est un changement long. C'est pour cela que le programme d'actions s'inscrit dans le moyen terme et que la contractualisation avec les communes est établie sur 5 années au minimum. Cet engagement se concrétise par la mise en place d'un comité de pilotage commun.

En complément, l'association FLVS assure la mise en place d'études épidémiologiques ou sociologiques, d'actions de prévention ou de promotion en matière de santé. Elle

assure la formation des partenaires sur la prise en charge des enjeux de santé afin de permettre leur montée en compétences sur ces sujets. De plus l'association conduit un accompagnement, un suivi et une évaluation des dispositifs locaux. L'ensemble de la démarche est construit dans une logique de capitalisation et diffusion des bonnes pratiques tirées des expériences locales.

Comment se définissent les contours de la solution?

La méthode de travail proposée par le programme VIF repose sur la logique de co-construction. La définition des priorités et objectifs des programmes sont sous la responsabilité des villes partenaires. L'association FLVS vient en appui à la mise en place du comité de pilotage. Elle nourrit la réflexion et les travaux du comité de pilotage, par un partage d'expériences, de ressources... Mais ne définit pas les orientations ni les actions à mener. De la même manière, l'association participe à l'évaluation des actions locales mais pas à leur mise en œuvre.

Les actions du programme VIF à Saint-André

En 2007, c'est sur une décision politique que la ville de Saint-André a adhéré au programme Vivons en Forme et s'est engagée à mettre en place des outils et des activités pour les publics concernés.

Nous avons fait le choix, à Saint-André, en 2001, d'une cuisine centrale autogérée équipée d'une légumerie. L'engagement dans ce programme a été fait avec la volonté d'intégrer à la dimension alimentation un volet sur les "activités physiques" et la notion de bien-être. Le projet à Saint-André n'est pas parti de zéro. Nous nous sommes appuyés sur des actions déjà engagées vers des publics scolaires, sur nos partenaires locaux tels qu'INTERFEL (Interprofession des Fruits et Légumes frais) et le MIN de Lomme avec le projet Fraich'attitude (cf. page 7).

Dans le cadre du programme VIF à Saint-André, les actions sont orientées sur:

- ▶ **L'alimentation comme moyen d'éveil des sens:** répondant aux besoins de faire redécouvrir le goût et d'éduquer le goût afin de lutter contre le surpoids.
- ▶ **Le lien entre le surpoids et le sommeil,** un travail engagé depuis 2011.



VIF EN BREF

- ▶ **Objectif:** lutter contre les problèmes alimentaires et les inégalités d'accès aux activités physiques chez les enfants en aidant les familles à modifier durablement et en profondeur leur mode de vie.
- ▶ **214 communes en France**
- ▶ **5 salariés** dont une coordinatrice en relation avec les villes, une ingénieure et une diététicienne.

- ▶ **La construction d'un diagnostic IMC** (indice de masse corporelle) dans la commune a indiqué un résultat de 17 % de surpoids. On note une inégalité sociale face au surpoids: 20 % de surpoids dans les quartiers les plus défavorisés contre 14 % pour les quartiers plus aisés.

Mobilisation du système d'acteurs: de qui s'agit-il?

Le système d'acteurs dans l'action de Saint-André est composé du Groupement qualité NPDC et FLVS, hébergés au sein de la Maison des saveurs, de l'Agence Régionale de Santé, de l'Éducation Nationale, des accueils de loisirs, du CCAS, des associations sportives, de parents d'élèves...

Le rôle de la chargée de mission de la commune de Saint-André est d'animer le réseau d'acteurs dans une logique de coopération.

Des actions sont définies et se mettent en place en partenariat avec les acteurs locaux. Dans les écoles, une action principale touche les 3-6 ans: l'éveil des sens. Elle est conduite sous la forme de petites animations proposées à des groupes de 10 enfants. Dans le déploiement de l'action, il y a d'abord eu une première école pilote. Après évaluation, deux écoles supplémentaires ont désormais rejoint l'action. Aujourd'hui, près de 500 enfants en bénéficient. Mais d'autres actions sont également développées pour les plus grands: le sommeil, les bienfaits de l'activité physique, l'équilibre alimentaire...

Autres exemples d'actions initiées par les acteurs locaux:

- ▶ **Un temps d'activités physiques** parents-enfants, par l'USSA Vacances
- ▶ **Un rallye inter-école**, géré par les parents d'élèves



“

Agir sur les représentations et les comportements est un changement long.”

DÉCRYPTAGE DE LA DÉMARCHE “VIVONS EN FORME” :

Une ligne claire de partage et d'agencement des compétences.

Les projets “alimentation” sont souvent des projets complexes, tant par la diversité des enjeux que celle des opérateurs et des problématiques associées. Souvent les questions sont :

- ▶ Par quoi commencer ?
- ▶ Comment mobiliser autour de l'ensemble de ces enjeux qui ne sont pas les mêmes pour un agriculteur, un citoyen, un dirigeant d'une PME agroalimentaire, un CCAS, un supermarché, le milieu scolaire ?
- ▶ Qui peut faire quoi ?
- ▶ Comment ces opérateurs innoveraient-ils pour s'orienter vers un projet d'alimentation durable ?

Une problématique clairement formulée qui interpelle différents acteurs.

La démarche “vivons en forme” propose une méthode intéressante qui repose sur un enjeu, la réalité d'un territoire, ici l'obésité. La ligne est claire, les questions simples :

- ▶ Qui sont les opérateurs potentiellement concernés par cet enjeu ?
- ▶ Comment chacun peut apporter ses compétences, son potentiel de solutions, ses ressources face à cet enjeu ?
- ▶ Quelles sont les interconnexions, les coopérations à développer entre acteurs pour que les projets soient efficaces et optimisés ?

Par exemple, on peut imaginer une chaîne d'actions plus large en intégrant dans le réseau, le monde médical, les professionnels de l'alimentation... Des médecins sur un rôle d'alerte et d'orientation des patients, des nutritionnistes sur les conseils et les suivis en milieu scolaire, des restaurants ou supermarchés relais de savoir-faire culinaires...

La collectivité locale : un rôle incontournable d'animateur, d'agencement des professionnels et des bénéficiaires.

Il faut une structure pour animer, aider à la coopération et à la mutualisation de moyens. Dans l'enjeu de l'obésité, la ville est un animateur adapté pour faire interagir de multiples compétences.

Le chef d'orchestre a ce rôle d'animation incontournable pour s'assurer que tous agissent avec une orientation et un discours commun. C'est essentiel dans un contexte où nous perdons tous nos repères dans les choix alimentaires, tant les doctrines et les conseils sont multiples et souvent contradictoires.

Cet assemblage d'acteurs sur une problématique est un point de départ pour se connaître et ensuite poursuivre son action sur d'autres enjeux forts du territoire.

C'est bien la coopération qui permet de tendre collectivement vers un même objectif, et de créer les conditions d'un résultat positif (ici, une baisse du taux d'obésité), résultat qui n'aurait pas été permis si chaque acteur était resté dans son périmètre et avait mené des actions isolées.

- ▶ **Un café citoyen**, lancé sur les questions de l'alimentation et qui permet la mise en place d'un SEL (Système d'Échange Local).

Une autre action à destination de populations fragilisées a été construite avec le CCAS. Ce projet consistait notamment en la création d'une cuisine qui soit en même temps un lieu de vie au sein de la maison de quartier.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la mise en place de cet ensemble d'actions ?

Tout d'abord, il est plus difficile de construire des partenariats avec les commerçants, car le partenariat doit être impérativement gagnant-gagnant. La mairie n'a pas pour mission d'intervenir dans les supermarchés et encore moins d'y concevoir des animations sur les questions d'alimentation. Par ailleurs les médecins sont encore dans une logique plutôt curative et non préventive, en ce sens il n'est pas évident de les faire participer aux événements dédiés à la prévention.

En quoi ce programme questionne l'environnement urbain et l'aménagement ?

La première chose est que ce questionnement n'est possible qu'après plusieurs années d'apprentissage tant sur les enjeux d'alimentation que sur leur lien aux questions d'aménagement urbain. À Saint-André, un parcours santé dans la ville a été mis en place, à l'initiative du Conseil des Jeunes. Des zones d'activités sportives ont été aménagées pour faciliter le “bien bouger” dans les cours d'école. Et ça marche !

Comment articuler le pilotage et les dimensions opérationnelles ?

L'articulation se fait principalement par l'implication des partenaires dans l'ensemble des réunions, en particulier lors du partage des évaluations et bilans des opérations collectives. Mais pour que le projet soit une réussite, il y a besoin de sensibiliser et de mobiliser les élus et techniciens. Le dispositif de pilotage, animation et évaluation, permet d'appréhender le programme dans son ensemble et d'adapter sa conduite sans cesse.

Ainsi, au cours de l'action sur le gaspillage alimentaire, le besoin est apparu de construire des formations pour les personnels de service de la restauration scolaire afin qu'ils valorisent les fruits et légumes et les fassent goûter. D'ailleurs, l'enjeu de professionnalisation des personnels de service est généralement important car ce sont des acteurs clés.

Quels sont les outils d'évaluation de ces actions locales ?

Le programme VIF s'appuie sur deux types de dispositifs d'évaluation :

- ▶ Le premier porte sur les comportements. Il s'agit d'un ensemble d'outils pour mesurer le changement de comportement alimentaire des enfants. Ces outils prennent la forme de questionnaires pour les enfants et les parents, afin de partir de leurs réalités alimentaires pour infléchir l'action.
- ▶ Le second porte sur les politiques publiques et prend la forme d'une grille d'évaluation des politiques locales alimentaires⁴. ●

La Prospérité Fermière : Coopérative laitière

Interview de **Mickaël Poillion**, administrateur et agriculteur

FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX ÉCONOMIQUES, UNE ÉTUDE PROSPECTIVE POUR REDONNER DU SENS AU MÉTIER D'ÉLEVEUR

Pouvez-vous vous présenter ?

Mickaël Poillion, je suis agriculteur dans le Nord-Pas de Calais en polyculture et en élevage. Une partie de mon exploitation est en bio et l'autre partie en conventionnel. Je travaille avec mes parents et ma compagne qui s'occupe notamment de la partie circuit court, via l'animation d'une "ruche qui dit oui!"⁵ depuis un an et demi. J'anime un groupe d'employeurs regroupant 10 paysans et 4 salariés depuis plusieurs années. Maire de mon petit village, Héricourt, je suis également vice-président de la Prospérité Fermière.



“

La bonne réponse en termes de compétitivité passe par de la mutualisation et des partenariats.

Vous pourriez préciser le lien entre Ingrédia et votre coopérative La Prospérité Fermière ?

Ingrédia est l'outil industriel assurant la transformation du lait issu des exploitations des adhérents de la Prospérité Fermière. La séparation des rôles est une mauvaise voie, trop longtemps pratiquée du fait des quotas administrés. La coopérative et les éleveurs se sont conduits en client d'Ingrédia (et plus largement de l'industrie) alors qu'elle leur appartenait. De ce fait, ils ont désinvesti la question de la valorisation de leur produit et peu à peu perdu leur place dans la chaîne alimentaire pour ne devenir que des simples fournisseurs de matière première. La première chose suite à la crise de 2009 fut de questionner ce rapport...

Pourquoi faire une étude prospective ?

En 2009, avec la crise économique nous avons dû faire face à une crise de sens du métier d'éleveur. Les adhérents dénonçaient les nouvelles pressions conduisant à une perte de contrôle de leur activité : un prix de l'énergie élevé et des prix d'achat des matières premières instables.

La demande du marché international et des consommateurs locaux, par ses exigences de qualités et de diversité à bas prix, est "oppressante" pour les agriculteurs. Les éleveurs ont du mal à faire face à ces transformations sociétales qui réinterrogent le métier, ils se sentent désarmés.

Quels liens entre le fonctionnement de la coopérative et le contexte économique ?

Dans une coopérative, on retrouve des facteurs de tensions :

- ▶ **Temporelles** (court vs long terme) : balance entre besoin financier immédiat et bénéfique à long terme.
- ▶ **Humaines** (adhérents vs salariés) : les valeurs coopératives et les fonctions commerciales face aux réalités du marché.
- ▶ **Territoriales** (filières vs territoires de production) : utilisation des ressources, aménagement...

Il y a donc toujours une ré-interrogation du modèle de la coopérative car normalement l'objectif ce n'est pas une logique de maximisation financière : il faut à la fois répondre aux valeurs de la coopérative et aux exigences financières des adhérents. D'ailleurs, la crise de 2009 a révélé la tension entre ces deux éléments.

Quels liens entre le métier d'éleveur et d'agriculteur et les nouveaux enjeux de notre société ?

Cette participation à la prise en charge d'enjeux territoriaux ou mondiaux résonne avec notre métier, et réinterroge notre positionnement :

- ▶ **La question de l'emploi** : Nous envisageons de travailler à la création de groupements d'employeurs pour faire de l'insertion, de la formation, et attirer des jeunes.



LA PRODUCTION DE LAIT, LA TRANSFORMATION ET LA VENTE : 3 MODES D'ORGANISATION

- ▶ **Les agriculteurs - éleveurs produisent le lait.** Ils gèrent chacun leur exploitation.
- ▶ **La Prospérité Fermière est une coopérative laitière** dont les adhérents, au nombre de 1800, sont en majorité les agriculteurs. Sa fonction est de vendre leur production.
- ▶ **L'entreprise Ingrédia**, détenue à 95 % par la coopérative Prospérité Fermière est une **société anonyme**, de 450 salariés. Elle se charge de transformer les produits et d'entrer, dans un marché économique local et mondial viable, des produits laitiers dans ses diverses formes.
- ▶ **La maîtrise de l'énergie** : le fait que nous consommons beaucoup d'énergie nous pousse à nous inscrire dans les réflexions autour de la transition énergétique. Par exemple, l'un de nos clients exige de plus en plus de matières premières décarbonées, ce à quoi nous devons répondre.
- ▶ **L'autonomie** : La démarche Climagri du Ternois a permis la création de filière locale de colza, et a offert une alternative aux agriculteurs pour s'affranchir du soja américain dont le prix flambe.
- ▶ Pour lutter contre le côté "hors-sol" de l'agriculture laitière, de redonner de la valeur au lait à travers sa **réinsertion territoriale**. Nous avons commencé à réfléchir aux Mesures Agri Environnementales⁶ pour nous accompagner dans la mutation vers d'autres productions : passer de la nourriture des animaux avec du maïs ou du soja vers une nourriture à base d'herbacés, relancer le pâturage et ainsi maintenir les prairies.



Face à ces nouveaux enjeux, comment la coopérative peut être la source de nouvelles orientations ?

Nous avons rencontré, pour travailler ces questions, l'association Sol et Civilisation⁷, constituée de personnes issues du monde paysan. Nous avons construit une étude prospective qui a la particularité de ne pas se concentrer que sur la structure en elle-même, mais aussi sur un périmètre plus large (interactions avec le territoire, les acteurs locaux...). Nous avons ainsi construit nos quatre scénarios : "Des oasis dans le désert : la crème du petit-lait"; "La campagne productive : le lait blanc de qualité"; "La plateforme compétitive et les grands laits"; "Le jardin d'Éden : au-delà du lait".

Ces scénarios illustrent la diversité des ambitions de chacun dans le conseil d'administration. Aussi variées soient les positions, elles sont à discuter pour construire un projet commun porté par tous.

Quelles ambitions résultent de cette démarche prospective ?

Nous avons figuré nos ambitions pour l'avenir sous la forme d'une marguerite avec 10 ambitions, pour que la coopérative soit toujours là dans les années à venir. Parmi ces ambitions, la participation à la transition énergétique dans le territoire, la compétitivité ainsi que la question de ce que c'est que de vivre et travailler dans une ferme en milieu rural, imaginer les coopérations locales et territoriales...

- ▶ **Démontrer que la coopérative a du sens et peut jouer un rôle, c'est un élément intéressant.** Nous pourrions faire l'interface avec nos clients qui s'interrogent de plus en plus sur la RSE (Kraft, Danone...). Notre réponse, ce n'est pas un cahier des charges mais un partage des responsabilités avec ces clients qui font la pluie et le beau temps dans les secteurs de l'agroalimentaire.
- ▶ **Mieux travailler à l'anticipation des crises potentielles.** L'abandon des quotas laitiers en 2015 présage des conséquences graves pour les éleveurs. Il y aurait besoin de travailler pour prévenir ce genre d'événement, que personne n'a vu venir mais qui était pourtant prévisible. Comment est-il possible d'anticiper ?

En quoi la proximité au territoire peut être une réponse pour dépasser vos limites ?

Il est clair que nous devons apprendre à dialoguer avec les collectivités. Nous sommes sollicités par certaines d'entre elles, mais on n'arrive pas encore à travailler de concert. Aujourd'hui, notre lait peut aussi partir à l'autre bout du monde. Quand on dit vouloir se concentrer sur le local, ça bouscule pas mal de chose. Mais nous savons segmenter nos productions pour proposer un lait attaché à un paysage tout en garantissant une équité dans la rétribution des adhérents.

La lutte en compétitivité à travers l'unique question du prix s'inscrit dans une dynamique industrielle classique porteuse de difficultés. Face à ça, on peut proposer du marketing, de l'innovation, de la différenciation... Comment investissez-vous ces questions ?

J'ajouterais la coopération. Car la compétitivité, si c'est pour tuer les autres, alors elle risque d'être également mauvaise pour les éleveurs, les salariés, les territoires... La bonne réponse en termes de compétitivité, passe par de la mutualisation et des partenariats. C'est une discussion qui s'organise notamment avec les clients pour que tout le monde puisse vivre dans la chaîne alimentaire.

Sur la question de la différenciation, nous devons encore travailler. Le fromage a assez bien réussi sur ce point. En termes d'innovation, il y a 40 personnes sur 400 qui font de la R&D au sein de la coopérative, ce qui est un signe que la question est prise en compte avec sérieux.

Quelles sont les limites de coopération pour les enjeux agricoles notamment ? Pourquoi ?

Seule, la coopération ne peut pas prendre en charge certains sujets. Il faut aussi des volontés politiques et des dispositifs adaptés. **L'exemple du pâturage est intéressant. Sans résoudre le problème de la concentration des élevages et de la mécanisation, il sera difficile de maintenir nos prairies qui ont pourtant une fonction essentielle pour le territoire (paysage, trame verte et bleue, fonction écologique...).** ●



DÉCRYPTAGE DE LA DÉMARCHE PROSPÉRITÉ FERMIÈRE :

Comment anticiper les évolutions économiques ?

Le principe de la coopérative qui vend à l'entreprise Ingredia fonctionne aujourd'hui dans le contexte des marchés économiques basés en partie sur la vente de volumes de lait. Comment peut-il évoluer face aux changements économiques ? Les éleveurs, à la base de ce modèle économique, sont les premiers à subir les contraintes de l'évolution économique annoncée : baisse du prix du lait, concurrence mondiale, nouvelle réglementation européenne, coût de l'énergie... Par ailleurs, ils sont aussi les premiers concernés par les nouvelles aspirations locales : participation à l'économie locale, participation à l'optimisation des ressources territoriales, rôle paysager pour le territoire...

Réinterroger ce modèle économique composé de trois niveaux d'acteurs en interne, c'est se confronter à une diversité de paradoxes qu'il est bon de formuler pour mieux s'en départir :

- ▶ Un modèle industriel qui, dans ses contraintes, peine à intégrer les valeurs d'une coopérative.
- ▶ Des ambitions de professions qui se heurtent à un fonctionnement économique composé d'une diversité d'intervenants, d'intérêts et de contraintes.

Une étude prospective, un changement culturel...

Les administrateurs (les agriculteurs) de la Prospérité Fermière ont proposé une étude prospective vis-à-vis de l'évolution de l'élevage laitier. Elle a été l'occasion d'anticiper le devenir de cette filière dans un contexte incertain. La particularité de cette étude est d'être inscrite dans une large consultation des parties-prenantes : agriculteurs, administrateurs, mais aussi le territoire, les associations locales...

Réinterroger pour mobiliser, initier une projection collective, donner une vision du changement culturel nécessaire.

C'est une première démarche incontournable pour entrevoir un changement de posture, une vision des nouvelles ambitions à partager... Au-delà du changement culturel et de l'intégration des acteurs locaux, c'est peut-être interroger aussi ceux qui consomment du lait.

Des initiatives individuelles comme fer de lance de projets innovants

Le changement culturel s'inscrit dans un temps long et ne peut pas être l'unique voie pour s'adapter en temps réel aux futurs changements économiques. Les projets de "ruche qui dit oui!", de ClimAgri... sont des démarches qui permettent de s'inscrire maintenant dans les nouvelles attentes des consommateurs et des territoires et de commencer à faire évoluer le modèle économique des acteurs.

“

Ce système
organisé en silos
qui n'interagissent
pas entre eux ne
peut s'adapter
aux instabilités
économiques et aux
enjeux sociétaux.”

”

Conclusion des témoignages

par **Christian du Tertre, Atemis**

Atemis, laboratoire d'intervention-recherche, intervient auprès des entreprises et des institutions territoriales en associant conseil et recherche sur la base de nouvelles approches du travail, du service et du territoire.

L'alimentation durable : approche globale favorable pour retravailler ensemble.

À l'issue des différents témoignages, la première question qui semble posée est : qu'est-ce qui se joue dans l'alimentation durable ? Quelles articulations entre les différents enjeux liés à l'alimentation ? Il y a des questions concernant les biens alimentaires, des questions de culture, d'accessibilité, de santé... Donc le thème articule des éléments que l'on avait l'habitude de séparer. Avec l'entrée par l'alimentation durable, on recompose, redonne une cohérence à ces différentes dimensions. Faire ainsi interroger particulièrement la destinée des expériences que nous avons entendues pour savoir si elles nous font sortir du raisonnement en silos.

Une réelle ambition pour aller vers une alimentation durable.

Il y a une volonté de trouver des corrélations entre des biens alimentaires et des questions assez différentes, liées aux usages, aux pratiques et aux effets utiles potentiels des pratiques alimentaires. Cependant, cela implique de sortir de la réflexion dans le périmètre de la seule filière alimentaire, ce qui empêche d'avancer. L'alimentation durable exige de faire un choix, celui de la rupture avec la logique industrielle (basée sur les volumes, la concentration et l'intensification des productions...).

Le besoin de nouveaux acteurs pour animer les initiatives et les réflexions.

La question soulevée aujourd'hui est celle d'un **nouveau type d'intermédiation**. Le cas du MIN est très intéressant de ce point de vue. Il ne s'agit pas de grossistes qui pensent autrement la commercialisation. Le MIN, ce sont juste deux personnes qui assurent le travail d'animation, mais qui entraînent énormément de

monde, comme dans le cas de la coopérative agricole. C'est intéressant de noter que le démarrage des initiatives est porté par un petit nombre de personnes. **Un noyau de personnes peut être porteur de transformation**. La difficulté est de passer du petit nombre au grand nombre. Pour cela, la solution n'est pas forcément la réorientation de la structure ancienne d'un coup et par l'intérieur, mais plutôt la construction d'une dynamique de transformation par des pratiques de coopération avec des acteurs complémentaires. Ce travail particulier demande beaucoup d'énergie et du temps. Il s'agit de constituer et de faire vivre un écosystème productif⁸ tourné vers le développement durable.

Un besoin d'innovations institutionnelles pour porter les nouvelles formes de coopération au niveau des territoires.

Ce besoin, encore une fois, signifie qu'il faut sortir des structures construites dans une perspective industrielle de développement pour penser des écosystèmes productifs intégrant d'emblée les questions du développement durable.

Un point central : la coopération et les nouveaux métiers.

Enfin, le travail en coopération est apparu dans les divers échanges comme un point central. Ce dont les initiatives évoquées ont besoin pour se développer, ce sont des écosystèmes productifs et non pas simplement des réseaux. Le réseau n'indique pas les formes de la coopération. **Le développement de ces écosystèmes productifs demande de changer nos métiers**. Et donc, la question du travail est bien présente, et il faut qu'elle soit réinterrogée, car nous allons devoir travailler autrement. ●

8 - Écosystème productif : un système de relations dont les productions sont bénéfiques à tous comme dans les écosystèmes naturels (eau, air, équilibre entre les espèces...).



“

L'alimentation durable exige de faire un choix, celui de la rupture avec la logique industrielle.”

POUR ALLER PLUS LOIN :

Comment rendre **opérationnelle** la transition du système alimentaire vers plus **de durabilité** ?

QUESTIONNER SA POSITION ET SES INTERACTIONS AU SEIN DU SYSTÈME



PRENDRE DU RECU...

C'est s'attacher à identifier les potentiels de son activité pour atteindre les enjeux de l'alimentation durable, sa marge de manœuvre et les interactions avec les autres opérateurs afin de proposer des offres individuelles et des solutions collectives. C'est aussi une diversité d'intervenants... qui influence le système alimentaire à différentes échelles, telles des "poupées russes" :

- ▶ La structure, son activité et sa fonction dans le système (entreprise, association...).
- ▶ Les consommateurs ou les usagers de la production (la finalité du produit, du service).
- ▶ Les opérateurs et la diversité des métiers (les prestataires, partenaires...).
- ▶ Le territoire et ses spécificités (activités économiques, habitants-consommateurs...).

“
Revisiter
les potentiels
de votre activité
pour y découvrir
une offre
porteuse
de sens.”

C'est une nouvelle ambition d'agir vers une alimentation durable pourvoyeuse d'équité économique, de diminution des tensions commerciales, d'une meilleure santé et d'un équilibre pour l'homme et son environnement, et de la rendre accessible à tous...

Consommateurs, distributeurs, transformateurs, agriculteurs, collectivités locales... Nous influençons l'organisation de notre alimentation. Nous sommes tous une partie de la solution pour mieux organiser notre système alimentaire. Cependant, nos engagements atteindront mieux leur objectif s'ils sont en cohérence avec ceux des autres opérateurs du système alimentaire. C'est l'effet système, un ensemble d'interactions entre opérateurs influents, chacun dans une fonction déterminée.

Prenons l'exemple du gaspillage alimentaire, sa source est multiple, depuis l'amont à cause de l'obligation de calibrage des productions agricoles, des invendus dans les grandes surfaces, à l'aval dans les foyers... Ces sources de gaspillage dans le système alimentaire ne peuvent être résolues par l'agriculteur seul ou le consommateur seul, mais par une articulation d'actions, de changement de comportements des consommateurs, changement de mode de production industrielle... Ce type de contexte, fréquent dans le système alimentaire, ne trouvera de réponse que dans un ensemble d'actions qui s'articulent entre intervenants du système pour proposer **une solution intégrée autour de valeurs communes.**

Ce n'est pas dans un cadre contraint que nous vous proposons de vous interroger au regard des enjeux de l'alimentation durable. Mais plutôt comme une opportunité de revisiter les potentiels de votre activité pour y découvrir une offre porteuse de sens. En effet, entre ce qu'une activité produit et vend, il y a des potentiels et des services qui ne sont pas proposés. Parfois, ces potentiels seront révélés par la coopération avec des compétences complémentaires. ●



OUTIL DE QUESTIONNEMENTS :

Comment construire de **nouvelles coopérations** pour répondre aux enjeux de **l'alimentation durable** ?

ÉLARGIR SON CHAMPS DE VISION ET S'OUVRIRE À DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS



1 Mieux appréhender les enjeux et le périmètre d'intervention

Les questionnements sur son périmètre d'intervention, sa sphère d'influence et sur les effets de son activité sont autant de pistes pour renouveler les relations partenariales :

- ▷ En quoi mon activité participe-t-elle aujourd'hui aux enjeux de l'alimentation durable ?
- ▷ Quel est l'usage de mon produit ? Quels sont les effets attendus de mon service ?
- ▷ Qui sont les bénéficiaires directs, quelles sont leurs attentes ?
- ▷ Quelle est ma spécificité professionnelle, quelles sont mes compétences ?
- ▷ Quelles sont mes limites, celles de mon offre, de mon action au regard de l'usage, des effets attendus de celle-ci ? Comment élargir mon périmètre d'influence ?

2 Estimer les effets de son activité pour de nouvelles opportunités

L'activité de production d'un bien ou d'un service génère des effets intentionnels (développement de compétences, savoir-faire, R&D...) et non intentionnels positifs (valorisation d'un territoire, attractivité économique...) ou négatifs (impacts environnementaux, sociaux...). Ces effets, appelés externalités, analysés au regard des enjeux d'une alimentation durable, sont une source d'opportunités pour créer de nouvelles offres attendues par d'autres acteurs inscrits dans une même ambition de durabilité.

Les externalités, concernent d'autres acteurs que les bénéficiaires directs. Les identifier est une première étape pour imaginer de nouvelles coopérations et interroger la nouvelle offre d'activité ou de service qui pourrait être initiée :

- ▷ Quel est l'impact sur les clients (usagers) ?
- ▷ Quel est l'usage de mon offre de biens ou de services ?

- ▷ Quels sont les effets de mon activité sur les partenaires (fournisseurs, clients, territoires...) ?
- ▷ Y a-t-il des effets non intentionnels positifs ? Si oui, comment les amplifier et les valoriser ?
- ▷ Y a-t-il des effets non intentionnels négatifs ? Si oui, quelles solutions, quelles offres pour les réduire ?
- ▷ À travers mes activités, ai-je développé des ressources immatérielles (savoir-faire, capital confiance, compétence, capacité d'expertise, réseau de relations...) à ce jour non valorisées ?

3 Repenser les nouvelles coopérations et modes d'organisation

Les interactions entre opérateurs d'un système économique, ici le système alimentaire, génèrent des relations économiques, partenariales... Ces relations sont parfois sous tension au regard des contraintes que chacun vit dans le contexte économique, mais aussi dans les particularités de sa profession. Ces contraintes spécifiques à un métier ne sont pas toujours connues des opérateurs partenariales. Certaines peuvent détenir une solution (savoir-faire, modalité d'intervention, mutualisation...) pour l'autre.

La coopération, c'est la prise en compte dans son travail des contraintes de l'autre, ce qui amène à se réinterroger sur nos relations :

- ▷ Quelles sont mes contraintes dans mon système ? Quelles sont les contraintes de mes partenaires ou partenaires potentiels ?
- ▷ Quels sont nos objectifs communs ?
- ▷ Que pouvons-nous proposer ensemble pour avancer en tenant compte des contraintes et ressources de chacun ?
- ▷ Comment pouvons-nous travailler ensemble ? (agencement des compétences, évolution des métiers...)

4 AXES DE RÉFLEXIONS :

- ▷ Mieux appréhender les enjeux et le périmètre d'intervention
- ▷ Estimer les effets de son activité pour de nouvelles opportunités
- ▷ Repenser les nouvelles coopérations et modes d'organisation
- ▷ Créer de nouveaux rapports au territoire

Les travaux sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération nous ont aidé à réaliser ce mémo.

Plus d'infos sur :

www.club-economie-fonctionnalite.fr

4 Créer de nouveaux rapports au territoire

La collectivité locale ou un acteur d'intermédiation peut animer une réflexion pour amener les opérateurs économiques et sociaux à réinterroger leur rôle et leur "manière d'agir" dans le système alimentaire du territoire (ex. de VIF, page 8). Il s'agit pour un territoire de créer les conditions pour que les dynamiques locales émergent, de les appuyer, sans pour autant les décider.

Il faut ensuite identifier les nouveaux rapports à développer entre les collectivités locales et les opérateurs économiques et sociaux, pour construire des synergies ancrées territorialement :

- ▷ Lien avec les projets de territoire : en quoi mon activité s'inscrit-elle dans les enjeux du territoire (santé, ressources en eau, énergétique...) ?
- ▷ Quels sont les autres intervenants potentiels présents sur le territoire ?
- ▷ Des habitudes de travail en commun, de projet multi-acteurs existent-elles ? Si oui, comment s'appuyer sur ces premières initiatives ? Sinon, quel premier chantier commun imaginer pour commencer à coopérer ? ●

En quelques **mots...**

DES PISTES POUR ENGAGER UNE TRANSITION VERS UNE ALIMENTATION DURABLE

De nombreuses solutions apparaîtront dans un processus de décloisonnement des professionnels, dans un nouvel agencement des compétences, dans de nouvelles coopérations. Ainsi, une organisation en réseau sera plus en capacité de s'adapter aux nouvelles perspectives, qu'elles soient du domaine du progrès ou du domaine des grands défis (pic pétrolier, changement climatique, épuisement des ressources...). L'enjeu est dans la capacité de créer des liens et ainsi d'élargir sa sphère d'influence aux acteurs locaux et au territoire pour générer au final des opportunités.

De nouvelles compétences et métiers sont à développer et de nouvelles activités à imaginer.

Ce modèle en réseau permet d'agir sur les ressorts du changement. Il s'agit de passer d'une formulation linéaire offre-demande pour évoluer vers une stratégie globale qui réponde aux besoins et offre des solutions aux enjeux de demain.

Quatre enseignements émanent des initiatives remarquables de la région Nord-Pas de Calais :

- ▶ Prendre en compte les contraintes de ses partenaires pour innover.
- ▶ Remobiliser ses savoir-faire dans un nouveau cadre.
- ▶ Formuler la problématique pour des dispositifs et des démarches collectives adaptés.
- ▶ Repositionner ses valeurs et ses activités dans le contexte territorial. ●



Retrouvez l'ensemble des ressources (guides, vidéos, articles...) dans le parcours "Gouvernance alimentaire" sur le site www.cerdd.org

Cerdd, novembre 2015

Direction de la publication : Emmanuel Bertin
Rédaction : Marie Decima (Cerdd), Marjorie Duchêne (Cerdd), Patrice Vuidel (Atemis), Romain Demissy (Atemis)
Maquette : Simon Delaporte - Key Moon
Impression : L'Artésienne
Crédits photos : Cerdd Droits Réservés, Thinkstock 2015

Cerdd, Site du 11/19 - rue de Bourgogne
62750 LOOS-EN-GOHELLE
contact@cerdd.org - www.cerdd.org - 03 21 08 52 40



Remerciements aux intervenants : Isabelle Cambier et Didier Delmotte du MIN de Lomme, Dorothée Germain, de la ville de Saint-André, Christophe Roy et Agnès Lommez du programme VIF, Mickaël Poillion de la Prospérité Fermière, Christian Dutertre d'Atemis et Jean-Christophe Lipovac du Cerdd.

Les activités du Cerdd sont également soutenues par les membres de son Assemblée Générale et ses partenaires récurrents :

