



**POUR DES SYSTÈMES
AGROALIMENTAIRES
AU SERVICE DE TERRITOIRES
DURABLES : QUELS NOUVEAUX
MODÈLES ÉCONOMIQUES ?**

Publication GABNOR-FNAB

Cette publication est éditée à la suite du séminaire organisé le 5 décembre 2014 à Lille, par le Groupement des agriculteurs bio du Nord-Pas de Calais (Gabnor) et la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB) en partenariat avec le Centre Ressource du Développement Durable (CERDD) du Nord-Pas de Calais. Cette journée a réuni une centaine de participants. Le choix a été fait de ne pas retranscrire chronologiquement les témoignages des intervenants dans ce document afin de s'attarder sur les grands enseignements du séminaire. Voici les différents témoignages auxquels nous avons assisté lors de cette journée :



MATIN : TABLE RONDE

- **OLIVIER LEBERQUIER** porte-parole des ex-FRALIB, aujourd'hui directeur général de la Société Coopérative et Participative (SCOP) T.I, a témoigné de la nouvelle stratégie de l'entreprise après la fermeture du site par la multinationale Unilever : reprise de l'activité par les salariés sous la forme d'une SCOP, relocalisation des approvisionnements et nouvelles coopérations avec les producteurs locaux pour bâtir une filière bio, locale, équitable.
- **SOPHIE LEENHARDT** du Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE), a présenté les principaux résultats de l'étude menée sur l'impact du système agroalimentaire du Nord-Pas de Calais sur la ressource en eau.
- **MANON ZAKEOSSIAN** d'Eau de Paris a expliqué sa stratégie de protection de la qualité de l'eau notamment par son investissement dans les filières bio locales.
- **CHRISTIAN PETIT** consultant au cabinet Aqueduc, a exprimé à travers l'exemple de l'expérience de deux communautés de communes de Vendée la nécessaire mais difficile mobilisation des agro-industries par les collectivités territoriales.
- **JEAN-LOUIS ROBILLARD** vice-président du Conseil régional Nord-Pas de Calais en charge de l'alimentation, de la régionalisation de l'agriculture et de la ruralité, est intervenu en conclusion de cette matinée en qualité de grand témoin.

APRÈS-MIDI : ATELIERS DE COPRODUCTION

- Travaux pratiques : du sucre bio made in Nord-Pas de Calais ? De l'agriculteur au banquier, en passant par les coopératives et le service de développement économique des territoires, les participants ont identifié **les conditions d'émergence d'une filière betteraves à sucre bio**.
- Définition et partage d'expériences autour de l'innovation sociale avec Nicolas Chochoy, directeur de l'institut Godin : **comment les collectivités peuvent-elles soutenir le développement de l'innovation sociale ?**
- **Fabriquer des biens communs, quels modèles économiques ?** Eau et air purs, biodiversité, adaptation au changement climatique... Jean Huet de la CG SCOP et Catherine Gaubert de la FN CUMA ont enrichi la réflexion des participants en restituant leurs travaux sur la coopération comme outils de protection de l'eau.

sommaire

1/ CONTEXTE : APPRÉHENDER LE SYSTÈME AGROALIMENTAIRE DANS SA GLOBALITÉ, UNE NÉCESSITÉ	3
• Étudier l'impact du système alimentaire du Nord-Pas de Calais sur la qualité de la ressource en eau pour mieux comprendre les enjeux territoriaux	3
• L'agro-industrie, partie prenante du changement de modèle	4
2/ DES EXPÉRIMENTATIONS DE CE NOUVEAU MODÈLE EN TEMPS RÉEL : ÉTUDES DE CAS PRATIQUES	5
• FRALIB : une industrie en transition	5
• Coopération territoriale et decloisonnement des politiques publiques avec Eau de Paris	6
3/ OUTILS, MÉTHODES ET CONCEPTS : CE QU'ON RETIENT POUR CONSTRUIRE CE NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE	8
• Rééquilibrer les rapports de force au sein des filières	9
• Une gouvernance alimentaire participative à l'échelle des territoires	9
• Rémunérer la fabrique de biens communs	10
• Collectivités locales : quel rôle jouer ?	10
• Poursuivre la recherche	11
CONCLUSION	11

1 CONTEXTE : APPRÉHENDER LE SYSTÈME AGROALIMENTAIRE DANS SA GLOBALITÉ, UNE NÉCESSITÉ

Pourquoi et comment faire évoluer notre système agroalimentaire ? Sans saisir le contexte, les acteurs impliqués, les réalités économiques et environnementales de son fonctionnement actuel mais aussi de son histoire, il devient très ambitieux d'amorcer une dynamique de transition. Les études qui mettent en lumière les rouages des systèmes alimentaires d'un territoire sont donc déterminantes : elles offrent des clés de lecture et d'action pour une alimentation et un environnement économiquement et écologiquement souhaitables.

Étudier l'impact du système alimentaire du Nord-Pas de Calais sur la qualité de la ressource en eau pour mieux comprendre les enjeux territoriaux

Dans le cadre de la troisième révolution industrielle et du projet de la gouvernance alimentaire en Nord-Pas de Calais, soutenu par un débat public sur l'alimentation, une étude factuelle sur l'organisation du système agroalimentaire et son impact sur la ressource en eau a été initiée par le MEDDE et le Conseil régional Nord-Pas de Calais en partenariat avec Gilles Billen, directeur de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique.

Cette étude basée sur le suivi des flux d'azote du système agroalimentaire régional (à l'exception des transports) a mis en évidence la vulnérabilité et écologique de ce dernier :

- le Nord-Pas de Calais est une région très dépendante des autres régions pour ses matières premières (matières alimentaires pour la transformation...) ainsi que pour ses débouchés (15 % seulement de la production agroalimentaire régionale en équivalent azote sert à nourrir la population du Pas-de-Calais) ;
- les impacts de ce système sur les ressources en eau sont importants. Cela peut s'expliquer par la concentration de la population et des industries, mais aussi par les caractéristiques géologiques du territoire qui freinent l'épuration des fortes précipitations.

Pour explorer les changements à opérer pour améliorer la qualité de la ressource en eau du Nord-Pas de Calais, plusieurs scénarios allant de la simple mise aux normes des stations d'épuration à un changement radical du système alimentaire régional ont été étudiés⁽¹⁾. Il en ressort que seul un changement radical du champ à l'assiette permettrait d'inverser la tendance et d'observer une amélioration notable de la qualité de l'eau. Les politiques et mesures à prendre doivent donc être ambitieuses et decloisonnées pour réduire la vulnérabilité économique et écologique du système agroalimentaire régional.



Ce contexte agro-industriel nous pousse donc à intégrer à la réflexion les entreprises agroalimentaires. Les exclure correspondrait à nier leur importance. En effet, leur rôle est déterminant pour voir émerger un nouveau modèle économique qui soit au service de territoires durables. Comme l'a rappelé Jean-Louis Robillard, vice-président du Conseil régional Nord-Pas de Calais en charge de l'alimentation, de la régionalisation de l'agriculture et de la ruralité, nier la réalité de ce contexte reviendrait à rester "dans l'entre-soi". Il est donc impératif d'associer ceux qui, a priori, ne veulent pas changer. Mais les collectivités locales se trouvent souvent démunies lorsqu'il s'agit d'intégrer ces acteurs à la réflexion : partageons-nous la même définition du territoire ? Comment mobiliser des acteurs économiques positionnés sur des marchés internationaux ? Que faire quand les centres de décision des industriels ne sont plus dans le territoire ? Comment faire converger un projet de relocalisation territorial au service de l'intérêt général (protection de l'eau, création d'emplois...) avec les réalités économiques des entreprises ? Comment mobiliser des industriels dont les logiques économiques échappent, a priori, aux territoires ?

⁽¹⁾ Les différents scénarios étudient l'impact sur la ressource en eau de 1) l'application de la directive "eaux résiduaires urbaines" sur le traitement des eaux essentiellement urbaines et industrielles, 2) la poursuite des tendances observées sur l'agriculture ces cinquante dernières années, 3) des changements modérés de l'agriculture (travaux utilisés dans la rédaction du SCRAE du Nord-Pas de Calais, dont les travaux Climagri) ou encore 4) d'un changement radical de l'agriculture, un scénario élaboré par l'association Virage-énergie Nord-Pas de Calais.

Deux communautés de communes inquiètes pour la qualité de leurs eaux

Depuis plusieurs années, l'eau captée pour alimenter deux communautés de communes vendéennes⁽²⁾ dépasse fortement les teneurs en nitrates et en pesticides autorisées. L'eau provient d'un bassin versant sur lequel se trouvent 11 000 hectares de surface agricole utilisable. Ces surfaces sont principalement exploitées par des éleveurs de viande bovine et de volaille hors-sol avec la présence de grands groupes agro-industriels, tels que le Groupe Arrivé ou encore du Groupe Fleury Michon. Pour améliorer la qualité de l'eau, la responsabilité des agriculteurs est engagée mais elle n'est pas suffisante : la problématique de pollution de l'eau du territoire ne sera effectivement pas résolue sans la mobilisation de ces agro-industries.

Le défi de l'implication des agro-industriels

Dans ce contexte, les communautés de communes ont convenu que le soutien aux circuits alimentaires bio de proximité était intéressant, mais non suffisant : il n'aurait qu'un impact marginal sur la qualité de la ressource en eau. Les principaux acteurs du territoire dont dépend la qualité de l'eau sont en effet des groupes qui produisent pour l'exportation : un quart de la volaille consommée en France est originaire de ce territoire. Tout l'enjeu pour les collectivités était de savoir comment impliquer ces industriels dans un tel projet de territoire. La notion de territoire est donc toute relative : pour les uns (collectivités locales, consommateurs d'eau, agriculteurs...), elle correspond au territoire du bassin versant, pour les autres (agro-industries), elle correspond au marché international sur lequel ils sont positionnés.

Il a donc été décidé de travailler avec ces acteurs pour comprendre leur fonctionnement, leurs marges de manœuvre, ainsi que leur propension à intégrer des produits biologiques locaux dans leur production.

Prise en compte des enjeux territoriaux par des agro-industries internationales : l'impossible équation ?

Pour ces usines de production situées sur le territoire, la logique économique est classique : des filières longues, optimisées, pour produire à prix relativement bas des plats préparés, y compris pour les gammes biologiques⁽³⁾. Dans ce schéma, la prise en compte des impacts environnementaux de la filière volaille industrielle sur le territoire Vendéen semble vaine.

Progressivement, l'idée de travailler avec ces industries pour répondre aux enjeux du territoire paraît inéluctable : il leur est proposé notamment d'intégrer l'offre biologique locale dans leur production. Ce nouveau projet, né du croisement entre contraintes environnementales territoriales et réalités économiques, nécessite la prise en



compte des contraintes de chacun comme la nécessité de s'appuyer sur des unités de transformation locales ou encore de trouver les débouchés pour les parties non désirées par l'industrie. Cette approche questionne l'échelle géographique appropriée. Dans ce cas, la définition collective du territoire, acceptée par l'ensemble des parties prenantes (producteurs, élus, industriels...), a été un facteur de réussite : monter une filière locale avec des groupes de cette envergure est en effet inenvisageable sans prendre en compte des acteurs extérieurs (potentiels acheteurs de produits non valorisés par les usines locales, usines de transformation en Bretagne, etc.).

L'incontournable prise de conscience partagée des enjeux territoriaux

La réussite de ce projet tiendra désormais à l'appropriation de la démarche par tous les acteurs du territoire et notamment les coopératives et les industriels. A priori, les freins techniques à la relocalisation de leurs approvisionnements ou au développement des productions biologiques sur le territoire sont négligeables. La principale difficulté à l'émergence de cette nouvelle filière biologique territorialisée sera la capacité de ces entreprises à reconnaître ces enjeux territoriaux, à les intégrer à leur stratégie d'entreprise, pour faire évoluer leur modèle économique. Dans cet exemple précis, la proximité géographique des centres de décision des agro-industries avec le territoire en question sera un atout non négligeable⁽⁴⁾. Cela facilitera la coconstruction de la filière avec les producteurs du territoire et les élus des communautés de communes. Lorsque les centres de décision sont absents des territoires, comme l'a rappelé la Communauté d'Agglomération du Douaisis pendant le débat, la prise de conscience partagée des enjeux territoriaux sera encore plus compliquée à atteindre.

2 DES EXPÉRIMENTATIONS DE CE NOUVEAU MODÈLE EN TEMPS RÉEL : ETUDES DE CAS PRATIQUES

Initier une dynamique de changement pour répondre à la fois à des attentes économiques et à des contraintes environnementales n'est pas évident. Pourtant, certaines situations, comme la fermeture d'un site industriel, peuvent progressivement amener à repenser l'ensemble du modèle économique de l'entreprise au profit d'un système agroalimentaire plus durable. De la réflexion sur le maintien des emplois à la contractualisation avec les producteurs locaux, un engrenage peut s'enclencher pour construire un nouveau modèle.

FRALIB : UNE INDUSTRIE EN TRANSITION

Un site industriel menacé de délocalisation en Pologne

En septembre 2010, le groupe Unilever annonçait la fermeture de l'usine de production de thés et infusions Fralib située à Gemenos dans les Bouches-du-Rhône. Jugée non rentable, l'usine devait être délocalisée en Pologne. Cette fermeture menaçait 60 emplois, ainsi que la marque Elephant créée il y a 120 ans à Marseille et rachetée dans les années 1970 par le groupe. La marque risquait alors de perdre son ancrage territorial, voire de disparaître complètement. Cette annonce suscita dès lors la mobilisation des employés pour trouver une solution alternative à la fermeture du site.

La reprise en main de l'usine par les salariés

La conservation des emplois était la première préoccupation des salariés de l'usine FRALIB. Plusieurs options ont alors été envisagées, notamment le rachat de l'entreprise par un autre groupe. Néanmoins, souhaitant prendre part aux orientations de l'entreprise et mieux maîtriser l'outil industriel et la production, les salariés choisirent de s'orienter vers la création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), pour y intégrer la région PACA, ou une Société Coopérative et Participative (SCOP). La deuxième option, la SCOP, fut finalement retenue par les employés.

Les salariés, devenant dès lors les 58 coopérateurs de l'usine, ont ainsi formulé leurs attentes :

- relocaliser les approvisionnements de tisane qui caractérisaient la marque⁽⁵⁾, il y a encore une décennie,
- retrouver la maîtrise de la marque Éléphant acquise dans les années 1970 par la multinationale⁽⁶⁾.

Progressivement, l'investissement des salariés en tant que coopérateurs de l'entreprise les a conduits à se demander comment reprendre cette entreprise et la faire vivre durablement avec leurs valeurs.

Vers un nouveau modèle économique pour la SCOP Fralib

À l'opposé de l'ancien modèle basé sur les filières longues et la rémunération du capital, les coopérateurs choisissent un modèle à taille humaine, relocalisé et qui préfère au capital la rémunération du travail. Pour y parvenir, la Fralib pense un modèle sans rémunération des actionnaires, un choix qui permet de verser des salaires justes aux travailleurs tout en payant les matières premières à un prix élevé, au profit de la qualité et de l'éthique du produit. Dans ce schéma, le consommateur a accès à un produit de qualité à un prix raisonnable.

Les producteurs, locaux pour les produits cultivables en France, participent à la conception de la filière. Le millésime de tilleul Baronnie illustre le modèle économique envisagé par la FRALIB. Tous les ans, un petit volume de tilleul est cueilli pour produire un millésime de tisane au tilleul et le bénéfice réalisé sur les ventes est réparti avec le producteur. Contrairement à d'autres modèles économiques, la FRALIB ne recherche pas le profit, mais des partenariats justes qui font sens pour l'ensemble des parties prenantes⁽⁷⁾.

⁽⁵⁾ Au cours des années 2000, le groupe Unilever prit la décision de se tourner vers les productions étrangères, notamment pour le tilleul. La production française de tilleul, située sur les régions Rhône-Alpes, Provence Alpes Côte d'Azur et le Sud-Ouest, est alors passée de 400 tonnes au début des années 2000 à un peu plus de 100 tonnes par an aujourd'hui. Le modèle économique choisi par Unilever est complexe : des cultures latino-américaines sont acheminées en Europe par le port d'Hambourg, coupées et traitées en Allemagne, conditionnées à Katowice en Pologne et finalement commercialisées en France.

⁽⁶⁾ Jusqu'à présent, Unilever refuse de céder Éléphant à Fralib, alors que la marque ne représente que 0,04 % de son chiffre d'affaires.

⁽⁷⁾ Pour en savoir plus : www.fralib.fr

⁽²⁾ À proximité du Pays des Herbiers (85)

⁽³⁾ La volaille bio vient d'Allemagne, est coupée et commercialisée en Hollande, vendue par des sociétés belges et transportée jusqu'en France. Seulement, l'entreprise n'a besoin que de deux cuisses de poulet : le reste est donc revalorisé par l'unité de transformation hollandaise.

⁽⁴⁾ L'unité historique et nationale de Fleury Michon est localisée en Vendée.

ICI UN TERRITOIRE DE CONSOMMATEURS D'EAU, LÀ-BAS UN TERRITOIRE DE PRODUCTEURS D'EAU POTABLE : COOPÉRATION TERRITORIALE ET DÉCLOISONNEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES AVEC EAU DE PARIS

La réponse à des besoins d'intérêt général tels que la production et la distribution d'eau potable invite les acteurs des territoires à innover dans la façon d'appréhender l'économie. À travers la coopération territoriale et la convergence de la politique de l'eau avec la politique de développement économique, l'exemple d'Eau de Paris révèle cette nécessité d'innover pour répondre aux enjeux territoriaux.

Les territoires de production d'eau potable et de consommation d'eau potable ne se recoupent pas à Paris. L'un alimente l'autre. Se créent donc des interdépendances entre ces territoires. La coopération territoriale devient alors le moteur d'une solidarité entre ces territoires. Cette considération renvoie à nouveau au questionnement sur l'échelle géographique pertinente pour envisager la relocalisation des échanges alimentaires.

Par ailleurs, l'exemple, car il croise intérêt privé (agriculteurs, coopératives) et général (distribuer une eau de qualité), plaide pour un décloisonnement des politiques publiques. Cette nouvelle approche amène à un réagencement local des politiques publiques, puisque la collectivité, au nom de la protection de l'eau (politique de l'eau), mise sur le développement des filières biologiques territorialisées (politique de développement économique). La collectivité crée ici un cadre (aides publiques, soutien technique) qui incite les acteurs économiques à s'impliquer localement.

Eau de Paris investie dans l'agriculture de ses aires d'alimentation de captages

Eau de Paris, régie municipale du service public de l'eau à Paris, s'occupe de la production, du transport et de la distribution de l'eau à Paris. Elle s'alimente sur une zone géographique large, avec des eaux de qualité variable impactées par les pollutions diffuses d'origine agricole (principalement nitrates et pesticides).

Pour enrayer cette situation et améliorer efficacement la qualité de l'eau, Eau de Paris a développé des actions de protection de l'eau auprès des agriculteurs sur un ensemble de trois territoires pilotes. Les sources de la Voulzie (Seine-et-Marne) et celles de la Vigne (Eure-et-Loir) font l'objet depuis le début des années 1990 de projets orientés principalement autour du développement d'une agriculture conventionnelle économe en intrants. Des actions autour de l'agriculture biologique y avaient été développées, mais sans parvenir jusqu'alors à mobiliser un nombre significatif d'agriculteurs.

Sur l'aire d'alimentation des sources de la vallée de la Vanne, le projet développé par Eau de Paris à partir de 2008 a été concentré autour du seul objectif de développement de l'agriculture biologique, sans proposer d'alternatives autour de l'amélioration des systèmes conventionnels. Il s'agissait d'expérimenter sur ce territoire pilote de nouvelles modalités d'intervention, complémentaires de ce qu'Eau de Paris faisait déjà sur les aires d'alimentation des sources de la Voulzie et de la Vigne.

Ce choix délibéré en fait une action de protection de la ressource en eau unique en France, faisant écho au projet porté par la Ville de Munich pour protéger son eau potable, fréquemment cité comme exemple. Pour Eau de Paris, soutenir ce mode de production était pour elle gage de non-retour en arrière et de pérennisation du changement de pratiques.

Le développement de l'agriculture biologique sur un territoire pilote

Pour impulser des conversions à l'agriculture biologique et assurer le maintien des exploitations bio déjà existantes, l'enjeu était d'identifier les facteurs de changement des pratiques agricoles et de mettre en place les mesures adéquates. À l'instar de plusieurs expériences, notamment la démarche de la Ville de Munich, des aides économiques sont couplées à un accompagnement technique. Ainsi, à partir de 2010, des incitations financières d'un montant de 370 €/ha, puis de 447 €/ha en 2011, sont proposées aux agriculteurs. Parallèlement, un soutien technique est proposé afin d'accompagner l'agriculteur pendant les premières années de sa conversion. Par ailleurs, un suivi de l'évolution des teneurs en nitrate par le biais de bougies poreuses installées sous les parcelles est effectué afin de fournir des preuves de l'impact environnemental de ce changement de pratiques.

Eau de Paris considère toutefois que l'accompagnement technique et financier apporté par la puissance publique ne suffit pas à pérenniser ce changement de pratiques : cette stratégie doit s'accompagner d'une réflexion globale sur le système agroalimentaire auquel participent ces agriculteurs (trouver des débouchés à leurs productions, s'approvisionner en semences biologiques, etc.).

L'investissement croisé des coopératives et des collectivités pour encourager les conversions vers la bio

Dans ce projet, les coopératives (BIOCER, COCEBI) ont joué un rôle complémentaire à celui des collectivités, en créant une station de semences biologiques – Union Bio Semences – ainsi qu'un silo bio (via la CAVAP). Parallèlement, Eau de Paris a fait valoir son droit de préemption pour mobiliser des terres et des bâtiments et a financé l'animation de cette dynamique, avec le soutien de l'Agence de l'Eau Seine-Normandie, au motif de la rémunération des services environnementaux rendus par le projet. Au-delà de l'appui direct à la structuration de la filière, le financement a été conditionné à l'embauche par Union Bio Semences de deux animateurs intervenant sur les Aires d'Alimentation des Captages (AAC) gérés par Eau de Paris (vallée de la Vanne, mais aussi sur celles situées dans les régions de Provins, Fontainebleau et Dreux), ainsi que sur l'ensemble des AAC du bassin Seine-Normandie. L'intérêt de cette animation est de pouvoir apporter une vision globale de la filière et des débouchés économiques, indispensable pour accompagner des producteurs vers une conversion. Si les agriculteurs en grandes cultures n'ont ainsi pour l'instant pas de difficulté pour valoriser leur production céréalière, la question du débouché de la luzerne reste en revanche cruciale puisque l'élevage est peu développé. Leur valorisation est donc particulièrement étudiée pour trouver une solution qui convienne à chaque agriculteur (production de semences, luzerne déshydratée, production de foin, broyage, coopérations interterritoire éleveurs céréaliers...).

La réappropriation du développement de filières biologiques locales sur le territoire par les coopératives, l'animation de cette dynamique par Eau de Paris, ainsi que les subventions et le soutien politique des pouvoirs publics ont, ensemble, permis de multiplier par 6 les surfaces en agriculture biologique sur le territoire. Toutefois, pour que cette conversion du territoire soit assurée sur le long terme, il est important d'assurer des débouchés aux productions biologiques locales. Les marchés publics de la restauration collective de la ville de Paris peuvent apporter une partie de la réponse ; même si actionner la seule commande publique ne constitue pas une solution suffisante. À Munich, les incitations financières sont par exemple couplées à la création de commerces locaux⁽⁸⁾. Sur les territoires pilotes de la région parisienne, une réflexion est par exemple en cours pour que les filières s'organisent afin de pouvoir approvisionner la restauration collective⁽⁹⁾.

⁽⁸⁾ Publication CERDD GABNOR, gestion collective des biens communs : le succès de l'intelligence territoriale. 2013.

⁽⁹⁾ Pour en savoir plus : www.devlocalbio.org

3 OUTILS, MÉTHODES ET CONCEPTS : CE QU'ON RETIENT POUR CONSTRUIRE CE NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS DE FORCE AU SEIN DES FILIÈRES

Les différents témoignages et interventions de la salle ont mis en avant la nécessité de construire des filières qui garantissent un partage équilibré du pouvoir, la participation des salariés aux décisions de l'entreprise et la réappropriation des outils industriels par les producteurs :

L'autonomie de l'entreprise

La constitution de FRALIB en SCOP permet par exemple de relocaliser le centre de décision dans le territoire des Bouches-du-Rhône. En effet, l'abandon du site par les actionnaires d'Unilever au profit des salariés rend aujourd'hui plus réaliste l'idée d'une prise de conscience partagée des enjeux entre l'entreprise et le territoire.

Confiance entre l'entreprise et les agriculteurs

Pour construire un modèle économique relocalisé et juste, la FRALIB a par exemple fait le choix d'instaurer une relation partenariale avec les producteurs, en sortant de la relation fournisseurs-clients. Pour y parvenir, chacun devra veiller à la transparence et à l'équité des relations créées.

Le soutien des consomm'acteurs

Le nouveau modèle économique à construire nécessite une démarche de transparence et d'information jusqu'au consommateur. Bien qu'il ne s'agisse pas de vente directe mais de filières longues territorialisées, l'intégration du consommateur au processus semble déterminante. Les campagnes de communication de FRALIB ont par exemple permis l'adhésion des consommateurs au projet : certains d'entre eux ont d'ailleurs choisi de la soutenir financièrement.

Une proximité territoriale, relationnelle et idéologique entre les producteurs et leurs outils industriels

Cette proximité semble être déterminante pour garantir une gouvernance partagée et équilibrée entre les maillons de la filière. C'est ce que Jacques Prades, maître de conférences à l'université de Toulouse 2 Le Mirail, appelle le marcottage de coopératives⁽¹⁰⁾ : passé un certain nombre d'adhérents, créer une nouvelle coopérative par "marcottage" semble un moyen de garantir cette triple proximité. Cette proximité territoriale entre les producteurs et leurs outils industriels a été mise en avant lors de l'atelier de coproduction sur l'émergence d'une filière betterave sucrière. La production de betterave sucrière s'est développée dans le Nord-Pas de Calais au début du

XIX^e siècle et s'est progressivement industrialisée, jusqu'à la création de grosses unités de transformation fortement concentrées. La taille de ces outils est aujourd'hui surdimensionnée pour donner naissance à une filière bio. Malgré le dynamisme de la filière conventionnelle en région, il n'existe pas de débouchés locaux pour les producteurs de betteraves sucrières biologiques. Ainsi, les polyculteurs qui se tournent vers l'agriculture biologique sont en demande d'un outil de transformation à proximité pour valoriser leur production, les plus proches étant situés en Allemagne, en Suisse ou encore en Autriche. Les conclusions de l'atelier ont révélé la faisabilité d'émergence d'une telle filière en région, sous certaines conditions, notamment celles de réinventer des process industriels territorialisés. Ces réflexions croisent les orientations du métaplan issu de la réflexion prospective de la troisième révolution industrielle en Nord-Pas de Calais⁽¹¹⁾.

UNE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE PARTICIPATIVE À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

Tout au long du séminaire, le dialogue territorial et la coopération entre les parties prenantes des systèmes alimentaires locaux sont apparus de façon récurrente parmi les conditions du succès des initiatives agroalimentaires au service des territoires durables. En effet, il a été rappelé que ce sont bien les hommes et les femmes du système actuel qui le changeront. Sans une définition coconstruite des aspirations partagées par les acteurs du territoire (par exemple sur l'alimentation de demain), engager une dynamique de changement sera inefficace.

En France comme à l'étranger, cette idée de gouvernance alimentaire participative pour des systèmes alimentaires territorialisés progresse. Les Food Policy Councils, Conseils de Politiques Alimentaires, se sont développés en Amérique du Nord et apparaissent aujourd'hui en Europe⁽¹²⁾. Les premiers retours d'expérience et les études menées sur ces initiatives ont mis en évidence leurs bénéfices. Ces espaces de gouvernance alimentaire participative permettent de définir collectivement un système alimentaire idéal, retranscrit dans une Charte de l'alimentation, et créent un cadre favorable au développement économique local, à la sécurité alimentaire, à la protection des ressources en eau ou de la biodiversité.

Toutefois, cette gouvernance alimentaire participative n'est pas une tâche simple. Par exemple, les collectivités doivent être en capacité de mettre en place une démarche de gouvernance similaire en interne, et il est important à



veiller à ce que la surreprésentation d'acteurs privés ne freine pas l'application des préconisations de ces Conseils de Politique Alimentaire, ou autre groupe de gouvernance.

RÉMUNÉRER LA FABRIQUE DE BIENS COMMUNS

La gestion complexe des biens communs

De nombreuses ressources naturelles, comme l'eau ou l'air, sont des biens communs, c'est-à-dire des biens rivaux et non exclusifs. Ils font rarement l'objet d'un droit de propriété individuel, mais l'exploitation abusive de ces ressources par une ou plusieurs personnes entraîne un coût partagé par tous⁽¹³⁾. La mise en place d'outils spécifiques pour gérer et préserver ces biens communs est donc nécessaire. Certains conseilleront la mise en place de droits de propriété pour que chacun paye l'utilité qu'il retire de son usage, ou la gestion de la ressource par la puissance publique. D'autres, à l'instar d'Elinor Ostrom⁽¹⁴⁾, soulignent les avantages d'une gestion collective de ces biens communs. Quel modèle économique proposer alors pour concilier intérêts des acteurs du système agroalimentaire et préservation des biens communs ?

Si on prend le cas de l'agriculture biologique, les aides au maintien et à la conversion dont bénéficient les agriculteurs bio peuvent être assimilées à une rémunération de leurs services environnementaux. Néanmoins, cela crée une dépendance pour la reconnaissance de ces externalités par les pouvoirs publics. Par ailleurs, le modèle subventionné est instable. D'autres voies doivent donc être explorées.



Le potentiel des SCIC pour la fabrique des biens communs ?

Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) existent depuis 2002⁽¹⁵⁾. Elles permettent à des partenaires, dont les collectivités, de s'engager autour d'un capital dans le projet de l'entreprise. Leur caractère est d'utilité sociale, produisant des biens et services d'intérêt collectif, gérés sur le mode coopératif.

La SCIC a plusieurs atouts. Elle propose un modèle économique stable, quand la simple prestation de services ou le modèle associatif subventionné ne suffisent plus. Elle permet également de construire un commun et de considérer certains biens, auparavant intégrés à des modèles de marché traditionnels, comme propriété collective, pour laquelle une entente collective quant à leur gestion est nécessaire. Enfin, elle offre aux collectivités la possibilité de s'inscrire dans le projet et d'apporter leur soutien politique, un atout non négligeable dans un modèle concurrentiel.

Néanmoins, la réussite d'une SCIC reste conditionnée à plusieurs facteurs. Celle-ci n'a en effet aucun intérêt sans dialogue et projet commun. Pour cela, élus, collectivités territoriales et acteurs économiques doivent apprendre à travailler ensemble. Par exemple, les élus ne doivent pas décider seuls de ce qui relève de l'intérêt général, tandis que les entreprises doivent accepter d'intégrer les biens communs dans leur activité. Parallèlement, l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet doit avoir accès au même niveau d'information pour que la gouvernance de la SCIC fonctionne. Il s'agit également d'éduquer ces acteurs à la coopération pour leur faciliter la participation au projet. FRALIB se pose par exemple la question de comment donner les moyens aux salariés de participer pleinement aux décisions de l'entreprise alors qu'ils n'ont jusqu'à présent jamais été consultés. Enfin, la SCIC au service du bien commun ne serait possible qu'en acceptant de bouleverser les représentations classiques de la valeur, de la richesse, de nos usages ou encore de l'intérêt général.

⁽¹⁰⁾ Retrouvez son témoignage dans la publication FNAB, "l'agriculture biologique : prix Nobel de l'économie ?". 2014. Cf encart p.12.

⁽¹¹⁾ www.latroisiemerevolutionindustrielleennordpasdecalais.fr.

⁽¹²⁾ Au Royaume-Uni, un vaste mouvement de villes engagées pour une alimentation durable, les Sustainable Food Cities, s'est mis en place ces dernières années.

⁽¹³⁾ Le coût annuel de la dépollution des eaux de surface et côtières en France est estimé à 54 milliards d'euros soit le budget annuel de la PAC (source : CGDD. Coûts des principales pollutions agricoles de l'eau. Études et documents n°52, septembre 2011).

⁽¹⁴⁾ Elinor Ostrom est une économiste et politologue états-unienne, spécialiste de la question de l'action collective et de la gestion des biens communs et des biens publics. Elle est l'auteur de *La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, publié en 1990.

⁽¹⁵⁾ On en compte aujourd'hui 412 en activité en France.



COLLECTIVITÉS LOCALES : QUEL RÔLE JOUER ?

Un soutien politique et financier

Que ce soit à travers le témoignage d'Eau de Paris ou de FRALIB, le soutien politique a évidemment été identifié comme un des moteurs du changement de ce modèle. L'accompagnement technique et financier de la régie municipale a par exemple été un facteur important pour engager un processus de changement chez les agriculteurs du territoire. La FRALIB a quant à elle bénéficié du soutien de Marseille Provence Métropole. Les collectivités ont en effet le pouvoir de soutenir le développement de ces nouvelles initiatives, en utilisant par exemple leur droit de préemption pour acheter les bâtiments et proposer un loyer accessible⁽¹⁶⁾.

Pourtant, le soutien financier des collectivités locales ne semble pas être le moteur principal pour impulser des dynamiques de changement dans les territoires. L'exemple d'Eau de Paris le montre : sans la participation des acteurs économiques au projet de territoire, le soutien financier n'aurait pas suffi. Mobilisation des bénéficiaires dans un processus de changement, partage des enjeux territoriaux avec les entreprises du système agro-industriel, décloisonnement et réagencement des acteurs semblent être des leviers encore plus puissants au changement.

Susciter le changement par l'innovation sociale : quelle place pour les collectivités locales ?

Nicolas Chochoy, directeur de l'Institut Jean-Baptiste Godin - centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale, définit l'innovation sociale comme un processus de rupture et de changement pour répondre aux aspirations et besoins sociaux formulés par les bénéficiaires. Le succès du processus est donc difficilement évaluable. L'innovation sociale se distingue ainsi de l'innovation technologique, centrée sur les biens matériels, motivée par une demande qui n'a pas nécessairement été formulée par les bénéficiaires, et dont le succès du produit est facilement évaluable. Enfin, il convient de retenir les quatre piliers sur lesquels elle repose : l'émergence, le processus, le résultat et enfin les impacts.

Ainsi en théorie, avec l'innovation sociale, les collectivités territoriales façonnent le territoire avec les bénéficiaires des projets qui permettront ce changement. Des collectivités qui lancent et portent des projets, aux collectivités qui identifient et soutiennent les initiatives locales, la perception et la mise en œuvre de l'innovation sociale sont différentes, de même que les projets mis en place. Par exemple, au Québec, où règne l'esprit communautaire, les projets seront plus facilement menés qu'en France, où l'approche est fortement descendante (un rôle important est attribué aux élus représentants du peuple). Par crainte que les citoyens impliqués dans le projet ne critiquent l'initiative dès le début, ou par crainte du temps long de la concertation pour prendre en compte les contraintes de chacun, les bénéficiaires sont davantage impliqués dans la réalisation du projet, c'est-à-dire lors de la phase finale de l'innovation sociale. Pourtant, la manière est aussi importante que la finalité : "le territoire va devenir ce qu'on va progressivement en faire". Cette réticence française à intégrer les bénéficiaires dans les processus d'émergence du projet freine donc le processus de changement. C'est tout l'enjeu d'associer par exemple le monde économique dès la phase d'émergence du projet. C'est ce qu'Eau de Paris a réussi à faire en associant les acteurs agricoles et agroalimentaires pour répondre à un enjeu de protection de l'eau. Certains contextes économiques locaux sont néanmoins plus complexes à gérer. C'est par exemple le cas des communautés de communes vendéennes pour lesquelles la mobilisation dans le temps de groupes volaillers industriels reste un défi. Là réside probablement la principale difficulté : faire correspondre aspirations sociales et réalités économiques.

L'innovation sociale doit donc être mieux comprise de ces parties prenantes. Étant donné qu'elle ne se mesure pas de manière quantitative, elle nécessite une réflexion plus philosophique que rationnelle. Elle s'inscrit dans un temps nécessairement long. Or, si les politiques publiques reconnaissent le temps nécessaire à accorder à l'innovation technologique (bien matériel, résultat quantitatif évaluable), l'innovation sociale (perçue comme conceptuelle, fumeux, chronophage) est quant à elle beaucoup moins bien considérée. C'est donc un véritable défi pour les territoires de reconnaître ce processus, mais un défi qui semble réalisable, comme l'a relaté Nicolas Chochoy à travers l'exemple de la Maison de l'Économie Solidaire à Lachappelle-aux-Pots.

POUR SUIVRE LA RECHERCHE

Pour que les acteurs des territoires s'approprient ces outils, il faudra apporter la preuve et la démonstration que remettre "de l'éthique dans l'économie" est possible, comme le soulignait Jean-Louis Robillard. Toutefois, les preuves des impacts économiques, sociaux et environnementaux de ces initiatives pour des systèmes territorialisés sont aujourd'hui insuffisantes.⁽¹⁷⁾ La plupart des rapports qui apportent des éclairages sur les bénéfices de ces politiques ont une envergure géographique et une taille de marché trop limitée.⁽¹⁸⁾ La recherche doit donc être soutenue pour éclairer les changements à accompagner.

Des outils existent pour évaluer le potentiel de relocalisation de la valeur ajoutée d'un système agroalimentaire. En Angleterre, la New Economics Foundation, dont la devise qui accompagne son nom est "l'économie comme si les êtres humains et la planète comptaient", propose une méthodologie pour mesurer l'effet multiplicateur local des modèles économiques en faveur d'un système plus durable, y compris dans l'alimentation. En 2005, le Comté de Northumberland en Grande-Bretagne a réalisé une étude avec la NEF pour "évaluer la valeur de ses dépenses locales, mesurer son impact et évaluer comment cet impact pourrait être augmenté"⁽¹⁹⁾. Il ressort de cela que si cette collectivité augmentait de 10% ses dépenses en faveur de l'économie locale, cela permettrait de faire circuler dans l'économie locale 34 millions de livres supplémentaires. Là encore, cette étude est géographiquement limitée, et ne concerne que les dépenses du secteur public. Néanmoins, elle montre que des outils existent pour apporter des arguments auxquels, comme le rappelait à nouveau Jean-Louis Robillard, tous les acteurs sont sensibles.

Bien qu'il soit nécessaire de poursuivre les travaux de recherche sur les impacts des systèmes alimentaires territorialisés, de multiples bénéfices ont d'ores et déjà été identifiés : contribution à une économie locale dynamique, source d'emplois et de revenus justes pour les employés du système alimentaire local, propice à l'entrepreneuriat et l'innovation, mais aussi participation à la sécurité alimentaire, à la santé, à la promotion d'une culture alimentaire locale, à l'équilibre des écosystèmes et à l'enrichissement de la biodiversité⁽²⁰⁾.

Parmi ces multiples externalités, des intérêts communs entre les acteurs se dégageront certainement. La recherche doit donc elle aussi être décloisonnée, inclusive, pour intégrer un maximum de parties prenantes dans cette démonstration qu'un changement du système agroalimentaire local est possible et souhaitable, puisqu'en effet, c'est le processus qui est important et qui garantira la qualité du changement.

Conclusion

Fermeture d'une usine, pollution des ressources en eau, vulnérabilité des systèmes agroalimentaires, les motivations pour relocaliser les systèmes agroalimentaires et multiplier les surfaces agricoles biologiques ne manquent pas. Toutefois, malgré des expériences convaincantes, les modèles économiques proposés pour monter les filières alimentaires de demain ne sont pas clairs. Parfois, ils ne sont pas encore complètement définis. Bien qu'il ne soit pas encore abouti, les témoignages de la journée ont toutefois mis en avant des outils qui pourraient participer à l'émergence de ce nouveau modèle économique, conciliant à la fois intérêt privé et général. Ce séminaire nous invite à poursuivre la recherche sur ces sujets. Des collectivités locales, entreprises et coopératives expérimentent en temps réel ces nouveaux modèles. Il s'agit de capitaliser sur ces expérimentations pour consolider ce nouveau modèle. Par ailleurs, si toutefois les conditions de ce nouveau modèle étaient réunies, l'enjeu principal serait de pérenniser ces modèles dans la durée : comment tenir l'engouement dans la durée ? Comment s'assurer de la participation des salariés de FRALIB dans la durée ? Ils n'ont en effet jamais été associés aux décisions de l'entreprise : la constitution d'une entreprise en SCOP ou en SCIC associant des parties prenantes variées ne suffit généralement pas. Il faut par exemple éduquer les parties prenantes à la coopération. Comment garantir une réappropriation des outils industriels par les producteurs à long terme ? Comment l'entreprise et le territoire peuvent-ils maintenir dans le temps leur vision partagée des enjeux ?

⁽¹⁶⁾ Olivier Leberquier, porte-parole des ex-FRALIB et aujourd'hui directeur général de la SCOP TI, cite l'exemple de l'usine Pilpa, filiale du géant américain de la crème glacée R&R : À Carcassonne, après le licenciement d'une centaine de salariés de l'usine, la ville a préempté les bâtiments, et propose à la SCOP La Fabrique du Sud, constituée d'une partie des salariés licenciés, un loyer très attractif pour la poursuite de l'activité de fabrication de glace.

⁽¹⁷⁾ Trends in U.S. Local and Regional Food Systems: A Report to Congress, AP-068 Economic Research Service/USDA, p. 16.

⁽¹⁸⁾ Trends in U.S. Local and Regional Food Systems: A Report to Congress, AP-068 Economic Research Service/USDA, p. 18.

⁽¹⁹⁾ www.neweconomics.org/press/entry/buying-local-worth-400-per-cent-more.

⁽²⁰⁾ Ericksen, P.J. (2008) Conceptualizing food systems for global environmental change research. Global Environmental Change, Vol 18, Issue 1. Pp 234-245, in Jennings, S., & al., "Food in an urbanised world. The Role of City Region Food Systems in resilience and sustainable development", The International Sustainability Unit, p.8.

DES OUTILS POUR ALLER PLUS LOIN

Un guide méthodologique au service d'une économie territoriale durable

32 fiches pour conjuguer réalité socio-économique et environnement. Aujourd'hui, de multiples retours d'expériences de collectivités territoriales démontrent la faisabilité de politiques publiques favorables à la fois à la reconquête de la qualité de l'eau, au développement de l'agriculture biologique et au dynamisme économique local.

Encouragée par ces retours d'expériences de plus en plus nombreux, la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique, en partenariat avec l'Office National des Eaux et des Milieux Aquatiques et l'Association des Maires de France, a élaboré un guide méthodologique visant à promouvoir et à accompagner ces approches territoriales et transversales.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.devlocalbio.org

9 fiches expériences, 9 fiches outils, 13 fiches actions, 1 fiche de recommandations méthodologiques à télécharger gratuitement.

1 fiche thématique vise la structuration des filières longues en bio.



L'agriculture biologique : prix Nobel d'économie ?

Un recueil "L'agriculture biologique : prix Nobel d'économie ?" est à télécharger sur www.fnab.org > Filières de commercialisation > L'agriculture biologique : prix Nobel de l'économie ? Issu du travail de la recherche-action du réseau FNAB sur la nouvelle économie bio.

Ce recueil de fiches explicite la démarche de réappropriation par les producteurs bio de l'économie de leur secteur. Il donne à voir les pratiques déployées par les organisations de mise en marché collective de producteurs bio qui contribuent à une économie agroalimentaire relocalisée, solidaire et durable !

Pour en savoir plus sur la nouvelle économie bio :

www.nouvelleeconomiebio.blogspot.com



GABNOR, ZI Le Paradis 59133 Phalempin - www.gabnor.org

FNAB, 40 rue de Malte 75 011 Paris - www.fnab.org

Publication GABNOR, FNAB, avril 2015

Ce séminaire a été organisé par le GABNOR et la FNAB, en partenariat avec le CERDD

DIRECTION DE LA PUBLICATION : Stéphanie Pageot (FNAB), Stéphane Leleu (GABNOR)

COMITÉ DE RÉDACTION : Tiphaine Burban (International Urban Food Network, IUFN) et Simon Hallez (GABNOR)

COMITÉ DE SUIVI ET DE RELECTURE : Pierre Wolf (Savoir-faire journalistique), Marie Decima (CERDD), Nicolas Carton (Communauté d'Agglomération du Douaisis), Ludivine Dufour (Conseil régional Nord-Pas-de-Calais), Julie Portier (FNAB), Sylvain Roumeau (FNAB), Antoine Villar (GABNOR), Séverine Romanowski (GABNOR)

CONCEPTION : Bertrand Boisson - Empreinte communication - empreintecom@orange.fr

CRÉDITS PHOTOS : GABNOR, FNAB, GRAB HN, EDP

En partenariat avec



Avec le soutien

Le GABNOR et la FNAB sont soutenus par :

