



**HAL**  
open science

# Le rôle des collectivités dans l'émergence et le développement de filières alimentaires territorialisées

Marguerite Bardin-Wood

► **To cite this version:**

Marguerite Bardin-Wood. Le rôle des collectivités dans l'émergence et le développement de filières alimentaires territorialisées. Alimentation et Nutrition. 2023. dumas-04308796

**HAL Id: dumas-04308796**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04308796>**

Submitted on 27 Nov 2023

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

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

## Mémoire de Mission Professionnelle

présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

### Le rôle des collectivités dans l'émergence et le développement de filières alimentaires territorialisées



par Marguerite Bardin-Wood

Année de soutenance : 2023

Organisme d'accueil : Maison des Sciences de l'Homme/CNRS, dispositif Trait d'Union

# Mémoire de Mission Professionnelle

présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

## Le rôle des collectivités dans l'émergence et le développement de filières alimentaires territorialisées



par Marguerite Bardin-Wood

Année de soutenance : 2023

Mémoire préparé sous la direction de :

Yuna Chiffolleau

Présenté le : 13/10/2023

devant le jury :

Stéphanie Bost, maître de stage

Stéphane Fournier, tuteur pédagogique

Samuel Frois, membre du jury

Organisme d'accueil :

Maison des Sciences de l'Homme/CNRS,  
dispositif Trait d'Union

## Résumé

Ce mémoire a été rédigé dans l'objectif de contribuer à la construction collective d'expérience et de connaissance des professionnels de l'animation de structuration de filières. Il s'intéresse en particulier au rôle que jouent des collectivités dans des initiatives qui visent à reterritorialiser l'alimentation en utilisant une approche filière, du champ à la consommation. Il se base sur un état de l'art pour préciser la notion de filière territorialisée et sur l'étude de huit initiatives. Il en ressort quatre enseignements clef auxquels les collectivités peuvent s'attacher : se baser sur un diagnostic partagé de l'état de la filière sur le territoire, incluant les acteurs et ressources locales pour définir les interventions pertinentes ; mobiliser un portage politique fort et une vision politique de long terme, afin de permettre l'implication de services divers au sein de plusieurs collectivités dans une action transversale ; fédérer autour du projet un large réseau d'acteurs locaux, représentants d'intérêts et de capacités divers ; garantir le maintien d'un socle de valeurs et d'objectifs partagés par les parties prenantes au projet. Ces enseignements sont illustrés d'exemples et citations des acteurs rencontrés.

### Mots clés

Collectivité territoriale ; compétence ; filière alimentaire ; gouvernance ; projet alimentaire territorial ; reterritorialisation ; société coopérative d'intérêt collectif

Pour citer cet ouvrage : Bardin, Marguerite, 2023. *Le rôle des collectivités dans l'émergence et le développement de filières alimentaires territorialisées*. Mémoire de mission professionnelle, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Institut Agro Montpellier. 64 pages.

## **Abstract**

**Title :** The role local authorities can play to support the emergence and development of territorial food supply chains

This paper was written in order to contribute to the construction of shared experience and knowledge of the professionals of supply chain structuring. It focuses in particular on the role that local authorities play in initiatives that aim to reterritorialize food, using a supply chain approach, from field to fork. It is based on a literature review to make clear the notion of territorial supply chain and on the study of eight projects. Four key learnings for local authorities were drawn : build on a shared diagnosis of the supply chain on the territory that includes stakeholders and local resources so as to define interventions that are relevant ; combine a strong political support and a long term political vision, to allow for the participation of varied services from varied administrative bodies in a transversal action plan ; federate a large network of local stakeholders with diverse interests and capabilities ; guarantee a strong set of values and objectives shared by all participants. These findings are illustrated by scenarios and quotes provided by interviewees.

### **Key words**

Territorial authority ; food supply chain ; administrative competency ; governance ; territorial food project ; reterritorialization ; collective interest cooperative

## Remerciements

Je voudrais remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire et qui ont contribué au succès de mon stage.

Je tiens dans un premier temps à remercier ma directrice de mémoire Madame Yuna Chiffolleau, directrice de recherche en sociologie au département Sciences pour l'action et le développement d'INRAe, pour sa patience, sa disponibilité et ses conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma maître de stage, Madame Stéphanie Bost. Je la remercie de m'avoir orientée, aidée et conseillée. Avec toute l'équipe de la Maison des Sciences de l'Homme SUD, j'ai été accueillie avec écoute et bienveillance. Je remercie particulièrement Madame Isabelle Mermet-Guyennet pour sa relecture attentive.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'Institut Agro et du CIRAD, pour avoir assuré la partie théorique de ma formation cette année. Monsieur Stéphane Fournier en particulier m'a été de précieux conseils.

Je remercie Madame Juliette Peres de m'avoir fait confiance pour la réalisation de cette étude, de m'avoir accueillie et formée, avec Madame Pauline Kieffert et toute l'équipe de Fab'Lim.

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont répondu à mes sollicitations, et à celles qui ont accepté de répondre à mes questions durant mes recherches. Ils ont nourri et guidé mes réflexions.

Je remercie enfin Madame Anne-Cécile Brit, pour ses questions et conseils, ainsi que Mesdames Célia Magnier et Coline Philip, pour nos riches échanges et le soutien qu'elles m'ont apporté, ainsi que pour la préparation de notre restitution commune.

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. Présentation de l'étude</b>   | <b>1</b>  |
| a. Une étude au service des professionnels de l'animation et de l'émergence de projets de filières dans le cadre du projet Filières en Commun et du RMT Alimentation locale | 1         |
| b. Etat de l'art : du circuit court à la filière reterritorisée   | 2         |
| c. Problématique et hypothèses  | 7         |
| d. Méthodologie   | 9         |
| <b>2. Typologie des initiatives</b>   | <b>11</b> |
| a. Caractérisation  | 11        |
| b. Priorisation   | 15        |
| c. Les initiatives étudiées   | 16        |
| i. L'amont agricole   | 18        |
| ii. La transformation   | 22        |
| iii. La commercialisation   | 25        |
| iv. Une approche intégrée de la filière : l'essaimage de filières locales de chanvre en Nouvelle-Aquitaine  | 28        |
| <b>3. Comment les CT peuvent-elles appuyer l'émergence et le développement de filières territorialisées ?</b>   |           |
| <b>Enseignements des initiatives étudiées</b>   | <b>29</b> |
| a. S'appuyer sur des objectifs politiques portés par des élus engagés, pour rassembler les ressources nécessaires   | 29        |
| i. Quelles compétences les initiatives étudiées mobilisent-elles au service des filières ?  | 31        |
| ii. Quels outils les initiatives étudiées mettent-elles en œuvre ?  | 33        |
| b. Faciliter, encadrer l'approche filière : prendre en compte l'existant pour cibler les bons maillons de la chaîne d'approvisionnement                                     | 36        |
| c. Mobiliser les acteurs locaux, des fonctions premières et support   | 36        |
| d. Encourager la construction et le maintien d'un socle d'objectifs communs   | 37        |
| e. Une piste d'amélioration : traduire les objectifs en indicateurs et se donner des horizons de temps  | 38        |
| <b>Conclusion</b>   | <b>40</b> |
| <b>Références bibliographiques</b>  | <b>42</b> |
| <b>Annexe A : Liste des initiatives recensées (hors cas étudiés)</b>  | <b>45</b> |
| <b>Annexe B : Les 12 champs d'action des CT</b>   | <b>47</b> |
| <b>Annexe C : Fiche de présentation des initiatives étudiées</b>  | <b>48</b> |
| <b>Annexe D : Grille d'entretien</b>  | <b>50</b> |
| <b>Annexe E : Matrice d'encodage</b>  | <b>52</b> |

## Avant-Propos

Le stage s'insère dans la seconde phase du projet Filières en Commun coordonné par Fab'Lim. Ce projet est financé par la Fondation Daniel et Nina Carasso, par l'ADEME et par la Fondation Léa Nature. Il est mené en partenariat avec le RMT Alimentation locale.

Le constat initial des porteurs du projet est double. D'une part, la structuration de filières alimentaires reterritorisées nécessite une animation suivie, appuyée sur l'expertise métier d'animateurs de filières. D'autre part, les animateurs ne disposent pas de boîte à outils ni de plateforme multi-réseaux. FILECO propose ainsi de rassembler une communauté d'acteurs de la relocalisation pour co-concevoir des méthodes, des outils open source et un espace de documentation et d'apprentissage collectif. En octobre 2022, Fab'Lim publia un Rapport intermédiaire d'activité dans lequel sont décrits les actions accomplies et les livrables produits, et évoquées les prochaines actions à mener pour la continuation du projet :

- Approfondir les outils construits en phase 1 et renforcer les expertises sur les filières à partir de la documentation de nouveaux cas d'étude,
- Explorer l'articulation public/privé et la place des collectivités et des citoyens dans les projets de reterritorialisation de filières, notamment ceux sous forme de SCIC,
- Poursuivre l'animation du groupe logistique (partage de retours d'expérience, production d'outils, documentation de pratiques...).

Le stage doit permettre de répondre au premier et au deuxième point. Il doit de manière plus générale appuyer l'animation, par Fab'Lim, du groupe de travail Filières du RMT Alimentation locale. Pour permettre la diffusion des résultats, au-delà du mémoire, une synthèse fait ressortir les enseignements principaux, et deux restitutions ont été organisées à destination des professionnels, à Montpellier et en format "webinaire", rassemblant plus de 200 personnes intéressées et 100 participants.

Fab'Lim est une association active dans la recherche-action-innovation. Elle fait émerger puis porte des projets partenariaux sur trois thématiques : une agriculture de territoire, respectueuse des écosystèmes et résiliente au changement climatique ; une plus grande démocratie alimentaire pour des systèmes alimentaires durables et inclusifs ; une plus grande coopération économique entre les acteurs des filières de proximité.

Trait d'Union est un dispositif de la Maison des Sciences de l'Homme Sud ; il s'applique à faire le lien entre des besoins de recherche émanant de la société civile ou d'acteurs publics et la recherche. "Trait d'Union cultive la mise en synergie de ces différentes communautés d'acteurs pour ancrer la recherche dans des grands défis sociaux et environnementaux et

appuyer les transitions dans la région Occitanie. C'est un tiers-lieu qui offre aux acteurs de terrain, chercheurs et étudiants la possibilité de se rencontrer et de collaborer autour de projets d'intérêt commun. Trait d'Union propose un accompagnement pour garantir des dynamiques équitables de partage des savoirs et de co-construction entre différents types d'acteurs et de disciplines scientifiques." Trait d'Union permet une coordination, et facilite l'accès à des ressources financières pour des projets de recherche ; il peut missionner ensuite des partenaires comme Fab'Lim pour la gestion opérationnelle des projets. C'est dans ce cadre que le stage est accueilli par Trait d'Union. Il encourage un mode de recherche exploratoire pour répondre à la demande du projet Filières en Commun.

Les réflexions de ce stage se sont nourries de temps complémentaires, de pas de côté :

- Les rencontres organisées par le RTES, les 13 et 14 mai : « L'ESS au cœur des dynamiques alimentaires territoriales ». 50 participants, élus, techniciens, associations, visitent les initiatives de deux territoires, Dijon et le Pays de Langres, qui conjuguent alimentation et ESS, avec l'accessibilité au cœur des préoccupations.
- L'université d'été AESOP4FOOD Intensive Programme, du 8 au 14 juillet, à Gand. Avec 25 participants de 4 établissements d'enseignements supérieurs d'Espagne, de Belgique, de Pologne et de France, nous élaborons des propositions sur l'avenir des terres publiques détenues par la ville de Gand pour la chargée de mission agriculture.
- Le COPIL du RMT Alimentation Locale, le 12 juillet à Paris. Une cinquantaine de membres se réunissent pour faire le point sur l'activité du réseau et les projets en cours, et des ateliers sont organisés pour recueillir des contributions, notamment sur le sujet des filières territorialisées.
- La « Journée feuille de route végétal local Occitanie », le 2 octobre à Toulouse, co-organisée par Fab'Lim. Les acteurs de la filière légumes locale se réunissent pour défricher les freins que rencontre la filière face à une demande grandissante. L'initiative est soutenue par la Région Occitanie, qui participe aux discussions.

## Glossaire

**Circuit court** : Un circuit court est défini par l'existence d'un intermédiaire au maximum entre le producteur agricole et le consommateur<sup>1</sup>.

**Chaîne alimentaire courte de proximité (CACP)** : "Circuit d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques, engagés dans la coopération, le développement économique local et des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs.<sup>2</sup> Cela intègre les circuits courts avec aucun ou un intermédiaire (Chaffotte et Chiffolleau, 2007), ainsi que les circuits de proximité qui tiennent compte de la distance géographique et organisée entre les acteurs du système alimentaire (Praly *et al.*, 2014)". (Wallet et Dantas Machado Bouroullec, 2021).

**Filière** : "L'approche filière [commodity system] englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole. Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit brut de passer de la production à la consommation. Elle concerne enfin toutes les « institutions », telles que les institutions gouvernementales, les marchés, les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits." (Goldberg, 1968).

**Opérateurs économiques** : Tous les acteurs de la filière : producteurs, groupements de producteurs, coopératives, grossistes, négociants, industrie, artisans, ateliers, distributeurs, restaurateurs, consommateurs, groupements de consommateurs, associations...

**Projets alimentaires territoriaux (PAT)** : "Ils ont pour objectif de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts ou les produits locaux dans les cantines. Issus de la Loi d'avenir pour l'agriculture qui encourage leur développement depuis 2014, ils sont élaborés de manière collective à l'initiative des acteurs d'un territoire (collectivités, entreprises agricoles et agroalimentaires, artisans, citoyens etc.)."<sup>3</sup>

**Système alimentaire du milieu** : "Les SYAM peuvent en première approche être décrits comme étant à mi-chemin entre circuits courts et circuits longs. Ils poursuivent certains objectifs des premiers (recherche de relocalisation, de reconnexion entre acteurs, d'équité...) tout en conservant la forme caractéristique des seconds (de nombreux intermédiaires,

---

<sup>1</sup> <https://agriculture.gouv.fr/organisation-economique-en-agriculture>, consulté le 25/09/2023

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R1305>, consulté le 25/09/2023

<sup>3</sup> <https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-quun-projet-alimentaire-territorial>, consulté le 31/08/2023

notamment des grossistes ou des supermarchés des circuits conventionnels). [...] l'enjeu est donc de construire des filières territorialisées avec un partenariat fort entre les opérateurs hétérogènes qui les composent”.

“[Les SYAM] se définissent précisément par la recherche d'une forme particulière, parce que partenariale, d'action organisée dans le marché”. (Le Velly *et al.*, 2021)

**Système alimentaire alternatif territorialisé durable (SATD)** : Système alimentaire doté des caractéristiques suivantes (Rastoin, dans Ecozept, 2023) :

- Qualité « élargie » des produits : prise en compte de la qualité nutritionnelle, environnementale, patrimoniale et culturelle dans le coût ;
- Autonomie territoriale : augmentation de la production agricole et agroalimentaire des territoires, la plus diversifiée possible pour répondre aux besoins de la population locale ;
- Triple proximité :
  - Entre l'agriculture, l'élevage et la forêt en se basant sur les principes de l'agroécologie et sur la complémentarité entre les écosystèmes ;
  - Entre la production et la transformation : plus le temps est court entre ces deux étapes et plus la qualité du produit (nutritionnelle et organoleptique) est grande ;
  - Entre l'offre et la demande, c'est-à-dire entre le produit fini et l'assiette du consommateur, notamment dans les territoires urbains ;
- Solidarité entre acteurs : partage du risque financier et organisation des relations commerciales sur la base des principes du commerce équitable.

**Territoire** : “Ensemble spatialement concentré et historiquement constitué des ressources humaines et d'activités (technico-productives, institutionnelles, sociales, politiques...), coordonné de manière variable par une pluralité d'acteurs économiques et socio-institutionnels.” (Dupuy et Gilly, 1992)

"Si on l'adopte aujourd'hui [...] c'est avant tout parce qu'il fait référence, plutôt qu'à des frontières délimitées, à des relations organisées, des groupes ou des populations particulières, qui se reconnaissent dans des projets communs (Sack, 1986). Productions collectives, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, les territoires ne sont pas seulement des entités géographiques. En construction permanente, ils s'élaborent par les oppositions et compromis entre acteurs locaux et extérieurs et s'inscrivent dans le long terme, avec une histoire et des préoccupations ancrées dans les cultures et les habitudes locales, la perception d'un sentiment d'appartenance, ainsi que des formes d'autorités politiques, des règles d'organisation et de fonctionnement spécifiques." (Torre, 2015)

**Values-based food chains** : “Particular type of mid-tier supply chain formed through creating alliances between producers and their supply chain partners to distribute significant volumes of high-quality, differentiated food products while maintaining transparent relationships and fair distribution of revenues. The values associated with VBFC may be social, cultural, economic, environmental or quality related ; they may be linked to the products, the production process, and/or the characteristics of the relationships among the supply chain participants”. (Ostrom *et al.*, 2017)

Traduction de l’auteure : Type spécifique de filière du milieu formée par la création d’alliances entre producteurs et leur partenaires de l’aval pour distribuer des volumes significatifs de produits de qualité, différenciés, tout en maintenant des relations transparentes et une répartition équitable des revenus. Les valeurs associées peuvent être sociales, culturelles, économiques, environnementales ou liées à la qualité ; elles peuvent être liées aux produits, au processus de fabrication, et/ou aux caractéristiques des relations entre les membres de la filière.

## Sigles et acronymes

AB : agriculture biologique

CACP : chaîne alimentaire courte de proximité

CC : Communauté de Communes

CT : Collectivités territoriales

CPM : Code de la commande publique

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

ESS : Economie sociale et solidaire

FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural

GAT : Gouvernance Alimentaire Territoriale

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

INRAE : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

LEADER : Liaison entre les actions de développement de l'économie rurale

PAC : Politique agricole commune

PAT : Projet Alimentaire Territorial

PETR : Pôle d'Equilibre Territorial et Rural PMS Petites et Moyennes surfaces

PNR : Parc Naturel Régional

SAFER : Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural

SAS : Société par Actions Simplifiée

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

UE : Union européenne

## Introduction

La reterritorialisation des filières alimentaires est un moyen mis en avant pour répondre aux défis environnementaux, sociaux et économiques qui pèsent sur les territoires, à condition entre autres de promouvoir des pratiques agricoles aux impacts minimisés et de prêter une attention particulière aux conditions de revenus des acteurs de la chaîne alimentaire. La reterritorialisation passe généralement par la relocalisation de tout ou partie de la chaîne d'approvisionnement, de la production à la distribution, et par le renforcement des liens entre les acteurs. Des acteurs privés, des collectifs d'agriculteurs ou de professionnels, peuvent être à l'initiative de projets. Ils peuvent s'appuyer sur l'accompagnement d'associations ou d'institutions, pour de l'animation, de l'expertise, des financements. Les collectivités territoriales jouent de plus en plus souvent certains de ces rôles, en particulier dans le cadre des Projets Alimentaires Territoriaux, qui se sont multipliés ces dernières années (plus de 450 PAT référencés par RnPAT). De fait, les PAT relèvent souvent parmi leurs principales thématiques d'action le renforcement des filières locales. Il existe ainsi des professionnels acteurs de la structuration de filières, au sein de structures variées, notamment regroupés avec des chercheurs au sein du Réseau Mixte Technologique Alimentation Locale. Ils expérimentent, accompagnent et mettent en œuvre une grande variété de projets, et sont avides de retours d'expériences pour continuer à améliorer leurs méthodes. Nous avons réalisé cette étude pour répondre à cette demande, sur la base d'un recensement d'initiatives. Nous en avons identifié une trentaine qui présentent une approche filière, et sélectionné sept cas pour les analyser et en tirer des enseignements. Nous nous sommes appuyés pour cela sur une revue bibliographique, et avons interrogé une vingtaine de personnes directement à la manœuvre, au sein des collectivités territoriales et des initiatives.

### 1. Présentation de l'étude

#### a. Une étude au service des professionnels de l'animation et de l'émergence de projets de filières dans le cadre du projet Filières en Commun et du RMT Alimentation locale

Les deux premières années de travail dans le cadre du projet Filières en commun ainsi que les échanges avec des professionnels de la structuration de filière ont mis en lumière le rôle des collectivités territoriales, et l'importance de celui-ci pour certaines initiatives de relocalisation.

Un certain nombre de moyens sont communément mis en œuvre, bien connus des collectivités, et ne seront pas creusés dans le cadre de cette étude. Nous avons ainsi exclu : la subvention aux porteurs de projets ou structures d'accompagnement ; le marketing territorial avec la création d'une marque, de campagnes de communication, d'évènements, pour promouvoir les produits locaux ; la création d'une "marketplace" pour faciliter la mise en relation entre producteurs et acheteurs ; le financement d'études ; l'appui au développement de circuits courts pour des produits pas ou peu transformés comme les légumes et les fruits ; l'adaptation des pratiques de commandes publiques pour les rendre accessibles aux acteurs locaux. Un point commun de ces approches est d'avoir une entrée ponctuelle, souvent axée sur le développement des circuits courts de proximité.

Il apparaît que certaines collectivités s'engagent au-delà de ce type d'efforts, de manière parfois plus directe, et surtout dans une visée de long terme et de système. Cela se traduit par une logique de filière, envisageant la totalité des étapes que traversent la matière première. Nous ne parlons pas ici de "micro-filières", autour de quelques agriculteurs, mais de filières qui ambitionnent d'occuper une place structurante sur un territoire. La complexité de ces approches et la diversité des territoires et des filières résultent en une diversité de modalités, souvent innovantes. Ces formes d'engagement pourraient permettre de surmonter certains écueils rencontrés par les filières émergentes, et être source d'inspiration pour d'autres collectifs. Ce sont ces initiatives que nous avons cherché à recenser et à analyser. Nous accorderons une attention particulière aux cas qui présentent une implication citoyenne en plus de la collectivité et du privé (associatif ou commercial). Nous entendons par implication le fait d'avoir initié la démarche, de faire partie de la définition du projet, de la gouvernance des structures mises en place, ou bien pourquoi pas dans le travail opérationnel (participation sous forme de bénévolat, de chantiers participatifs, de cueillette...). L'objectif de l'étude est de dégager des clefs de réussite pour des projets de reterritorialisation et de partager des exemples d'expériences diverses menées par ou avec des collectivités territoriales.

## **b. Etat de l'art : du circuit court à la filière reterritorialisée**

L'avènement de l'âge agro-industriel consacre des chaînes de valeur alimentaires concentrées, standardisées, à la productivité et à la logistiques optimisées (Malassis, 1997) et se caractérise par une distanciation multidimensionnelle entre le mangeur et l'alimentation (Bricas et Walser, 2021). Il a généré le développement d'une multiplicité de systèmes alternatifs cherchant à en contourner les conséquences sociales et environnementales délétères en inversant ce phénomène de distanciation. Parmi les voies explorées, le raccourcissement de la distance parcourue par les produits alimentaires, ainsi qu'un lien direct entre producteurs et consommateurs ont permis le développement de marchés dits de "chaîne alimentaire courte de proximité" (cf. glossaire). Si de tels marchés se sont établis,

ils sont restés largement cantonnés à certains produits, particulièrement adaptés à ces modes de commercialisation, comme les légumes et fruits bruts et les produits transformés “à la ferme”. Ces filières se sont plutôt construites autour d’une production agricole de petite échelle. La question se pose alors d’un passage à l’échelle, vers des volumes plus conséquents, et qui puisse alimenter des produits plus transformés, qui répondent à d’autres besoins. Ces développements nécessitent des filières plus intermédiées, qui peuvent chercher à compenser l’intermédiation additionnelle par l’optimisation de coûts de productions et de logistiques, tout en gardant les caractéristiques qui opposent ces filières aux filières longues. C’est là que rentrent en jeu les concepts de “système alimentaire du milieu” et de “values-based supply chains”, qui caractérisent des filières, entre circuits courts et circuits longs, entre produits bruts et produits industriels standardisés, portées par des valeurs partagées par les acteurs de la chaîne, d’amont en aval (Le Velly *et al.*, 2021 ; Ostrom *et al.*, 2017).

Développer l’approvisionnement local, c’est donc inverser la distanciation entre le consommateur et son alimentation, ceux qui la produisent et les ressources qui la constituent. Du point de vue des pouvoirs publics, le local est avant tout un vecteur de développement économique.

Julien Denormandie, ministre de l’agriculture et de l’alimentation de 2020 à 2022, choisit la souveraineté alimentaire comme pilier de sa politique, ce qui inclut le développement du local. Il parle de réduire la dépendance aux importations grâce à une “agriculture forte” et de la production “sur notre territoire d’une alimentation répondant aux exigences des consommateurs, qui souhaitent une meilleure information sur leur alimentation et ses modes de production.” La définition de “local” qui est sous-entendue est donc une production en France de ce qui est consommé en France. Ainsi, le plan de relance développé en réponse à la crise économique, lié à l’épidémie de la COVID, comprenait-il un volet agricole qui visait à “rendre l’agriculture française plus autonome en protéines”, pour l’alimentation animale et humaine, et à “rapprocher les consommateurs de ceux qui les nourrissent”, pour “donner accès à tous les Français à une alimentation saine, durable et locale”. Si l’accent est mis sur les CACV, le plan considère l’opportunité en matière d’emploi, d’économie, de souveraineté alimentaire et d’accès de soutenir l’agriculture bio en général, et notamment la structuration des filières. Celle-ci doit permettre de “créer des économies d’échelle et d’optimiser les circuits de collecte ou de transformation” (Ministère de l’agriculture et de l’alimentation, 2021). Il s’agit donc d’obtenir à une échelle locale les bénéfices de la structuration associés aux filières longues. Le plan soutient directement des initiatives dans ce domaine, mais passe également par les collectivités, finançant les PAT. Ceux-ci ont pour premier objectif de relocaliser l’agriculture et l’alimentation dans les territoires. On peut voir comme une consécration du local le glissement de l’appellation du ministère de tutelle, qui devient le Ministère de l’agriculture et de la souveraineté

alimentaire en 2022.

Dans le rapport Les produits locaux (Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux, 2021), l'absence de définition partagée du caractère local d'un approvisionnement est soulignée et expliquée par le fait que son appréciation dépend du produit et du contexte. Ainsi, des initiatives diverses définissent leur propre critère de proximité, qui peut s'exprimer en distance ou en périmètre d'approvisionnement. Le rapport note cependant que "l'absence de définition des produits locaux n'apparaît pas comme un frein à leur développement, une définition pourrait même s'avérer contre-productive", et recommande plutôt l'élaboration d'un "guide de bonnes pratiques pour l'utilisation du terme". L'intérêt de développer des approvisionnements locaux est, pour la mission qui a rédigé le rapport, de "favoriser la reterritorialisation de l'alimentation et de rétablir du lien entre les producteurs et les consommateurs. La vente de produits locaux permet de stabiliser les revenus des producteurs impliqués, sans les améliorer néanmoins." Sur ce dernier point la notion de reconquête d'une part de la valeur ajoutée évoquée plus haut est donc remise en question, pour préférer une stabilisation des débouchés. Le rapport clarifie l'absence de lien entre proximité et qualité, ainsi qu'entre proximité et durabilité environnementale. La reterritorialisation s'entend comme le "renforcement des liens au territoire et l'ancrage des producteurs agricoles et alimentaires dans le tissu économique local", et complémentaire à d'autres démarches qui traiteraient de la qualité et de l'impact environnemental, via des "critères vérifiables".

La reterritorialisation se base sur le "territoire", dont la définition s'adapte en fonction de l'objet auquel on l'applique (cf. glossaire). Le territoire est une notion clef dans les efforts de transition des systèmes agricoles et alimentaires. La FNAB constate ainsi que "seuls un allongement des rotations, une diversification des cultures, un équilibre entre productions animales et végétales à l'échelle des territoires permettront l'émergence d'écosystèmes agroalimentaires respectueux des ressources locales. Leur émergence passera donc par la capacité des acteurs économiques à s'organiser collectivement pour parvenir à valoriser un maximum de productions diverses à l'échelle des territoires. Il sera pour cela nécessaire de travailler sur un nouvel agencement des acteurs économiques et repenser les modèles de développement économiques et territoriaux : mise en place d'outils de gouvernance coopératifs multi acteurs, contractualisation intra-filière, plan d'investissement dans des outils post-récolte et de transformation de petites tailles, économes, accessibles, polyvalents...". C'est sur cette base qu'elle publie un premier guide à destination des collectivités territoriales, afin de les outiller pour mobiliser leur compétence économique au service de la transition vers des filières alimentaires durables (FNAB, 2018).

Malgré une finalité de transition affirmée par ses promoteurs, la reterritorialisation se traduit en premier lieu par un effort de relocalisation géographique de l'ensemble des étapes d'une

chaîne de valeur, d'une filière. La caractérisation géographique a l'avantage de permettre d'objectiver la territorialité. Par exemple, quand le projet CecaFiter recense les filières territoriales de la région Bourgogne-Franche-Comté, il établit les critères suivants : 1-au moins 5 agriculteurs majoritairement localisés dans la région, 2-au moins un intermédiaire entre producteurs et consommateurs finaux, 3-la production et la transformation sont majoritairement localisées dans la région, 4-au moins une partie de la production est vendue dans la région (Chambres d'agriculture de Bourgogne-Franche-Comté, 2022). Dans le Guide méthodologique : accompagner la reterritorialisation des filières agroalimentaires par l'innovation collective proposé dans le cadre du projet Reloc et du RMT Alimentation Locale (Chiffolleau et Brit, 2021), une filière est territorialisée si toutes les étapes se trouvent sur un même territoire, en ajoutant les cas où le produit final est exporté mais valorisé pour son origine. Toutefois, étant donné que le guide offre une méthodologie pour la mobilisation de l'intelligence collective, il place les acteurs et les réseaux au centre de la démarche. Il inscrit donc les relations entre acteurs et maillons de la chaîne dans le processus de reterritorialisation. On retrouve cette dimension, cette fois-ci formalisée, dans le rapport résultant du projet Terralim 2, dans lequel des chercheurs appuient la démarche de gouvernance alimentaire territoriale de sept territoires (Dourian et Chiffolleau, 2023). Le rapport rend compte des travaux et initiatives menés, dans l'objectif de diffuser la méthodologie employée et les exemples à d'autres acteurs et territoires. Les chaînes de valeurs territorialisées sont présentées comme des filières locales "plus ambitieuses en matière de coopération et d'alimentation durable" et peuvent être appuyées par une gouvernance territoriale participative et inclusive, qui inclut en particulier les consommateurs. La définition retenue est alors :

*"Ensemble des activités sous jacentes à la production, transformation et vente de produits alimentaires locaux, reposant sur des coopérations entre les acteurs des systèmes alimentaires (dont les consommateurs) et avec les acteurs des territoires (collectivités, associations locales...), et mettant en pratique des valeurs environnementales, sociales et/ou culturelles qui renforcent ou accompagnent la valeur économique des produits alimentaires locaux (lesquels peuvent aussi être commercialisés en dehors du territoire)."*

Pour renforcer des filières existantes dans les territoires, le projet Terralim s'intéresse en particulier à la gouvernance qui permet de relier les acteurs de la chaîne de valeur, et de discuter des relations entre eux, d'une simple interconnaissance à une relation commerciale juste et pérenne, qu'elle soit contractualisée ou non. Cette thématique est d'autant plus primordiale que "la méconnaissance et le manque de coopération entre acteurs sont et restent des facteurs limitants dans tous les territoires de Terralim 2". La caractérisation des filières territoriales par la qualité des relations entre les acteurs devient donc un levier pour renforcer ce caractère territorial.

Certains acteurs de l'accompagnement, comme la FNAB et les membres du groupe d'échange "Opérateurs économiques et circuits alimentaires de proximité" du programme TETRAA, vont plus loin. Ils intègrent à la notion de filières territorialisées les ambitions d'une transition agroécologique, alimentaire, voire sociale, qui va au-delà du développement économique par la relocalisation et du renforcement des liens entre acteurs d'un même territoire.

La FNAB propose ainsi en 2022 une définition se référant à un ensemble de valeurs partagées par les acteurs de la filière. Dans Le Guide des filières bio de territoire (Charbonnier *et al.*, 2022), outil à destination des collectivités territoriales qui fait suite au guide Développement Économique Territorial cité plus haut., la filière bio de territoire est définie comme :

*"Un partenariat qui lie des organisations d'un même territoire (de la taille d'un regroupement d'EPCI, d'un département ou d'une sous-région) autour d'une ambition de relocalisation, aussi poussée que possible, de l'ensemble des maillons nécessaires à la fabrication d'un produit alimentaire. Ces filières mettent l'accent sur la proximité d'objectifs voire de valeurs entre les différents maillons et se fédèrent autour :*

- *d'une ambition de transparence d'engagement mutuel fort,*
- *de juste rémunération de chaque intervenant de la filière,*
- *de pratiques agricoles et de transformation/stockage/collecte qui valorisent des savoir-faire spécifiques ou recherchent des impacts positifs sur leur environnement proche."*

Elle constitue une voie intermédiaire entre le circuit court strict et le circuit long, car elle cherche à optimiser la chaîne de valeur, à la manière du circuit long, mais dans un périmètre géographique restreint et en réduisant le nombre d'intermédiaires. Elle inclut les produits commercialisés sous forme brute, mais permet ainsi d'élargir le périmètre de travail aux produits transformés, alors qu'environ 75% de la production agricole en France est transformée (Agreste, 2022)<sup>4</sup>. Parallèlement, 85% des dépenses des ménages en produits agricoles sont dédiées à des produits de l'industrie agro-alimentaire<sup>5</sup>. La filière bio de territoire s'appuie sur des outils et des entreprises de taille intermédiaire correspondants à la capacité de production et de consommation du territoire. La FNAB rapproche ainsi fortement cette notion de celle de Système alimentaire du milieu développée par la recherche.

Le Livre Blanc publié dans le cadre du programme TETRAA (Territoires en transition agroécologique et alimentaire" de la fondation Carasso) appelle à une "réflexion "filiale" qui serait compatible avec un développement durable. Il s'agit là aussi d'ajouter à la filière des valeurs partagées, et de les traduire effectivement dans les relations commerciales :

*"la notion d'équité définie comme une qualité consistant à "attribuer à chacun ce qui lui est*

---

<sup>4</sup> Calculé par l'auteure à partir des chiffres du rapport

<sup>5</sup> <https://agriculture.gouv.fr/infographie-la-consommation-alimentaire>, consulté le 26/09/2023

dû". Concrètement, cela se réfère à un partenariat fondé sur le dialogue et la transparence, dont l'objectif est de parvenir à une relation commerciale juste, rémunératrice pour chaque maillon de la filière. Cela implique la question du prix, de la planification, et de la contractualisation, ainsi qu'un investissement et une prise de risque partagés entre les acteurs, privés et publics." (Ecozept, 2023).

Lors de son intervention pour le séminaire TETRAA de juin 2023, Jean-Louis Rastoin prend en compte ces aspirations et propose une définition de système alimentaire alternatif territorialisé durable (SATD) vers lequel tendre (cf. glossaire), intégrant la notion d'équité.

La lecture de ces éléments bibliographiques permet de faire ressortir les principaux freins et difficultés à la reterritorialisation de filières que les collectivités peuvent aider à dépasser. En premier lieu, l'organisation existante des filières longues, qui peuvent être structurantes sur un territoire, mais dépasser l'échelle du territoire, rend difficile la mobilisation des acteurs de ces filières autour d'enjeux territoriaux. Les acteurs se connaissent peu, ne sont pas forcément concernés par les sujets locaux et de long terme, répondent à des logiques économiques différentes, avec des valeurs qui peuvent être divergentes. Un manque de compétences peut accentuer cette difficulté, en particulier au sein des collectivités. En deuxième lieu, les actions de structuration doivent répondre à des objectifs de diversification de la production, et combler les besoins locaux en capacité de transformation flexible, de qualité, et performante. En troisième lieu, le développement de filières ne peut être pérenne qu'avec une viabilité économique sur le long terme pour chaque acteur, objectif qui peut focaliser l'attention et mettre en péril le respect de valeurs comme la juste répartition de la valeur, les limites environnementales, l'accessibilité de l'alimentation et la qualité.

### **c. Problématique et hypothèses**

**La problématique qui se pose alors est celle du rôle que les collectivités peuvent jouer pour accompagner l'émergence ou le développement de filières territorialisées, en permettant de dépasser les freins rencontrés par les acteurs.**

Quatre domaines de recommandations semblent émerger de la littérature, que nous confronterons en s'appuyant sur une enquête auprès des acteurs.

Le premier domaine se résume à se baser sur une lecture complète des besoins de la filière pour déterminer comment cibler les interventions. Pour générer un effet d'entraînement sur des acteurs économiques variés qui constituent ou constitueront une filière, l'action doit intervenir précisément sur les maillons faibles ou manquants, en ayant une vision claire de l'ensemble de la filière et du rôle du maillon visé. Ainsi, le développement de l'offre doit se faire de façon cohérente avec celui de débouchés, à condition que les étapes logistiques et de transformation soient couvertes pour permettre une adéquation entre l'offre et la demande. Le Livre Blanc TETRAA détaille ainsi ses recommandations pour faire émerger des

filières territorialisées : 1-développer l'offre, au niveau de la production agricole et 2-de ses débouchés directs, 3-favoriser la demande, via la sensibilisation des consommateurs, et 4-favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande, via les outils de transformation et les outils logistiques (Ecozept, 2023). Le rapport lié au projet Terralim 2 insiste sur la nécessaire adaptation des capacités de transformation développées à la demande, en termes de volume et en termes de type de produits, différente en fonction du type d'établissement demandeur de produit transformé et du produit en question. Ces outils doivent aussi être compatibles avec l'offre agricole disponible sur le territoire, les producteurs pouvant être dispersés (éleveurs) ou en incapacité de fournir des produits calibrés (petits maraîchers) (Dourian et Chiffolleau, 2023). Nous nous demanderons donc si les initiatives étudiées parviennent à cibler les maillons pertinents pour impacter la filière dans son ensemble.

Le deuxième domaine de recommandations concerne spécifiquement les CT. La FNAB note que les collectivités sont "légitimes et compétentes pour agir", grâce à l'élargissement des compétences accordées aux collectivités, en particulier intercommunales, qui leur permettent de mobiliser différents leviers de manière complémentaire et cohérente, et grâce à une demande citoyenne forte face aux problématiques sociales environnementales liées au modèle agro industriel spécialisé (FNAB, 2022). La publication issue du projet Frugal énumère et illustre les compétences que les collectivités territoriales peuvent mobiliser, réparties en douze champs d'action (Bodiguel *et al.*, 2021). Ces actions peuvent être coordonnées de manière transversale et décloisonnée, entre services, mais aussi entre territoires et les échelons administratifs, à condition d'être activées par une vision politique claire et partagée. Le nombre de leviers pouvant être combiné et la spécificité de chaque territoire et de chaque filière peut démultiplier les modalités mises en œuvre. Nous analyserons si les CT impliquées dans les initiatives étudiées dépassent les cloisonnements, quel portage politique les facilite, et à quel moment, ainsi que la diversité des modalités d'intervention observées.

Le troisième domaine de recommandations est l'appui aux acteurs et initiatives existants, tout en encourageant l'entreprise et l'initiative. Il permet d'améliorer la pertinence des actions et la rapidité de mise en œuvre, tout en contribuant à leur pérennité et leur impact. Ces acteurs doivent inclure les structures de recherche, de formation et d'information. Le Livre Blanc TETRAA évoque la "volonté de bâtir des filières sur le territoire avec l'existant et de valoriser les acteurs et outils déjà présents" des membres du groupe de travail, à relier avec la "crainte vis-à-vis de nouveaux outils/acteurs sur le territoire pouvant créer une nouvelle concurrence" (Ecozept, 2023). Il ressort du Projet Terralim 2 l'importance d'inclure dans la gouvernance alimentaire des acteurs souvent exclus des démarches alimentaires territoriales : la grande distribution et les consommateurs. Cela doit permettre de diversifier (donc d'augmenter) les débouchés pour les filières territoriales et peut faciliter par leur interconnaissance les coopérations et la préservation de la juste répartition de la valeur

(Dourian et Chiffolleau, 2023). Nous détaillerons pour chaque initiative étudiée les acteurs qui en sont à l'origine et ceux qui sont impliqués directement, la trajectoire qu'ils ont suivie pour faire émerger le projet et nous nous demanderons si la gouvernance mise en place permet leur collaboration.

Le quatrième domaine de recommandations concerne le partage d'un socle de valeurs partagées. Garante de l'intérêt général, la collectivité est particulièrement légitime pour engager des discussions sur les valeurs qui seront portées par les acteurs et pour encourager leur formalisation, afin d'espérer les voir s'appliquer même dans une filière complexe et intermédiée, qui accueille de nombreux acteurs. Ces valeurs peuvent concerner l'équité et la transparence des relations commerciales, le respect d'un niveau de qualité et des limites environnementales. Le Livre Blanc TETRAA inclut, dans un juste partage de la valeur ajoutée et des relations commerciales transparentes, les questions du partage de l'investissement, et donc du risque, la fixation des prix et des volumes, accompagnée de sécurisation et de planification sur plusieurs années (Ecozept, 2023). Le carré du "Faire SYAM" (Le Velly *et al.*, 2021), illustrant le processus de constitution d'un partenariat entre opérateurs, se révélera précieux dans l'appréciation de la contribution des collectivités. Les quatre dimensions qui permettent la constitution d'un SYAM sont articulées autour d'un couple règles collectives - projet collectif, qui se réfère aux "visées communes, même floues, changeantes et ambiguës, que se donnent les acteurs des initiatives". Nous analyserons dans les cas étudiés en quoi l'intervention de CT favorise l'émergence et le maintien d'un tel socle de valeurs et de visées partagé par tous les acteurs.

#### **d. Méthodologie**

La méthodologie appliquée est suivie couramment par Fab'Lim pour ce type d'étude, ce qui m'a permis de m'appuyer sur des travaux déjà effectués et d'échanger avec les personnes qui la déployaient sur d'autres sujets. Elle se rapproche de la méthodologie de la "Traque aux innovations" élaborée par l'INRAe dont "l'objectif est de repérer des innovations techniques, systémiques ou organisationnelles, conçues par des agriculteurs, d'en caractériser les performances agronomiques, économiques et environnementales, d'analyser la logique d'action de l'agriculteur, et d'analyser les conditions d'expression de ces performances."<sup>6</sup> Cette méthodologie, pensée pour faciliter les travaux de recherche qui visent à identifier et diffuser des innovations générées par des agriculteurs, correspond bien à la logique de cette étude, puisqu'il s'agit d'identifier des initiatives d'acteurs des filières qui présentent un caractère innovant, à même de dépasser les freins qui s'opposent à l'émergence de filières territorialisées, et potentiellement intéressant pour d'autres acteurs.

---

<sup>6</sup><https://ideas-agrifood.hub.inrae.fr/plateforme-d-appui/nos-outils/traque-aux-innovations>

Après avoir défini ce que nous cherchions, grâce au projet de stage agréé entre les partenaires, nous sommes passés à la phase de “repérage des innovations”. J’ai ainsi consacré la première partie du stage à deux travaux parallèles. D’une part, j’ai mobilisé les réseaux combinés de Fab’Lim, du RMT Alimentation Locale et de Trait d’Union, ainsi que mon réseau personnel, en lançant un appel à suggestions, par email. J’ai rassemblé toutes les initiatives mentionnées dans un tableau de traque. J’ai déterminé des critères permettant de les caractériser et cherché les informations nécessaires pour chaque initiative. Cela a impliqué beaucoup de recherche en ligne et également des prises de contact nombreuses, pour des conversations d’une quinzaine de minutes. J’ai ainsi listé 96 initiatives, dont 67 que j’ai pu caractériser de façon complète. D’autre part, j’ai rassemblé les sources mobilisables pour l’étude, scientifique et professionnelle, pour clarifier les terminologies employées et nourrir la caractérisation des initiatives. Ce travail a nourri un atelier du Comité de Pilotage du RMT Alimentation Locale, le 12 octobre à Paris, lors duquel j’ai pu recueillir différents points de vue et contributions à l’étude. J’ai ensuite mobilisé les critères pour sélectionner un petit nombre d’initiatives et sollicité les encadrants du projet pour discuter de leur caractère innovant et valider une liste finale. Cette priorisation n’avait pas pour objectif d’échantillonner de manière représentative les initiatives, ni même de représenter l’exhaustivité des modalités, mais plutôt de permettre de croiser une grande diversité de modalités. Huit initiatives ont ainsi été choisies.

La phase suivante du travail, “prendre connaissance, découvrir les innovations”, s’appuie sur des entretiens semi-directifs avec des personnes clef des initiatives priorisées. Les entretiens étaient conduits à partir d’un guide d’entretien établi préalablement sur la base des hypothèses et questions de recherche du projet de stage. Pour chaque initiative, j’ai cherché à rassembler les informations et point de vue d’au moins deux personnes, côté collectivité, avec un ou une élue, et la personne en charge du projet ; côté initiative, dans le cas où l’initiative est distincte de la collectivité, avec par exemple la personne chargée de la coordination ou de la direction ; côté filière, avec une personne de la filière qui s’est investie dans le projet. J’ai ainsi mené 21 entretiens, sur sept initiatives priorisées, n’ayant pas pu obtenir suffisamment d’éléments pour les deux dernières (Annexe D : Grille d’entretien). Ces entretiens ont fait l’objet de compte-rendus.

La quatrième phase, “analyser les innovations”, s’est appuyée sur une matrice d’encodage, un tableau qui permet pour chaque initiative de rassembler les informations et verbatims par thématique et par question. J’ai mobilisé l’état de l’art pour affiner les thématiques à croiser. (Annexe E : Matrice d’encodage)

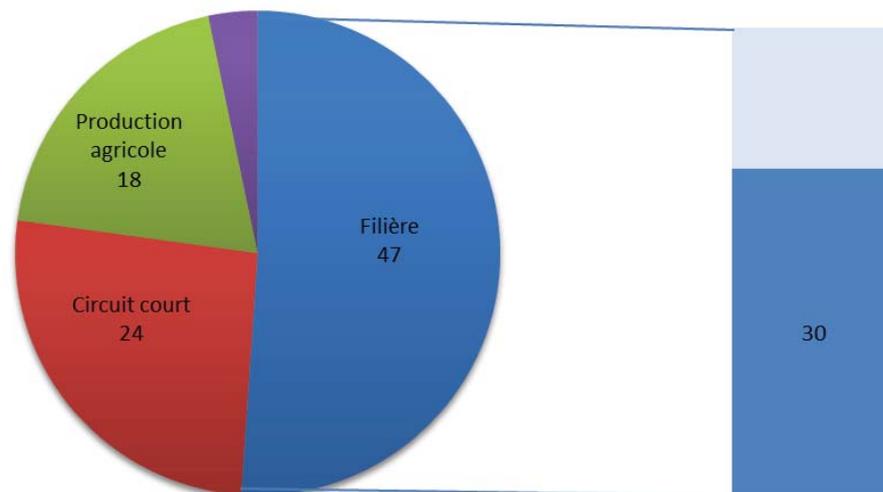
La dernière phase, “générer des contenus agronomiques”, se rapproche ici de la capitalisation de la matière collectée sous forme de mémoire, ainsi que de la préparation de formats de diffusion adaptés aux utilisateurs potentiels des résultats de l’étude : synthèse,

restitutions et contribution au site collaboratif du projet Filières en commun intégré dans le RMT Alimentation locale.

## 2. Typologie des initiatives

### a. Caractérisation

Deux critères ont été utilisés pour identifier les initiatives qui entrent effectivement dans le champ de l'étude. D'une part, nous avons distingué les initiatives qui démontrent une approche filière, c'est-à-dire qui s'intègre dans une réflexion qui aborde toutes les étapes de la filière ainsi que les relations entre les maillons qui la constituent. Sur les 96 initiatives recensées, 47 présentent cette caractéristique. Les autres ont de manière équivalente une approche "circuit court", toutes filières confondues, ou une approche limitée à la production agricole. Ensuite, nous avons exclu les initiatives qui présentent des caractéristiques qui concernent le développement de circuit court qui se concentrent uniquement sur la production agricole. Cela réduit le nombre d'initiatives à 41, dont 30 pour lesquelles j'ai des informations suffisamment complètes.



*Illustration 1 : 92 initiatives recensées, dont 30 présentent des approches filières et suffisamment d'informations disponibles (source : auteure)*

Pour prioriser ces 30 initiatives, j'ai eu recours à plusieurs critères. J'ai regardé en premier lieu le type de collectivité territoriale qui porte le projet. L'échelle la plus représentée est celle des EPCI, de différents niveaux, avec 20 initiatives. Des initiatives de neuf régions sont représentées, sachant que l'Occitanie, la Nouvelle-Aquitaine et l'Auvergne Rhône-Alpes en concentrent 20 sur le total.

|  |   |                         |   |
|--|---|-------------------------|---|
| Une ou plusieurs communes                | 7 | Auvergne-Rhône-Alpes    | 6 |
| Regroupement de communes, hors métropole | 8 | Bourgogne-Franche-Comté | 3 |
| Métropole                                | 6 | Bretagne                | 2 |
| Plusieurs EPCI, PETR                     | 6 | Hauts de France         | 4 |
| Région                                   | 1 | Ile-de-France           | 1 |
| PNR                                      | 1 | National                | 1 |
| Syndicat mixte                           | 1 | Nouvelle-Aquitaine      | 5 |
|  |   | Occitanie               | 8 |

*Illustration 2 : répartition des 30 initiatives filières documentées par type de CT impliquée et Régions (source : auteure)*

La filière légumes domine le panorama, ceux-ci pouvant être bruts ou de “quatrième-gamme”, c’est-à-dire lavés, découpés et emballés, pour un usage professionnel, en restauration hors-domicile. Les légumes sont emblématiques d’un produit que l’on souhaite relocaliser et rapprocher des consommateurs. On trouve ensuite la viande, produit qui implique nécessairement plusieurs étapes de transformation, dont l’abattage, qui ne peut pas toujours être réalisé à la ferme. Une approche filière intermédiée est donc souvent développée en ce cas. Le total est supérieur à 30 car certaines initiatives abordent deux filières.

|             |    |
|-------------|----|
| Légumes     | 19 |
| Viande      | 6  |
| Champignons | 1  |
| Chanvre     | 1  |
| Fromage     | 1  |
| Fruits      | 1  |
| Pain        | 1  |
| PPAM        | 1  |
| Plus de 2   | 2  |

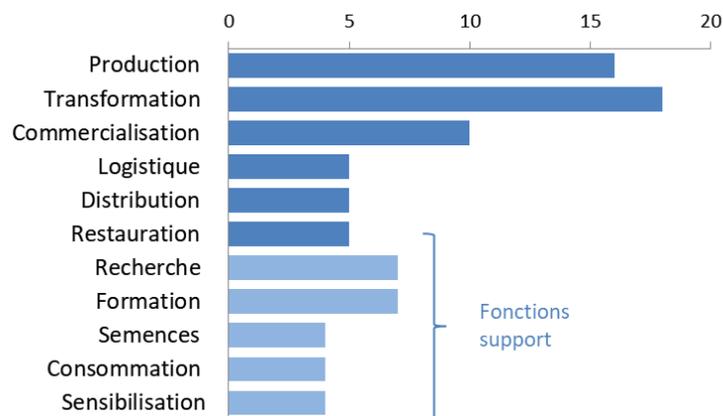
*Illustration 3 : nombre d’initiative par filière abordée, parmi les 30 initiatives filières documentées (source : auteure)*

J’ai également distingué le degré de maturité des projets. Quatre initiatives sont encore en phase de projet, je ne les ai donc pas considérées parmi les choix priorités ; seulement deux sont matures, toutes les autres étant en phase d’initiation ou d’implémentation. Cela peut s’expliquer par le fait que des initiatives matures attirent moins l’attention des professionnels et des médias, ou que de nombreuses initiatives s’arrêtent avant ce stade, ou encore que la dynamique sur ce type de projet est récente.

80% des projets ont été initiés par des collectivités, mais certains sont à l’initiative de producteurs, d’acteurs privés, ou dans un cas de citoyens, la priorisation cherchera ainsi à inclure ces cas de figure. Dix initiatives présentent une implication citoyenne plus ou moins forte.

Certains projets sont portés sous la forme d'une ou plusieurs entités juridiques, qui sont très diverses. Le seul critère ici retenu est l'utilisation du statut coopératif impliquant au moins une collectivité parmi les sociétaires, la SCIC. Huit initiatives ont opté pour ce statut.

Se référer aux étapes de la chaîne de valeur est également intéressant, pour d'un coup d'œil repérer où l'initiative s'insère. Certaines cherchent à aborder toutes les étapes, y compris les fonctions support, c'est-à-dire qui soutiennent ou conditionnent l'activité mais ne font pas partie du flux de la matière, comme la recherche ou les banques. Cela concerne surtout les initiatives qui cherchent à développer une filière quasiment inexistante sur le territoire. D'autres se concentrent sur quelques étapes. Soit elles ont été identifiées comme problématiques, soit l'initiative s'insère dans une démarche qui implique d'autres actions sur d'autres étapes. Les initiatives qui traitent de la transformation (généralement la première transformation, du produit brut à un ingrédient intermédiaire) ou sur la production agricole domine nettement le panorama. Le graphe suivant indique le nombre d'occurrences de l'étape de transformation adressée parmi les trente initiatives recensées.

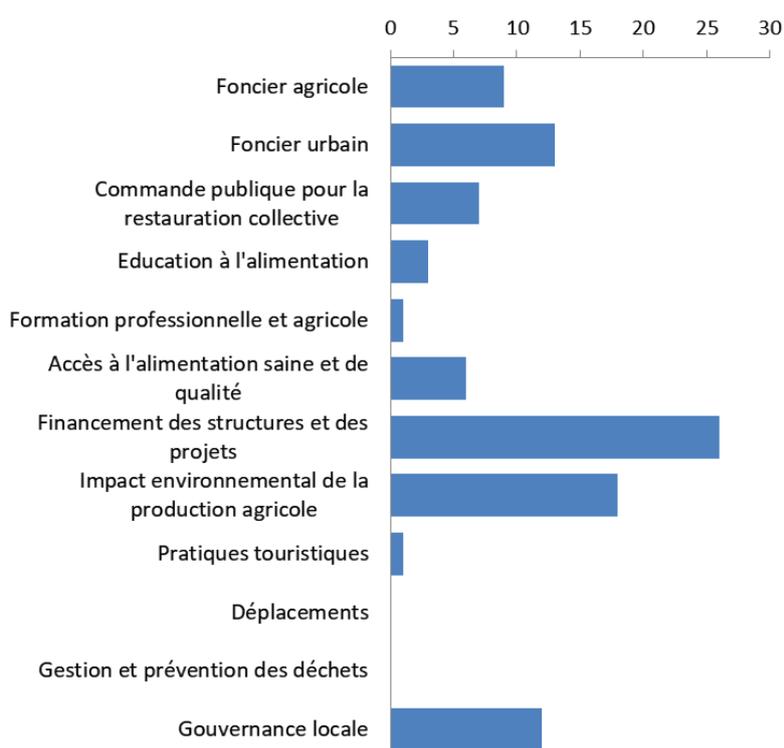


*Illustration 4 : nombre d'initiatives qui abordent chaque étape de la filière parmi les 30 initiatives documentées (source : auteure)*

Devant la diversité des initiatives, le plus difficile à caractériser sont les modalités selon lesquelles les collectivités interviennent, ainsi que leur caractère innovant. Nous avons mobilisé pour cela "Les 12 champs d'action juridiques pour les CT dans les domaines de la production, de la transformation et de la commercialisation de produits alimentaires locaux" (L. Bodiguel *et al.*, 2021). Ce guide introduit les règles qui régissent l'action des collectivités territoriales, partant du constat qu'à l'inverse de l'Etat, celles-ci ne disposent pas de compétence générale dans le domaine de l'alimentation. "C'est donc à partir de leurs diverses compétences (légalles ou conventionnelles) que les CT vont pouvoir agir directement ou indirectement sur l'alimentation. A l'analyse, les possibilités d'action des CT sont nombreuses et peuvent être efficaces dès lors qu'elles sont coordonnées et qu'elles s'appuient sur une coopération entre les CT, avec l'Etat et les acteurs locaux." Les 12 champs d'action sont détaillés en annexe (cf annexe). Le caractère innovant a été déterminé au cas

par cas sur la base de l'expérience des encadrants de l'étude et des contributeurs qui ont été mobilisés.

La quasi-totalité des initiatives est en partie financée par des collectivités territoriales. Pour 21 initiatives, les compétences en matière foncière sont mobilisées, toujours pour un endroit spécifique où sera installée l'activité de production ou de transformation. Seul le cas de La Lande Fertile se distingue de ce point de vue, car la commune a entrepris une remise en culture sur un large périmètre, 120 hectares, dont le projet étudié ne représente qu'une partie. Le champ de l'impact environnemental de la production agricole concerne majoritairement la labellisation Agriculture Organique. Dans quelques cas cependant, on trouve le recours à des baux ruraux environnementaux, ou le travail sur les pratiques agricoles en zone de captage, sans se limiter aux surfaces cultivées en AB. Il est intéressant de noter que l'action sur la commande publique ne concerne qu'une petite part des initiatives, alors qu'elle est un levier très souvent mis en avant de l'action publique et des objectifs visés par les initiatives étudiées. Les initiatives qui se limitent à une entrée par la commande publique sont certes exclues du cadre d'analyse, mais dans une optique de filière, elle constitue pourtant un levier intéressant et complémentaire à mobiliser. Le champ d'action de la gouvernance locale, enfin, n'est pas systématiquement mobilisé.



*Illustration 5 : nombre d'initiatives qui mobilise chaque champs de compétence de CT, parmi les 30 initiatives documentées (source : auteure)*

## b. Priorisation

Les initiatives priorisées ont été sélectionnées dans l’objectif de représenter la diversité des initiatives par rapport aux critères développés ci-dessus, et à la condition d’avoir pu m’entretenir avec au moins deux personnes impliquées dans le projet et d’avoir ainsi pu récolter suffisamment de données pour nourrir une analyse croisée. Afin d’éviter autant que possible les redondances, j’ai préféré des initiatives qui ont peu ou pas fait l’objet d’étude sous l’angle de l’action des collectivités pour le moment et j’ai cherché à enrichir ce qui a déjà été documenté. En effet, de nombreuses publications et sites ressources décrivent des initiatives : FRUGAL, avec le site Agir pour l’alimentation locale, le RMT Alimentation locale, le site collaboratif Filières en commun, Let’s Food Ideas, L’Essaimeur, le projet CecaFiter... J’ai mobilisé la documentation disponible. Le tableau ci-dessous liste ces initiatives, et indique les caractéristiques retenues pour la sélection. Les cases vides signifient “Non” ou “Aucune”.

| Initiative                      | Type CT                | Occitanie | Champ d'action   | Filière                   | Maturité       | Initiative    | SCIC | Implication citoyenne |
|---------------------------------|------------------------|-----------|--|---------------------------|----------------|---------------|------|-----------------------|
| La Lande Fertile                | Commune                |           | Foncier agricole<br>Commande publique<br>Accès à l'alimentation<br>Financement<br>Impact environnemental   | Légumes                   | Implémentation | Collectivité  |      | Faible                |
| Abattoir des Landes             | PETR                   |           | Foncier urbain<br>Financement  | Viande                    | Implémentation | Collectivités |      |                       |
| Ensemble BI'Eau                 | PETR                   |           | Gouvernance locale<br>Commande publique<br>Accès à l'alimentation<br>Financement<br>Impact environnemental | Légumes,<br>viande, pâtes | Implémentation | Collectivités | Oui  | Forte                 |
| La Ceinture Verte               | Communes               |           | Foncier agricole<br>Financement<br>Impact environnemental<br>Gouvernance locale                            | Légumes                   | Implémentation | Privée        | Oui  | Faible                |
| Filière chanvre                 | Région                 |           | Commande publique<br>Gouvernance locale<br>Financement<br>Impact environnemental                           | Chanvre                   | Initiation     | Collectivité  |      |                       |
| Agro-site d'Embarou             | Communauté de communes | Oui       | Foncier agricole<br>Formation<br>Financement<br>Impact environnemental<br>Gouvernance locale               | Légumes                   | Implémentation | Collectivité  |      |                       |
| Coopérative du Born             | Plusieurs communes     |           | Commande publique<br>Accès à l'alimentation<br>Financement<br>Impact environnemental<br>Gouvernance locale | Légumes                   | Implémentation | Citoyenne     | Oui  | Forte                 |
| Ateliers citoyens-consommateurs | Plusieurs EPCI         |           | Gouvernance locale   | Légumes                   | Mature         | Collectivité  |      | Forte                 |

*Illustration 6 : liste des initiatives étudiées et caractéristiques principales  
(source : auteure)*

Cette sélection présente quelques limites : une seule initiative est mature, bien que récente, car elle avait une durée et une portée limitée, ne comportant pas d’investissement matériel. Par ailleurs, aucun projet initié par des producteurs n’est présenté. Enfin, peu de filières différentes sont abordées, seul le chanvre sort du lot. Il est à souligner toutefois que la filière “légumes” se sous-divise en réalité entre des légumes destinés à la vente sous forme brute, dite “de première gamme”, qui ne sont pas destinés à être transformés avant d’être commercialisés, et des légumes qui subissent une ou plusieurs étapes de transformation.

21 entretiens ont été menés, avec des personnalités directement impliquées dans les projets. Les acteurs de la filière sont assez peu nombreux car dans la plupart des cas ils sont moins directement impliqués.

|                                     | Initiative |                         | CT |  | Acteur filière |                               | Total |
|-------------------------------------|------------|-------------------------|----|--|----------------|-------------------------------|-------|
| #4 La Lande fertile                 | 1          | Chargé de développement | 2  | Chargé de mission PAT<br>Elu municipal                             |                |                               | 3     |
| #19 Abattoir d'Hagetmau             | 1          | Directeur               | 1  | Chargé de mission agriculture et alimentation                      | 1              | Associé                       | 3     |
| #26 Ensemble Bi'Eau                 | 1          | Directeur               | 1  | Directeur d'EPCI   | 1              | Directeur de cuisine centrale | 3     |
| #35 La Ceinture Verte               | 2          | Directeurs de SCIC      | 2  | Elu municipal<br>Responsable agriculture et alimentation           |                |                               | 4     |
| #39 Filière Chanvre                 | 1          | Consultant              | 2  | Responsable, direction eau-assainissement<br>Chargé de mission PAT |                |                               | 3     |
| #73 Embarou                         | 1          | Coordinateur            | 1  | Chargé de mission PAT  |                |                               | 2     |
| #76 Coopérative du Born             | 1          | Coordinateur            | 1  | Elu municipal  | 1              | Elu municipal, agriculteur    | 3     |
| #85 Ateliers citoyens-consommateurs |            |                         |    |  |                |                               | 0     |
| Total                               | 8          |                         | 10 |  | 3              |                               | 21    |

*Illustration 7 : liste des personnes interrogées par initiatives étudiées (source : auteure)*

### c. Les initiatives étudiées

Les initiatives étudiées présentent toutes, a priori, une approche filière, c'est-à-dire que pour un produit fini donné, elles réfléchissent à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement et aux connexions entre eux. Elles peuvent-être catégorisées en fonction de la manière dont elles abordent la filière. La majorité ne cible qu'un seul maillon de la filière, l'intervention se limite au maillon identifié comme déterminant, comme un chaînon manquant, ou un "maillon faible". L'initiative doit permettre de développer ou renforcer ce maillon et ainsi permettre à l'ensemble de la filière d'en bénéficier. Il faut alors questionner dans quelle mesure l'intervention fait suite à un diagnostic complet et si elle est effectivement insérée dans une logique plus large qui lui permettra d'avoir les effets désirés sur l'ensemble de la filière. Les deux exemples de SCIC Ceinture verte étudiés, quant à eux, sont des initiatives ciblées sur un seul maillon également, mais ne sont qu'un élément parmi une action politique cohérente à l'échelle du territoire et de la filière. De la même façon, la question de l'intégration entre ces actions est clef pour assurer un effet d'entraînement. Deux initiatives présentent des approches qu'on peut qualifier d'intégrées, elles visent explicitement à aborder ensemble les différents maillons d'une filière afin d'en assurer un développement à l'échelle territoriale. D'autres questions se posent alors, notamment autour de la gouvernance qui permet une mise en œuvre effective malgré la multiplicité des

réponses à actionner simultanément.

Une seconde lecture intéressante est celle de la structure choisie pour porter l'initiative. La plupart des initiatives étudiées ont opté pour le portage par une ou plusieurs structures juridiques propres, celle-ci pouvant reposer sur une participation active de CT ou en être indépendantes.

|  | Cible un maillon                          | Coordonne plusieurs actions ciblées        | Approche intégrée                                     |
|--|---|--|---|
| Structure juridique propre, CT fait partie de la gouvernance (SCIC, association) | Agrosite d'Embarou<br>Coopérative du Born | SCIC LCV Le Havre<br>SCIC LCV Haute-Vienne | Filière chanvre Nouvelle-Aquitaine<br>Ensemble Bi'Eau |
| Structure juridique propre, CT ne fait pas partie de la gouvernance              | La Lande Fertile<br>Abattoir des Landes   |  |   |
| Pas de structure dédiée  | Ateliers citoyens-consommateurs           |  |   |

Illustration 8 : typologie des initiatives étudiées  
(source : auteure)

L'illustration suivante présente les huit initiatives selon leur positionnement sur un schéma de filière territoriale simplifié :

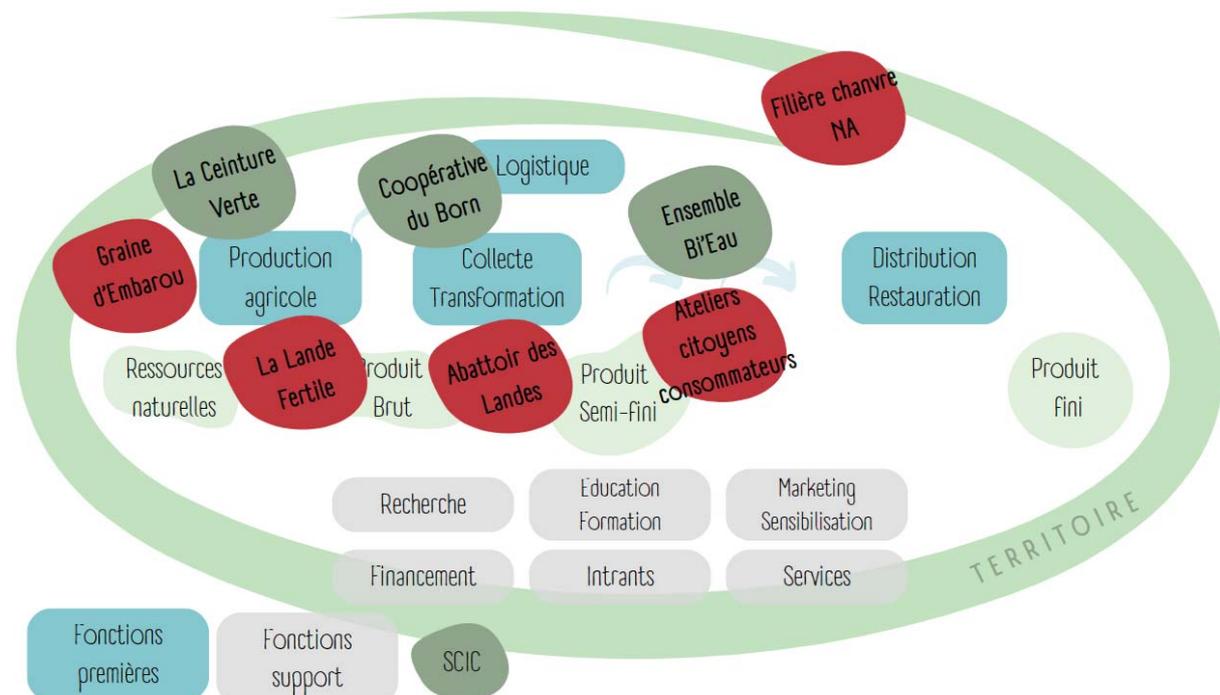


Illustration 9 : les initiatives étudiées dans leur filière

(source : auteure)

## i. L'amont agricole

- L'Agrosite d'Embarou, centre maraîcher de la communauté de communes de Mirepoix

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <br>Graine<br>d'Embarou |  Mirepoix<br>Ariège | CC, SAFER et Chambre d'agriculture ont fondé GE pour la gestion d'un espace test de maraîchage bio en demi-gros, sur l'agrosite d'Embarou, auprès d'autres activités (chantier d'insertion, parcelle de recherche). L'Agrosite est piloté de façon partenariale et dans un esprit collectif. |  Initiative complémentaire aux outils existants<br> Levier Foncier pour une approche multidimensionnelle<br> Objectif CT : approvisionner la restauration collective en bio local |
|  2020                   |  CC                 |  |  |
|                         |  Association        |  |  |

L'Agrosite d'Embarou est un ensemble d'activités complémentaires rassemblées sur une ferme acquise en 2021 par la Communauté de communes de Mirepoix. Le terrain a été acheté à un agriculteur qui partait à la retraite, grâce au portage de la SAFER. 14 hectares d'espaces naturels encadrent ces activités orientées vers le maraîchage biologique en demi-gros. Une première zone a été confiée à l'association CASTA pour mener un chantier d'insertion. Une seconde zone a été aménagée en espace test agricole et recevra ses premiers candidats à l'installation à l'été 2024. Une troisième zone, initialement destinée à être une réserve foncière qui permettrait l'installation de maraîchers expérimentés, sera intégrée à l'espace test dans une modalité "éphémère". Cela signifie que les porteurs de projet pourraient s'installer à l'issue de l'accompagnement. La gestion de l'espace test est confiée à une association, Graine d'Embarou, dont le bureau est composé des trois partenaires de l'Agrosite : la CT, la Chambre d'agriculture de l'Ariège et la SAFER. Enfin, une dernière zone doit être dédiée à de l'expérimentation et n'a pas encore été concrétisée. L'Agrosite est piloté par un COPIL qui rassemble les trois partenaires fondateurs et les parties prenantes du projet : CASTA, Graine d'Embarou et les Naturalistes de l'Ariège (qui gère la surface naturelle), entre autres. Le site est organisé de façon collective, les différents acteurs et activités partagent un bâtiment commun, une station de pompage et une Cuma pour le matériel agricole.

### Une approche filière ?

Ces différentes activités ambitionnent de répondre au déficit de maraîchage en demi-gros pouvant répondre aux besoins de la restauration collective du territoire, en débloquent les freins à l'installation. Ce déficit et les raisons qui l'expliquent font l'objet d'une lecture partagée par les partenaires, engagés depuis 2013 dans diverses démarches qui visent à valoriser la production locale. Le PAT, animé par deux communautés de communes, est consacré de 2017 à 2020 à la réalisation partenariale d'un diagnostic complet de la situation

agricole et alimentaire du territoire. Le Lycée agricole voisin dispense une formation BPREA Maraîchage biologique et la SCIC Terroir Ariège Pyrénées assure l'approvisionnement et la transformation de légumes locaux à la restauration collective. Ces expériences individuelles et collectives permettent d'imaginer un projet qui réponde aux problématiques encore rencontrées pour augmenter les surfaces cultivées en maraîchage biologique Ceci avec une offre compatible avec la demande de la restauration collective et qui n'entre pas en concurrence avec les maraîchers diversifiés du territoire. Ceux-ci rencontrent d'ailleurs d'autres difficultés, liées à la saturation de leurs débouchés. Par ailleurs, le fait de passer par l'insertion et un espace test signifie que le projet a une vocation qui dépasse l'échelle de la ferme. Pourtant, les acteurs interrogés ne font pas mention d'une concertation avec les maraîchers déjà présents, ni de la promotion d'une coordination transversale de la profession, rôle qui est certes déjà, dans une certaine mesure, assuré par Terroir Ariège Pyrénées. Il sera intéressant de comprendre si les ouvriers passés par le chantier d'insertion et agriculteurs en demi-gros installés pourront bénéficier de la logique collective du site, de la CUMA, de la zone de recherche, pour échanger expériences, entraide, et collaborations.

- La Lande Fertile, du maraîchage biologique demi-gros en chantier d'insertion sur des terres "reconquises"

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p><b>La Lande Fertile</b></p>   |  Moëlan-sur-mer<br>Finistère | <p>Dans le cadre d'une procédure de mise en valeur de terres incultes, 18 hectares de friches sur le littoral sont confiés à l'association Optim'ism pour un chantier d'insertion de production maraîchère de légumes en demi-gros destinés à la restauration collective et la distribution.</p> |  Démarche Filière à l'initiative de l'association, qui coopère avec les maraîchers du territoire |
|  |  Commune                     |  |  Projet qui contribue à l'émergence d'un PAT   |
|  |  Association                 |  |  Objectif CT : augmenter la surface agricole, en bio   |
|  |   |  |   |

18 hectares de terres ont été mobilisés dans le cadre de la procédure de mise en valeur des terres incultes menée par la commune de Moëlan-sur-Mer et le Conseil Départemental du Finistère. En 2019, alors que certains terrains deviennent enfin disponibles dans le cadre de la procédure, la commune de Moëlan et la Communauté de communes ont identifié un besoin d'approvisionnement en légumes bio et locaux pour la restauration collective, si possible afin de concourir au respect des exigences Egalim. Elles notent aussi un besoin pour un chantier d'insertion sur le territoire. Elles ont identifié l'opportunité d'accueillir l'association Optim'ism, déjà active sur le territoire voisin de Lorient. Pour cela, du maraîchage en demi-gros est l'échelle appropriée. L'objectif principal de Moëlan reste de remettre en culture des terres littorales en friches. Ni Optim'ism, ni leurs clients (cantines) n'ont bénéficié d'accompagnement particulier. L'association exploite 6 hectares de légumes sous serre et de plein champ en chantier d'insertion, et commercialise à hauteur de 20% vers la restauration collective.

### Une approche filière ?

L'approche filière a consisté ici à chercher à répondre à un besoin précis identifié sur le

territoire qui n'était pas satisfait par l'offre présente (maraîchage bio diversifié pas intéressé par ce débouché). La collectivité a ciblé l'étape de la production agricole, un chaînon manquant, et s'est préoccupée de développer cette activité complémentaire sans concurrencer les acteurs déjà présents. Toutefois, cette initiative n'a pas répondu à un diagnostic de filière. Elle n'a pas été dimensionnée en fonction de la demande de la collectivité qui l'a soutenue (une commune), ni réellement articulée avec l'échelle qui lui correspond, à savoir la communauté de communes. De même, il n'a pas été anticipé qu'une étape de transformation supplémentaire pourrait être nécessaire pour correspondre aux contraintes des cuisines collectives. Aucune politique coordonnée de réorientation des commandes vers un approvisionnement local n'avait été initiée au-delà de la commune d'implantation, ni aucun engagement en ce sens pris. De fait, La Lande Fertile ne dédie qu'un cinquième de son volume à la restauration collective et a dû fournir des efforts conséquents pour trouver d'autres débouchés et atteindre une stabilité économique. Enfin, l'initiative n'a à aucun moment inclut les acteurs de la filière (producteurs maraîchers, transformateurs, distribution et cuisines collectives) pour réfléchir avec eux aux solutions pour répondre au besoin identifié.

Ces manquements s'expliquent par le fait que l'initiative s'insère dans un projet de reconquête agricole plutôt qu'un projet alimentaire. Ce n'est qu'au moment de remettre en culture des terres que la question de l'orientation s'est posée. Trois ans après le lancement de l'activité, des progrès notables ont été fait vers une approche filière. Le PAT Pays de Quimperlé, labellisé depuis 2021, travaille sur la question de la restauration collective, dont la commande publique, sur la base de groupes de travail avec les professionnels, de formations, du recensement des besoins et d'une coopération informelle avec Optim'ism. De son côté, La Lande Fertile a développé d'autres débouchés et sa situation économique semble stabilisée. Elle a établi des relations avec les maraîchers du territoire, y compris commerciales ; c'est une ébauche de coopération horizontale, avec une volonté de l'approfondir. Le chargé de développement indique : "dans le territoire il n'y a aucune organisation des producteurs locaux ! Optim'ism œuvre pour favoriser ces coopérations entre producteurs, les formaliser, notamment face aux enjeux de la vente en restauration collective et en magasin. Les collectivités pourraient jouer un rôle, mais je crois plus à une dynamique des producteurs." Enfin, l'investissement dans une mini-station légumière permet de mieux répondre aux contraintes des cuisines.

- La Ceinture Verte, la start-up qui multiplie les SCIC pour installer des maraîchers bio en zone périurbaine

**La Ceinture Verte**

 8 coopératives en France

 2020

 EPCI

  SCIC

Le groupe s'associe à des EPCI urbains et aux chambres d'agriculture. Apports en capitaux, dette et subventions permettent d'investir dans des fermes maraîchères périurbaines et ainsi de dépasser les freins à l'installation. Un accompagnement technique est proposé aux porteurs de projet.

- ▶ Initiatives complémentaires d'autres actions Filière
- ▶ Collaboration étroite entre acteur privé et public
- ▶ Objectif CT : amélioration de l'autonomie alimentaire

La Ceinture Verte est une start-up qui a vu le jour en 2020, proposant une solution pour relocaliser une partie de l'approvisionnement des villes en installant des maraîchers bio en zone péri-urbaine. Elle s'appuie sur un modèle répliquable de ville en ville : le montage d'une SCIC, en partenariat avec la CT et la Chambre d'agriculture, qui pourra investir dans des fermes maraîchères équipées et les mettre à disposition de maraîchers moyennant le versement d'un loyer. Le foncier agricole peut-être acquis ou loué, dans ce cas à un propriétaire public ou privé, en fonction des opportunités et du marché local. Les maraîchers bénéficient d'un accompagnement technique assuré par le groupe. Autour des trois membres fondateurs, un large panel de partenaires est rassemblé pour devenir sociétaires de la SCIC : acteurs de l'accompagnement, financeurs, autres CT, citoyens... La SCIC est dotée d'un objectif simple : installer des fermes. La direction est assurée par le groupe La Ceinture Verte et la présidence par un élu ou, dans le cas du Havre, la Chambre d'agriculture. Pour cette étude, j'ai interrogé les parties prenantes de deux SCIC en particulier : Terroirs de Haute-Vienne, autour de Limoges, constituée en 2021, et Le Havre Seine, constituée en 2022, qui totalisent aujourd'hui quatre fermes, dont deux occupées par des maraîchers.

### Une approche filière ?

A première vue, ces initiatives ne présentent pas d'approche filière. Elles se concentrent sur un maillon très précis de la chaîne d'approvisionnement à relocaliser, l'accès au foncier pour la production agricole, sans prendre en compte l'aval. Pourtant, dans les deux cas étudiés, l'émergence d'une SCIC Ceinture Verte s'inscrit dans une action politique élaborée, qui depuis des années travaille la filière maraîchère locale, dans le cadre d'une politique agricole et alimentaire. Le PAT de Limoges Métropole est labellisé en 2019 et consacre une grande part de ses efforts à la filière légumes : un espace test agricole de 15 ha lui est dédié depuis 2018 et une veille foncière est mise en place pour identifier les opportunités pour les porteurs de projet. Ces actions font l'objet d'une gouvernance partenariale avec les acteurs locaux de l'accompagnement. En 2020, quand un élu entend parler de la Ceinture Verte, les résultats obtenus par la stratégie menée jusqu'alors sont en deçà de ses attentes, et l'opportunité de flécher des investissements vers l'installation de fermes lui semble un levier complémentaire des autres actions. La Métropole du Havre développe une politique alimentaire depuis 2017, dans laquelle la qualité de l'eau doit être améliorée par le développement de l'agriculture biologique. En parallèle, la métropole entend enrayer le

déclin du maraîchage et orienter celui-ci vers la consommation locale. Dès 2015, un espace test agricole en maraîchage est créé. Pourtant, l'accès au foncier agricole est un frein majeur que les candidats à l'installation ne parviennent pas à dépasser. Là aussi, la création d'une SCIC Ceinture Verte est complémentaire aux actions menées par ailleurs et doit permettre de cibler une difficulté identifiée du développement d'une filière locale en cohérence avec une action globale, en mobilisant un large partenariat. L'élu du Havre Seine Métropole Le Havre le dit clairement : "le modèle de SCIC pouvait nous aider à installer nos élèves qui sortaient de la couveuse, c'était complémentaire". De plus, dans les deux territoires, la SCIC devient un interlocuteur filière qui participe à la gouvernance alimentaire locale et entend y jouer un rôle. Un chargé de mission qui accompagne le projet dit même que "l'ambition de la SCIC LCV, c'est aussi de devenir un acteur incontournable des filières locales, de participer à leur structuration et leur développement. On a déjà travaillé en parallèle avec les maraîchers sur les problématiques qui les intéressent." La SCIC devient un support pour appuyer le développement d'une filière territoriale et peut envisager d'élargir son champ d'action à l'avenir.

## ii. La transformation

- La Coopérative du Born, une légumerie en SCIC au service de la diversification des cultures dans les Landes

**Coopérative du Born**

Mimizan  
Landes

2021

Communes

SCIC

Des citoyens liés au monde agricole se saisissent d'une recommandation du diagnostic pour offrir un débouché de diversification aux producteurs locaux. Ils s'associent avec 2 communes dans une légumerie qui transforme légumes locaux et régionaux, principalement en bio.

- ▶ Les acteurs locaux au cœur de l'initiative et sa gouvernance
- ▶ De nombreux citoyens sociétaires
- ▶ Objectif CT : approvisionner la restau co en bio local

Un diagnostic commandité par le PETR Pays Landes Nature Côte d'Argent en 2017 établit des recommandations pour améliorer l'autonomie alimentaire du territoire. Un collectif de personnalités diverses liées au monde agricole se réunit de manière informelle à Mimizan pour explorer ces recommandations. Elles se concentrent rapidement sur l'idée de créer une légumerie, qui permettrait de faire le lien entre la demande de la restauration collective bio et locale, avec des agriculteurs locaux qui y trouveraient une source complémentaire de revenu. Le territoire comprend des légumiers, qui cultivent des légumes de plein champs comme les petits pois et le maïs doux destinés aux filières longues. Ils sont attirés par l'idée de dédier une petite partie de leurs surfaces à des débouchés locaux, en adaptant leurs cultures. Il existe aussi des maraîchers diversifiés, qui commercialisent déjà localement, mais qui ont une activité très concentrée sur la période estivale où les vacanciers affluent ; ils souhaitent bénéficier d'un débouché complémentaire et rémunérateur le reste de l'année. En 2021, le collectif obtient un financement de la Région, pour embaucher une coordinatrice. Il se structure dans une SCIC et un test d'activité de trois mois permet de valider les

hypothèses économiques et de lancer la légumerie, installée pour le moment dans les locaux d'un sociétaire, boucher traiteur. Deux communes sont sociétaires de la SCIC Coopérative du Born et s'impliquent activement dans la gouvernance, et plusieurs autres ont participé au test d'activité en réorientant une partie de leurs commandes vers la coopérative.

### Une approche filière ?

Le collectif se base d'une part sur un diagnostic agricole et alimentaire complet et, d'autre part, sur les expériences conjuguées de ses membres pour imaginer une solution à même de développer une filière territoriale qui jusqu'alors n'existe pas à cette échelle : des légumes biologiques locaux de 4ème gamme<sup>7</sup>, à destination de la restauration collective. Un dialogue ouvert avec des élus locaux assure une adéquation entre le projet et leurs ambitions. La présence au sein de la SCIC des diverses parties prenantes (légumiers, maraîchers, un artisan transformateur, un tiers lieu nourricier et des citoyens) assure la pertinence du projet et une communication locale efficace. Le projet se nourrit également de ce qui est perçu comme un échec, ou une opportunité manquée : la création d'un espace test agricole maraîcher à Mimizan. Un accès au foncier, verrouillé en zone littorale, empêche l'arrivée et l'installation de porteurs de projets. Apporter une solution de diversification aux agriculteurs déjà présents semble donc une approche plus efficace pour augmenter la consommation locale de la production et pérenniser les exploitations. Par ailleurs, la SCIC est conçue comme un outil complémentaire au maillage déjà existant ; il existe une société d'intérêt collectif agricole bio qui commercialise des produits bruts. On est donc bien dans une approche filière, mais qui est plutôt portée par les acteurs locaux que par les collectivités, impliquées comme partenaires, clientes, et non pas chef d'orchestre. Cependant, il semble qu'il y ait eu un décalage entre le potentiel réel d'approvisionnement local et la demande à laquelle la SCIC s'adresse ; sa demande peine à résulter en une augmentation de la disponibilité localement. Elle s'approvisionne au-delà du territoire et même du département, jusqu'à la Région. Cela l'amène à approfondir ses réflexions sur ses relations avec les producteurs, en dépassant les questions de prix pour aller vers une contractualisation et une planification de production dédiée, se rapprochant d'autant plus d'une démarche filière.

- L'abattoir des Landes, abattoir municipal sauvé de la fermeture par un partenariat entre le PETR et les utilisateurs

**Abattoir des Landes**

 Adour Chalosse  
Tursan, Landes

 2022

 PETR

  SAS

L'abattoir municipal, menacé de fermeture, est racheté par le PETR, avec un plan de modernisation indispensable au respect de la réglementation et à l'amélioration des conditions d'abattage. La gestion est confiée à un collectif d'utilisateurs, artisans, transformateurs et éleveurs locaux.

- ▶ Collectif structuré sur l'impulsion des CT
- ▶ Collaboration de divers échelons administratifs
- ▶ Objectif CT : maintenir une filière menacée

En 2018, la mairie d'Hagetmau décide d'arrêter la gestion de l'abattoir municipal, après que

<sup>7</sup> C'est-à-dire lavés, épluchés, découpés, conditionnés.

celui-ci ait perdu une large part de son volume du fait de l'arrêt de l'activité de son plus gros client. Elle sollicite alors les parties prenantes locales et pousse pour un rachat par les utilisateurs de l'abattoir. Dès 2019 se profile la séparation de l'abattoir, effective en 2022 : d'un côté le PETR Adour Chalosse Tursan achète les locaux et les outils, de l'autre elle confie les opérations à un gestionnaire. La SAS Abattoir des Landes est une société commerciale dont les six principaux utilisateurs (artisans, transformateurs) sont actionnaires à parts égales, ainsi qu'un collectif d'éleveurs, mobilisés dès 2018 pour la sauvegarde du dernier abattoir du département. L'opération implique de lourds investissements publics, car l'abattoir, ayant vu ses volumes fondre, souffrait de sous-investissement depuis des années. Dans le même temps, le contrôle des conditions d'abattage s'est renforcé sous la pression de la société civile. En 2023, le niveau d'activité est revenu à celui de 2018 et les investissements sont engagés pour la modernisation de l'abattoir. Cependant, l'agrément de la SAS est en jeu, alors que les contrôles répétés des opérations ne se satisfont pas du rythme des améliorations et que les gestionnaires peinent à dépasser les difficultés de personnel.

### **Une approche filière ?**

La reprise de l'abattoir s'est décidée face au risque de sa fermeture imminente, elle ne procède donc pas d'une réflexion aboutie sur la filière bovine et porcine locale, mais plutôt d'une perspective de difficultés économiques immédiates pour les acteurs locaux et les salariés de l'abattoir, ainsi que le déclin inexorable d'un élevage non intensif sur le territoire. On peut cependant qualifier d'approche filière la coopération multipartite qui a permis sa reprise : commune, communauté de communes, PETR, département et Chambre d'agriculture des Landes, l'implication des utilisateurs, celles d'éleveurs réunis en association pour pouvoir participer. La fermeture pour un mois de l'abattoir suite à un contrôle en juin 2023 confirme pour les parties prenantes son rôle capital. Comme le rapporte le directeur : "On s'est rendu compte que l'abattoir était indispensable pour le maillage local. Les éleveurs étaient comme des fous, ils ne pouvaient pas tuer leurs bêtes, faire 150 km pour aller tuer un cochon. Ils disaient "dans ce cas là, bientôt, on va arrêter de travailler". Cette coopération est institutionnalisée, car les utilisateurs sont désormais gestionnaires de l'outil, et doivent coopérer pour assurer sa pérennité, partager les décisions et les risques. L'association des éleveurs, sociétaire, va également perdurer. Le partenaire public, en tant que propriétaire, est garant de la conformité des locaux et des équipements avec la réglementation. Il est intéressé à la réussite de la gestion de la SAS pour pouvoir toucher les loyers qui permettront de rembourser une partie des emprunts. De plus, il semble que désormais l'abattoir dessert majoritairement des acteurs locaux, semi-industriels ou artisanaux (bouchers), avec des débouchés locaux, dont la restauration collective via Agrilocal<sup>8</sup>, ainsi que quelques éleveurs qui font de la vente directe. Il existe un autre type d'élevage, orienté vers les filières longues, qui ne passe pas par Hagetmau. Pourtant, si cette filière est locale, les maillons amont et aval

---

<sup>8</sup> Outil en ligne qui organise une liaison directe entre acheteurs publics et fournisseurs d'un même bassin de vie.

de la chaîne sont peu abordés, peu impliqués à ce stade. Ainsi le directeur reconnaît qu’il “ne peut pas dire combien d’éleveurs font abattre leurs bêtes chez nous”, car les utilisateurs achètent les bêtes avant de les faire abattre. La reprise de l’abattoir, une fois stabilisée, pourra être un tremplin pour aborder des thématiques complémentaires en commun : rémunération des éleveurs, transmission des élevages et valorisation par un sigle de qualité ou un label environnemental.

### iii. La commercialisation

- Ensemble Bi’Eau, la SCIC porteuse du PAT bio des communautés de communes du Pays Lédonien

Ensemble Bi’Eau

2021

Pays Lédonien  
Jura

PETR

SCIC

4 CC se sont alliées avec des producteurs et d’autres partenaires dans une SCIC qui porte le PAT. Elle doit assurer la commercialisation de viande et de légumes bio, et développer de nouveaux marchés et de nouvelles filières. Elle peut envisager d’investir. Elle doit aussi améliorer l’accessibilité de l’alimentation.

- ▶ Des ressources locales : agriculteurs, acteurs, outils
- ▶ Prix, engagements, planification, sont traités
- ▶ Objectif CT : protection de la ressource en eau

Des filières bio autour de l’approvisionnement de la cuisine centrale de Lons-le-Saunier, et à travers elle du territoire, se mettent en place depuis une vingtaine d’années sur l’impulsion d’un directeur de cuisine centrale et d’un député maire engagé. L’objectif est de protéger la qualité de l’eau potable et d’apporter en contrepartie une meilleure rémunération aux producteurs, grâce à la labellisation bio et au débouché en restauration collective. Des filières pain, viande et légumes se structurent ainsi, avec un appui important de la cuisine, et la mobilisation des outils et acteurs locaux, notamment un abattoir municipal et un atelier de découpe attenant, privé. Un investissement dans une légumerie gérée par la cuisine centrale est réalisé en 2015 afin de faciliter les approvisionnements en produits bruts. Une association de producteurs est créée, Entente Bio, afin de fédérer les huit maraîchers et la cinquantaine d’éleveurs qui approvisionnent la cuisine centrale et de faciliter la commercialisation. Les CT du Pays Lédonien, qui bénéficient de ces approvisionnements, cherchent ensuite à pérenniser cette organisation. Le projet veut dépasser les fragilités et les freins au changement d’échelle, comme l’explique le directeur de la SCIC : “c’était une grosse charge de travail administratif pour la collectivité. Cela fonctionnait bien, mais c’était trop fragile. Cela reposait sur des personnes clef. Il y a 4 ou 5 ans, les CT se sont rendu compte de ces fragilités et ont eu envie de sécuriser le système”. Un processus de concertation s’engage avec les acteurs du territoire. Il résulte en 2019 à une labellisation PAT et en 2021 à la création de la SCIC Ensemble Bi’Eau qui doit le porter. La SCIC rassemble les acteurs des filières, dont l’association Entente Bio, avec les quatre communautés de communes du territoire. Depuis 2022, elle assure l’intermédiation commerciale des filières déjà en place, viande bovine et légumes bios, et est missionnée en tant que PAT sur trois axes d’action : 1/développer les volumes bio (donc de nouveaux débouchés, au delà de la restauration

collective), 2/développer de nouvelles filières bio, à l'aide de recherche et développement et d'investissement là où il serait nécessaire et 3/améliorer l'accessibilité de l'alimentation. Depuis sa création, la SCIC a déjà permis d'augmenter les volumes livrés en légumes bio, de développer les ventes de viande en GMS et d'ajouter un steak haché à la gamme proposée. Elle a également lancé un travail d'étude des opportunités sur la filière blé dur, envisagée comme le prochain chantier qui pourra contribuer à développer les surfaces cultivées en bio.

### Une approche filière ?

La SCIC se concentre principalement sur la commercialisation de produits, elle n'effectue en propre ni la logistique, assurée par les producteurs, ni la transformation, réalisée en prestations. Elle travaille plusieurs produits. Pourtant, elle est l'aboutissement d'une démarche au long court, dans laquelle les acteurs des deux filières concernées ont identifié le besoin d'une structure propre à même de prendre en charge ces activités afin de pérenniser leur organisation. Des productions locales sont valorisées pour leur impact environnemental positif et consommées localement. Des acteurs de chaque filière, de plusieurs maillons sont représentés au sein de la SCIC et son élargissement à d'autres parties prenantes commence par l'intégration de la cuisine centrale de Lons parmi les sociétaires. Les prix sont déterminés par les producteurs. La contractualisation et les problématiques de compétition entre débouchés sont discutées (prix GMS vs prix restauration collective). Le directeur de la cuisine centrale établit clairement qu'il "faut que l'agriculteur puisse vendre au prix qui lui permette de gagner sa vie. Les prix sont compétitifs pour nous, car on coupe les intermédiaires et rémunérateurs pour les agriculteurs". Si pour le moment le rythme du développement des volumes et de nouvelles filières n'est pas à la hauteur des attentes des personnes interrogées, l'embauche en 2023 d'un développeur commercial à plein temps doit permettre une accélération. Le directeur du Pays espère quant à lui que la SCIC s'ouvre à de nouveaux producteurs, peut-être même en conventionnel, à la GMS, et qu'elle développe au-delà d'une expertise commerciale une expertise ingénierie et pilotage au service des filières. Pour ce qui est du développement de nouvelles filières, tous les outils sont envisagés, en fonction des besoins, dans une approche résolument filière.

- Les ateliers citoyens-consommateurs de Clermont-Ferrand

**Ateliers citoyens-consommateurs**




Clermont-Ferrand  
Puy-de-Dôme



EPCI+PNR



Des consommateurs sont chargés de donner un avis citoyen sur la question "quels sont vos critères principaux pour un développement plus durable et plus juste de la production locale de légumes distribués en GMS?".

Ils sont accompagnés pendant 4 mois : informations, experts, rencontres, visites.

- ▶ Stratégie sur l'ensemble de la filière légumes
- ▶ Vise la GMS, 2/3 des achats, pour un effet transformateur
- ▶ Objectif CT : 50% d'autosuffisance en légumes en 2050

Depuis 2016, le PETR du Grand Clermont et le PNR Livradois-Forez travaillent à la relocalisation de leur alimentation. Ils portent un PAT, qui a démarré par un diagnostic. L'objectif de relocalisation a été décliné par filière ; pour les légumes, le but est d'atteindre

une production qui couvre 50% de la consommation locale, contre quelques pourcents aujourd'hui. Cet objectif irrigue les différents axes du PAT et amène à un projet innovant en 2022 : les ateliers citoyens-consommateurs. Il s'agit de regrouper un groupe de consommateurs, représentatif du territoire et des profils de consommation, pendant quatre mois, pour élaborer des recommandations en réponse à une question précise. Les participants s'approprient les enjeux, à l'aide d'interventions d'experts et de visites de terrain, l'occasion d'échanges avec des acteurs de la filière. Ils sont accompagnés par un encadrement précis : les six rencontres des citoyens sont planifiées et animées par des professionnels de l'intelligence collective. Un travail consciencieux de documentation du processus est réalisé, pour le bénéfice des participants, mais surtout pour assurer la meilleure diffusion possible des résultats. La question posée est : quels sont vos critères principaux pour un développement plus durable et plus juste de la production locale de légumes distribués en GMS ? Les recommandations sont publiées en février 2023 et mobilisées par le PAT pour les diffuser aux acteurs de la filière.

### **Une approche filière ?**

L'exercice, dans sa conception, utilise une approche filière : le groupe se renseigne sur les enjeux de la filière légumes bruts, de la production agricole à l'achat du consommateur, et même sa consommation, sur la base de leurs expériences conjuguées. Il se concentre sur un canal de distribution qui alimente les deux tiers des achats du territoire : la GMS. Il occulte toutefois les éventuels intermédiaires, même si ceux-ci sont évoqués dans les entretiens avec producteurs et chefs de rayon ; d'ailleurs, la question de l'organisation des producteurs en collectif pour mieux adresser la demande de la GMS est traitée dans les recommandations. Devant la diversité des définitions du local et le besoin de clarification pour les consommateurs, les participants proposent une définition qui fait référence au "territoire" (le territoire auvergnat), avec une distance maximum associée (80 à 100 km). C'est sur la base du constat que la demande des consommateurs est primordiale pour amener la GMS à augmenter ses achats locaux que le groupe travaille sur le point particulier de la mise en avant des produits en magasin auprès des clients. Les recommandations abordent les coopérations horizontales entre acteurs de la filière (regroupement de producteurs, temps qui regroupent les acteurs de la GMS) ainsi que les relations verticales (favoriser l'interconnaissance entre les producteurs et les acheteurs de la GMS, avec des visites de ferme, et entre producteurs et consommateurs, grâce à l'information en rayon et la présence ponctuelle de producteurs en magasin). La transparence vis-à-vis du consommateur est encouragée, sur la répartition de la valeur, les qualités environnementales et la provenance. Pour finir, cette activité ponctuelle du PAT s'inscrit dans une action de long terme sur la filière légumes, basée sur un diagnostic territorial et un objectif chiffré et fixé dans le temps. Différents leviers sont combinés pour concourir à atteindre l'objectif, ciblant les points pertinents de la filière (par exemple, soutenir l'émergence d'initiatives de regroupement de producteurs ou de transformation de produits locaux).

#### iv. Une approche intégrée de la filière : l'essaimage de filières locales de chanvre en Nouvelle-Aquitaine

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Filière chanvre</b>  |  Nouvelle Aquitaine | La Région finance l'animation au niveau régional et les projets locaux pour multiplier à l'échelle départementale de petites filières, en développant les débouchés alimentaire et bâtiment. Le chanvre est cultivé sans intrants ni irrigation, et s'insère dans les rotations de grandes cultures. |  De la production à la restauration<br> L'association CNA créée en 2022 rassemble tous les maillons<br> Objectif CT : l'environnement (Feuille de route Néo Terra) |
|  |  Région             |  |   |
|  |  Association        |  |   |

En 2018, la Région Nouvelle-Aquitaine commandite une étude d'opportunité sur le potentiel de développement du chanvre, perçu initialement comme une source de biomatériaux pour le bâtiment. L'étude confirme le potentiel débouché, intègre les utilisations alimentaires et bien-être et met en avant l'exemple d'une chanvrerie en atelier collectif de transformation qui existe déjà sur le territoire et démontre la viabilité économique d'opérations à cette échelle. La Région a lancé en 2019 sa feuille de route Neo Terra, dédiée à la transition énergétique et écologique, dans laquelle la préservation de l'eau, la biodiversité et la transition agroécologique apparaissent parmi les priorités. Le développement d'une filière régionale chanvre est un élément de réponse à ces objectifs, apportant une diversification ne nécessitant pas d'intrant dans les rotations de grandes cultures. La Région lance une mission de structuration de filière en 2020. L'idée est d'essaimer le modèle de mini-filière sur tout le territoire, à l'échelle départementale, en s'appuyant sur des porteurs de projet locaux. En Poitou, c'est la métropole de Poitiers qui s'est emparée du projet et, depuis 2022, elle met en oeuvre un plan d'action qui combine trois axes de travail : 1/la production agricole, avec l'animation d'un groupe d'agriculteur pour des essais de cultures, 2/le bâtiment, avec des actions commerciales pour développer les débouchés, 3/l'alimentation, avec la communication autour des usages alimentaires du chanvre, notamment en restauration collective. En 2023, une deuxième récolte test aura lieu sur 20 hectares semés par cinq agriculteurs ; la paille sera valorisée en bâtiment, par la chanvrière Chanvre Mellois, et les graines serviront de support au développement des débouchés alimentaires, transformés par des prestataires existants. La démarche est coordonnée par le consultant qui gère le projet au niveau régional et par l'Association Chanvre Nouvelle Aquitaine, créée en 2022 pour rassembler les acteurs locaux et déployer les actions de communication au niveau régional.

#### Une approche filière ?

L'approche est dès le départ intégrée. La filière étant quasiment inexistante sur le territoire, en tout cas dans le Poitou, il est impératif de développer les débouchés en même temps que la production. Le coordinateur explique que "ce qu'il fallait désormais, c'était de l'opérationnel, car les producteurs n'iraient pas tant qu'ils ne seraient pas rassurés sur les marchés". Au niveau local comme au niveau régional, la démarche regroupe un grand nombre de parties prenantes, professionnels, utilisateurs potentiels ou existants de chanvre, accompagnateurs, artisans, CT... pour établir chaque plan d'action puis le mettre en oeuvre.

Avant d'investir dans de nouvelles chanvrières, le volume du démarrage peut être absorbé par les outils existants : Chanvre Mellois pour la paille et prestataires pour la graine, à décortiquer et transformer en huile par exemple. Ainsi, le modèle économique peut être testé, démontré et générer l'adhésion de plus de producteurs, incités à se fédérer pour investir dans de nouveaux outils. Malgré ce travail partenarial, les freins rencontrés sont notamment liés au caractère descendant de la démarche. Il est difficile de recruter des agriculteurs, et ceux-ci ne sont pas particulièrement enclins à travailler en collectif, la perspective de les voir investir en commun peut donc sembler lointaine. Il est également compliqué de mobiliser la profession ; le coordinateur régional nous dit : "L'association a été impulsée par la Région, pas par la base. Pour trouver des bénévoles, notamment pour s'impliquer dans le bureau, ce n'était pas évident. Les gens ont tous le nez dans le guidon. Une filière, c'est récent, ils ne savent pas ce que c'est. C'est la limite d'une filière qui est plutôt descendante. Pour la gouvernance c'est moins facile".

En plus de considérer l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement, le projet se distingue par des objectifs explicites de développement territorial. Le coordinateur nous dit à ce sujet que "ce que voulaient vraiment les acteurs sur le territoire, c'est un modèle qui ne soit pas risqué financièrement, qui ne soit pas aux mains d'une grosse entreprise. On voulait que ce soit aux mains des agriculteurs, que ça ait un impact environnemental très favorable et que ça crée du lien. D'un côté la filière bénéficie du tissu économique et de la force publique, et de l'autre côté elle bénéficie au territoire".

### **3. Comment les CT peuvent-elles appuyer l'émergence et le développement de filières territorialisées ?**

#### **Enseignements des initiatives étudiées**

#### **a. S'appuyer sur des objectifs politiques portés par des élus engagés, pour rassembler les ressources nécessaires**

Tous les acteurs interrogés soulignent le rôle capital du portage politique, soit qu'il ait été déterminant, soit qu'il manque au projet. Qu'un élu de CT porte le projet et la politique alimentaire et agricole dans laquelle il s'insère est une condition nécessaire à l'émergence. Un directeur de SCIC interrogé nous dit que pour démarrer, il faut "un premier acteur très motivé, une communauté de communes par exemple, et un élu très motivé, très moteur, si possible influent dans la CC". Seul le portage d'un élu peut permettre que la collectivité s'engage formellement dans une SCIC ou une association, ou acquiert un outil de transformation, décisions qui doivent être votées. La reprise de l'abattoir d'Hagetmau a ainsi été possible grâce au fait que "les élus municipaux représentés au PETR ne se sont pas posés la question de soutenir le projet ou pas, c'était une évidence. La volonté politique était très

forte”, d’après le chargé de mission interrogé. Un chargé de mission PAT, quant à lui, déplore qu’il “manque de commande politique, de ligne directrice. Les élus ne sont pas tous les jours sur ces questions, alors que c’est un sujet complexe. Certains sont à fond sur les filières agroalimentaires classiques, pourtant on sait qu’elles ne sont pas forcément irréprochables, et qu’il y a des circuits courts qui mériteraient d’être structurés. Pour valider quelque chose, j’ai donc un travail pour apporter des arguments, des retours d’expérience sur ce qui s’est fait ailleurs.”, ça lui prend du temps et de l’énergie.

Dans une phase plus avancée, le portage politique permet de mettre en cohérence tous les services pertinents à l’échelle de la CT, autour d’un chargé de mission PAT ou d’un responsable projet. Typiquement, intervenir avec une approche filière nécessite la collaboration de diverses directions : agriculture, développement économique, eau et restauration scolaire. Les services techniques sont les chevilles ouvrières des projets : un directeur de SCIC interrogé dit qu’elles les “accompagnent pour trouver du foncier, pour communiquer, plein de choses, c’est très précieux”. Un sociétaire de l’abattoir indique qu’ils “ont été tops, ils nous ont accompagnés depuis le début”. Enfin, les agents publics, en particulier chargés de la restauration collective, sont souvent des parties prenantes importantes, bien qu’ils ne soient pas impliqués directement dans la gestion des projets, par manque de disponibilité : “dans la restauration collective, les cuisiniers ont déjà beaucoup à faire et le temps qu’ils passent en réunion est souvent bénévole, pas intégré dans leur fiche de poste”. Ce dernier point est un frein soulevé par plusieurs personnes interrogées, dans différentes initiatives, qu’un portage politique peut aider à atténuer.

Les élus moteurs doivent au cours de la vie de l’initiative rester disponibles, en particulier pour représenter la collectivité dans les instances de décision ; dans la SCIC Ensemble Bi’Eau, “Les quatre élus de communautés de communes se sont présentés et ont été élus, ce qui démontre une forte intention politique derrière ce projet”. La participation d’élus peut aider à faire évoluer le projet pour qu’il reste pertinent et adapté au territoire, à mobiliser des solutions ou partenaires à certains problèmes rencontrés. Cependant, il semble que cette participation soit moins critique qu’au démarrage de l’activité, la structure multipartite pouvant survivre à la baisse d’implication, voire à la sortie de l’acteur public. Un directeur de cuisine interrogé voit dans la SCIC un moyen d’autonomiser la filière et les acteurs : “Peu importe la politique territoriale et de quelle bord elle est, gauche, droite, centre, on s’en fout, cette structure vit sa propre vie. Quand c’est rattaché à la politique, un changement de politique, et ça peut très rapidement s’arrêter et mourir”.

En dernier lieu, un portage politique est utile pour permettre d’activer les complémentarités entre échelles administratives. Dans la catégorie CT se trouve une diversité d’acteurs publics. Des communes agissent à titre individuel, comme dans le cas de la Coopérative du Born. On trouve plus souvent des communes qui agissent ensemble, dans le cadre d’un EPCI, qui peut

aller de la communauté de communes rurales au PETR ou à la communauté urbaine dans le cas du Havre. Aux échelles supérieures, le département peut agir mais, dans les cas étudiés, il ne le fait qu'au titre de financeur ou de pourvoyeur de services d'Etat. Dans le cas de la filière chanvre, c'est la Région qui est aux manettes, pour coordonner un développement de filière cohérent en forme de maillage départemental, s'appuyant sur des acteurs porteurs, collectivités, ou autres. Un autre type d'acteur se retrouve régulièrement impliqué : les Parcs Naturels Régionaux. Le type de collectivité détermine les compétences dont elles sont dotées, ainsi la taille, l'échelle, et donc l'influence qu'elles peuvent exercer. Dans plusieurs cas, l'échelle des collectivités est inférieure à la portée du projet. Les productions de La Lande Fertile et de l'Agrosite d'Embarou dépassent de beaucoup la demande de la collectivité qui les portent ; la Coopérative du Born, pour asseoir un modèle économique viable, ne peut s'appuyer que sur la demande de Mimizan et Saint-Julien en Born. Cette question d'échelle peut impliquer des difficultés de financement, mais limite surtout la capacité de la collectivité à mobiliser au-delà de son périmètre, pour assurer les débouchés nécessaires à la pérennité du projet, ou une mise en cohérence avec les autres acteurs du territoire. Dans le cas de l'abattoir d'Hagetmau, c'est précisément cette incohérence entre l'échelle de l'outil et la commune qui le gèrait qui a failli mener à sa fermeture. La gestion par le PETR correspond beaucoup mieux au périmètre que l'abattoir dessert et permet de mobiliser des financements à la hauteur de l'enjeu, même si comme l'indique le chargé de mission "au PETR, nous n'avons pas l'habitude de gérer du bâti, nous n'avons pas de compétences en interne, pas de personnel dédié ni de partenaires habituels. Nous sommes une petite équipe. C'est compliqué".

**i. Quelles compétences les initiatives étudiées mobilisent-elles au service des filières ?**

Nous nous appuyons ici sur la publication qui recense les compétences des CT en matière d'alimentation locale (Bodiguel *et al.*, 2021), les définitions de ce paragraphe en sont issues. Dans une approche filière, dans tous les cas étudiés, plusieurs leviers sont actionnés en parallèle afin de traiter les points nécessaires de l'ensemble de la chaîne de valeur. Les leviers liés au foncier agricole permette d'agir sur la production agricole ; le foncier urbain plutôt sur les unités de transformation et la distribution ; la commande publique est un moyen d'assurer un débouché pour la filière ; enfin, des moyens financiers peuvent soutenir chaque étape de la chaîne de valeur, à condition d'être ciblés.

Le champ d'action du foncier agricole consiste à "protéger, développer ou orienter l'utilisation du foncier agricole par la planification territoriale et l'aménagement du foncier rural". Les collectivités qui abordent le sujet de la protection de la ressource en eau travaillent sur des aires d'alimentation des captages d'eau potable définies ; c'est le cas d'Ensemble Bi'Eau et du travail sur la filière Chanvre dans la Vienne. Moëlan-sur-mer a opté

pour la procédure de mise en valeur des terres incultes, afin d'influer sur l'usage de terres de la commune. Elle a pu dans ce cadre définir des îlots cohérents de parcelles et des orientations pour les cultures à privilégier, dans la limite du cadre de la procédure, où les décisions finales sont prises au niveau départemental. Pour s'assurer que les porteurs de projets sélectionnés correspondent à ses attentes et celles exprimées par les propriétaires, Moëlan a sollicité le soutien du Groupement d'agriculture biologique du Finistère et a soigné sa relation avec les services départementaux. Dans le cas de la Lande Fertile, "la commune leur a quand même un petit peu suggéré de venir présenter une candidature" et ainsi obtenu l'orientation qu'elle souhaitait sur les terres mobilisées. Pour l'Agrosite d'Embarou, la Communauté de communes a opté pour l'acquisition de terres, afin d'y implanter son projet. Elle a bénéficié du fait que le projet était déjà discuté avec ses partenaires et déjà connu de quelques uns, puisque "cet agriculteur, qui partait à la retraite, et qui avait envie que ses terres aillent à un projet qui avait du sens" les a contacté. La SAFER, déjà impliquée, a pu acquérir le terrain, le séparer en deux, une partie étant vendue à un exploitant agricole, et l'autre partie d'une 40 d'hectares portée le temps que la CT puisse l'acquérir.

Le champ d'action du foncier urbain consiste à "favoriser l'implantation ou le maintien en ville de l'activité de production agricole, de transformation et de commercialisation de produits alimentaires". Le PETR Adour Chalosse Tursan mobilise le dispositif spécial concernant la transformation des denrées alimentaires pour les abattoirs. Dans le cas de la Coopérative du Born, cette compétence n'a pas encore été mobilisée, mais pourrait l'être, afin de permettre à la coopérative de s'installer dans des locaux propres. Le marché foncier est particulièrement tendu et la coopérative ne peut pas envisager de construire ou d'acheter : "On ne prêtera pas d'argent à une structure en lancement pour des montants aussi énormes. L'idée est plutôt de louer, ou en tout cas de ne pas construire de locaux avec nos fonds propres." Une collectivité pourrait préempter sur une vente de locaux commerciaux afin de les mettre à disposition de la coopérative.

Agir par la commande publique, c'est "promouvoir l'approvisionnement local des restaurants collectifs par la commande publique". Les collectivités territoriales se répartissent la responsabilité de la restauration scolaire, de la crèche au Lycée. Il ne s'agit pas simplement d'augmenter l'offre de produits locaux, en espérant qu'elle s'adapte à la demande publique, mais bien d'influer sur les pratiques d'achats publics au profit de produits issus de filières locales, dans les limites du cadre imposé par les règles de la commande publique. Il faut pour cela adapter ses marchés publics, pour les rendre accessibles, et prendre en compte des critères qui ne soient pas uniquement le prix, ainsi que la dépense supplémentaire que cela implique. C'est ce que font les communes qui soutiennent la Coopérative du Born : "nous passons par Agrilocal, centrale d'achat. Si la Coopérative du Born répond, même si c'est un peu plus cher, nous privilégions la qualité et le service". C'est également le point de départ de la démarche qui a abouti à la création d'Ensemble Bi'Eau, à Lons-le-Saunier : "le directeur

de cette cantine a initié depuis longtemps les achats directs auprès d'un réseau de producteurs certifiés agriculture biologique”.

Afin de “garantir l'accès de tous, notamment des plus démunis, à une nourriture saine et de qualité”, la restauration scolaire est un levier important des collectivités. Un élu qui soutient la Coopérative du Born indique clairement : “notre intérêt, c'est le bien-être des enfants, en leur permettant de manger du bio et du bon, et le respect de la loi Egalim”. D'ailleurs, l'intention est de compléter l'amélioration des approvisionnements avec un travail nutritionnel sur les menus.

Certaines compétences permettent aux collectivités de participer au financement des structures et projets, de “mobiliser des aides issues de la PAC ou de la politique économique pour favoriser des structures adaptées à une politique locale de l'alimentation”. Chaque collectivité qui porte une SCIC Ceinture Verte est membre fondateur et doit participer avec 100 à 150'000€ de capital, les autres collectivités qui entrent en tant que sociétaire apportent environ 1€ par habitant en capital. Ce capital participe aux investissements des SCIC dans du foncier et dans l'équipement des fermes, complété par le groupe La Ceinture Verte, par les apports d'autres partenaires, par des emprunts bancaires et par des subventions. Au-delà de l'apport financier, cette participation est un moyen de s'assurer du concours de la collectivité à la réalisation de l'objet de la SCIC, par le biais des techniciens : “il s'agit de mettre de l'huile dans les rouages, et de mettre en relation la SCIC avec l'écosystème territorial, que ce soit les communes, pour trouver le foncier d'accueil des fermes, ou les acteurs agricoles locaux, en particulier les acteurs de la filière maraîchère.” Les communes et EPCI ne peuvent pas forcément financer directement les initiatives, mais elles sont souvent un relais important pour mobiliser des financements publics à d'autres échelles, en aidant à la constitution de dossiers, comme les financements européens LEADER et FEADER, alloués par les régions. Un dernier point qui n'est pas mentionné par le guide est la possibilité de participer au financement par le biais de l'insertion. Ainsi, la main d'œuvre en insertion de La Lande Fertile et de CASTA, sur l'Agrosite d'Embarou est subventionnée, en partie par la communauté de communes. Les collectivités locales font par ailleurs partie de la gouvernance à travers les COPIL lors desquels les chantiers doivent présenter leurs activités et résultats.

## **ii. Quels outils les initiatives étudiées mettent-elles en œuvre ?**

Un premier angle consiste pour la collectivité à participer à une forme de partenariat public-privé, en s'impliquant dans une structure externe. La SCIC est pour cela un outil dont l'usage se développe car elle présente de multiples avantages. Elle permet à une collectivité d'entrer au capital d'une société de droit privé, en étant sécurisée par des conditions strictes de gouvernance coopérative, de rémunération limitée du capital et de sortie des partenaires.

Du point de vue de l'initiative, la SCIC permet de rassembler dans une structure partagée des parties prenantes aux intérêts différents, c'est le principe fondateur d'une SCIC. Ainsi, on trouve parmi les sociétaires d'Ensemble Bi'Eau des producteurs, un transformateur, un distributeur, des clients (SICOPAL, cuisine centrale), ainsi que quatre CC. S'ils ont tous intérêt à maximiser leur marge individuelle, les personnes interrogées soulignent qu'ils ont un intérêt supérieur à valoriser au mieux le produit fini, à développer les volumes en bio et à investir de nouvelles filières. En cela, ce statut présente un intérêt tout particulier pour structurer une filière : par essence, il invite des parties prenantes aux intérêts différents, potentiellement divergents, à s'associer pour mutualiser leurs efforts là où c'est pertinent. La coopérative devient un lieu de discussion des enjeux de la filière, où les acteurs se rencontrent et prennent des décisions ensemble. Les acteurs interrogés apprécient particulièrement que la SCIC permette d'inclure dans la gouvernance des parties prenantes qui seraient autrement laissées de côté ou simplement informées ou consultées : les chambres consulaires, les associations d'accompagnement et les associations environnementales. Celles-ci apportent leurs éclairages aux décisions stratégiques, assurant de la cohérence entre les activités de la SCIC et celles des acteurs du territoire et apportant ainsi un concours ponctuel quand c'est nécessaire. Chaque SCIC Ceinture Verte comprend la chambre d'agriculture comme membre fondateur, ainsi que d'autres acteurs. Comme le note un chargé de mission, "le modèle coopératif permet d'associer les acteurs du territoire pour bosser ensemble, la chambre d'agriculture, mais aussi des structures alternatives. Ces structures souvent ne discutent pas, ne partagent pas leurs projets". Les SCIC peuvent également inclure des citoyens. La Coopérative du Born et la Ceinture Verte Terroirs de Haute Vienne en ont plusieurs dizaines parmi leurs sociétaires ; c'est une source complémentaire de fonds, mais aussi une opportunité d'entendre leurs voix et de faire rayonner le projet à travers eux. Un élu qui participe aux Assemblées Générales annuelles indique : "ce qui est intéressant, ce sont les échanges, entre les communes, les maraîchers, les citoyens intéressés". Un dernier avantage mis en avant, c'est le fait que l'initiative soit modérément mise à risque par une alternance politique : "en cas d'alternance politique, ça ne change rien. On n'est pas pieds et poings liés. Au pire, si le nouveau vice-président ne veut plus présider la SCIC, on choisira quelqu'un d'autre au sein de la coopérative et, s'il n'a pas les mêmes ambitions, il ne sera qu'un parmi tant d'autres, ça n'est pas très grave." Une autre possibilité est de participer à une association. C'est la structure pour laquelle ont opté les partenaires de l'Agrosite d'Embarou. L'association Graine d'Embarou est pilotée par un bureau composé de la Communauté de communes de Mirepoix, la SAFER et la Chambre d'agriculture de l'Ariège. L'association Chanvre Nouvelle Aquitaine a été créée à l'initiative de la Région, qui l'a dotée de moyens, afin de fédérer les acteurs de la filière émergente. Son animatrice explique que "l'association doit représenter ce qu'est la filière en Nouvelle Aquitaine, donc comprendre au moins un représentant de chaque maillon de la filière, de l'amont à l'aval. Le but, c'est vraiment d'articuler tous les maillons". L'association peut préfigurer une structure commerciale, ça a été le cas pour Entente Bio, qui a précédé Ensemble Bi'Eau, et pour

l'Association de préfiguration de la Coopérative du Born.

La SCIC présente des inconvénients et des caractéristiques à considérer. En premier lieu, du fait du nombre de partenaires à rassembler et de leur participation à la gouvernance, son démarrage et son pilotage peuvent être ralentis et complexes. "Ça ne va pas assez vite pour beaucoup de monde." La méconnaissance du statut est également un frein. Ainsi, pour l'Abattoir des Landes, la SCIC avait été envisagée, mais la SAS anonyme préférée, pour sa simplicité de mise en œuvre. Pour les SCIC comme les associations, la fonction d'animation est difficile à prendre en main et une montée en compétence progressive des animateurs et des sociétaires / du bureau est nécessaire, avec une implication dans la durée. Une autre piste est la clarté de l'objet qui rassemble les sociétaires : "dans la SCIC, il y a plein de gens avec des bords politiques très différents. Sur d'autres sujets ils n'arrivent pas à s'entendre, mais ici, on n'a qu'un seul objectif, installer des maraîchers, qui n'est pas d'accord ? C'est bête, mais ça simplifie les échanges".

Rassembler ainsi les acteurs de la filière dans une structure formelle est selon les personnes interrogées un moyen de sécuriser les relations commerciales et de responsabiliser les acteurs, afin de pérenniser la filière. Pour eux, c'est aussi un levier pour optimiser son fonctionnement et ainsi en réduire les coûts. La participation de la collectivité peut favoriser ainsi la participation de divers acteurs privés, qui dans un contexte concurrentiel ont du mal à investir en commun. Cette large participation est bénéfique pour mutualiser l'investissement, s'assurer de son bon dimensionnement, ainsi que permettre son adaptation future à l'évolution du contexte.

Le partenariat peut ne pas être porté par une structure propre. Il peut résider dans l'articulation entre la propriété du foncier et la gestion, l'opération, confiée à un ou plusieurs opérateurs économiques. La propriété de l'outil productif, l'abattoir, est dissociée de sa gestion par ses utilisateurs constitués en entreprise, Abattoir des Landes. La collectivité supporte le poids financier de l'outil, sa conformité avec les exigences réglementaires et les utilisateurs en assurent la gestion quotidienne ainsi que la maintenance des machines. Cette organisation permet un partage du risque et des responsabilités équilibrés. Le cas de l'association Casta à Embarou est similaire : la collectivité est propriétaire du terrain et du bâti et investit dans la station de pompage. Le gradient de l'investissement de chacune des parties varie, les utilisateurs de l'abattoir n'ont pas investi dans l'outil, alors que Casta a installé les serres qu'elle allait exploiter. Les SCIC Ceintures Vertes peuvent être amenées à mobiliser du foncier public, c'est le cas en Normandie, où la terre est difficilement accessible et chère. Ces partenariats sont formalisés dans des relations contractuelles, bail commercial pour l'abattoir, bail rural environnemental pour les SCIC Ceinture Verte, moyennant le versement d'un loyer modéré.

Au-delà de ces modalités formelles, les collectivités interviennent par la mise à disposition de ressources humaines, parmi leurs services, ou via des prestataires. La structuration de la filière chanvre de Nouvelle Aquitaine est accompagnée par des consultants, mandatés par la Région et par les porteurs de projets locaux. L'Agrosite d'Embarou est coordonné par la chargée de mission de la Communauté de communes de Mirepoix. Le chargé de mission du PETR Adour Chalosse Tursan gère les travaux de l'abattoir et il est très impliqué dans les relations avec les services de l'Etat sur l'accréditation de l'Abattoir des Landes.

### **b. Faciliter, encadrer l'approche filière : prendre en compte l'existant pour cibler les bons maillons de la chaîne d'approvisionnement**

Comme on l'a vu dans les exemples étudiés, la CT joue un rôle important pour générer une compréhension étayée et partagée de l'état de la filière, préalable à une intervention efficace. Cette étape peut prendre la forme d'un diagnostic, établi avec le support d'une expertise externe. Diverses sources d'information peuvent être rassemblées et les acteurs existants interrogés. La CT dispose elle-même d'informations et de la légitimité qui lui permet de solliciter des parties prenantes diverses. Dans un second temps, la CT peut relayer le diagnostic, s'assurer que l'information soit disponible dans des formats adaptés et les diffuser. Par exemple, à Clermont-Ferrand, des travaux à l'échelle régionale ont été complétés par des travaux à l'échelle du territoire du PAT, rassemblés dans des documents mis à disposition des citoyens-consommateurs participant aux ateliers. Dans le même effort, les éléments additionnels générés dans le cadre des ateliers, interventions d'experts et visites de terrain sont capitalisés et mis en ligne.

### **c. Mobiliser les acteurs locaux, des fonctions premières et support**

Une filière territorialisée est un tissu d'acteurs locaux engagés dans des relations de diverses natures. L'émergence ou le développement d'une filière implique donc nécessairement la mise en relation d'acteurs, maillons existants ou futurs de la chaîne, mais aussi organisations connexes, de conseil, de formation, de financement, etc, et leur engagement à travailler ensemble. Plusieurs personnes interrogées soulignent l'importance de l'assise du projet sur les partenaires : un sociétaire de la coopérative du Born nous dit que l'une des principales clef du succès "est l'investissement des artisans et agriculteurs locaux". Cette participation des acteurs assure la pertinence du projet vis-à-vis des réalités locales d'une part, et d'autre part améliore les chances de succès ou la rapidité du développement. Un directeur de SCIC nous dit ainsi l'importance de "réunir le plus d'acteurs du monde agricole. Avoir l'aval de la profession, et puis pour nous aider à trouver des porteurs de projets et faciliter leur insertion dans le maillage local." ; un autre assure que "la représentation des différents acteurs de mon point de vue est la condition de la pérennité du système." La CT peut assurer ce rôle rassembleur, étant garante de l'intérêt général, et a priori neutre. Un chargé de mission PAT

affirme que “notre principale force, c’est notre capacité à réunir les acteurs pour créer de l’interconnaissance. On est légitime à inviter différentes parties prenantes. On a une force de frappe qui est importante, car on représente l’ensemble des communes pour élaborer un projet de territoire.” Le fait pour une CT de participer à un projet ciblé peut permettre d’associer autour d’une même table “des acteurs qui n’ont pas l’habitude de communiquer. Des écolos, des bio, et la Chambre d’agriculture. Ce n’est pas forcément évident, parfois ils ont l’impression d’avoir des intérêts différents”, comme le raconte un coordinateur de projet.

#### **d. Encourager la construction et le maintien d’un socle d’objectifs communs**

Porter l’intérêt général dote les CT de la responsabilité et de la légitimité d’aborder les valeurs qui doivent guider l’action collective. Cela leur permet également de s’assurer que ces valeurs restent au cœur du projet, malgré les contraintes économiques. D’après Le Velly, le partage d’un couple règles-projet entre les acteurs est une condition de l’émergence d’un SYAM. “A travers cette référence au couple règles-projet, nous insistons donc sur les visées communes, même floues, changeantes et ambiguës, que se donnent les acteurs des initiatives concernées. Nous soulignons aussi leur capacité d’agir projectif, leur capacité à concevoir des états du monde plus désirables qui n’existent pas encore” (Le Velly, 2017).

Les CT peuvent imposer certaines exigences aux acteurs du privé ; un directeur de SCIC Ceinture Verte explique que le groupe a dû évoluer vers une culture plus transparente pour convaincre les CT : “les acteurs locaux doivent avoir des réponses à toutes leurs questions, qu’ils sachent exactement où ils mettent les pieds, en termes de fonctionnement, de responsabilité”. Parallèlement, un chargé de mission “pense que la collectivité a quand même fait évoluer le modèle de départ proposé sur deux aspects : le modèle économique et l’implication des maraîchers”. Dans le cas de l’abattoir d’Hagetmau, les collectivités impliquées souhaitent une prise en main collective par les utilisateurs. Elles ont pris le temps nécessaire pour qu’émerge la coopération et la structure juridique qui pourrait reprendre la gestion alors que, comme nous le dit un sociétaire, “nous ne nous connaissons pas trop entre usagers, nous nous croisons”. La SCIC présente l’intérêt de permettre de définir les objectifs et valeurs portés dans les statuts. Par exemple, la “finalité d’intérêt collectif” d’Ensemble Bi’Eau inclut entre autres “d’animer et de sensibiliser le territoire afin d’assurer le développement des marchés alimentaires et l’accessibilité au plus grand nombre de ses produits”, après avoir rappelé en préambule les priorités du PAT, parmi lesquelles l’amélioration du revenu des producteurs. Les sociétaires de la SCIC, dont les quatre CC, pourront se référer à ces statuts pour s’assurer que la stratégie reste centrée sur ces objectifs. A Moëlan-sur-mer, la commune s’est faite le garant du mantra “le bio ou la guerre”, condition de l’adhésion des propriétaires au projet de reconquête des friches. Dans le cadre de la procédure, c’est le Conseil départemental qui sélectionne les candidats à l’installation.

La commune a pu influencer leurs choix, en s'appuyant sur le GAB 29 pour une présélection et un accompagnement des porteurs de projet à la candidature, et en présentant ses arguments auprès des instances de décision départementales. Par ailleurs, la mairie continue de jouer un rôle auprès de La Lande Fertile, bien qu'elle ne participe pas à sa gouvernance : "mon rôle d' élu, c'est de jouer un rôle d'intermédiaire, de rappeler le sens et l'intérêt général du projet, tout en incitant Optim'ism à faire des efforts, comme planter une haie, mettre un filet sur le faîtage des serres...", des riverains étant incommodés par les implications de l'installation d'une ferme en demi-gros.

Au-delà de ses interventions formelles, liées à des procédures ou à la participation à des structures juridiques, toutes les initiatives étudiées présentent des liens interpersonnels plus informels entre élu ou chargé de mission et coordinateur ou animateur. Le chargé de mission de la communauté de commune nous dit qu'il a "eu beaucoup d'échanges avec [le directeur du développement de La Lande Fertile] depuis que je suis en poste, j'ai visité la ferme, l'activité d'insertion. ->vb \$LLF voulaient être cohérente avec notre action". Le directeur de l'Abattoir des Landes dit qu'il a "beaucoup de relations avec [le chargé de mission]. Nous discutons toutes les semaines de l'avancement des projets".

Ces interactions permettent à la CT d'influer sur le projet, mais il est probable que l'inverse soit également vrai. La CT gagne en expertise, en expérience, et accède à des informations de terrain, dont elle peut nourrir sa stratégie et son action agricole et alimentaire. Ainsi, le chargé de mission de l'abattoir indique qu'en "ce qui concerne notre PAT, la reprise de l'abattoir a démontré que les collectivités, dans une démarche collective, peuvent y arriver. Le PETR n'a pas forcément vocation à dupliquer le modèle sur d'autres outils collectifs ; en revanche, cela pourrait être envisagé sous forme de syndicat mixte".

#### **e. Une piste d'amélioration : traduire les objectifs en indicateurs et se donner des horizons de temps**

Une particularité qui se retrouve dans la plupart des cas étudiés est l'absence d'objectifs définis par des indicateurs et des horizons de temps, en dehors de la recherche d'un équilibre économique qui permette la pérennité du projet, avec la recherche d'un degré d'autonomie vis-à-vis des financements publics.

Pour les impacts sociétaux, une vision long terme est exprimée, en termes généraux. Un coordinateur suit l'objectif de "créer de l'emploi non délocalisable pour les personnes du territoire, de soutenir l'agriculture locale". Un élu explique vouloir "mettre en valeur la terre en agriculture biologique et développer l'activité maraîchère comme support d'insertion pour des personnes du territoire éloignées de l'emploi. Cette nouvelle capacité de production de légumes en demi gros chercherait à approvisionner localement et en priorité

la restauration collective, avec l'objectif de vendre en circuit court et la condition de ne pas faire de vente directe". Dans le cas des SCIC La Ceinture Verte, des objectifs en termes de nombre de fermes installées à un horizon de temps donné, ou bien par an, sont bien fixés, mais ils semblent être issus du groupe, plutôt que de la collectivité impliquée, et ne portent que sur un nombre de fermes à installer, et non sur l'impact recherché par la CT. Les ateliers citoyens-consommateurs de Clermont-Ferrand font exception puisqu'un objectif d'autonomie alimentaire est fixé pour la filière légumes avec un horizon de temps précis ; toutefois, aucun sous-objectif n'est mis en avant pour cette action précise d'une part, ni d'autre part de sous-objectif pour le segment de marché visé, c'est-à-dire la GMS.

Aucun indicateur n'est donc formalisé, que ce soit en termes de surface, de nombre d'agriculteurs, de volume, de nombre de consommateurs, de nombre d'emplois, de qualité de l'eau... Et encore moins si l'on va jusqu'à l'impact recherché, comme l'amélioration de la santé ou de la biodiversité. Cela implique que sur ces indicateurs il n'y ait pas forcément de donnée de base disponible, avant le projet, qui pourrait permettre de mesurer les résultats obtenus. Cette approche souple est plutôt appréciée de ceux qui portent les projets étudiés, un coordinateur estime que "la CT ne nous a jamais imposé d'objectifs clairs, et tant mieux, elle nous a vraiment laissé carte blanche". Pourtant, l'absence d'objectifs établis mène à prioriser l'équilibre économique sur les effets. Un suivi par indicateurs pourrait faciliter l'évaluation des projets et encourager la valorisation de ses retombées non économiques, avec à la clef un accès au financement et un soutien citoyen facilités.

## Conclusion

Un nombre toujours croissant de collectivités territoriales s’emparent de sujets agricoles et alimentaires. Les initiatives étudiées dans le cadre de ce mémoire sont des exemples d’une “approche filière” pour aborder la relocalisation alimentaire, dans une logique de reterritorialisation, avec des visées économiques et non-économiques. Considérer toutes les étapes de la chaîne de valeur, du champ à l’assiette, permet de cibler et de coordonner les interventions à mener et d’aborder les questions liées aux liens entre maillons de la chaîne et entre acteurs. Cette approche est utilisée afin de dépasser les freins au développement de filière, d’intégrer des finalités sociétales et d’appuyer la filière sur un réseau d’acteurs moteurs. Les collectivités, impulsées par leurs élus et selon une vision long terme, mobilisent des compétences et outils variés, adaptés au territoire, au type de filière et en fonction des expériences des organisations et des individus. La clef réside pour les cas étudiés dans la combinaison transversale de leviers, disponibles parmi les champs de compétences des collectivités, sortant parfois du cadre strict des PAT. L’implication d’une collectivité dans un outil autonome, comme une SCIC ou une association dans les cas étudiés, facilite la mise en place d’une gouvernance alimentaire partenariale institutionnalisée. Cela permet par ailleurs de bénéficier de la souplesse d’une organisation externe et de s’affranchir des risques liés aux alternances politiques ainsi que de certaines contraintes administratives. Les modalités d’implication dans de telles structures sont variables et les exemples sur lesquels s’appuyer encore peu nombreux. Les impacts sur la pérennité des initiatives, sur l’autonomie alimentaire et la résilience, l’accessibilité, la transition des pratiques agricoles et la santé restent à étudier. La contribution à l’alimentation bio et de qualité au sein de la restauration collective par rapport aux approvisionnements par les filières longues traditionnelles, qui s’adaptent elles-aussi aux exigences de la loi, n’est pas encore quantifiée. Plusieurs projets de recherches et de collaboration sont en cours pour avancer sur ces thématiques : on peut citer parmi d’autres FILTER, mené par le FR CIVAM et TETRAA, piloté par la Fondation Daniel et Nina Carasso et AgroParisTech. Le RTES vient de publier un guide intitulé Filières & ESS - Le rôle des collectivités dans la structuration de filières locales avec et pour l’ESS.

Certaines difficultés persistent pour les collectivités et initiatives interrogées et peuvent être allégées par une montée en compétence et du partage d’expérience : une cohérence difficile à mettre en œuvre au sein des collectivités et entre elles, en particulier pour ce qui est des marchés publics pour la restauration collective, des statuts encore peu connus et complexes, pour ce qui est de la SCIC. Le projet Filières en Commun continuera à agréger du partage d’expérience sur son site collaboratif, avec le RMT Alimentation Locale. D’autres barrières nécessitent d’être portées aussi au niveau national et européen : un accès au foncier agricole et industriel très restreint ; des règles de marchés publics qui limitent les possibilités de

travailler avec des acteurs locaux et astreignent à des procédures d'achat très lourdes ; des contraintes et risques administratifs (agrément pour l'abattoir) ; un risque d'assèchement des financements disponibles.

Pour finir, on peut souhaiter que l'approche filière s'élargisse vers une approche circulaire, qui couvre des thématiques comme la logistique inversée, le vrac, la consigne, l'utilisation des déchets, d'autant que la collecte obligatoire des déchets organiques va disponibiliser de grands volumes qui peuvent être valorisés comme compost en agriculture.

## Références bibliographiques

- AGRESTE. 2022. Chiffres & Données. Statistique agricole annuelle 2021. Chiffres définitifs. 64p.
- BODIGUEL L., BREGER T., MARECHAL G. et ROCHARD, C. 2021. L'action publique en matière d'alimentation locale. Les compétences accordées par la loi et les règlements aux collectivités locales (régions, départements, communes) dans le domaine de la production, la transformation et la consommation d'aliments locaux. CNRS UMR 6297. 2021. ffhal-01842263v3f. 99 p.
- BRICAS N., WALSER M. 2021. L'évolution des habitudes alimentaires. Dans : Bricas N., Conaré D., Walser M. (dir.). *Une écologie de l'alimentation*. Versailles : Éditions Quæ, p. 225-236. Disponible sur : [doi.org/10.35690/978-2-7592-3353-3](https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3353-3) (Consulté le 04/09/2023).
- CHARBONNIER C., RENARD J. JOSEPH M. 2022. Guide des filières bio de territoire. Quels rôles et quels outils des collectivités pour développer les filières bio de territoires ? 42 p.
- FNAB, 2018. Développement Économique Territorial : comment les collectivités locales peuvent-elles favoriser des filières agricoles durables ? 28 p.
- CHAFFOTTE L., CHIFFOLEAU Y. 2007. Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie, *Les cahiers de l'observatoire CROC, n° 1*, p. 1-8.
- PRALY C., CHAZOULE C., DELFOSSE C., MUNDLER P. 2014. Les circuits courts de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie et société*, n° 16, pp. 455-478.
- CHAMBRES D'AGRICULTURE DE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ. 2022. Analyse du recensement des filières territoriales en Bourgogne – Franche-Comté. 11p.
- CHIFFOLEAU Y., BRIT A-C. 2021. Guide méthodologique : accompagner la reterritorialisation des filières agroalimentaires par l'innovation collective. [O] Inrae. 2021. ffhal-03603834v2f. 21 p.
- CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DES ESPACES RURAUX. 2021. Les produits locaux, 75 p.
- DOURIAN T., CHIFFOLEAU Y. (dir.). 2023. Développement participatif de chaînes de valeurs alimentaires territorialisées : expériences en Massif Central. Rapport, 64 p.
- DUPUY C., GILLY J-P. 1992. Dynamique industrielle, dynamique territoriale et stratégie de groupes. Actes du Colloque « Industrie et territoire : les systèmes productifs localisés », IREP-D, Grenoble, 21-22 octobre 1992.
- ECOZEPT. 2023. Programme TETRAA. Livre Blanc. Principaux enseignements et recommandations issus du groupe d'échange : Opérateurs économiques et circuits alimentaires de proximité. 20 p.
- ECOZEPT. 2023. Développer des filières agricoles et alimentaires durables et équitables : quelles collaborations entre collectivités et entreprises ? 20 p.

- GOLDBERG R.A. 1968, Agribusiness co-ordination, A system approach to the Wheat, Soybean and Florida oranges economies, Harvard Business School, Boston, 256 p.
- LE VELLY R. 2017. De l'ambiguïté des projets aux activités de régulation. In Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs : Une promesse de différence. Presses des Mines. doi :10.4000/books.pressesmines.3721
- LE VELLY R., CHAZOULE C., CROSNIER M., DESOLE M., FOURNIER S. 2021. Comment "faire SYAM" ? Observation de trois circuits alimentaires territorialisés. Sociologies pratiques, 2021/2 (43), pp.129-137. ff10.3917/sopr.043.0129ff. ffhal-03566993f
- MALASSIS L. 1997. *Les trois âges de l'alimentaire. Essai sur une histoire sociale de l'alimentation et de l'agriculture. Tome 2 : L'âge agro-industriel*. Paris : Éditions Cujas, 376 p.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT. 2014. Guide pratique Favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective, 92 p.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION. 2019. Programme national pour l'alimentation en action - 2019 à 2023. 40p.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION. 2021. Objectif souveraineté alimentaire. alim'agri, numéro 1571. 68 p.
- OSTROM M., MASTER K.D., NOE E.B., SCHERMER M. 2017. Values-based food chains from a transatlantic perspective : Exploring a middle tier of agri-food. Int J. Sociol. Agric. Food, 24, 1-14.
- RTES, 2022. Les Scic et les collectivités. Points de RepèreSS. 4p.
- TORRE A. 2015. Théorie du développement territorial. Géographie, économie, société, 17, p. 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>
- VEITCH A. 2022. « Reconquête de friches » et assemblages résistants de la terre. A contrario, 34, 81-107. <https://doi.org/10.3917/aco.222.0081>
- WALLET F., DANTAS MACHADO BOUROULLEC M. 2021. Politique publique et développement des chaînes alimentaires courtes de proximité : une analyse des PDR de la Région Occitanie, *Développement durable et territoires*, Vol. 12, n°1 | Mai 2021. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.18989>

## Table des Annexes

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Annexe A : Liste des initiatives recensées (hors cas étudiés).....</b> | <b>45</b> |
| <b>Annexe B : Les 12 champs d'action des CT.....</b>                      | <b>47</b> |
| <b>Annexe C : Fiche de présentation des initiatives étudiées.....</b>     | <b>48</b> |
| <b>Annexe D : Grille d'entretien.....</b>                                 | <b>50</b> |
| <b>Annexe E : Matrice d'encodage.....</b>                                 | <b>52</b> |

## Annexe A : Liste des initiatives recensées (hors cas étudiés)

| Nom de l'initiative   | Lancement | Type de CT                                  | Périmètre                                   | Département         | Région                  | Maturité       | Filière        | Initiative   | Forme juridique | Ressources  |
|---|-----------|---|---|---------------------|-------------------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|---|
| Bio Orb PPAM  | 2019      | PETR  | Haut Languedoc                              | Hérault             | Occitanie               | Implémentation | PPAM           | Collectivité | SCIC            | <a href="#">Site web du PETR</a>  |
| Légumerie de Dijon  | 2023      | Métropole                                   | Grand Dijon                                 | Côte d'or           | Bourgogne-Franche-Comté | Implémentation | Légumes        | Collectivité | SCIC            | <a href="#">Page web Métropole</a>  |
| La création de fermes communales dans les Monts d'Or : GAEC le Boule d'Or | 2010      | Syndicat mixte intercommunal des Monts d'Or | Syndicat Mixte intercommunal des Monts d'Or | Rhône               | Auvergne-Rhône-Alpes    | Mature         | Légumes        | Collectivité | Autre           | <a href="#">Fiche Récolte Terre de Liens</a><br><a href="#">Page web SEM</a>                    |
| Installation de 7 agriculteurs dans la plaine de la Taillat               | 2021      | Métropole                                   | Grenoble                                    | Isère               | Auvergne-Rhône-Alpes    | Initiation     | Légumes        | Collectivité | Autre           | <a href="#">Page web Métropole</a>  |
| Abattoir municipal d'Alès   | 2021      | Commune                                     | Alès  | Gard                | Occitanie               | Initiation     | Viande         | Collectivité | SEM             | <a href="#">Article Midi Libre</a>  |
| La fABriques à sucres   | 2023      | Commune                                     | Cambrai                                     | Nord, Pas-de-Calais | Hauts-de-France         | Initiation     | Sucre          | Agriculteurs | SAS             | <a href="#">Page web Bio Hauts-de-France</a>  |
| Zone maraîchère de Wavrin   | 2017      | Métropole                                   | Métropole de Lille                          | Nord                | Hauts-de-France         | Implémentation | Légumes        | Collectivité | Autre           | <a href="#">Fiche Agir pour l'alimentation locale</a><br><a href="#">Fiche Terres en villes</a> |
| AlterMonts  | 2020      | Commune                                     | Saint-Denis-sur-Coise                       | Loire               | Auvergne-Rhône-Alpes    | Implémentation | Fromage        | Agriculteurs | SAS             | <a href="#">Site web</a>  |
| Maison de la Semence Paysanne Dordogne                                    | 2001      | Aucune                                      |   | Dordogne            | Nouvelle-Aquitaine      | Mature         | Céréales       | Collectivité | Autre           | <a href="#">Site web</a>  |
| Ferme métropolitaine du Grand Lyon  | En projet | Métropole                                   | Métropole de Lyon                           | Rhône               | Auvergne-Rhône-Alpes    | Initiation     | Légumes Fruits | Collectivité | Autre           | <a href="#">Post LinkedIn</a>   |
| Blé barbu de Lacaune  | 2020      | PNR   | Haut Languedoc                              | Hérault, Tarn       | Occitanie               | Implémentation | Pain           | Collectivité | Autre           | <a href="#">Page web PNR</a>  |

|  |      |                        |                             |                    |                |                |              |             |   |
|--|------|------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---|
| Réseau de fermes semencières du Grand Lyon                       | 2022 | Métropole Lyon         | Métropole de Lyon           | Rhône Alpes        | Initiation     | ?              | Collectivité | Autre       | <a href="#">Page web Métropole</a>  |
| Filière champignons sylvestre sous chataigniers                  | 2023 | PETR                   | Causses et Cévennes         | Occitanie          | Initiation     | Champignons    | Collectivité | Autre       |   |
| A petits pas Espace test agricole du Défriché - Antenne Avesnois | 2019 | Communauté de communes | Coeur de l'Avesnois         | Hauts-de-France    | Implémentation | Légumes        | Collectivité | Association | <a href="#">Page Facebook</a>   |
| Atelier des Vallées  | 2025 | Communauté urbaine     | Grand Poitiers              | Nouvelle-Aquitaine | Initiation     | Légumes Viande | Agriculteurs | SCIC        | <a href="#">Page web Communauté urbaine</a>   |
| Miel de Corse AOP  | 1998 | Département            | Corse                       | Corse              | Mature         | Miel           | Agriculteurs | Association | <a href="#">Site web</a>  |
| Alimentation scolaire intégrée de Lagraulet du Gers              | ?    | PETR                   | Armagnac                    | Occitanie          | Implémentation | Légumes        | Collectivité | Autre       | <a href="#">Page web PETR</a>   |
| Cité maraîchère  | 2021 | Commune                | Romainville                 | Seine-Saint-Denis  | Initiation     | Légumes        | Collectivité | Autre       | <a href="#">Site web</a>  |
| Fermes urbaines multiservices de Grande-Synthe                   | ?    | Commune                | Grande-Synthe               | Hauts-de-France    | Implémentation | Légumes        | Collectivité | Autre       | <a href="#">Dossier de presse commune</a><br><a href="#">Fiche Récolte Terre de Liens</a> |
| Terraalter Gascogne  | 2017 | Communauté de communes | Bastides et Vallons du Gers | Occitanie          | Implémentation | Légumes        | Privée       | SCIC        | <a href="#">Article La Dépêche</a><br><a href="#">Site web</a>                            |
| La Farine de l'Isle-sur-la-Sorgue                                | 2018 | Commune                | Isle-sur-la-Sorgue          | Sud                | Initiation     | Pain           | Privée       | ?           | <a href="#">Présentation vidéo</a>  |
| Terres de Sources  | 2015 | Métropole              | Rennes                      | Bretagne           | Implémentation | Plusieurs      | Collectivité | SCIC        | <a href="#">Site web</a>  |

## Annexe B : Les 12 champs d'action des CT

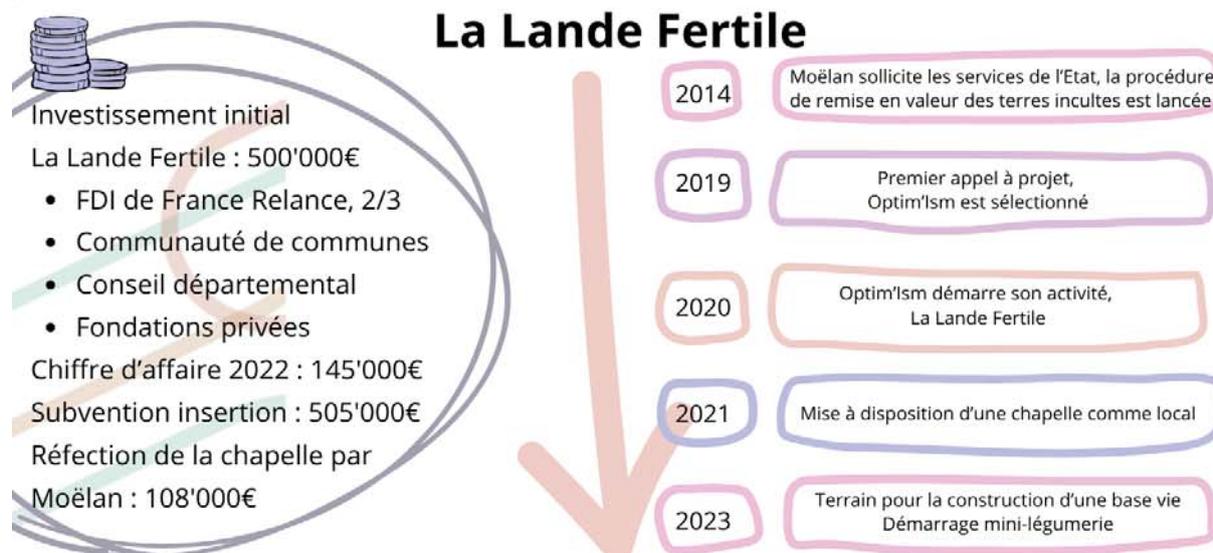
### LES 12 CHAMPS D'ACTION DES COLLECTIVITÉ TERRITORIALES DANS LE DOMAINE DE L'ALIMENTATION LOCALE



1. Protéger, développer ou orienter l'utilisation du foncier agricole par la planification territoriale et l'aménagement foncier rural.
2. Favoriser l'implantation ou le maintien en ville de l'activité de production agricole, de transformation et de commercialisation de produits alimentaires.
3. Promouvoir l'approvisionnement local des restaurants collectifs par la commande publique.
4. Sensibiliser et transmettre des connaissances en matière d'alimentation durable, notamment via la formation initiale et des actions grand-public
5. Intégrer la question de l'alimentation locale et durable dans la formation
6. Garantir l'accès de tous, notamment des plus démunis, à une nourriture saine et de qualité.
7. Mobiliser des aides financières issues de la PAC ou de la politique économique pour favoriser des structures adaptées à une politique locale de l'alimentation
8. Participer à l'élaboration de normes, règles ou prescriptions dont le but est de promouvoir la qualité et la durabilité des systèmes agricoles
9. Sensibiliser aux différents enjeux liés aux pratiques alimentaires durables à l'occasion d'activités touristiques
10. Organiser les transports pour favoriser un système alimentaire local intégré et favoriser la visibilité des structures par la gestion et l'entretien de la voirie
11. Prévenir le gaspillage alimentaire, assurer la gestion, le traitement et la collecte des déchets
12. Mettre en relation des acteurs, publics et privés, pour créer des synergies autour de l'alimentation locale

Source : Bodiguel et al., 2021

## Annexe C : Fiche de présentation des initiatives étudiées



## Modalités de coopération

**Il n'existe pas d'instance de gestion de la filière, toutefois les acteurs sont réunis à l'occasion de réunions du PAT de la communauté de commune. Il existe aussi des relations informelles, entre LLF, l' élu de la commune, le technicien de la comcom, et les maraichers voisins.**

**Des relations contractuelles lient LLF à ses clients : distributeurs (45%),**

**maraichers (30%, complètent leur gamme pour vente directe), restau co (20%), transformateurs (5%).**

**Les cantiniers se réunissent dans un réseau informel, mais les achats ne sont pas groupés, et les pratiques pas alignées.**

**La Lande Fertile envisage de participer à la structuration des maraichers locaux pour mieux développer leurs marchés.**

## Problème rencontré

Manque de portage politique pour ouvrir les débouchés en restauration collective

Acceptabilité du projet : mécontentement de riverains, de certains propriétaire, action en justice qui bloque la continuation de la procédure

Type de foncier : friches littorales inconstructibles. Fort investissement de défrichage (et impact biodiversité / acceptabilité), rendement moyen au démarrage, pas de bâti pour le matériel et surtout le personnel en insertion

## Solution proposée

Efforts commerciaux de LLF, diversification des débouchés (avec le risque de concurrencer les maraichers locaux). Coopération avec PAT comcom sur axes d'actions envers les cantines. Investissement mini légumerie pour légumes prêts à cuire (carotte et pdt)

Réunions publiques LLF/mairie ; ouverture de la ferme au grand public, événements ; volontarisme pour structurer les maraichers ; autonomisation vis-à-vis de la procédure : négociation directe avec propriétaires

Biodiversité, paysage :  
maintien de haies, entretien des chemins, AB  
Bâti : serres, chapelle mise à disposition par la comcom, local privé, mis à disposition, acquisition terrain pour construction base vie, mais pas directement à proximité des parcelles.

# La Lande Fertile

**Parcelle de fraises en auto-cueillette pour accueil du public**  
**Nouvelles serres pour production étalée dans la saison**  
**Production trèfle et luzerne**  
**Bâtiment d'exploitation**  
**Autonomisation financière**



**Structuration des maraîchers pour améliorer la commercialisation**  
**Investissement commun dans un outil type légumerie ?**

**Travail sur la commande publique :**  
**Travail avec acteurs restauration collective, acheteurs et cuisiniers. Charte d'engagement des établissements de restauration collective ?**  
**Logiciel pour améliorer la traçabilité à Moëlan**



**Autorisation d'exploiter, pas de bail rural, risque que les recours des propriétaires aboutissent à devoir quitter les lieux. Il faudrait négocier directement avec les nombreux propriétaires**

**Peu de ressources pour le PAT, et risque de voir les financements publics se réduire**

## Enseignements

- Procédure longue et complexe, plus adaptée à un parcellaire moins morcelé
- Primordial d'impliquer propriétaires et riverains, et d'inciter à la structuration en collectif
- Importance de réfléchir les débouchés en relation à la dimension du projet, et d'accompagner leur développement, au risque de surcharger le marché local et mettre les acteurs en difficulté



- [Site de La Lande Fertile](#)
- [Article du Télégramme](#)
- [Site du collectif Moëlan Ma Terre](#)
- [Fiche du BRUDED](#)
- [« Reconquête de friches » et assemblages résistants de la terre, Amélia Veitch](#)



## Annexe D : Grille d'entretien

| Thème                                | Questions   |
|--------------------------------------|---|
| La personne et son entité            | Pouvez-vous vous présenter ?  |
|                                      | Pour quelle(s) organisation(s) travaillez-vous ?  |
|                                      | Quel est votre rôle dans le projet ?  |
| Initiative                           | Comment décririez-vous le projet (de filière) en quelques mots ?  |
|                                      | Quel est le collectif porteur ?   |
|                                      | Quelle structure juridique a été retenue ? Pourquoi ?   |
|                                      | Quelles sont les activités et produits pris en charge ?   |
|                                      | Pourquoi développer une initiative sur ce produit ?   |
|                                      | Sur quel(s) maillon(s) porte l'initiative, et pourquoi ?  |
|                                      | - Comment l'initiative agit-elle sur ce(s) maillons ? (qui, quoi, avec qui, etc.)                                       |
|                                      | - Comment ces actions font-elles éventuellement évoluer les interrelations entre maillons ?                             |
|                                      | Quels sont les liens entre la filière et le territoire, et comment votre initiative y a contribué ?                     |
|                                      | - Lien entre le produit et le territoire - ex. via une marque ?   |
|                                      | - Lien entre acteurs de la filière et acteurs du territoire ?   |
|                                      | Quels sont les équipements dont vous disposez ?   |
|                                      | Quelle équipe mobilisez-vous ?  |
|                                      | Qui sont vos fournisseurs ?   |
|                                      | Qui sont vos clients, vos débouchés ?   |
| Quelle est votre capacité annuelle ? |   |
| Trajectoire                          | Comment a émergé le projet ?  |
|                                      | A quel besoin prétendait-il répondre ?  |
|                                      | Quelles ont été les étapes clef du projet ?   |
|                                      | De quel soutien avez-vous bénéficié qui a eu un rôle déterminant ?  |
|                                      | Comment avez-vous dimensionné votre activité ?  |
|                                      | Quelles difficultés avez-vous rencontré ?   |
| Finalité                             | Quels sont les objectifs poursuivis ?   |
|                                      | Quelle transformation souhaitez-vous provoquer ?  |
|                                      | En quoi votre initiative se distingue-t-elle d'autres initiatives ? A l'inverse s'inspire-t-elle de choses existantes ? |
| Parties prenantes                    | Quelles sont les parties prenantes impliquées et quel est leur rôle ?   |
|                                      | Quel est le rôle des producteurs ?  |
|                                      | Qui pensez-vous important que je rencontre également, et pourquoi ?   |

|   |   |
|---|---|
|   | Qui sont les usagers, les consommateurs, sur le territoire, et comment leurs besoins sont-ils pris en compte ? Ou comment sont-ils impliqués dans le projet ? |
| Rôle des collectivités                                  | Quelles sont les collectivités impliquées dans le projet, représentées par qui (technicien, élu) ?  |
|   | Quel est leur rôle respectif, à chaque étape du projet ? et à l'avenir ?  |
|   | Pourquoi les élus/les services ont-ils décidé de soutenir/de porter/de s'impliquer dans ce projet ?   |
|   | En quoi cette initiative contribue aux politiques menées par la collectivité ?  |
|   | Quelles compétences de la collectivité avez-vous mobilisées ?   |
|   | Quelles sont les relations entre les CT du territoire? Quelles difficultés ou complémentarités sont à l'oeuvre ?  |
|   | Comment la participation des collectivités a-t-elle influencé le projet ?   |
| Gouvernance   | Si SCIC/SCOP/SAS, qui sont les associés ? Quelle part du capital et des voix ?  |
|   | Comment sont prises les décisions stratégiques ?  |
|   | Comment se passe le pilotage opérationnel ?   |
| Financement, modèle économique                          | Quel investissement a été nécessaire ?  |
|   | Comment a-t-il été financé ? Capital, dette, subventions  |
|   | Que savez-vous de la rentabilité du projet ?  |
|   | Disposez-vous d'autres apports (foncier,...) ?  |
|   | Quel est votre CA annuel ?  |
|   | Quels sont les frais de fonctionnement annuels, les charges ?   |
|   | Comment sont-ils financés ? Avez-vous des aides mises à disposition par les CT ?  |
|   | Quel est votre positionnement prix, comment déterminez-vous vos prix ? Contractualisation, planification ?  |
| Comment vous assurez-vous de la maîtrise de vos coûts ? |   |
| Enseignements   | Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez fait face ?   |
|   | Quelles ont été les clefs de la réussite du projet ?  |
|   | Quels sont les impacts du projet, par rapport aux objectifs initiaux ?  |
|   | Comment mesurez vous les impacts, quelles données collectez-vous ?  |
|   | Quelles autres retombées que celles poursuivies avez-vous remarqué ?  |
| Perspectives  | Quelles sont les perspectives du projet ?   |
|   | Quels défis et difficultés devez-vous surmonter ?   |
|   | Quels garde-fous (contre une alternance politique, les hauts et les bas du marché, les entrées et sorties de partenaires (dont les départs à la retraite)) ?  |
|   | Comment le projet pourrait-il changer d'échelle ou essaimer ?   |

## Annexe E : Matrice d'encodage

- Nom de l'initiative
- Personne
  - Prénom Nom
  - Rôle
  - Organisation
  - Rôle dans l'initiative
- Entretien
  - Date
  - Modalité
  - Durée, minutes
- Initiative
  - Année de lancement
  - Filière
  - Etapes clef
  - Objet
  - Etapes de la chaîne de valeur
  - Structure juridique
  - Qui est à l'initiative ?
- Rôle collectivité territoriale
  - Type de CT
  - CT impliquée
  - Champs d'action
  - Modalités
  - Politiques publiques en lien avec l'initiative
  - Compétences mobilisées
  - Echelons de CT, personnes, interactions
  - **Dépassement des cloisonnements pour une mobilisation efficace des différents leviers au service d'une vision politique claire ?**
  - Facteurs clef de succès
  - Difficultés rencontrées
  - Influence de la CT sur le projet
  - **Garantir la construction et le maintien d'un socle de valeurs partagées**
- Parties prenantes
  - **Mobilisation des acteurs et structures existantes et implication dans une gouvernance partagée ?**
- Gouvernance
  - Instances de gouvernance
  - Décisions opérationnelles
  - Décisions stratégiques
- Finalité
  - Problème, constat
  - Vision
  - Objectifs
  - Mesure d'impact
- Viabilité économique
  - Investissement
  - Revenus
  - Frais
  - Prix
  - Rentabilité, viabilité
- Ouverture
  - Difficultés rencontrées
  - Perspectives du projet
  - Défis
  - Contribution à la transition agroécologique et alimentaire
  - Comment amplifier l'impact

## Résumé

Ce mémoire a été rédigé dans l'objectif de contribuer à la construction collective d'expérience et de connaissance des professionnels de l'animation de structuration de filières. Il s'intéresse en particulier au rôle que jouent des collectivités dans des initiatives qui visent à reterritorialiser l'alimentation en utilisant une approche filière, du champ à la consommation. Il se base sur un état de l'art pour préciser la notion de filière territorialisée et sur l'étude de huit initiatives. Il en ressort quatre enseignements clef auxquels les collectivités peuvent s'attacher : se baser sur un diagnostic partagé de l'état de la filière sur le territoire, incluant les acteurs et ressources locales pour définir les interventions pertinentes ; mobiliser un portage politique fort et une vision politique de long terme, afin de permettre l'implication de services divers au sein de plusieurs collectivités dans une action transversale ; fédérer autour du projet un large réseau d'acteurs locaux, représentants d'intérêts et de capacités divers ; garantir le maintien d'un socle de valeurs et d'objectifs partagés par les parties prenantes au projet. Ces enseignements sont illustrés d'exemples et citations des acteurs rencontrés.

### Mots clés

Collectivité territoriale ; compétence ; filière alimentaire ; gouvernance ; projet alimentaire territorial ; reterritorialisation ; société coopérative d'intérêt collectif

Pour citer cet ouvrage : Bardin, Marguerite, 2023. *Le rôle des collectivités dans l'émergence et le développement de filières alimentaires territorialisées*. Mémoire de mission professionnelle, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Institut Agro Montpellier. 64 pages.

Institut Agro Montpellier, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 02  
<https://www.institut-agro-montpellier.fr/>

Ce diplôme de Mastère spécialisé® est une formation labellisée par la Chaire Unesco Alimentations du monde.



Formation accréditée par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)

