

# LE DEVELOPPEMENT D'ECOPOLE ALIMENTAIRE

## POUR LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOCIALE DE L'ECONOMIE TERRITORIALE



Décembre 2021



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020



## Présentation générale

Les menaces exercées par nos modes de développement sur les ressources naturelles et sur les populations les plus fragiles appellent la recherche de **nouvelles solutions** démontrées sur le terrain, par ce que nous appelons ici « **les opérateurs de la transition écologique et sociale de l'économie** ».

Le rôle de ces derniers consiste à explorer des **voies économiques originales** ou de rupture au regard des schémas dominants. De nouveaux biens et services d'intérêt social sont à la clé de ces nouvelles stratégies. Les opérateurs de cette économie inscrivent de surcroît leurs processus de production de biens ou services dans des démarches résolument **inclusives** des populations les plus éloignées de l'emploi. Ceux-ci sont particulièrement attachés à l'idée d'intégrer leur **territorialité** comme un atout majeur de leur performance d'ensemble et de leur succès.

L'idée d'écopôle alimentaire, partie initialement d'un **pôle territorial de coopération économique**\* labellisé au plan national, se revendique de cette catégorie d'acteurs. A partir des acquis d'une expérience éprouvée d'un territoire berceau (la région d'Audruicq entre Audomarois et Calais) d'une part, d'implantation et d'influence (Côte d'Opale et Bassin minier) d'autre part, ce PTCE rassemble toutes les parties prenantes d'un "**avenir alimentaire souhaité**", c'est-à-dire : durable, de qualité, réellement favorable à la santé et résolument inclusif, tout en portant de nouvelles réponses à des enjeux très connexes ayant trait pour une grande part d'entre elles à la préservation de l'environnement . La prise en compte simultanée de ces questions essentielles a pris un relief particulier au cœur de la crise sanitaire du Covid 19.

Les écopôles alimentaires représentent une figure entrepreneuriale nouvelle. Ils sont fondés sur la **complémentarité des compétences d'acteurs territoriaux** qui s'engagent dans une démarche de coopération visant à progresser, au sein d'un bassin de vie, dans le sens d'une alimentation saine, de qualité, durable, accessible au plus grand nombre et inclusive.

Les écopôles alimentaires se caractérisent à travers les **finalités** (I) qu'ils poursuivent et les **fonctions** qu'ils remplissent (II), mais aussi au regard des **logiques d'action** qui guident leurs trajectoires de développement (III).



## II. L'écopôle alimentaire : la prise en charge de fonctions productives au service d'une alimentation durable

Les écopôles alimentaires ont pour ambition de contribuer, au sein d'un bassin de vie, au développement et à la consolidation de modes de production et de modes de vie liées à l'alimentation, compatibles avec les exigences de durabilité, de qualité, de santé, d'accessibilité, et d'inclusion.

Ils contribuent à remplir différentes fonctions qui peuvent se regrouper autour de quatre axes articulés :

- 1.** Renforcer l'**efficacité des systèmes alimentaires territorialisés durables** en agriculture biologique ;
- 2.** Rendre l'**alimentation durable accessible**, économiquement et culturellement au plus grand nombre ;
- 3.** Accompagner la **création d'emploi et la professionnalisation** autour des métiers de l'agriculture et de l'alimentation durable et solidaire ;
- 4.** Rechercher la **résilience des territoires** à travers de nouvelles trajectoires économique, politique et sociétale caractérisées par la coopération.

L'ensemble de ces fonctions constituent le socle commun des écopôles alimentaires. Les modalités d'action concrètes diffèrent toutefois d'un territoire à l'autre. Elles se construisent de manière située et évoluent au fil du temps en fonction du contexte local (contexte agricole, situation socio-économique sur le territoire, tissu entrepreneurial et associatif local, ressources existantes...), des acteurs qui s'engagent dans la dynamique et de l'évolution de la trajectoire de l'écopôle.

### *Les activités prises en charge par un écopôle alimentaire : quelques illustrations*

Renforcer l'**efficacité des systèmes alimentaires territorialisés durables** en agriculture biologique

Mise en culture concertée ; conception de services de livraison mutualisés, développement de solutions de stockage et de transformation au service de tous les producteurs AB, modalités innovantes de distribution et de contractualisation avec les usagers (particuliers, collectivités, commerces de proximité...).

Rendre l'**alimentation durable accessible**, économiquement et culturellement au plus grand nombre

Développement de paniers solidaires et de modalités de financements innovantes, démultiplication des activités favorisant la transmission des savoirs faire vivriers et culinaires, conception de lieux de restauration inclusifs (type tiers lieux nourriciers) favorisant l'accès de tous à une alimentation saine...

Accompagner la **création d'emploi et la professionnalisation** autour des métiers de l'agriculture et de l'alimentation durable et solidaire

Mise en place de parcours d'insertion, réalisation d'événements favorisant la découverte de la diversité des métiers autour de l'alimentation, mise en place de dispositifs d'aide à l'installation agricole, accompagnement de porteurs de projets dans le domaine alimentaire, création d'emplois pérennes au sein des écopôles à l'issue d'un parcours d'insertion, création d'un organisme de formation dédié à la professionnalisation face aux enjeux de la transition...

Rechercher la **résilience des territoires** à travers de nouvelles trajectoires économique, politique et sociétale caractérisées par la coopération

Développement de réseaux regroupant différents acteurs (entreprises, associations, collectivités, citoyens) s'appuyant sur le référentiel de l'écopôle alimentaire. Mutualisation des investissements matériels et développement des ressources immatérielles. Mobilisation de la société civile et implication des citoyens dans les actions mises en œuvre.

### III. L'écopôle alimentaire : une trajectoire de développement fondée sur des logiques d'action durables

L'écopôle alimentaire ne se définit pas uniquement à travers les finalités qu'il poursuit ou les fonctions qu'il remplit. Il correspond également à des **logiques d'action spécifiques**, susceptibles de conduire à une dynamique économique compatible avec les enjeux du développement durable.

Ces logiques d'action renvoient aux principes qui guident le travail accompli au sein des écopôles alimentaires :

- Une logique de **développement servicielle**, par saut systémique ;
- Une logique de **conception multifonctionnelle**, fondée sur la mutualisation des ressources et la complémentarité des compétences ;
- Une logique **d'organisation réflexive**, basée sur la prise d'initiative et les retours d'expérience ;
- Une logique de financement qui s'appuie sur la mutualisation des investissements, **l'hybridation des financements** et l'articulation de contributions monétaire et non monétaire au projet.
- Une logique de gouvernance fondée sur **la coopération** dans le temps long

## 1. Une logique de développement servicielle par « saut systémique »

Les connaissances liées à la mise en place de systèmes alimentaires durables se multiplient, que ce soit sur le plan des méthodes de production, de la logistique ou encore des conditions favorables à l'accès de tous à une alimentation saine.

Néanmoins, l'action entreprise au sein des écopôles alimentaires ne se limite pas à appliquer des modèles ou outils préexistants. Pour que les solutions envisagées soient pertinentes à l'échelle du bassin de vie en question, encore faut-il, d'une part, qu'elles répondent aux **besoins spécifiques** des acteurs du territoire et d'autre part, qu'elles suscitent **l'engagement** des « forces vives » à partir desquelles la transformation du système alimentaire s'opère.

Le **périmètre des activités** réalisées au sein d'un écopôle alimentaire ne peut donc pas être établi a priori et de manière définitive. Il se précise et se redéfinit au fil du temps, de **manière incrémentale**, à mesure que les besoins des protagonistes se (re)qualifient et que de nouvelles réponses, plus adaptées, s'élaborent.

En ce sens, le développement des écopôles alimentaires passe moins par la croissance des activités et des ressources mobilisées (logique de volume) que par **l'enrichissement progressif de la valeur servicielle de la solution territoriale** mise en œuvre vis-à-vis des acteurs concernés et au regard des enjeux de durabilité (logique servicielle).

Cela suppose pour les acteurs qui assument des fonctions de pilotage au sein de l'écopôle :

- D'être à l'écoute des **besoins et des attentes sociétales** portés par les acteurs du territoire (citoyens, associations, producteurs, entreprises, élus...). Il ne s'agit pas seulement de recueillir les demandes explicites telles qu'elles sont formulées, mais plus largement de comprendre les attentes sous-jacentes et les problèmes auxquels les uns et les autres sont confrontés.
- D'être attentif aux **effets générés par l'action** au fur et à mesure que celle-ci se déploie ; que ce soit les effets directement visés à travers le projet mais aussi les effets plus indirects et non intentionnels (externalités) qui résultent de l'activité.
- De faire **évoluer progressivement – par « saut systémique »** - le travail réalisé et le périmètre de la solution territoriale assumée par l'écopôle, en fonction de l'élargissement du système d'acteurs qui s'engage dans la dynamique collective et des dimensions de travail qu'il apparaît pertinent de prendre en charge pour progresser dans le sens d'une alimentation durable.

**L'exemple de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq** est particulièrement illustratif à ce sujet. Son périmètre actuel est le fruit d'une évolution de plusieurs années. Chacune des étapes a été menée dans l'objectif de mieux prendre en charge les enjeux auxquels étaient confrontés les acteurs du territoire qui s'impliquaient dans la dynamique. La création de l'association Terre d'Opale et la mise en place du système de distribution mutualisée, par exemple, a été guidée par la volonté de mieux répondre à la demande de panier (en quantité et en diversité), tout en favorisant les synergies avec les producteurs locaux en agriculture biologique.

Le développement des activités liées à la création de l'écopôle s'est fait selon la même logique. Il s'agissait alors d'adosser au travail de production des activités de services (transformation, restauration, formation, animation, accompagnement...) à partir desquels il paraissait possible de « redonner un horizon alimentaire à chacun » et de progresser dans le sens d'un bien vivre alimentaire.



**L'histoire de Cocagne Haute Garonne** commence dans le Sud Toulousain. Deux jardins y sont implantés, articulés avec un organisme de formation. La structure fonctionne plusieurs années dans cette configuration avant qu'une proposition de mise à disposition d'un terrain par un partenaire historique ne débouche sur la création d'un troisième jardin au Nord de Toulouse. Jusque-là, les ambitions de Cocagne Haute Garonne se limitent à faire fonctionner 3 structures en tenant les enjeux d'insertion, de production et d'équilibre financier de l'ensemble.

Progressivement, soutenu par la notoriété des jardins du Sud le troisième site trouve sa place sur le territoire et tisse des relations de confiance avec les élus locaux. Après des débuts difficiles, le jardin trouve un mode de fonctionnement qui sécurise ses finances mais persistent des difficultés organisationnelles liées à l'absence de bâtiment. Un projet de création d'un lycée agricole sur le territoire d'implantation de ce jardin fait émerger l'idée que ce dernier pourrait devenir un acteur de l'approvisionnement en légumes du restaurant du futur établissement scolaire. Devient alors nécessaire de prévoir un bâtiment susceptible de répondre aux enjeux techniques de cette nouvelle offre de service. Cette piste fait pressentir au Jardin qu'il existe sans doute d'autres services que la structure pourrait rendre au territoire. La communauté de communes soutient la mise en œuvre d'une étude action d'identification des besoins en matière de restauration collective à l'échelle du Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Pays Tolosan.

Cette étude action qui débouche sur la rédaction d'un PAT met en évidence des besoins spécifiques pour le territoire :

- Celui-ci doit produire des volumes importants de légumes pour satisfaire la demande de la restauration collective locale tout en accompagnant l'installation de nouveaux producteurs et la conversion de productions existantes vers le maraichage ;
- Le territoire a besoin de créer des formes de coopérations entre les producteurs et les légumeries déjà existantes. Cela passe par la création d'un espace qui soit à la fois une micro-plateforme alimentaire pour le territoire, un site de transformation pour le lycée et un lieu de formation et de rencontres pour les différents partenaires du territoire ;
- Un accompagnement des acteurs de la restauration collective (cuisiniers, acheteurs ...) est nécessaire. Le même constat est fait pour les acteurs de la solidarité alimentaire.

La construction d'un point de vue partagé par les acteurs du territoire sur la pertinence de ses besoins et la nécessité de coopérer pour y répondre ouvre alors la porte à la création d'un écopôle alimentaire à visée multifonctionnelle.

## **2. Une logique de conception multifonctionnelle, fondée sur la mutualisation des ressources et la complémentarité des compétences**

La capacité à progresser dans le sens d'une alimentation durable implique de **transformer les modes de production et les modes de vie associés** à l'alimentation dans un sens plus favorable à la santé et au plaisir des « mangeurs », au vivre ensemble et au développement de la culture locale, à l'écologie, ou encore à l'émancipation des citoyens et des professionnels concernés.

Apporter des réponses pertinentes au regard de la situation territoriale et de la diversité des enjeux à tenir ensemble, nécessite **l'action conjointe de multiples acteurs économiques et institutionnels** (producteurs et acteurs de la logistique des circuits courts, restaurateurs, commerces de proximité, réseau d'entreprise, professionnels intervenant dans le champ social et médico-social, élus et techniciens des services des collectivités locales, enseignants et formateurs...).

Autrement dit, agir de manière efficace implique de **favoriser les synergies** entre le travail des uns et des autres.

Cela suppose de concevoir le travail au sein de l'écopôle :

- En recherchant la **multifonctionnalité des activités et des équipements**. Par exemple, l'atelier de transformation situé sur le site de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq a été conçu à la fois pour répondre aux attentes de la restauration collective mais aussi celles des habitants, pour limiter le gaspillage, pour élargir le panel d'activités accessibles aux salariés en parcours, pour développer les relations avec les producteurs et restaurateurs locaux, etc.

- En s'appuyant sur la **complémentarité des compétences et des contributions** (des compétences professionnelles nécessaires à la réalisation des ambitions, des contributions citoyennes, des apports en nature, l'appui d'organismes d'intermédiation, etc.).

Le travail de conception de **l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq** a été mené dans cette perspective. Les activités et les équipements ont été envisagés avec l'intention de répondre à une pluralité d'enjeux : développer l'offre de production maraîchère locale, faciliter l'engagement des producteurs locaux dans des circuits de distribution locaux, répondre aux attentes de la restauration hors domicile, éviter les pertes et le gaspillage alimentaire, soutenir l'accessibilité alimentaire, redonner un horizon alimentaire à chacun, contribuer à l'insertion des personnes en situation de précarité, favoriser le développement des compétences en matière de bien vivre alimentaire. C'est cette perspective multifonctionnelle qui permet de mobiliser différentes formes de contributions utiles au projet : la mise à disposition des terres et du bâtiment par la communauté de Communes de la région d'Audruicq (CCRA), le financement d'investissements matériels et immatériels par des acteurs publics et privés, la prise en charge des activités de transformation, de logistique et de restauration par les Anges Gardins, la mise à disposition d'espace de stockage par certains producteurs, l'implication de structures spécialisées autour de l'accessibilité alimentaire, la contribution des citoyens à la dynamique d'ensemble, etc.

C'est bien la même ambition qui anime les promoteurs de **l'écopôle Nord Toulousain**. Le projet est pensé pour répondre à plusieurs enjeux identifiés avec les acteurs du territoire. A titre d'exemple, un partenariat se construit avec « Terre de Liens » pour aboutir à un pôle légumier bio. S'il s'agit d'expérimenter la production de légumes bio de plein champ, cet objectif est articulé avec celui d'expérimenter différentes voies d'entrée dans le métier de maraîcher (insertion, espace test, commodat...) Les deux enjeux se tiennent, se cofinancent et évoluent en parallèle. Dans le même esprit, le projet de bâtiment qui deviendra la maison de l'alimentation durable de l'écopôle alimentaire nord toulousain, est pensé pour répondre aux enjeux spécifiques du territoire. Il comportera une chambre froide et une zone de conditionnement des paniers (abonnement des mangeurs et paniers solidaires), des espaces de stockage de matériels et des espaces de travail utilisables par les partenaires. Il ne prévoit pas de légumerie car elles sont déjà nombreuses à proximité. En revanche, un espace est prévu pour permettre la préparation de légumes à destination du lycée tout proche qui ouvrira bientôt. De la même manière, le bâtiment ne prévoit pas d'espaces « ateliers cuisine ». Les centres sociaux à proximité sont déjà largement pourvus et le Jardin privilégie le partenariat avec ces structures pour développer ce type d'activité. Le projet est conçu dans une perspective d'économie des ressources matérielles et de développement des ressources immatérielles au travers du développement de la coopération sur le territoire.

### **3. Une logique d'organisation réflexive basée sur la prise d'initiative et les retours d'expérience**

Les écopôles alimentaires constituent une forme organisationnelle originale qui s'appuie sur la **coopération territoriale** entre des acteurs qui cherchent à construire ensemble, à partir de leur expérience et de leurs **compétences complémentaires**, des réponses aux enjeux liés à une alimentation durable.

Autrement dit, le bien-fondé des activités réalisées au sein d'un écopôle alimentaire ne tient pas tant à la pertinence en termes de durabilité des solutions envisagées « sur le papier », mais à leur **caractère opportun au regard des enjeux** et des contraintes des acteurs concernés (à commencer par les « mangeurs »), de leurs envies et de leurs capacités réelles à s'engager dans le projet. Autrement dit, c'est en situation, dans la relation à l'autre, que les **effets utiles** visés à travers le projet d'écopôle (en termes de santé, de qualité, d'accessibilité, d'inclusion, de durabilité...) se réalisent et se matérialisent.

Cela mobilise de la part des professionnels en interaction avec les acteurs du territoire (qu'il s'agisse d'un salarié en parcours qui livre des paniers, d'un animateur qui organise un atelier cuisine ou d'un chargé de mission écopôle...) des compétences d'**écoute** et une certaine forme de **créativité**, de manière à adapter le geste professionnel aux attentes spécifiques des personnes impliquées dans la situation, à leur capacité d'engagement et aux circonstances du moment.

Cela se traduit par une **forme d'incertitude** dans le travail individuel des uns et des autres : il est impossible de complètement savoir à l'avance ce qu'il sera pertinent de faire en situation.

Cette incertitude peut être assumée dans les modes d'organisation de l'écopôle en :

- Construisant un **cadre de travail suffisamment précis** sur le plan des enjeux du travail à prendre en charge et des ressources mobilisables (en termes de documentation, de méthodologie d'action, de dispositifs, d'outils...), et **suffisamment souple** sur la façon de procéder en situation.
- Favorisant au sein des équipes le développement et la transmission de **compétences « servicielles »** fondées sur des techniques de travail qui ne relèvent pas seulement d'un domaine d'expertise en soi, mais également d'une capacité à comprendre les besoins de chacun et à construire des réponses adaptées à chaque situation.
- Mettant en place des **dispositifs de retour d'expérience réguliers** entre les professionnels impliqués dans la solution territoriale portée par l'écopôle alimentaire, de façon à favoriser les processus de révélation, de reconnaissance, et de délibération autour du travail. Il s'agit là de construire, chemin faisant, des repères de travail partagés et des points d'appui pour renforcer la pertinence des pratiques professionnelles et des modes de fonctionnement.

Au sein de l'**écopôle alimentaire de Gohelle**, par exemple, ce sont moins les procédures qui structurent le travail mené par les Anges Gardins, que les discussions récurrentes – au sein des équipes et avec les managers – à partir desquels les ambitions du projet sont explicitées, réinterrogées, refaçonnées, en fonction des événements et des questions spécifiques qui se posent à tel ou tel moment. La constitution des équipes et la planification du travail sont pensées de manière à favoriser les possibilités d'échanges entre les plus expérimentés et les novices. Par ailleurs, il n'est pas rare qu'un salarié soit amené à prendre en charge une mission qui déborde le strict périmètre de sa fiche de poste, dans la mesure où cela rejoint ses appétences et/ou les compétences développées au cours de sa trajectoire professionnelle. Enfin, des temps d'échanges dit « réflexifs » sont régulièrement organisés entre les salariés. Il s'agit là d'un espace qui favorise la mise en visibilité des difficultés concrètes rencontrées et la construction de repères partagés permettant de faciliter la réalisation du travail.

Une évaluation qui s'appuie sur les retours d'expérience des professionnels permet de faire évoluer l'organisation et soutient l'adaptabilité du projet aux évolutions de son contexte et aux imprévus. Pour l'**écopôle du Nord Toulousain** les ateliers cuisines se mettent d'abord en place à partir de la sollicitation des encadrants et des salariés en insertion habituellement dédiés à la production maraichère. Si tout le monde était partant pour développer cette activité, l'épreuve du réel et les retours d'expérience font apparaître des difficultés importantes. « Difficile de faire les deux activités sérieusement, d'être aux deux rendez-vous en même temps ». Les ateliers ne sont pas remis en cause mais sont confiés à une animatrice Cocagne qui encadre alors une équipe dédiée à l'animation dans le cadre d'une structure spécialisée (Cocagne Alimen'terre) qui permet de développer la première activité d'insertion basée sur l'animation.

#### **4. Une logique de financement qui s'appuie sur la mutualisation des investissements, l'hybridation des financements et l'articulation de contributions monétaire et non monétaire au projet.**

Au fur et à mesure de son développement, l'écopôle alimentaire produit des **effets utiles** sur des registres qui se diversifient : développement de la production de légumes pour la restauration collective, création d'emplois, promotion d'une activité agricole soucieuse de la préservation de l'environnement, accompagnement de l'évolution des métiers de la restauration collective, renforcement du lien social... Sous réserve que ces **effets soient connus et reconnus** (cf point 5 sur les modalités de gouvernance et d'évaluation des écopôles alimentaires), différents acteurs du territoire peuvent devenir **parties prenantes** de l'écopôle, notamment en contribuant monétairement ou non à son développement.

L'équilibre financier est alors consolidé par :

- La **mutualisation des investissements et des moyens** mobilisés dans le travail, qu'il s'agisse de ressources matérielles (mutualisation de bâtiments, d'équipements, d'outils...) ou immatérielles (réalisation de projets en commun entre plusieurs structures, mise en place de dispositifs de professionnalisation territoriaux, co-organisation de débats publics...)
- La **diversification des financements** qui peuvent être d'ordre monétaire et non monétaire (mise à disposition de terres, soutien logistique, prêt d'équipements, bénévolat...)
- **L'élargissement des sources de financement** (collectivités territoriales, institutions, acteurs privés, fondations, agences de l'État, associations et citoyens)

## **5. Une logique de gouvernance fondée sur la coopération dans le temps long**

Agir en faveur d'une alimentation durable nécessite d'agir sur le **temps long**, par **tâtonnement**, en faisant preuve de persévérance tout en réorientant le travail au fur et à mesure que les **effets de l'action** se révèlent. Cette logique d'innovation nécessite des relations de travail stables et de confiance entre les professionnels impliqués dans le projet et les structures au sein desquelles ils agissent. Cela invite à concevoir au sein des écopôles des **modalités de gouvernance** fondées sur la **coopération**, à contrecourant des modes de fonctionnement classiques établis sur des logiques de subordination, de concurrence et de marché, ou de rapport de force au sein des filières.

Sur le plan formel, les SCIC constituent des véhicules juridiques appropriées pour ce type de démarche. Toutefois, l'installation d'un cadre de gouvernance susceptible de soutenir la coopération entre les parties prenantes du projet d'écopôle alimentaire ne se résume pas aux questions statutaires.

Cela suppose également :

- De conduire la trajectoire de l'écopôle en s'assurant qu'une **visée stratégique soit clairement définie et partagée** au sein de l'écosystème, tout en veillant à créer les conditions de la coopération entre les parties prenantes. Ce qui suggère qu'un acteur de l'écopôle se sente particulièrement responsable du développement des ressources immatérielles qui soutiennent la coopération (la santé et l'engagement des personnes dans le projet, les compétences utiles à sa réalisation, la confiance et l'autorité professionnelle des uns et des autres, la pertinence des dispositifs de travail mis en place...)
- De s'appuyer sur des **conventions de moyen et long termes** fondées sur des **engagements monétaires et non-monétaires** cohérents avec les contributions réelles des uns et des autres au projet collectif.

- De concevoir des **dispositifs d'évaluation** qui permettent de mettre en discussion les **effets utiles** générés par le projet pour les différents acteurs (au regard des objectifs initiaux, mais aussi en tenant compte des effets qui se révèlent dans l'action) et de rendre compte de l'évolution de la **qualité de la coopération** entre les parties prenantes (les réussites, les points d'achoppements, les sujets à travailler, ...)

La relation qui s'établit entre les Anges Gardins et les producteurs regroupés au sein de **l'association Terre d'Opale** permet d'illustrer ce propos. La confiance s'installe progressivement, à mesure que les actes se joignent à la parole. L'innovation organisationnelle et institutionnelle que représente la création de l'association Terre d'Opale et la mise en place d'un mode de contractualisation fondé sur des engagements annuels en termes de volume de production constitue un véritable levier pour favoriser la coopération. Néanmoins, la confiance entre les personnes ne se construit véritablement qu'à travers les pratiques concrètes mises en place entre le chef de culture, la personne en charge de la conception des paniers et les producteurs locaux : le plan du culture du jardin est établi sur la base de discussion avec les producteurs, le chef de culture ne cherche pas à négocier sur les prix, les salariés du jardin préviennent suffisamment à l'avance quand il faut collecter les produits, en cas de soucis on s'épaule sans profiter de la situation (ex. risque de perte, besoin de dernière minute en légume, partage de conseil sur le plan technique...), etc. La coopération exige des échanges réguliers entre les producteurs et le Jardin au fil de l'eau. Mais elle s'appuie également sur des temps d'échanges réguliers entre les acteurs impliqués, qui permettent d'établir un bilan partagé du travail collectif réalisé (les difficultés rencontrées, les réussites...) et de mettre en discussion les orientations envisagées pour la période à venir.

**L'écopôle du Nord Toulousain** se développe sur deux PAT (Pays Tolosan et Toulouse métropole). Les membres de l'écopôle alimentaire veillent dans la constitution de sa gouvernance à ne pas être contraints par les contours d'un territoire administratif pour permettre le développement d'un territoire de projet qui s'appuie sur le développement des coopérations entre acteurs, qu'ils relèvent d'un périmètre administratif ou d'un autre.

**C'est l'articulation de ces cinq logiques qui fait des écopoles alimentaires, des espaces qui soutiennent de nouvelles façons d'entreprendre et des trajectoires économiques qui rompent avec les logiques classiques de chaîne de valeur. Ici, les acteurs du territoire ne sont pas clients ou fournisseurs, ils sont engagés ensemble dans une forme de développement économique qui cherche à prendre en charge progressivement de multiples fonctions (alimentation, insertion, accessibilité, préservation de l'environnement, soutien au développement d'une agriculture durable...) dans un espace qui évolue au fil du temps et du développement et qui transcende la délimitation administrative. Cette trajectoire s'appuie et alimente une transformation des rapports économiques sur le territoire, centrée sur la fonctionnalité des projets et soutenue par le développement de la coopération entre les acteurs.**

## IV. Cas d'écopôles : trois exemples détaillés

### L'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq, côte d'Opale

Première initiative du genre, l'Écopôle alimentaire de la région d'Audruicq est labellisé PTCE en 2015.

L'écopôle alimentaire est le fruit de plusieurs années de tâtonnements empiriques. D'un jardin de cocagne comptant 70 abonnés à l'articulation complexe d'aujourd'hui, c'est d'abord la volonté d'apporter des réponses pertinentes aux phénomènes sociaux et environnementaux rencontrés par l'équipe de ce jardin qui a abouti à ce que peu à peu, un système alimentaire répondant à des enjeux pluriels soit conduit.

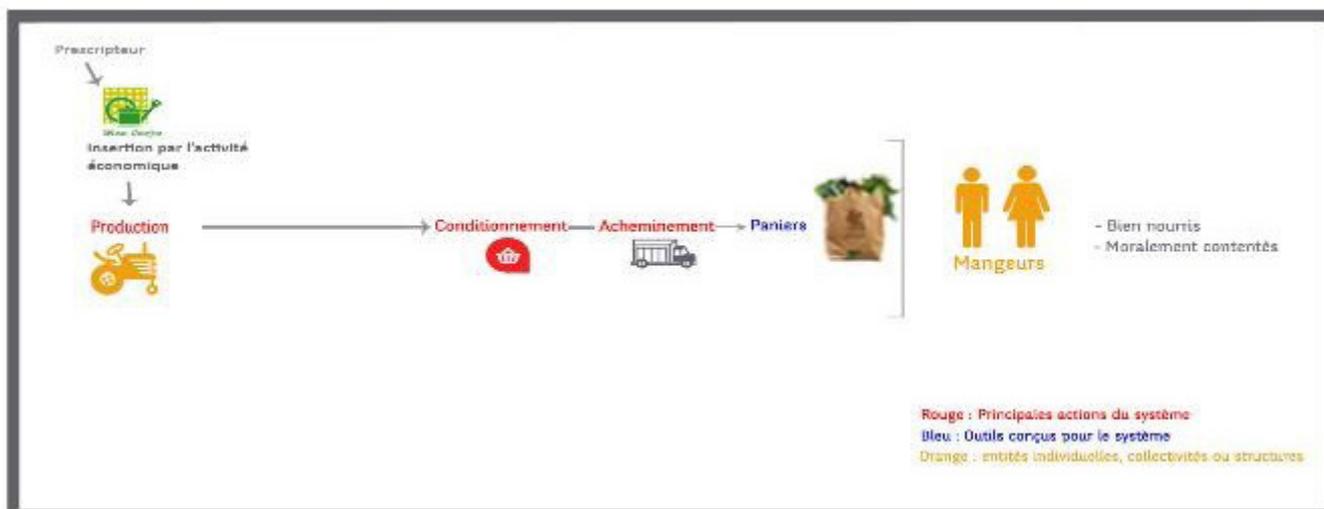
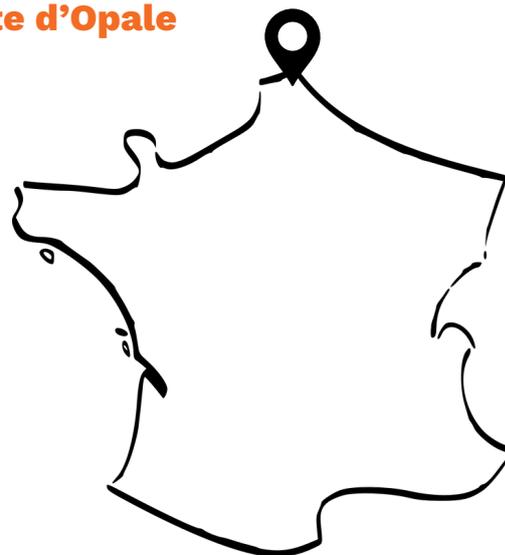
L'économie de la fonctionnalité et de la coopération nous a fait prendre conscience qu'à partir d'une réponse sociale et environnementale, nous tenions peut-être là le début d'une nouvelle forme de réponse fondamentalement économique, dimension que nous apprenons maintenant à intégrer.

*Voici le descriptif chronologique des étapes de ce processus.*

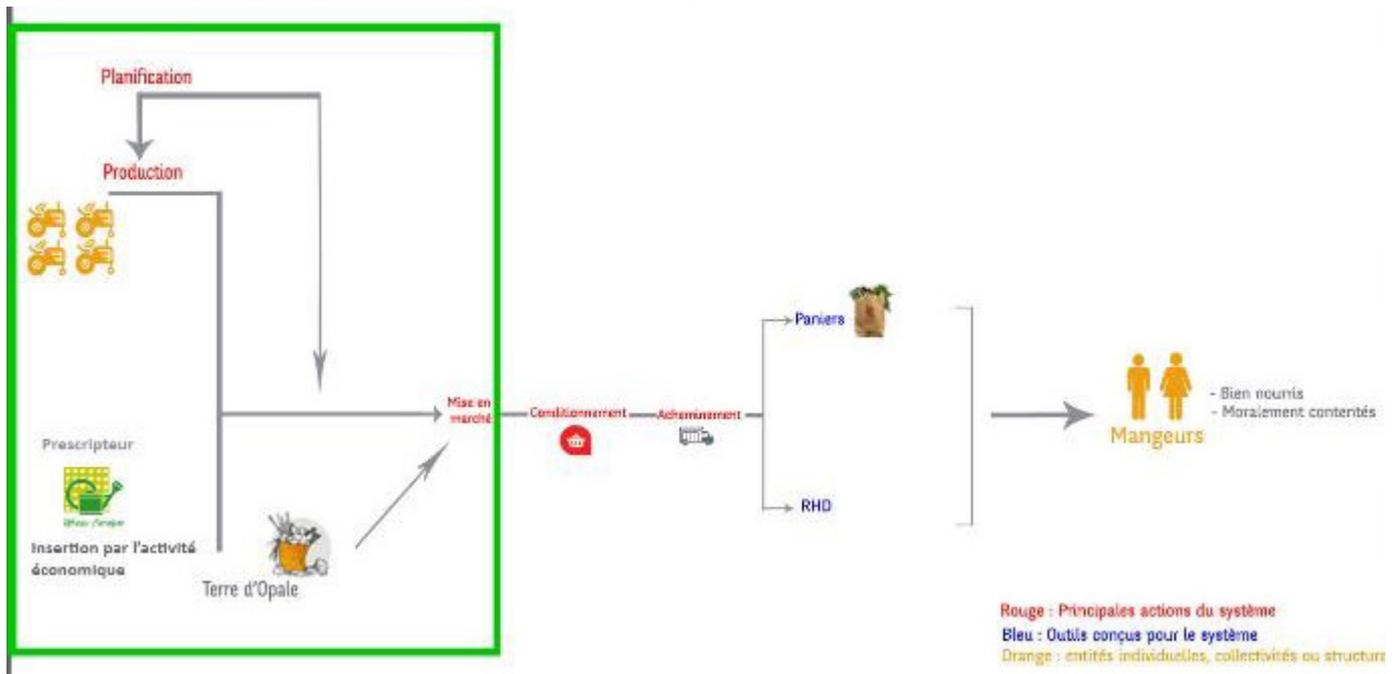
#### A. Gésine d'un écosystème centré sur la performance d'usage

##### Étape 1 : Aux origines

Un jardin de Cocagne d'un peu plus d'un hectare (donc pas dans les normes de viabilité préconisées de plus de 4 ha) livre 70 paniers par semaine. Mais autant de foyers sur liste d'attente, patientent avec de plus en plus d'agacement. Un message simple guide notre jardin pour faire évoluer les modalités de l'échange vers une économie solidaire : « vous avez besoin de légumes / ils ont besoin d'un travail : cultivons la solidarité ! » Nous œuvrons ainsi pour un circuit court... comme le sont nos capacités, comme l'est à cette époque notre vision de l'avenir...

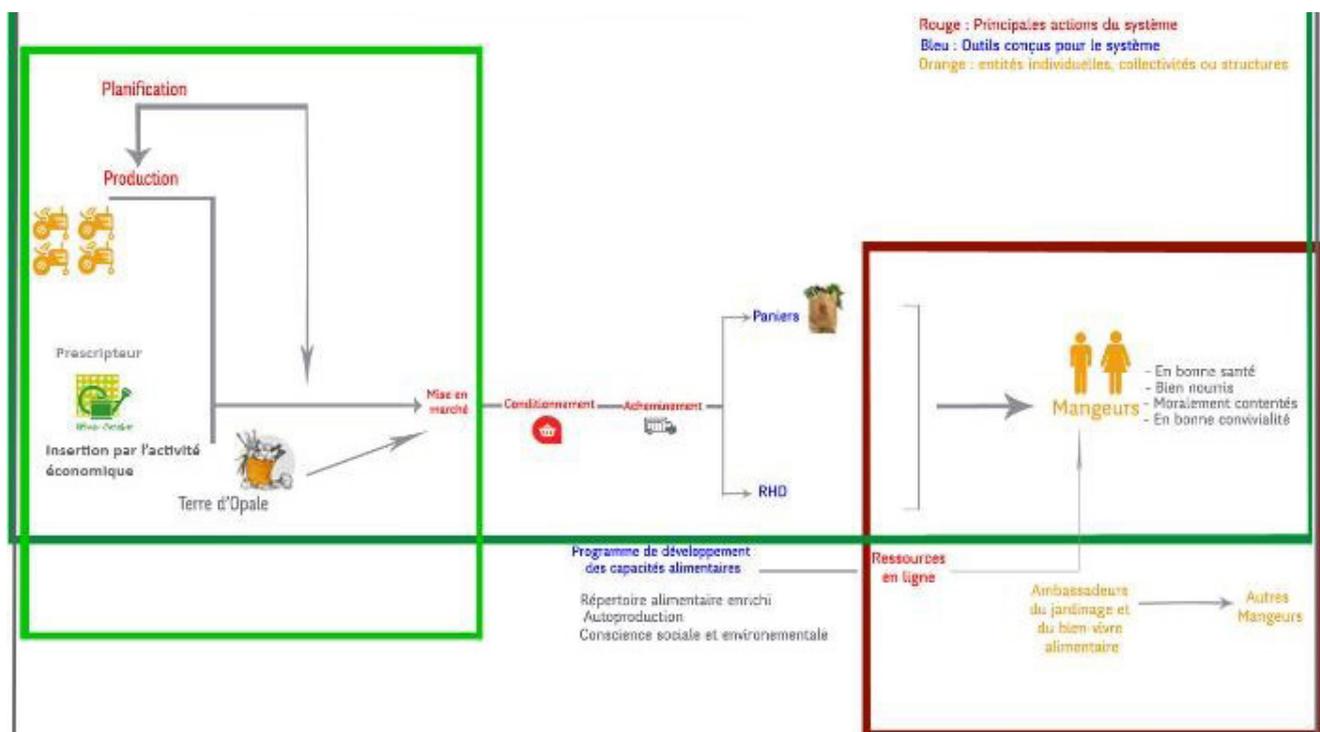


## Étape 2 : regrouper pour satisfaire davantage

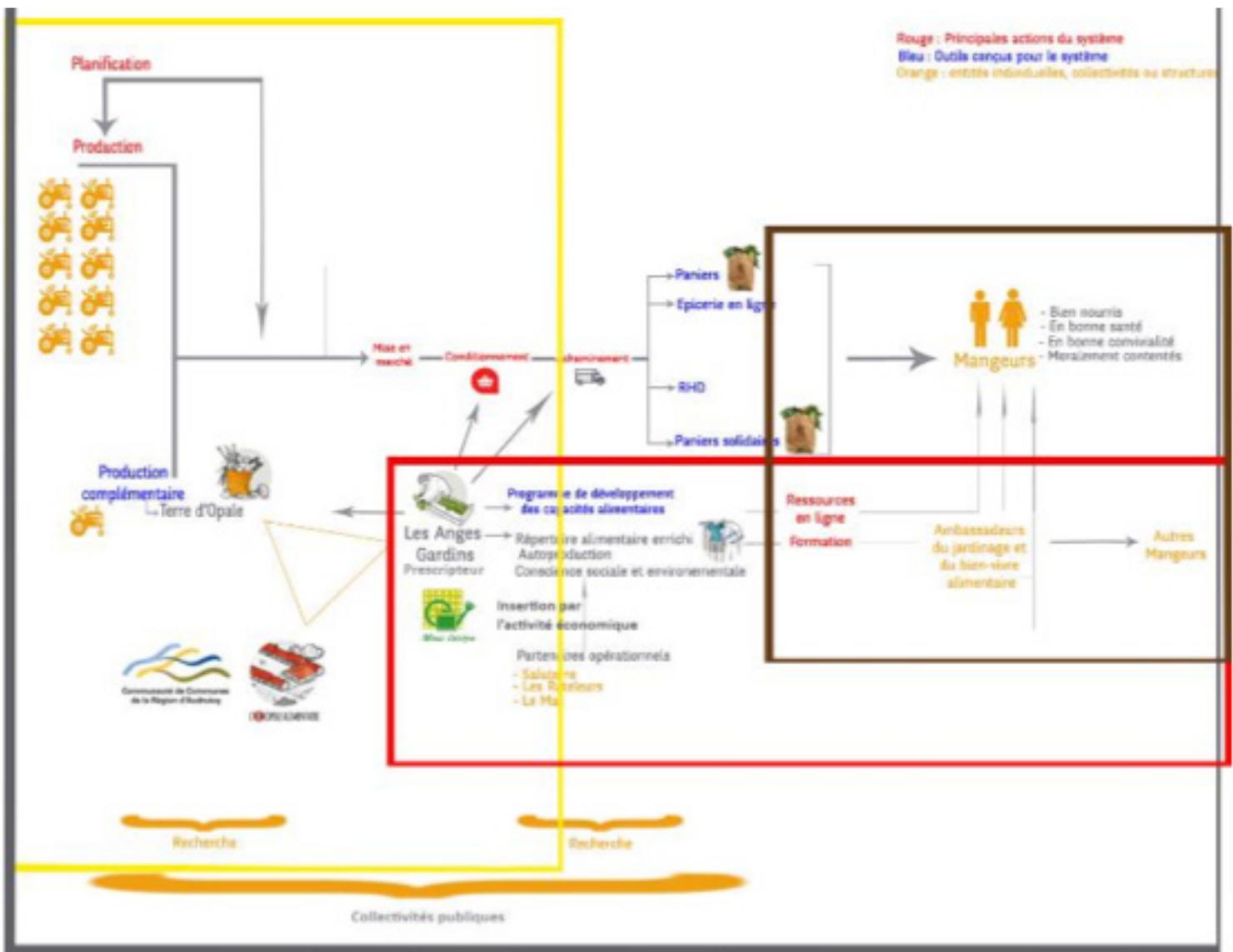


L'impossibilité de satisfaire les abonnés apparaît de plus en plus comme une contre-performance. Le jardin de cocagne associe alors plusieurs producteurs bios et arrive à fournir 150 abonnés par semaine. Une planification commence à s'élaborer entre les producteurs. Cette planification permet de sécuriser les apports et une petite partie des revenus des producteurs. L'élargissement du cercle des producteurs permet de répondre aux premières demandes de la Restauration Hors Domicile (RHD). Pour la RHD, une mercuriale hebdomadaire est alors créée afin de mettre l'offre en marché. Ce travail d'organisation préfigure l'activité de « plateforme » de Terre d'Opale (planification, mise en marché, agrégation, relation commerciale dans un premier temps). Cette activité articule la production aux pistes de débouchés - carré vert tendre - selon une logique encore relativement classique de rencontre entre l'offre et la demande.

## Étape 3 : regrouper pour satisfaire davantage



En 2008, certains de nos ouvriers en insertion viennent travailler le ventre vide. Nous comprenons que le problème ne s'explique pas seulement par l'absence de moyens ou de savoir-faire, mais par une relation psychologique complexe face à la manière de s'alimenter et la résistance au changement. Nos tentatives de réponse donnent peu à peu naissance à un véritable dispositif visant le développement des capacités alimentaires des personnes en difficulté (carré rouge) Il est intéressant de noter que l'existence de ce dispositif pour les mangeurs en difficulté d'autonomie a développé une nouvelle approche de nos finalités envers l'ensemble des mangeurs que nous touchons. Les questions de santé, de diversité, de goût, de convivialité viennent s'agréger aux besoins physiologiques et au social. Nous étions face à l'apparition d'une ressource immatérielle nouvelle et très insuffisamment exploitée dans un dispositif qui ne s'attachait jusqu'alors qu'à fournir du travail en nourrissant d'autres gens et cela, avec le moins d'impact possible sur la planète. La formule d'alors, qui nous convenait bien jusque là « travailler à une filière d'avenir avec des gens dont on dit qu'ils n'ont pas d'avenir » paraissait de ce fait, réductrice. Nous optons pour « Un horizon alimentaire pour chacun ». Jusqu'alors, une seule structure fait tout à partir d'un même lieu et ses instigateurs se heurtent à l'impossibilité de développer les partenariats (fermeture d'esprit des historiques), les mutualisations nécessaires (raisons précédentes + le lieu inadéquat)



## **B. La performance territoriale renforce la performance d'usage : vers un système alimentaire local**

### **Étape 4 : Alliances et refondation**

Nous faisons alors la rencontre déterminante de la CCRA– Communauté de communes de la région d'Audruicq - intéressée par un lieu ressource de nouvelles activités agro rurales pour conserver l'identité agricole qui a jusqu'alors façonné les paysages et l'économie de la Région d'Audruicq.

La CCRA met un disposition un nouveau lieu. Ses moyens d'investissements et de mobilisation de fonds se conjuguent parfaitement à nos projets. C'est la naissance de l'Écopôle Alimentaire de la région d'Audruicq, un lieu d'incarnation de nouvelles pratiques mutuelles dont la puissance évocatrice donne de nouvelles pistes vers avenir (agro) alimentaire souhaité.

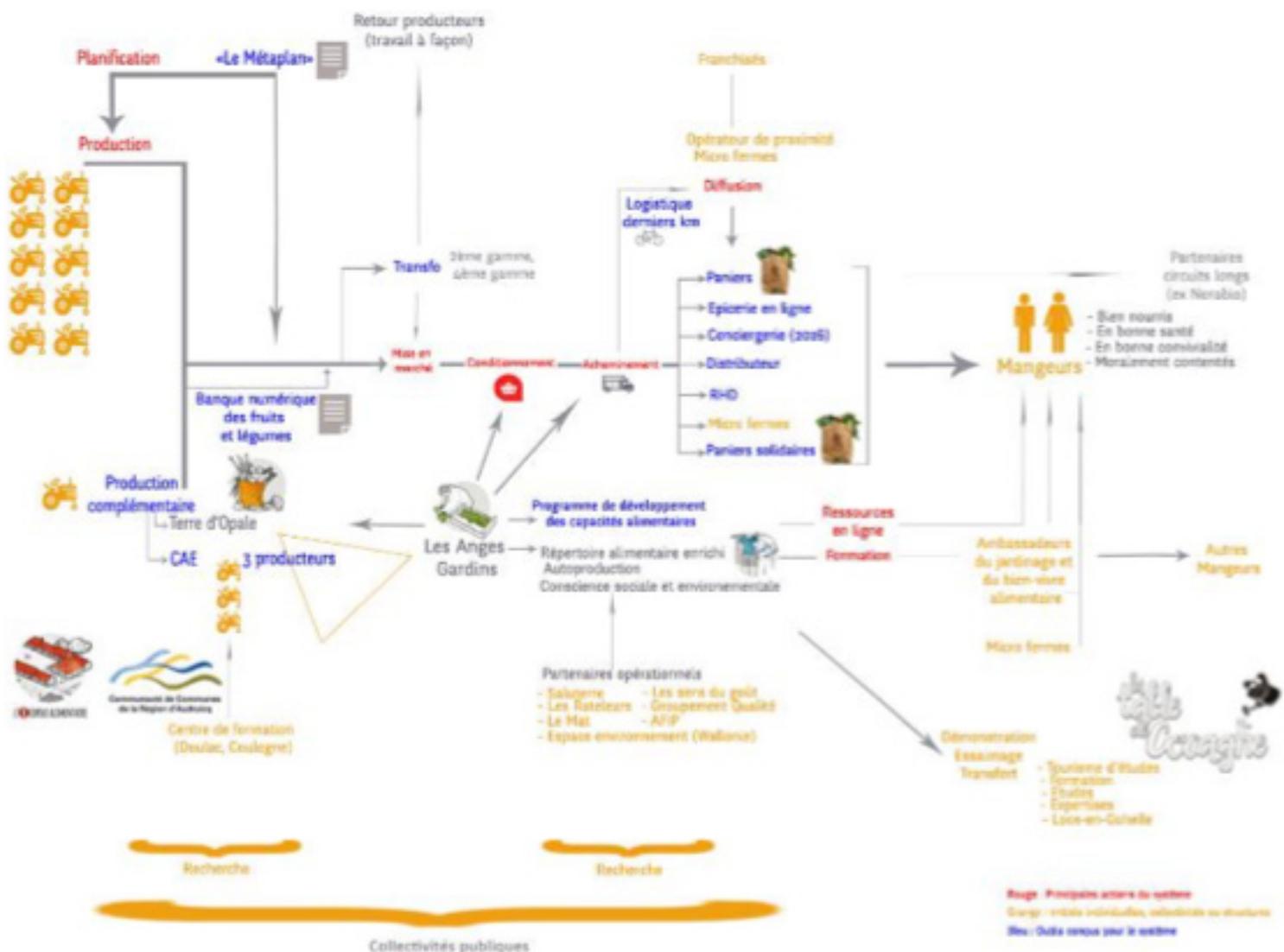
Deux structures se partagent le portage :

- Terre d'opale pour le portage agricole, la présentation à la vente, l'organisation technique et commerciale de l'activité ;
- Et les Anges Jardins pour l'ensemble du volet social (IAE, programme d'éducation populaire,...). Leurs activités et coopérations vont fortement s'enchevêtrer.

Malgré le temps qu'il nous faut passer à la refondation d'un projet et d'un lieu, notre modèle se complète d'autres « encastremements » :

- On retrouve toujours le travail d'association des productions de plusieurs fermes qu'appuie la planification et la mise en marché de Terre d'Opale ;
- Recherches et expertises sont associées pour identifier les nouveaux agencements, services créés et les métiers et qualification qui en découlent (ARENE, carré jaune) ;
- L'action des Anges Jardins appuie les activités de Terre d'Opale sous forme de travail à façon tout en alliant l'insertion à l'activité des producteurs.
- Les Anges Jardins influencent fortement la lecture des besoins des mangeurs, élargissent le cercle des intéressés par l'offre de service d'éducation ;
- Ils s'agrègent les compétences d'autres acteurs de l'éducation populaire (Saluterre, le Mat) pour démultiplier la production de ressources en ligne et le nombre de transmetteurs formés (carrés rouge vif et marron).

La recherche est également engagée pour évaluer l'efficacité des actions



## Étape 5 : Le Pôle Territorial de Coopération Économique

Nous approchons d'un modèle de système alimentaire de proximité qui ne devrait pas faire l'objet de changement majeur avant 3/5 ans sauf à considérer :

- L'internalisation prévue de certaines externalités environnementales (réaliser un travail systématique et sérieux sur la protection des sols, sur la maîtrise des ressources en eau et la lutte contre le changement climatique) ;
- La portée que nous voulons donner aux nouveaux marqueurs d'échanges et aux nouveaux moyens offerts par les monnaies locales.

Nous partons du principe de renforcer l'autonomie du mangeur et de renforcer différentes sources de contentement (physiologique, sanitaire, récréatif, social, moral...). Nous nous retrouvons bien dans les 3 intuitions suivantes :

- Sortir de la chaîne de valeur (sortir de la position de sous-traitant ou de dépendance vis-à-vis des distributeurs) en passant à une logique d'encastrement de la valeur : comment court-circuiter les intermédiaires sans faire du circuit court !
- Mobiliser une ressource immatérielle clé non exploitée : ou comment remplacer les intermédiaires par des intermédiations ;

- Tout en saisissant l'opportunité de mutualiser des investissements : ne pas structurer l'équipement sur les études de marchés mais en fonction du maximum d'utilisation que nous pourrions faire des équipements et du temps.

Nous choisissons aussi de spécifier l'apport des structures Anges Gardins et Terre d'Opale sur la création de chaînons manquants et la mutualisation des outils, compétences et ressources. Pour arriver au schéma de fonctionnement partenarial suivant :

**1.** Terre d'Opale réunit l'offre de 15 producteurs en vue faire déboucher celle-ci sur différents moyens diffus de présentation à la vente.

**2.** Pour assurer une offre complète, Terre d'Opale :

- Planifie à l'avance les productions (par le méta-plan de culture) et sécurise ainsi la plus grosse partie des débouchés et des revenus distribués par le système ;
- Organise un système de collecte de l'information sur d'autres stocks que les stocks planifiés en vue de les mettre en marché (la Banque numérique des fruits et légumes)
- Édite des mercuriales pour la mise en marché ;
- Dirige certaines productions planifiées ou non (et menacées de perte) dans l'atelier de transformation de l'écopôle ;
- Cet atelier de transformation est conçu pour une double mutualisation. Mutualisation des usagers (produits sous marque Terre d'Opale ; travail à façon pour d'autres producteurs ou négociants ; participation possible du producteur au processus de transformation). Mutualisation des usages : le labo est un couteau suisse au sein duquel on pratique la 2ème et la 4ème gamme (conserves et cru sous atmosphère contrôlée, la restauration sur place (Table de Cocagne). On y pratique aussi des ateliers culinaires (ambassade du bien vivre alimentaire. Un agrément sanitaire est en cours pour la 5ème gamme (protéines animales) et la livraison de repas.

**3.** Terre d'Opale produit aussi sur un site de 4 Ha (bientôt 11) des légumes en complément de l'offre des producteurs membres (ce qui est assez unique). En général des produits à forte valeur ajoutée (parce que gourmands en main d'œuvre). Ce dispositif offre une grande souplesse d'ajustement à la demande plutôt que sur l'offre.

Les Anges Gardins interviennent sur les cultures de Terre d'Opale sous forme de travail à façon. Ils sont également chargés de l'agrégation, du conditionnement et de la livraison des produits pour le compte de Terre d'Opale (environ 12 Etp). Les Anges Gardins travaillent avec Terre d'Opale à un projet d'intégration de 2 à 3 maraîchers issus de l'insertion a priori pour développer ce complément de gamme. Une CAE ou une Entreprise d'insertion de travailleurs indépendants sont prévues.

**4.** L'écoute (encore insuffisante) des usagers nous incite à la diversification de la présentation à la vente suivante :

a. Paniers hebdomadaires sur abonnement (3 formules) : « la bio au meilleur rapport qualité/prix, près de mon domicile ou de mon lieu de travail » ;

b. Épicerie en ligne : le même service que « la Ruche qui dit oui » mais sans l'ubérisation, près de mon domicile ou de mon lieu de travail ;

c. La conciergerie : la même chose que a et b mais sur mon lieu de travail et des commandes administrées par un intermédiaire (piste finalement abandonnée car ces intermédiaires sont arquebutés sur la négociation volume/prix ;

d. Les distributeurs automatiques ;

e. Les paniers solidaires : panier à coûts partagés avec les institutions sociales et uniquement aux allocataires des minimas sociaux, avec des animations.

f. La densification des tournées (par ailleurs recherchée pour optimiser les déplacements), va rapidement permettre de mieux penser la « logistique des derniers kilomètres » et de coupler autant que possible la logistique à une action de prospection de proximité comme le font déjà certains homologues belges (Biobello) et anglais (Riverford).

Cette logistique des derniers kilomètres peut être assurée par un « franchisé », un confrère de proximité (ex, une Régie de quartier) ou par un outil ad hoc sous notre tutelle : la microferme servicielle. Ce dernier outil aurait pour avantage d'être une base avancée dans les centres urbains nous permettant de toucher plus facilement le grand public à éduquer et à former. Il permettrait de disposer d'un outil de services de livraison ou de dépôt de produits devant respecter la chaîne du froid. La micro ferme servicielle est une réflexion en soi sur le rapport de l'urbain au rural et les complémentations de cette dernière face à la demande d'hyper proximité de la ville. La microferme compte à ce titre, produire d'autres biens et remplir de multiples services que nous ne détaillons pas ici.

**5.** Parallèlement, les Anges Gardins conçoivent et mettent en œuvre un important dispositif de développement des capacités alimentaires de tous dont on peut avoir un aperçu ici : [www.ambassadealimentaire.fr](http://www.ambassadealimentaire.fr)

Environ 7 partenaires clés sont associés à l'édification des outils.

Naturellement, les Anges Gardins maintiennent et développent leur activité d'origine (l'insertion par l'activité économique), le développement d'activités du système donnant lieu à varier les situations de travail et par là-même, le développement d'habiletés professionnelles et de qualifications.

**6.** Sur le site de l'écopôle, un « service d'accueil des professionnels » et de groupes encadrés est désormais opérationnel :

- Chantiers participatifs apprenants
- Journées d'étude du PTCE chaque mois et introduction dans les circuits touristiques d'étude (DD tour...)
- Programme de formation à destination des professionnels
- Restauration des visiteurs (Table de Cocagne).

## **C – L'essaimage**

### **Etape 6 : un exemple d'essaimage : VITAL**

Depuis 2012, les Anges Gardins ont la charge d'animer le programme de politique alimentaire de Loos-en-Gohelle (VITAL - Ville, Transition et Alimentation Locale). Les volontés, besoins et réponses de VITAL et de l'Ecopôle se sont fortement influencés à tel point qu'on peut considérer que grosso modo, le processus de réponse et d'encastrement de la valeur est pratiquement identique à quelques patronymes près (on notera Terre d'Opale change au profit de Terre de Gohelle).

Il est intéressant d'observer comment les moyens de la ville, plus « militante » de la transition écologique et sociale, sont mobilisés autrement que dans le cas de la CCRA (plus volontiers « militante » du développement local), La municipalité vient s'intercaler au processus et par certains côtés, l'accélérer et le centrifuger.

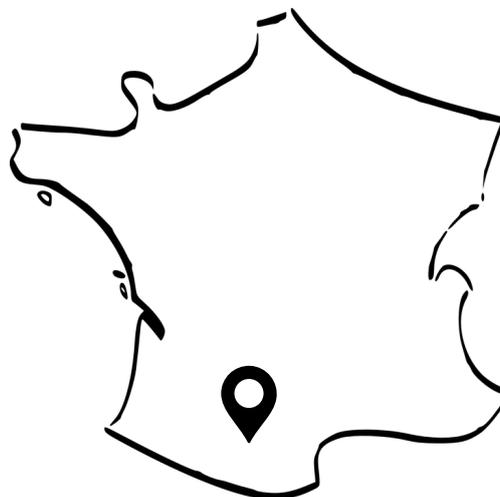
Ainsi, Vital :

1. Se dote d'une compétence d'animation générale de son dispositif.
2. Provoque et encourage les conversions par le « Fifty-fifty avec les agriculteurs locaux » (la ville te confie 1ha à cultiver en bio à condition que tu doubles avec 1 ha). 5 agriculteurs feront la bascule, actuellement, 10 % de la SAU de Loos est certifiée AB. Ce mouvement de conversion donne lieu à la création de la SCA Bioloos à l'initiative de 4 des 5 producteurs.
3. Incite et donne l'exemple dans la consommation bio : 100 % bio pour les maternelles, introduction au foyer des aînés, prise en charge par le CCAS des paniers solidaires.
4. Sensibilise : fête de l'agriculture paysanne et du bien vivre alimentaire tous les deux ans avec l'Adearn et la Confédération paysanne; Opération du Blé dans les écoles ; Création d'un oasis comestible partagé au cœur de Loos.
5. Veille aussi aux chaînons manquants : création d'une riviera nourricière le long des fosses 11, 12 et 19.
6. Met à disposition des infrastructures : la maison BMU pour la micro ferme servicielle et le lancement d'une table de cocagne.
7. Capitalise par la recherche : Vital, etc.
8. Propage : écriture des bases d'une politique alimentaire au niveau de l'agglomération.



## L'écopôle alimentaire Nord Toulousain

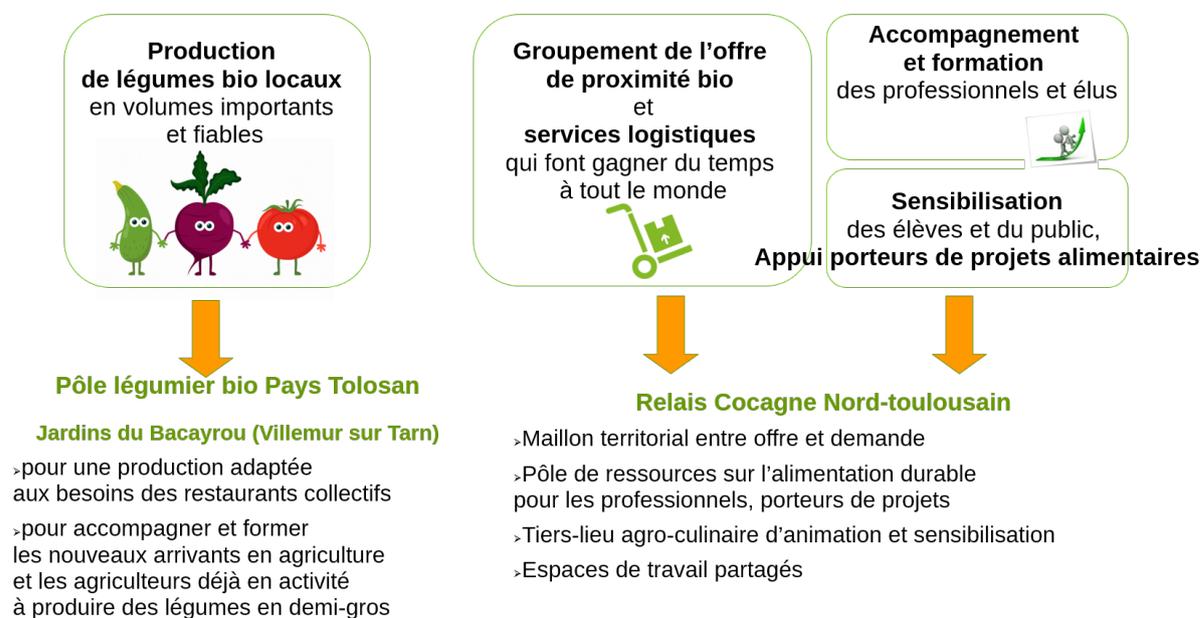
L'Écopôle alimentaire nord Toulousain est un projet né du besoin d'accroître la fourniture en légumes bio et locaux de la restauration collective et les magasins de proximité d'un territoire péri-urbain proche de Toulouse, dont le fort héritage maraîcher est menacé : la production bio locale, modeste en volume, est quasiment exclusivement commercialisée en vente directe ; peu d'agriculteurs (porteurs de projets, maraîchers, céréaliers) s'orientent vers la production de légumes bio demi-gros du fait des investissements importants que cela exige, des risques liés au manque de références technico-économiques, de structuration des débouchés et du caractère peu équitable de la commercialisation en circuit long.



L'Écopôle vise à inventer un modèle articulant un système de production et distribution de proximité adapté au marché demi-gros et à un haut niveau d'exigences écologiques et sociales jusqu'ici plutôt associées aux microfermes.

Afin de répondre à ces enjeux, l'Écopôle alimentaire Nord Toulousain est structuré autour de trois sites de production, en coopération avec un ensemble de partenaires techniques et institutionnels sur le territoire nord toulousain :

- Les Jardins du Girou à Gragnague : chantier d'insertion par le maraîchage bio portant un projet de bâtiment « Relais Cocagne », microplateforme de proximité avec pour ambition de constituer un maillon territorial entre l'offre et la demande (stockage, micro-légumerie et services logistiques) et d'être un pôle de ressources sur l'alimentation durable pour les professionnels et les porteurs de projet ;
- Les Jardins du Bacayrou à Villemur-sur-Tarn : pôle légumier bio expérimental associant parcours en insertion, stages et test d'activité pour un changement d'échelle en agriculture biologique (passage du maraîchage diversifié à la production légumière en vue de débouchés en demi-gros, notamment pour la restauration collective et les circuits solidaires) ;
- Les Jardins du Ricotier à Fenouillet : chantier d'insertion par le maraîchage bio avec une perspective d'approvisionner en direct la cuisine scolaire de la ville et de préserver le foncier agricole communal



Le **pôle légumier bio du Pays Tolosan** aura un triple objectif de production, d'expérimentation et d'accompagnement pour la culture de légumes bio en demi-gros :

- Produire en demi-gros pour la restauration collective et les magasins de proximité, selon un plan de culture mutualisé défini en fonction des besoins du territoire
- Expérimenter des techniques culturales alliant agroécologie et production en volume, dans une perspective de résilience (moins dépendance aux énergies fossiles, changement climatique) et de viabilité économique
- Faciliter l'orientation des agriculteurs vers ce mode de production peu développé localement en s'adaptant à la diversité de leurs parcours et attentes :
  - Statut et formules d'accompagnement pédagogique sur mesure pour de futurs exploitants ou salariés agricoles (jeunes, salariés en reconversion, demandeurs d'emploi) : contrats en insertion, contrats CAPE, CEFI, stages, etc. Chacun de ces dispositifs sera géré par la structure dont c'est la vocation (espaces-tests agricoles, CFPPA, ADEAR, Cocagne, Chambre d'agriculture...). Possibilité d'installation pérenne sur place pour ceux qui le souhaiteront à l'issue de leur parcours, sous forme indépendante ou en tant que salarié agricole, à condition de s'inscrire dans le cadre du projet (production de légumes demi-gros bio)
  - Parcelles tests mises à disposition pour des céréaliers envisageant une diversification en production légumière bio
  - Mutualisation de matériels et d'un circuit de distribution/logistique

La coordination de l'exploitation sera portée par les Jardins du Girou, mais le projet est mené en partenariat avec Terre de Liens, qui sera propriétaire du foncier, et avec plusieurs réseaux agricoles de Haute-Garonne, pour un accompagnement sur-mesure des agriculteurs « hébergés » (ADEAR, CIVAM, espace-test 100e Singe, ERABLES 31) et pour des modules de formation professionnelle accessibles y compris aux agriculteurs déjà en activité (partenariat avec le CFPPA voisin).



Le **Relais Cocagne nord Toulousain** constituera une plateforme de groupement de l'offre, de logistique et de distribution en circuit court pour la restauration collective et les magasins de proximité.

Il constituera la seconde plateforme territoriale Manger Bio sur le bassin de consommation toulousain, après l'ouverture fin 2020 du Relais Cocagne Haute Garonne situé à Salles sur Garonne. Cette couverture séparée du sud et du nord toulousain, en limitant les besoins de traverser la métropole, permettra d'optimiser la logistique et d'en réduire l'empreinte carbone.

Agrégeant la production du pôle légumier et celle d'autres producteurs locaux, le Relais Cocagne contribuera à la structuration d'un écosystème de production et de commercialisation de produits biologiques, non seulement pour les fruits et légumes mais aussi pour l'ensemble des denrées alimentaires.

Il permettra aux producteurs partenaires de bénéficier des avantages de la vente en demi-gros (gain de temps, diversification des débouchés, planification) sans entrer dans une relation déséquilibrée avec des grossistes tirant excessivement les prix à la baisse.

L'équipe de la plateforme sera mobilisée pour un suivi étroit des clients professionnels en proximité, de manière à planifier les besoins de mise en production et à structurer les débouchés pour les agriculteurs bio du territoire.

Le partenariat avec Manger Bio / Biocoop Restauration permettra de sécuriser l'approvisionnement de manière à garantir une offre complète à la restauration collective.

Cette plateforme pourra bénéficier également aux structures de l'économie sociale et solidaire désireuses de favoriser un accès de tous en produits de qualité et locaux (par exemple VRAC).

Le **relais Cocagne nord toulousain** aura également pour vocation d'être un pôle de ressources, véritable tiers-lieu pour faciliter l'accès à une alimentation locale biologique et aux métiers de l'agroalimentaire dans une perspective d'économie sociale et solidaire :

- Espace de restauration bio, locale et végétale, face à un nouveau lycée dont l'ouverture est prévue en 2021, comprenant un espace de vente de produits bio et locaux ;
- Espace de co-working pour limiter le besoin de mobilité vers la métropole toulousaine et dynamiser le réseau entrepreneurial local ;
- Espace de bureaux, salles de réunions et permanences pour les réseaux d'accompagnement, d'enseignement et de recherche autour de l'agriculture et de l'alimentation durables, résilientes, solidaires ;
- Offre de formation à destination des professionnels (producteurs, transformateurs, acheteurs et cuisiniers de la restauration collective, professionnels de l'action sociale et de l'animation, techniciens des collectivités), accueil de séminaires, animation d'une dynamique mutualisée d'accompagnement et de formation inter-réseaux sur un « archipel » de lieux en Haute-Garonne ;
- Activités pédagogiques, participations aux manifestations festives du territoire et accueil découverte (lien consommateur/producteurs, métiers de l'agroalimentaire, économie circulaire) pour tous types de publics : scolaires, périscolaires, défis famille à l'alimentation positive, groupes issus de groupements d'achats, groupes issus de quartiers politique de la ville, etc. ;
- Actions solidaires : déploiement du programme de paniers solidaires et des ateliers cuisine et jardinage les accompagnant, accompagnement des structures sociales et caritatives du territoire autour de la thématique de l'alimentation durable ;
- Fonction « couveuse » pour des projets entrepreneuriaux autour de l'agriculture et de l'alimentation durable ; perspective de développement d'une coopérative d'activité et d'emploi thématique pour accompagner notamment des salariés créant une activité à l'issue de leur parcours en insertion.