LES CONSEILS DE POLITIQUES ALIMENTAIRES : DÉFINITION, RAISON D'ÊTRE ET BALISES MÉTHODOLOGIQUES

Remerciements

Un grand merci à toutes les personnes qui nous ont aidé à réaliser ce projet, en particulier :

- L'équipe de Manger Demain pour la collaboration stimulante ;

- Les porteur.se.s de projet wallons pour leur participation active et les échanges fructueux lors des ateliers ;

- Les personnes rencontrées pour leur connaissances sur les enjeux de gouvernance (alimentaire), de participation ou de collaboration : Marc NIELSEN, Directeur Terres en Ville, Camille CHAUVET, Chargée de mission Alimentation Pays des Châteaux (F); Morgane SCOUARNEC, Chargée de mission Gouvernance alimentaire Bordeaux Métropole (F); Esther DINH, Stagiaire Terres en Villes (F) ; Jonathan PEUCH, Chercheur en droit de l'alimentation FIAN Belgium; Rachel RECKINGER, Chercheuse (sociologue et anthropologue) Université du Luxembourg; Julien NOEL, Chercheur sur le projet de CPA à Liège et Conseiller de PAT en France Université de Liège; Paulo-Serge LOPES, Chargé de mission – Alimentation et Stratégie alimentaire Métropole Européenne de Lille (MEL); Alizée MARCEAU, Consultante/Chargée de mission Systèmes Alimentaires Territorialisés Pistyles / indépendante ; Dominique BARREAU, Chef de projet agriculture- alimentation Nantes Métropole; Margaux DELEBECQUE, chargée de projets, et Marie-Martine POIROT, Directrice du Pôle Transition alimentaire et agricole, Douaisis Agglo; Anna WISSMANN, Coordinatrice des Food Council en Allemagne FPC Network; Ravenna NUAIMY_BARKER? Reos partners; Catherine LEMAY BELISTE, écoconseillère et chercheuse au CIRODD (Québec) et Florence VILLENEUVE (Québec); Fanny SBARAGLIA, Chercheuse à l'ULB au Centre d'Étude de la Vie Politique.

Rédaction : Anne Thibaut (IEW) ; Sabine Vigneron (EE)

Mise en page : Chloé Vargoz (IEW)

Editeur Responsable : Sylvie Meekers (IEW)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 4

PARTIE 1 - SYSTÈMES ALIMENTAIRES COMPLEXES : APPROCHE SYSTÉMIQUE ET COLLABORATION 5

1 - QU'EST- CE QU'UN SYSTÈME ALIMENTAIRE ? 7

2 - COMPLEXITÉ ET APPROCHE SYSTÉMIQUE 7

PARTIE 2 - CONSEILS DE POLITIQUES ALIMENTAIRES : QUOI, POURQUOI, COMMENT ? 11

1 - CPA : ENJEUX ET RAISON D'ÊTRE 12

2 - CONSEIL DE POLITIQUES ALIMENTAIRES : DÉFINITION, OBJECTIFS, CHAMP D'ACTION 12

2.1 Définition 12

2.2 Objectifs 12

2.3 Champs d'actions et thèmes de travail 13

3 - QUI INCLURE AU SEIN D'UN CPA ? 13

3.1 Généralités 13

3.2 La participation des autorités publiques 14

3.3 La participation des acteur·rice·s du système agro-industriels 14

3.4 Faut-il inviter les personnes à titre personnel ou en tant que représentant·e d'une organisation ? 15

3.5 La participation des citoyens 15

4 - L'ARCHITECTURE D'UN CPA : DIFFÉRENTES INSTANCES 16

5 - BALISES DE FONCTIONNEMENT 18

5.1 Développer une culture de la participation et de la collaboration au sein des groupes 18

5.2 Décider comment décider et sur quoi être d'accord 19

5.3 Faire circuler l'information au sein du CPA 20

6 - QUELQUES ÉTAPES DANS LA CRÉATION D'UN CPA 20

6.1 La mise en place d'un groupe porteur 20

6.2 L'inventaire de dynamiques existantes sur le territoire 21

6.3 Mobiliser et rencontrer les acteur·rice·s clés du système 21

6.4 Définir des objectifs communs 22

6.5 Définir une stratégie 22

6.6 Définir un plan d'action : Intérêt et limites 23

6.7 Processus d'évaluation 24

EN CONCLUSION 25

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES 26

ANNEXE : SUPPORTS DU CYCLE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF AVEC LES PORTEURS DE PROJET 26

INTRODUCTION

Nous vivons, en Région wallonne comme ailleurs, un contexte de crises systémiques touchant des dimensions environnementales, sociales et économiques auxquelles le monde politique et les citoyen·ne·s doivent ou devront immanquablement s'adapter. Ces crises multiples n'épargnent pas le système alimentaire : dérèglement climatique, extinction des espèces, malnutrition, surconsommation, difficultés économiques pour certains acteurs et difficultés d'accès à la terre. Tous ces enjeux sont complexes, inextricablement liés et difficiles à appréhender. Les tentatives pour les résoudre sont nombreuses mais restent fragmentées et à petite échelle et force est de constater que nous sommes loin d'observer une rupture dans les indicateurs problématiques. Les émissions de gaz à effet de serre liées à l'agriculture, la prévalence du surpoids et de l'obésité, le nombre de personnes bénéficiant d'aide alimentaire, rien que ces 3 indicateurs continuent d'augmenter.

C'est dans ce contexte que la stratégie Manger Demain a été adoptée par le Gouvernement wallon le 30 novembre 2018. Cette stratégie prévoit notamment la mise en place de Conseils de Politique Alimentaire (CPA) comme levier pour renforcer des mécanismes de gouvernance responsables et efficaces à l'échelle des territoires wallons, communaux ou supra-communaux et ainsi transformer les systèmes alimentaires.

Durant l'année 2021, IEW et Espace Environnement dans le cadre du RAWAD, Réseau des acteurs wallons pour une alimentation durable, en étroite collaboration avec la Cellule Manger Demain ont reçu comme mission de définir les contours des CPA wallons, leurs objectifs et comment les mettre en place.

Pour ce faire, un travail bibliographique sur les CPA a été réalisé. Une quinzaine de personnes ressources ayant une expérience dans les CPA ou d'autres processus de gouvernance participative territoriale ont été interviewées en Belgique et à l'étranger. Des rencontres collectives ont été organisées avec les porteur·euse·s de projets désireux·ses de soutenir la relocalisation de l'alimentation sur leur territoire tout en développant une instance de gouvernance de type CPA.

Ce processus a débouché sur la rédaction d'une note de cadrage proposée par la cellule Manger Demain, document structurant ayant pour objectif de définir un socle commun sur base duquel chaque CPA est libre de définir son identité propre.

En complément de cette note de cadrage, le présent document propose des éléments de réflexions et des recommandations afin d'aider les porteur·euse·s de projet à initier une gouvernance alimentaire sur leur territoire et à s'interroger sur la façon de l'implémenter. Ces repères méthodologiques seront illustrés par des références bibliographiques et outils partagés lors des rencontres collectives afin de permettre d'aller plus loin dans la réflexion et de favoriser l'action.

Dans la première partie du document, nous proposons des éléments plus théoriques sur ce que sont les systèmes alimentaires et pourquoi il nous paraît indispensable de les aborder collectivement et de façon systémique pour les transformer. Dans la seconde partie, nous proposons des balises méthodologiques pour toutes les personnes qui s'intéressent et souhaitent mettre sur pied des CPA. Loin d'être exhaustif, ce document sera amené à être complété et précisé au fil du temps, à mesure que des CPA verront le jour en Wallonie en s'appuyant sur les expériences concrètes de terrain.

PARTIE 1

SYSTÈMES ALIMENTAIRES COMPLEXES : APPROCHE SYSTÉMIQUE ET COLLABORATION

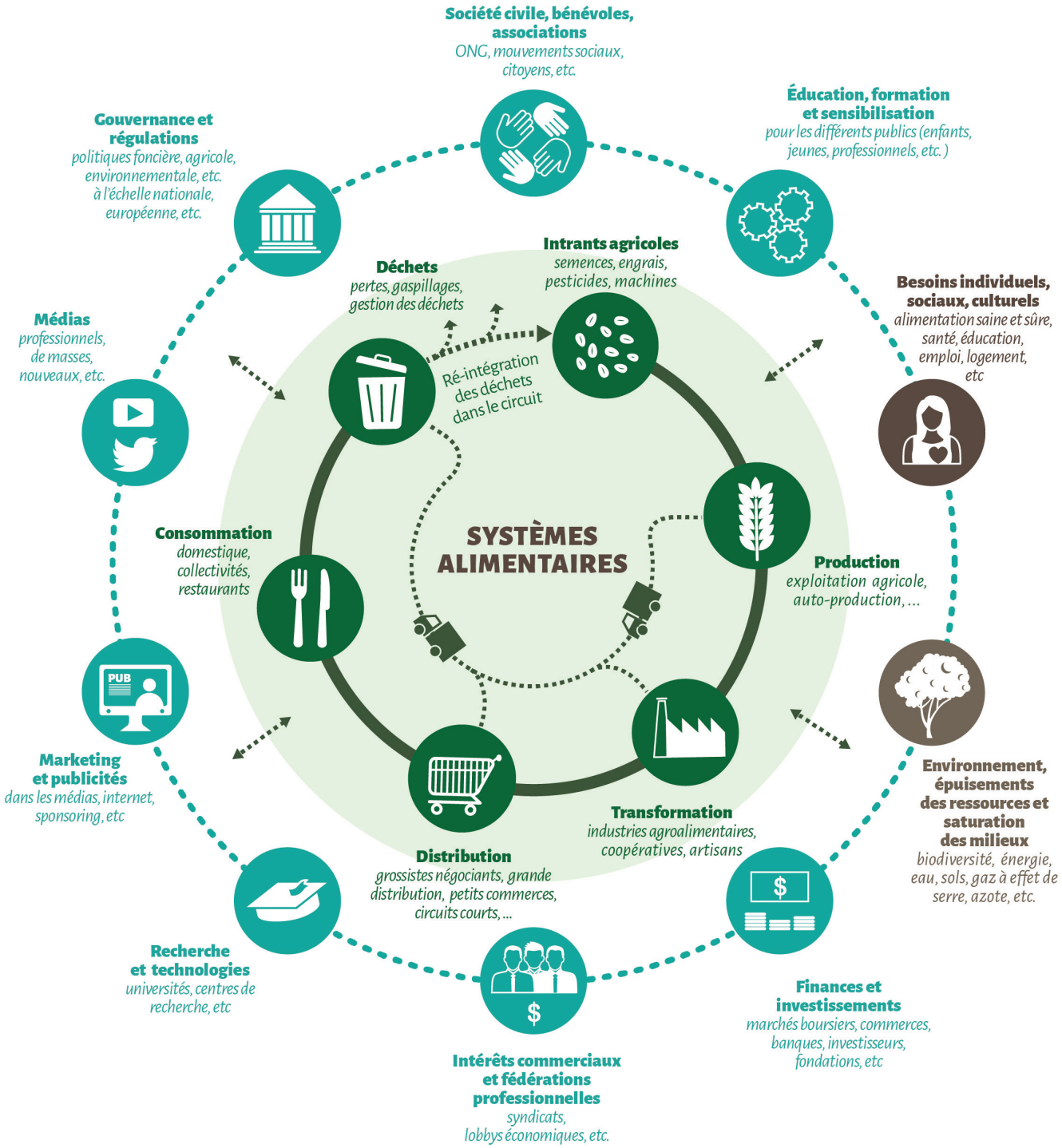

Figure 1 : Exemple de représentation des systèmes alimentaires.
Sources : plateforme wallonne du GIEC et Université du Luxembourg

1 - QU'EST- CE QU'UN SYSTÈME ALIMENTAIRE ?

« Parler de systèmes alimentaires permet d'englober tous les acteurs et toutes les dynamiques concernés, alors que considérer les éléments du système indépendamment les uns des autres, sans le voir dans sa globalité, est réducteur et incomplet. Il en va de même pour les solutions envisagées pour le rendre plus durable. La nécessaire transformation du système ne peut en effet s'opérer de façon efficace que si l'on prend en compte tous ses intervenants et leurs interactions. Cette approche aide à identifier les synergies possibles, et à faciliter la coordination nécessaire pour les favoriser».[1]

Le système alimentaire comprend bien sûr les différents maillons de la chaîne alimentaire : production, transformation, distribution, consommation et (gestion des) déchets. C'est le fameux modèle « de la fourche à la fourchette » ou « de la fourchette à la fourche ». Celui-ci souvent utilisé ne reflète que partiellement la réalité de nos systèmes alimentaires. Profondément connectés à l'environnement, ils nécessitent des intrants comme les ressources en eau, en énergie, en fertilisants. Ils ont aussi besoin de capitaux, de connaissances, de main d'œuvre, etc. Les extrants ou pollutions produites (gaz à effet de serre, eaux polluées, perte de biodiversité) font également partie du système et ont en retour un impact important sur celui-ci. De nombreux acteurs influencent le système alimentaire comme les autorités publiques, la société civile, les fédérations professionnelles, les médias et la publicité, les acteurs financiers, les acteurs de l'éducation et de la recherche, etc. Ce jeu d'influence se fait par la mise en œuvre de multiples programmes, actions et réglementations qui peuvent soutenir la durabilité… ou non. Enfin, les croyances, les valeurs, les normes sociales et culturelles sont des modèles mentaux, des architectures souvent invisibles qui façonnent profondément les systèmes alimentaires (voir figure 1).

2- COMPLEXITÉ ET APPROCHE SYSTÉMIQUE

Parce qu'ils sont composés de nombreux éléments et de nombreux sous-systèmes en interaction dynamique, les systèmes alimentaires sont des systèmes dits complexes.

En simplifiant fortement, les systèmes complexes, organisés de manière à produire un.e ou plusieurs objectifs/fonctions, répondent à différentes caractéristiques :

- ils ont des propriétés émergentes c'est-à-dire que "le tout est plus que la somme des parties". Autrement dit, les interactions entre les parties font émerger des caractéristiques qu'aucune des parties seules ne possèdent ;
- ils s'adaptent rapidement et en permanence pour survivre grâce aux boucles de rétroaction… et ce, jusqu'à un certain point (effet seuil, point de rupture, etc.). Les changements climatiques, les dynamiques de population, les marchés financiers, tous ces systèmes complexes offrent quantité d'exemples d'adaptation mais aussi de ruptures ;
- ils sont difficilement prévisibles et il est nécessaire d'agir dans un contexte de futur incertain et indéterminé. Par exemple, alors qu'on observait une croissance des ventes en bio et circuits courts depuis 10 ans avec une accélération de la croissance pendant la crise COVID[2], une diminution est maintenant observée. Les hypothèses de cette réduction pourraient être la hausse des prix de l'énergie, du prix des produits alimentaires, ou d'autres choses encore.

Aujourd'hui, comme cela a déjà été évoqué dans l'introduction, force est de constater que les systèmes alimentaires sont en crise et que nous ne parvenons pas collectivement à rompre avec les tendances non durables. Des voix de plus en plus nombreuses affirment que le problème vient de la manière dont nous abordons et cherchons généralement à résoudre les problèmes dits « complexes » comme ceux liés à l'alimentation.

« Si nous voulons provoquer la restructuration en profondeur des systèmes, nécessaire pour résoudre les problèmes les plus graves du monde, la première étape consiste à penser différemment. Tout le monde. Toute la société. » **Donella Meadows**, autrice du livre ***Halte à la croissance.***

De par notre éducation, l'approche analytique consistant à étudier et à optimiser les parties d'un système nous est très familière. Or, il est fondamental de changer de lunettes. Cette autre manière voir, de penser et d'agir, complémentaire à l'approche analytique, c'est l'approche systémique. Ce terme que l'on entend et utilise de plus en plus, fait en général référence à une vision d'ensemble, globale voire cohérente par opposition à une approche en silo[3]. C'est en réalité plus que cela.

« C'est un terme général pour représenter un ensemble de méthodes et d'outils qui se concentrent sur les systèmes plutôt que sur les parties comme contexte pour définir, comprendre et résoudre des problèmes complexes. (…) La pratique de la pensée systémique nous aide à cesser de fonctionner de crise en crise et à penser d'une manière moins fragmentée et plus intégrée."[4] »

1 Systèmes alimentaires et Climat. De la ferme à la table. https://plateforme-wallonne-giec.be/lettre-22 Plateforme wallonne du GIEC.
2 https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2020/05/ResumeEtudeCovid19-SecteurBioWallon_Biowallonie.pdf
3 Par exemple, le référentiel alimentation durable de Wallonie le présente comme un des 8 principes généraux pour une transition vers un système alimentation durable en vue de favoriser « l'intégration horizontale prenant en compte simultanément les dimensions économiques, sociales et environnementales et verticale des politiques avec la cohérence entre les niveaux de pouvoir et les échelles géographiques ».
4 Linda B Sweeney, Dennis Meadows, *The system thinking playbook*, Ed Chelsea green, 1995

Pour parvenir *« à se concentrer sur les systèmes plutôt que sur les parties »* et tenter de résoudre des problèmes dits « complexes », une des clés est de rassembler et de faire collaborer une diversité de personnes qui sont à la fois impactées par le système et qui peuvent avoir une influence pour le transformer.

« La collaboration est le visage humain de la pensée systémique ! Une transformation significative d'un système se résume toujours à la collaboration ; c'est ainsi que les choses se font. Il faut donc s'assurer que les acteurs importants sont présents et impliqués. »
Peter Senge, Accelerate 2014

La Parabole de l'éléphant nous aide à comprendre cet aspect (figure 2). Dans cette fable, plusieurs personnes aveugles interagissent avec différentes parties d'un éléphant en n'ayant pas conscience qu'elles interagissent avec un ensemble plus vaste. Dans le cas des systèmes alimentaires, chaque protagoniste, chaque partie prenante du système qui souhaite influencer le système (acteurs économiques, société civile, acteurs publics, etc.) diagnostique les problèmes qui le concernent et veut résoudre avant tout essentiellement ceux qui les touchent particulièrement.

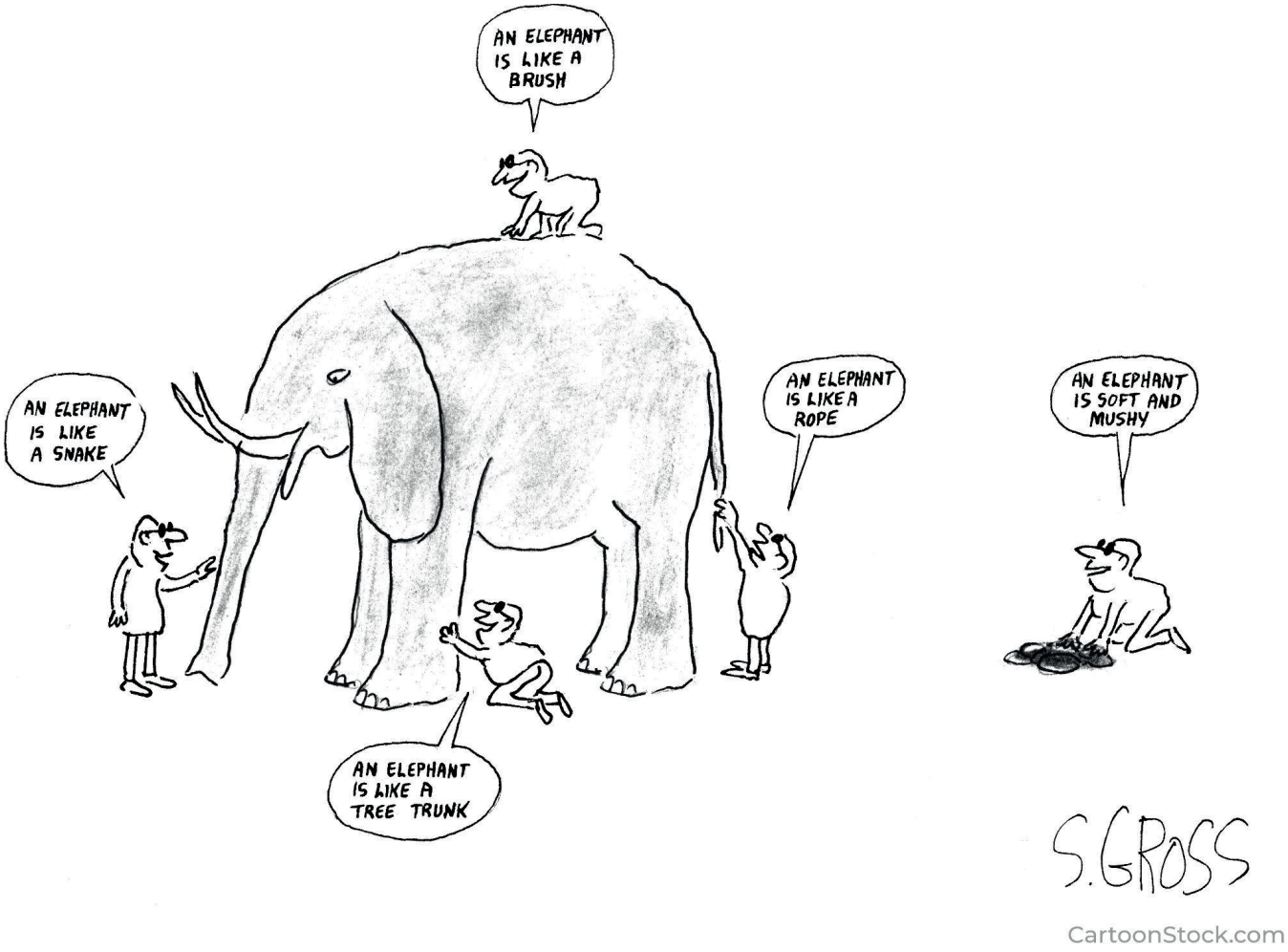

Figure 2 : L'aveugle et l'éléphant. Chacun voit une (petite) partie d'une réalité plus complexe et tend à supposer que ce qu'il voit est l'image complète. "
Un éléphant est comme une brosse" , "un serpent" , "une corde", "un tronc d'arbre.
À moins que ce ne soit "doux et moelleux"
(cartoonstock.com)

Peter Senge, professeur au MIT et spécialiste des systèmes, nous précise :

« Aucun d'entre nous ne voit le système. Nous voyons notre propre partie basée sur nos propres antécédents et notre histoire. Et nous pensons tous que nous voyons la partie la plus cruciale »[5]

Un des enjeux des CPA (ou de tout autre collectif d'acteurs diversifiés) est donc de faire en sorte que les différents acteurs du système alimentaire voient l'ensemble du système alimentaire, comprennent ses enjeux, et collaborent pour parvenir à optimiser tout le système et pas uniquement ses éléments et ainsi définir des solutions qui soient réellement inclusives.

Il s'agit donc grâce à la participation active de personnes à tous les niveaux du système, d'identifier et agir sur les causes, pour ouvrir la voie à de réels progrès. En effet, ce que la plupart d'entre nous appellent des "problèmes" sont généralement des symptômes. Lorsque nous nous concentrons sur les symptômes, nous produisons au mieux une amélioration temporaire. Au pire, nous renforçons par inadvertance la dynamique qui est à l'origine du problème.

Ces causes profondes peuvent être trouvées en mettant en évidence les structures des systèmes sous-jacents (voir encadré « modèle de l'iceberg »), les interdépendances et les relations de cause à effet (ou boucle de rétroaction, etc.) via par exemple, une cartographie du système et des rapports de force entre les acteurs. L'important est donc de faire un détour collectif volontaire pour mieux comprendre la problématique. Il s'agit donc de rompre avec cette habitude des processus participatifs de directement compiler des solutions souvent préalablement identifiées par chaque participant. La figure 3 résume cet état d'esprit.

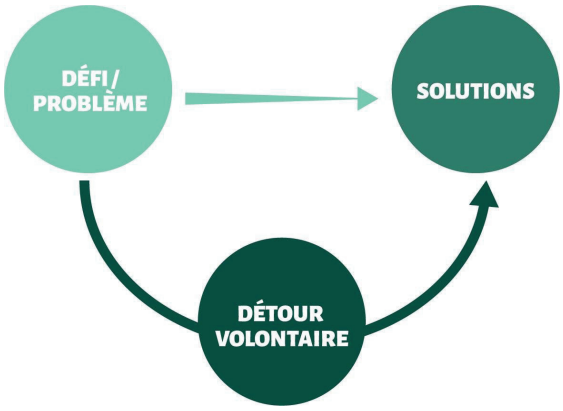

Figure 3 : Approche vis-à-vis des défis, des problématiques sociétales complexes comme celles liés aux enjeux alimentaires

LE MODÈLE DE L'ICEBERG

Un outil permettant de se faire une première idée de "l'éléphant" et donc de systèmes complexes comme les systèmes alimentaires est le modèle dit « de l'iceberg »[6]. C'est un moyen simple de distinguer collectivement les symptômes d'un problème, de ces causes sous-jacentes ou profondes. Il distingue 4 niveaux de compréhension. Le **1er niveau** est celui des événements ou constats, autrement dit ce qui est observable, visible. Le **2ème niveau** est celui des comportements ou tendances qui relient les nombreux événements dans le temps. Le **3ème niveau** sont les structures qui comprennent par exemple, les rapports de pouvoir, les logiques de travail, les politiques, etc. et le **4ème niveau** sont les modèles mentaux, les croyances fortes des personnes à propos du système et leurs motivations profondes (qui peuvent être différentes de ce qu'ils déclarent). Plus le niveau de compréhension du système par les personnes est élevé, plus ils ont la possibilité de modifier le comportement du système. La figure 4 illustre ces différents niveaux pour l'événement « j'ai un rhume » qui en révélant une compréhension approfondie du problème va permettre à la personne d'agir sur ses causes (en modifiant ses croyances par exemple).

Figure 4 : Le modèle de l'iceberg permet de mettre en évidence les structures profondes des enjeux complexes. La figure reprend quelques exemples de tendances, structures et modèles mentaux autour du constat « j'ai un rhume ».

5 Cité par Steve Williams, demystifying system mapping, June 6, 2014

6 David Peter Stroh, *Systems thinking for social change. A practical guide for solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*, Broché, 2015

Une autre particularité de l'approche systémique est d'apprendre en faisant. Les caractéristiques des systèmes complexes évoquées plus haut - imprévisibilité et adaptabilité - requièrent cet état d'esprit. La bonne nouvelle est que cette approche, - comme tant d'autres choses - s'apprend ! Comme le dit David P. Stroh, *« Devenir un penseur systémique plus efficace signifie développer ses capacités émotionnelles, comportementales, spirituelles et cognitives. La meilleure façon d'apprendre est en faisant et il existe de nombreuses ressources pour aider."*

Le cadre des CPA se prête parfaitement à cet apprentissage collectif. Le champ de l'approche systémique et de ces outils est immense et leur applicabilité sur les CPA en est encore à ses balbutiements. Des pistes et des outils pour ouvrir la réflexion et l'action vers des CPA collaboratifs et systémiques sont proposés dans la partie suivante.

➔ Pour aller plus loin ...

Joël de Rosnay, *Le macroscope, Vers une vision globale*, Ed. du Seuil, 1975.

Gérard Donnadieu et al, *L'approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse de travaux du groupe AFSCET*. 2003

David Peter Stroh, *Systems thinking for social change. A practical guide for solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*, Broché, 2015

Donella Meadows, *Thinking in systems*, Broché, 2015

Draper Kauffman, *Systems one : an introduction to systems thinking*, 4ème édition, 1980

Linda B Sweeney, Dennis Meadows, *The system thinking playbook*, 1995, Ed Chelsea green

Nguyen, H., *Sustainable food systems : concepts and framework, FAO*, 2018

PARTIE 2

CONSEILS DE POLITIQUES ALIMENTAIRES : QUOI, POURQUOI, COMMENT ?

1 - CPA : ENJEUX ET RAISON D'ÊTRE

Le pari des Conseils de Politique Alimentaire CPA est de contribuer à transformer en profondeur et de façon systémique les systèmes alimentaires locaux ou régionaux, de stimuler le développement économique local et de les rendre plus durables sur le plan environnemental et plus justes sur le plan social.

En rassemblant les multiples acteurs du système alimentaire, concernés et motivés par sa transformation, le CPA crée un espace de dialogue autour du système alimentaire territorial dans son ensemble. Il offre une opportunité de comprendre collectivement les causes profondes de ce qui dysfonctionne et de créer des débats autour d'enjeux complexes. C'est potentiellement un lieu de développement stratégique pour le territoire, de développement de politiques transversales et cohérentes et de co-construction de solutions inclusives. C'est selon le Collège wallon pour une Alimentation durable (CwAD), un lieu « *pour identifier et proposer des solutions co-construites, innovantes, transdisciplinaires et coordonnées au service de la transition alimentaire*[7]. »

En identifiant et reflétant les différents besoins et perspectives des différentes parties prenantes du système alimentaire et de tou·te·s les citoyen·ne·s du territoire, le CPA contribue ainsi à renforcer la démocratie alimentaire. Il crée un espace légitime de parole, d'action et de reconnexion. En ce sens, le CPA est une manière de concrétiser le concept de souveraineté alimentaire, c'est-à-dire « *le droit des peuples et des États à déterminer eux-mêmes leurs politiques alimentaires et agricoles, sans porter atteinte à autrui*[8] ».

2 - CONSEILS DE POLITIQUES ALIMENTAIRES : DÉFINITION, OBJECTIFS, CHAMP D'ACTION

2.1 Définition

Les Conseils de politique alimentaire (CPA) sont donc des structures de gouvernance collaborative rassemblant des acteur·rice·s diversifié·e·s du système alimentaire (figure 1) d'un même territoire et gravitant autour des différentes dimensions du système alimentaire (satisfaction d'un besoin humain fondamental, contribution à la qualité de vie et à la santé humaine, préservation de l'environnement, juste rémunération des producteurs, maintien du tissu rural, soutien des circuits courts, développement économique local et création d'emplois, transmission d'une identité culturelle, etc.) et désireux·ses d'y soutenir une dynamique de transition vers un système alimentaire plus durable.

2.2 Objectifs

Selon la note de cadrage rédigée par la cellule Manger Demain et qui sera prochainement partagée au sein du CwAD et diffusée, les CPA répondent à 4 objectifs spécifiques.

Le CPA constitue un espace de dialogue et d'échanges d'informations. Il agit comme une plateforme multi-acteur·rice·s qui rassemble et fédère des acteur·rice·s représentatif·ve·s du système alimentaire propre au territoire couvert. Il les met en réseau et favorise le partage des informations liées à la thématique de l'alimentation. Il diffuse et partage les bonnes pratiques et opportunités existantes en matière d'alimentation durable. Il crée un maillage et fait de l'interconnaissance et du décloisonnement.

Le CPA est également un espace de coordination/d'articulation entre différents secteurs/acteur·rice·s, niveaux d'action et profils liés à l'alimentation. Il favorise les liens et complémentarités qui existent entre l'alimentation et l'environnement, la santé, le développement économique, l'éducation et la sensibilisation, l'action sociale, la lutte contre la pauvreté, l'agriculture, etc. Il encourage la cohérence entre les projets d'alimentation durable se développant sur le territoire.

Le CPA peut être aussi à l'origine et mettre en place des initiatives concrètes et inclusives qui répondent à des besoins régionaux ou locaux. Il va impulser, dupliquer, renforcer, évaluer, sensibiliser et informer. Il peut être un lieu dédié à l'élaboration concrète et la co-construction de solutions inclusives. Il peut formuler des stratégies et programmes qui permettent d'implémenter des solutions territoriales en ce qui concerne les différents aspects d'une alimentation durable et les évaluer.

Le CPA peut aussi émettre des avis et recommandations co-construits afin d'orienter et d'enrichir les politiques publiques et de participer à la co-construction des politiques alimentaires. Ces avis se baseront sur une approche systématique et systémique permettant d'identifier les causes profondes des dysfonctionnements du système et des propositions de solutions co-construites pour y répondre. Il peut se positionner comme porte-parole de l'ensemble des acteur·rice·s, participer de façon active à la construction d'une stratégie territoriale pour accélérer la transition vers une alimentation durable, jouer un rôle de relais entre interlocuteur·rice·s du territoire et les autorités politiques locales

7 Missions du Collège wallon pour une Alimentation Durable
8 La Via Campesina est l'auteure du concept de la lutte pour la souveraineté alimentaire.

et régionales, évaluer l'action globale de transition du territoire concerné et être force de proposition pour l'améliorer.

Lors des différentes rencontres, les objectifs ont été collectés auprès des porteur·euse·s de projets qui mettent parfois l'accent sur certains des objectifs. En effet, en fonction des ressources disponibles, de l'intérêt des acteur·rice·s et de la motivation à collaborer (identifiés via les entretiens par exemple ; voir point 6.3.), de leur connaissance voire leur confiance mutuelle, il peut être intéressant de séquencer les objectifs.

➔ Pour aller plus loin ...

Note de cadrage sur les CPA en Région Wallonne : *à paraître*

2.3 Champs d'actions et thèmes de travail

On l'aura compris, l'enjeu d'un CPA est de repenser toute l'organisation du système alimentaire en fédérant une multitude d'acteurs issus de sphères aux intérêts parfois très divergents. La force d'action du CPA dépendra fortement de la volonté de chacun·e de ces acteur·rice·s à s'inscrire dans une dynamique de changement constructive où l'intérêt commun prendra le pas sur les intérêts individuels, propres à chaque secteur, à chaque structure.

Les différents thèmes de travail qui vont occuper le CPA sont déclinés dans le Référentiel wallon sous forme d'objectifs stratégiques. Les voici présentés dans le schéma ci-dessous :

Figure 5: Objectifs stratégiques du référentiel "Vers un système alimentaire durable en Wallonie"

Chaque CPA veillera à garder cette boussole à l'esprit lorsqu'il s'agira d'élaborer sa stratégie et son plan d'action mais il lui appartiendra aussi d'y ajouter l'une ou l'autre thématique territoriale spécifique. A titre d'exemple, la dimension culturelle, gastronomique, touristique et patrimoniale n'est pas directement prise en compte dans ce schéma mais elle peut revêtir toute son importance sur certains territoires.

De même, pour des raisons de temporalité et de disponibilités de ressources, le CPA ne pourra traiter toutes les thématiques de front. C'est d'ailleurs ce que nous avons observé lors des rencontres avec les porteur.euse.s de projet. Même si tous les objectifs repris dans la boussole ont été cités au moins une fois par les participant.e.s, la plupart cible ou vont cibler une ou deux thématiques pour commencer. Le déploiement des activités d'un CPA s'inscrit généralement dans un temps long qui est fortement tributaire du contexte dans lequel il émerge et des acteur·rice·s qui en font partie.

Les Conseils de politique alimentaire locaux vont privilégier des thématiques qui relèvent de la compétence des territoires et donc de la région, des villes ou (groupes de) communes où ils sont implantés : promotion des circuits courts, restauration collective, mise à disposition de terres pour des maraîchers, campagnes de promotion de la santé, organisation de débats publics sur des sujets liés à l'alimentation, etc.

➔ Pour aller plus loin ...

Référentiel pour une alimentation durable en Wallonie

Guide "*Initier une gouvernance alimentaire*" - Chapitre V. Identifier les leviers et préparer un plan d'action

3 - QUI INCLURE AU SEIN D'UN CPA ?

« *La collaboration entre les secteurs est essentielle, car aucun de ceux-ci ne dispose de suffisamment de discernement et d'influence. Les agriculteurs et les communautés locales peuvent agir seulement dans des limites spécifiques. Les ONG ont pour objectif de défendre le bien public, mais elles n'ont la main que sur quelques leviers. Les entreprises savent comment générer de la valeur à moindre coût mais gouvernées par « la main invisible » du marché, elles exploitent les biens communs et externalisent les coûts. Les gouvernements doivent fixer les règles, mais ils avancent au rythme du secteur le plus lent.* » **Hal Hamilton**, fondateur du Sustainable food lab, *Why Sustainable Food Needs Big Business, and Why Business Can't Do It Alone*. 2013

3.1 Généralités

Les systèmes alimentaires territoriaux mobilisent et intègrent une diversité d'acteurs (figure 1) qu'il serait a priori légitime d'intégrer au sein du CPA. Cette logique doit cependant être nuancée en répondant préalablement à ceux deux questions :

- **quelles sont les thématiques prioritaires du CPA ?** Il n'est pas nécessaire de mobiliser les acteurs d'un milieu social ou d'un secteur d'activités qui ne sont pas directement concernés par les priorités identifiées au sein du CPA. Rien n'empêche de les solliciter plus tard, lorsque le périmètre d'actions inclura des thématiques qui les concernent ;
- **quel·le·s sont les acteur·rice·s qui souhaitent s'inscrire dans une dynamique de changement et qui souhaitent collaborer pour se faire ?** Il est plus simple d'associer des acteur·rice·s qui affichent d'emblée leur volonté de collaborer pour une transition alimentaire durable. Ce faisant, la dynamique du CPA pourra par la suite inciter d'autres acteur·rice·s à rejoindre le mouvement alors qu'il·elle·s se montraient plus rétifs de prime abord. Par ailleurs, rencontrer les acteur·rice·s avec un esprit d'ouverture peut aider à les mobiliser. (voir chapitre 6.3. sur la mobilisation des acteur·rice·s)

3.2 La participation des autorités publiques

Lors de la phase de création du CPA, les porteur·euse·s de projet – quand ils ne sont pas publiques - se posent souvent la question de savoir si les autorités locales et les Administrations doivent être invitées et impliquées. Comme précisé dans la note de cadrage, pour être considéré comme un CPA en Région wallonne, la seule condition est d'avoir une stratégie d'approche avec les autorités publiques qu'elle soit collaborative, consultative, ou critique.

Les (petits) projets alimentaires portés par des acteur·rice·s économiques, ou des associations peuvent dans un premier temps se mettre en place sans les politiques (paniers, jardins partagés, etc.). Si on souhaite un changement plus structurel et systémique du système alimentaire, il faudra modifier les structures politiques pour les rendre plus transversales, les réglementations et les législations pour les rendre plus durables (cahier des charges pour les cantines, structuration du territoire, etc.) et donc impliquer les autorités publiques et les Administrations.

Ainsi en théorie, la présence des acteur·rice·s public·que·s favorise la légitimité, la visibilité et la faisabilité des projets portés par le CPA. Cependant, leur implication va dépendre du contexte propre au territoire. La question sera d'évaluer si les élu·e·s locaux·ales ou certain·e·s élu·e·s locaux·ales sont prêt·e·s à s'investir et comment il·elle·s sont prêt·e·s à s'investir. Différentes options peuvent être envisagées pour assurer une représentation politique : élu·e·s qui siègent au comité de pilotage (avec un rôle décisionnel ou en tant qu'observateur·rice), employé·e·s d'Administrations au Comité de pilotage, membres du Conseil qui négocient à tous les niveaux décisionnels, etc.

Par exemple, à Cologne l'Administration est un partenaire et collabore avec le CPA au travers de différents groupes de travail et de la stratégie. A Toronto ou à Bordeaux, il s'agit d'un CPA consultatif adossé aux deux villes. Le CwAD est également un conseil consultatif porté par la Région. A Berlin, il s'agit d'un CPA volontairement porté par la société civile avec un objectif d'aiguillon vis-à-vis des autorités.

La manière dont sont tissés les liens aura bien sûr des conséquences sur le travail des CPA : (in)dépendance politique, accès aux ressources financières, légitimité du conseil aux yeux des politiques, pouvoir, contrôle et flexibilité des actions. Les questions suivantes peuvent être utiles à se poser dans ce cadre[9] :

- quelle est forme la plus efficace/rapide/durable pour faire avancer la transition alimentaire ?
- avez-vous déjà de bons contacts dans l'Administration de la ville ou connaissez-vous des élu·e·s engagé·e·s qui sont intéressé·e·s à soutenir activement la création d'un CPA ?
- souhaitez-vous être un organisme indépendant qui joue le rôle de porte-parole critique de la politique locale ?
- quelles compétences votre Conseil devrait-il avoir en matière de politique locale ? (par exemple, lobby et contrôle, consultation, coopération) ?
- où obtenez-vous les ressources (financières, lieux et matériel de travail, coordination) pour financer le travail du Conseil de l'alimentation ? La commune fournit-elle ces ressources ?
- envisagez-vous un Conseil consultatif communal doté d'une plus grande légitimité et ayant pour mandat de conseiller le conseil communal ?

3.3 La participation des acteur·rice·s du système agro-industriel

Faut-il inviter les grandes surfaces, les « grosses » entreprises dans le CPA ? La question est également posée par les acteur·rice·s de terrain. Il semble qu'il n'y ait pas de « bonne réponse » à cette question. Tout dépend de la vision portée par le groupe initiateur· du CPA et de son échelle et… de la

9 World Food Institute e.V. – Institut für Welternährung **ERNÄHRUNGSWENDE JETZT !** Ein Beratungsmodul für Ernährungsräte, p. 15 ?

motivation des acteur·rice·s à s'inscrire dans la vision transformatrice du système alimentaire. Si la vision des initiateur·rice·s est d'aller vers une relocalisation sans la grande distribution en privilégiant les petites et moyennes surfaces alors il est sans doute peu pertinent d'inclure ces acteur·rice·s-là. Si pas contre, la vision des porteur·euse·s du CPA est qu'on ne peut faire sans la grande distribution en tout cas à moyen ou court terme et qu'ils ont un rôle à jouer dans cette logique alors, cela vaut la peine de les inviter à rejoindre le CPA au moins dans les groupes de travail. Par exemple, une problématique identifiée dans les supermarchés sont les pertes et gaspillages liés au calibrage des fruits et légumes en amont de la filière. Si l'on veut travailler sur cette problématique, il est utile d'associer les supermarchés qui sont intéressés par cette démarche pour transformer leurs pratiques.

3.4 Faut-il inviter les personnes à titre personnel ou en tant que représentant·e d'une organisation ?

Dans plusieurs CPA allemands (Berlin, Francfort et Cologne), les personnes siègent au sein des différentes instances à titre personnel et pas à au nom de leur organisation et ce, même s'ils appartiennent à une organisation en lien avec l'alimentation. Selon ces CPA, les bénéfices sont multiples. Cette disposition évite le ralentissement des processus de décision. En effet, lorsqu'ils ne viennent pas à titre individuel, les membres « représentant·e·s » sont souvent obligés de retourner vers leur institution pour valider telle ou telle décision. Par ailleurs, en procédant de cette manière les discussions sont beaucoup plus ouvertes et orientées vers des objectifs commun définis par les membres motivés pour les atteindre[10]. C'est pour ces mêmes raisons que le Conseil supérieur pour le Développement durable au Luxembourg a adopté la formulation suivante dans leur règlement « *les membres choisis en raison de leurs compétence et expérience en matière de développement durable* » au lieu de la formule classique « *… nommés sur proposition des instances qu'ils sont censés représenter pour un terme…* »[11]

3.5 La participation des citoyens

L'inclusion des citoyen·ne·s semble incontournable dès lors qu'ils constituent les utilisateur·trice·s finaux·ales et seront les plus affecté·e·s par les changements du système alimentaire.

On peut envisager la question de la participation en partant de cette échelle qui représente les différents niveaux d'implication des acteur·rice·s, en l'occurrence ici dans le CPA. Chaque palier peut être illustré par des exemples concrets.

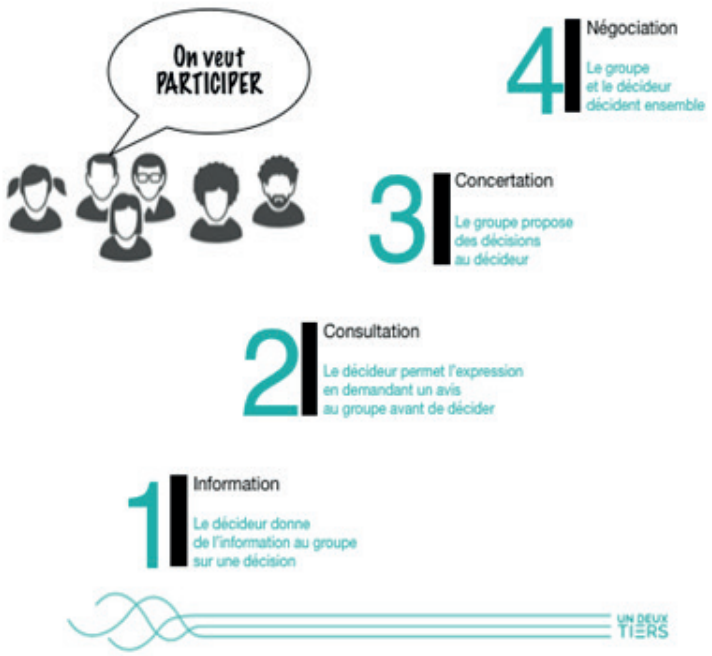

Figure 6 : Echelle à 4 niveaux permettant de graduer l'implication des participants.
Source : https://undeuxtiers.com/tag/concertation/

10 World Food Institute e.V. – Institut für Welternährung ERNÄHRUNGSWENDE JETZT ! *Ein Beratungsmodul für Ernährungsräte, (Un tournant dans l'alimentaiton maintenant !* Conseils pour les CPA)

11 Cette information nous a été transmise par Rachel Reckinger, Chercheuse au département des Sciences humaines de l'Université de Luxembourg et initiatrice de CPA au Luxembourg. Voir également ici pour une description et une liste des membres du CSDD

Information / sensibilisation

- Au Royaume Uni, l'association Sustainable Food Place (https://www.sustainablefoodplaces.org/) met à la disposition des porteur·euse·s de CPA des supports de communication mutualisés. Dans le cadre de campagnes thématiques (ex : Sugar smart, Veg Cities), le site propose des supports qui pourront être personnalisés en fonction du contexte local.
- Différents événements grand public permettent de mobiliser les citoyen·ne·s sur la question alimentaire. Citons comme exemple : Le Festival Nourrir Liège, le Festival AlimenTerre ou encore les marches citoyennes organisées en soutien des maraîcher·ère·s locaux·ales.
- Les tiers-lieux nourriciers tels que la MAdiL et la MAD Charleroi-Métropole sont des lieux de reconnexion entre producteur·trice·s et mangeur·euse·s. Ils jouent un rôle clé en matière de sensibilisation à l'alimentation durable et inclusive.
- Les Défis Alimentation Positive (https://defi-alimentation.fr/) ont pour objectif de démontrer de manière conviviale que l'on peut avoir une alimentation savoureuse, bio et locale, sans augmenter son budget alimentaire. Cette démarche a été reproduite par Espace Environnement dans le cadre du projet Ad-In notamment (https://ad-in.eu/defis/).

Consultation

- Différents outils pourront être utilisés pour consulter la population pour recueillir les opinions et les pratiques en matière de consommation alimentaire. On pense généralement aux enquêtes et sondages, aux focus groups et autres panels citoyens ainsi que les forums citoyens.
- A ce stade, la dimension participative est encore peu développée puisqu'il s'agit davantage de recueillir des avis et des idées.

Concertation

- Dans le cadre de la concertation, les propositions qui sont formulées par les participant·e·s vont servir à construire un plan d'action.
- C'est notamment ce qui a été fait par la Ville de Paris pour élaborer sa stratégie AgriParis : https://www.paris.fr/pages/lancement-de-la-concertation-des-citoyens-en-vue-de-la-creation-d-agriparis-16897
- Paris fait d'ailleurs partie des villes signataires du Pacte de Milan ce qui montre que celui-ci peut devenir un élément moteur pour engager une concertation citoyenne permettant de construire un plan d'action.

Négociation / Co-construction

- Depuis plusieurs années en Région bruxelloise, l'appel à projets Inspirons le Quartier permet à des collectifs de citoyen·ne·s d'être à l'initiative de projets de quartier et de bénéficier d'un soutien financier pour le mettre en œuvre. La thématique «Good Food» est particulièrement porteuse. Voir le site https://inspironslequartier.brussels/
- Cette dynamique a sans doute inspiré la Province de Namur qui a lancé récemment un appel à projets favorisant des initiatives autour de l'alimentation saine et durable.

4 - L'ARCHITECTURE D'UN CPA : DIFFÉRENTES INSTANCES

Il n'existe pas une structure unique et idéale de CPA. Différentes instances pourront être mises en place pour permettre au CPA d'atteindre ses objectifs et en fonction des ressources disponibles. L'architecture peut également évoluer au fil du temps par essais et erreurs pour remplir au mieux ses fonctions et par souci d'efficience. Les propositions reprises ici s'inspirent de différents CPA européens et des réflexions collectées lors des ateliers participatifs avec les porteurs de projet wallons.

Tableau 1 : Différentes instances de CPA, leurs rôles potentiels et exemples d'acteurs à inviter

Type d'instance	Exemples de rôles / responsabilités (non exhaustifs)	Exemples d'acteurs présents
Groupe porteur ou groupe de coordination ou équipe d'animation	▸ Initiateur·rice·s du CPA ▸ Coordination et animation du CPA ▸ Secrétariat	Membres de l'équipe projet, idéalement portés par un petit groupe de personnes diversifiées sur le système alimentaire (secteur public, associatif, économique…)
Comité de pilotage	▸ Pilotage du CPA ▸ Garant du bon fonctionnement des instances ▸ Garant de la vision commune et d'une stratégie d'actions ▸ Responsable du suivi et de l'évaluation du CPA et des ses actions	Membres du groupe de coordination + 1 représentant par GT et/ou collège. La diversité facilite l'approche systémique, la créativité, et la crédibilité auprès de l'ensemble des acteurs
Groupes de travail/ commissions thématiques	▸ Échanges d'idées, compréhension des enjeux ▸ Formulation de solutions innovantes et conception de projets ▸ Coordination d'actions ciblées autour d'un thème spécifique	Professionnels et bénévoles concernés par la thématique du GT : producteurs / distributeurs / transformateurs/ citoyens/ société civile…). La diversité est clé.
Collèges (présents au niveau du CCGAD)	▸ Représenter leur collège au sein du comité de pilotage ▸ Faciliter la communication entre les membres de leur collège et assurer l'intégration de nouveaux membres ▸ Contribuer à la construction des stratégies du CPA	Acteurs d'un secteur spécifique du système alimentaire (exemple : producteur, transformateur, etc.) qui se retrouvent entre pairs
Groupes d'expert·e·s	▸ Apportent leur expertise au GT ▸ Formulent des avis et recommandations sur les travaux du CPA	Expert·e·s choisi·e·s pour leurs compétences / connaissances en lien avec les thématiques choisies
Réunions plénières/ assemblée générale	▸ Faciliter l'échange d'information entre acteur·rice·s. ▸ Présenter les expériences inspirantes, les résultats des actions. ▸ Communiquer sur le CPA (essaimer, faire connaître)	Tous les acteur·rice·s mobilisé·e·s dans les différentes instances + ouverture au grand public

Quelques exemples d'architecture de CPA

- Le CPA de Cologne, pionnier en Allemagne. Organisé en asbl, le CPA a fonctionné sur base d'une première architecture entre 2016 et 2020 pour ensuite être modifiée en 2021.
- Le Conseil consultatif de gouvernance alimentaire durable (CCGAD) / porté par Bordeaux métropole basée sur la méthodologie du Projet alimentaire territorial (PAT). Il se réunit en plénière, en groupes de travail et en comité de pilotage.
- Le Collège Wallon pour une Alimentation durable (CwAD), constitué de 40 membres est un organe consultatif qui dépend directement de la Région wallonne. L'organe de coordination est la plateforme inter-administrations. Le comité de pilotage du CWAD, décisionnel, est constitué de l'administration et des 3 cabinets des ministres de l'environnement, de l'agriculture et de la santé. Il définit les orientations stratégiques, les allocations de moyen, analyse les propositions du CwAD et les soumet au Gouvernement wallon.

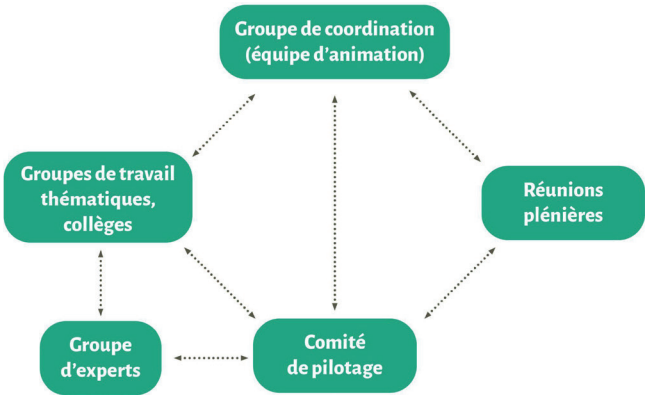

Figure 7 : Exemple d'un schéma d'architecture de CPA reprenant différentes instances emblématiques

5 - BALISES DE FONCTIONNEMENT

5.1 Développer une culture de la participation et de la collaboration au sein des groupes

En mettant autour de la table les acteur·rice·s concerné·e·s par le système alimentaire, l'ambition des CPA est de catalyser la transformation des systèmes alimentaires vers plus de durabilité. La diversité des acteur·rice·s est une richesse mais elle peut aussi rapidement mener à l'enlisement des discussions ou à des propositions individuelles juxtaposées sans être inclusives et systémiques. Certains participant.e.s lors des rencontres l'ont souligné : un des enjeux de leur CPA est de créer un climat de confiance, de convivialité, et de co-construction pour favoriser l'intelligence collective.

En se basant sur les expériences de dynamique de groupe, Sam Kaner, facilitateur et expert en processus collaboratif depuis 40 ans a développé un modèle incluant 3 phases nécessaires à la construction de décisions et de solutions inclusives.

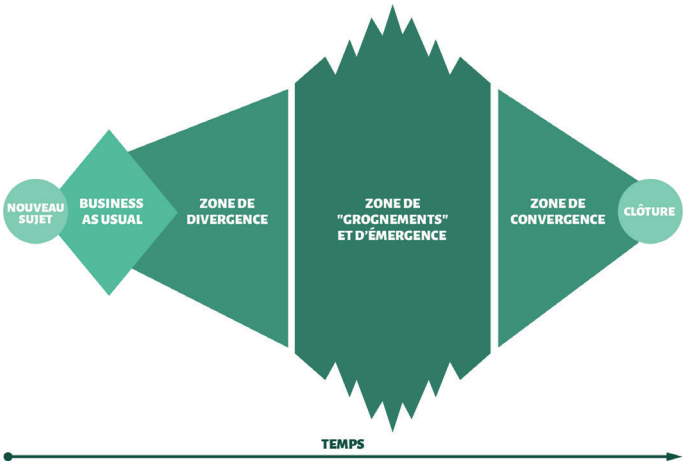

Figure 8 : Diamant de la prise de décision participative développé par Sam Kaner et al. (Source : Sam Kaner et al, Facilitator's guide to participatory decision-making, 3ème édition, Jossey-bass, 2014)

Quand un groupe commence à travailler sur des enjeux complexes - comme ceux liés au développement de systèmes alimentaires durables - , les premiers moments de discussion sont souvent l'expression des positions habituelles, des solutions qui sont les plus simples à identifier. La tentation est de rapidement clore la discussion en laissant de côté les discussions polarisantes et en sélectionnant les solutions qui font l'objet de compromis, souvent peu innovantes avec le risque qu'elles soient peu transformatrices voire inopérantes… (business as usual sur la figure 8).

Pour réconcilier les différences et développer des solutions créatives et inclusives, la première étape appelée **phase de divergence** est de rendre visible, sans chercher à les résoudre, les multiples points de vue, objectifs ou priorités, nécessairement présents au sein d'un groupe diversifié discutant d'enjeux complexes. Pour permettre cette mise en évidence, il est nécessaire d'encourager chaque participant à suspendre son jugement et à accepter les différentes perspectives.

Après cette première période de pensées divergentes, la plupart des groupes – si on leur en laisse le temps et s'ils n'ont pas conclu avant – entrent dans une zone que Kaner appelle **zone de grognements** (groan zone in English). L'objectif du groupe est alors de développer un cadre de compréhension mutuelle. C'est une phase où les conflits d'idées sont bien présents et où le risque d'incompréhension mutuelle est grand, augmentant ainsi la confusion, l'impatience, la nervosité des participant·e·s et le manque d'écoute. La présence

d'un facilitateur·rice qui valide les différences, aide les personnes à s'écouter, fait des liens, est essentiel (voir encadré).

Une fois que le groupe a développé un cadre de compréhension mutuelle, tout parait plus simple et aller de soi. Le rythme des discussions s'accélère, les idées prennent forme (**zone de convergence**). Le sentiment de confiance au sein du groupe est présent. En comprenant davantage les perspectives de chacun, ils peuvent progressivement intégrer leurs propres objectifs et besoins à ceux des autres participant·e·s. Ils dégagent des solutions inclusives ensemble, les planifient et les évaluent. Les solutions inclusives ne sont pas des compromis ; elles conviennent à toutes les personnes qui ont un intérêt dans le résultat. Elles impliquent généralement la découverte de toutes nouvelles options ; elles sont rarement évidentes et émergent grâce à la persistance du groupe.

Tout au long de ces trois phases, il est indispensable de renforcer les liens entre les personnes. Les personnes qui se connaissent ont plus de chance de se comprendre, de trouver un terrain d'entente et des solutions ensemble que des personnes qui ne se connaissent pas. Créer un espace où les personnes peuvent apprendre à se connaître personnellement au-delà de leur rôle est donc aussi un ingrédient important. Les personnes se voient alors comme des personnes à part entière et pas uniquement comme des opposant·e·s ou des allié·e·s.

Évaluer les réunions collectivement à l'aune des 4 valeurs renforçant la culture de la collaboration (voir encadré 3) ainsi que le rôle de facilitation de façon bienveillante (encadré 4) aidera le groupe à progresser.

➔ Pour aller plus loin :

Sam Kaner et al, *Facilitator's guide to participatory decision-making*, 3ème édition, Jossey-bass, 2014

Adam Kahane : *Facilitation breakthrough, How to remove obstacles, bridge differences and move together* ; Berrett-Koehler Publishers, 2021

Fiches outils de Collectiv-a (https://kikou.collectiv-a.be/fiches-outils-collectiv-a), dont une sur le diamant de la participation (https://collectiv-a.be/wp-content/uploads/sites/52/2020/11/Fiche-collectiv-a-Diamant-de-la-participation.pdf)

ENCADRÉ 3 : 4 VALEURS ESSENTIELLES POUR UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION

▸ la participation de tous les membres du groupe : les participant·e·s sont invité·e·s à exprimer toutes leurs opinions. Il·elle·s apprennent à parler en profondeur de sujets conflictuels, à partager des idées même quand elles sont à l'état d'ébauche. Il·elle·s apprennent à reconnaître les différences de point de vue inhérentes à tous les groupes ;

▸ une compréhension mutuelle : pour qu'un groupe atteigne un accord durable, il est nécessaire que ses membres comprennent et acceptent la légitimité des besoins et des objectifs des un·e·s et des autres. Cette reconnaissance mutuelle permet de se mettre à la place de l'autre, condition sine qua non pour développer des solutions innovantes qui tiennent compte des intérêts de toutes les parties ;
des solutions inclusives adéquates pour chacun·e : ce sont des solutions qui émergent de l'intégration de tous les besoins et perspectives avec l'idée sous-jacente que chacun·e possède une partie de la vérité ;
▸ une responsabilité partagée : le groupe construira une véritable transformation, si chaque acteur·rice prend ses responsabilités pour donner les informations nécessaires aux meilleures prises de décisions, pour construire les solutions et pour les mettre en œuvre.

ENCADRÉ 4 : UN RÔLE ESSENTIEL AU SEIN DES GROUPES : LE·A FACILITATEUR·RICE

▸ Le·a facilitateur·rice poursuit 3 objectifs :
construire et maintenir un **climat de respect et de soutien** mutuel ;
▸ **gérer le processus** et rester hors du contenu ;
renforcer les **capacités de collaboration** du groupe tout au long du processus.
▸ Comme n'importe quelle compétence, la facilitation s'apprend en pratiquant. Ce rôle peut être tenu par un·e professionnel·le, un·e leader, un·e gestionnaire, un·e bénévole, un·e organisateur·rice, un·e président·e, un·e consultant·e, un·e coach, un·e médiateur·rice. Quelqu'un·e qui a un intérêt dans le travail en cours ou qui est impartial·le. Un membre du groupe qui collabore ou une personne extérieure. L'important est que cette personne garde au mieux son rôle et ses objectifs en tête.

5.2 Décider comment décider et sur quoi être d'accord

Pour pouvoir fonctionner efficacement, il est important que les différents groupes présents au sein du CPA identifient et conscientisent leur manière de prendre des décisions ensemble. Qui décide quoi comment ? Qui et combien de personnes ou groupes de personnes doivent être impliqués dans telle décision dans tel contexte pour qu'elle soit légitime ? Quelles sont les procédures de décision à mettre en place ? La plupart des groupes décident en votant mais d'autres groupes expérimentent des techniques de décision avec l'idée de sortir de la logique gagnant/perdant propre au vote. Ainsi par exemple la sociocratie, un mode de gouvernance qui s'est développé ces dernières années, propose le principe de consentement qui consiste à identifier les objections raisonnables à une proposition (que l'on distingue des préférences).

De façon similaire, la démocratie profonde cherche à résoudre les tensions et conflits en intégrant la voix de tou·te·s y compris des minorités. Ces approches nécessitent un apprentissage et sont (en tout cas au départ) plus chro-

nophages pour les groupes mais elles sont nettement plus engageantes que les processus de votes ou les décisions autocratiques.

Dans les collectifs, il est aussi intéressant de définir le succès de la collaboration. Souvent nous avons tendance à penser que l'ensemble du groupe doit être d'accord sur tout pour pouvoir travailler ensemble. Faut-il par exemple être d'accord sur tous les constats ? Ou sur les solutions à mettre en place ? Ce n'est en réalité pas nécessaire et c'est d'ailleurs quasi impossible dans des groupes diversifiés. A l'inverse, si le groupe est dans une logique de travail trop individuelle et ne se met d'accord sur rien, le groupe risque rapidement de perdre sa raison d'être. Le·a facilitateur·rice pourra aider le groupe à naviguer entre ses deux tendances.

→ Pour aller plus loin :

- **Réseau transition**, *Guide sur la prise de décision*, 2017
- Vidéos sur la sociocratie
- Sites internet sur la démocratie profonde : En français et en Anglais (celui de Myrna Lewis, la cofondatrice de cette approche)

5.3 Faire circuler l'information au sein du CPA

La communication est un aspect central de la gestion de projet et le CPA n'y échappe pas !

Une communication régulière et partagée sur les activités du CPA permet de favoriser les remontées d'information des travaux réalisés par les différentes instances du CPA vers toutes les parties prenantes. Elle maintient les acteur·rice·s informé·e·s de l'état d'avancement des actions du plan et installe un état d'esprit basé sur la transparence et la confiance.

Pour installer une communication fluide et continue au sein des membres du CPA, différents outils de partage d'information pourront utilement être mis en place par l'équipe projet.

EXEMPLES D'OUTILS COLLABORATIFS DE GESTION DE PROJETS :
Trello :
https://www.atlassian.com/fr/software/trello
Basecamp :
https://basecamp.com/

Une version gratuite de ces deux outils offre déjà des fonctionnalités intéressantes.

5.4 Circulation de l'information vers l'extérieur

Pour asseoir sa visibilité et sa notoriété sur son territoire, un CPA se doit de se doter d'outils de communication « grand public ».

Selon les ressources et les moyens dont l'équipe projet dispose, les informations relatives à la vie du CPA pourront être publiées sur le site de la collectivité, voire sur un site dédié. La publication d'une Newsletter permet de cibler des internautes inscrit·e·s à une liste de distribution, laquelle est amenée à se compléter au fur et à mesure des activités menées sur le territoire de par l'opérationnalisation du plan d'action.

EXEMPLES DE SITES INTERNET LIÉS À UN PROJET DE TERRITOIRE
Le Réseau RADiS (Réseau alimentaire Dinant solidaire) dispose d'un site dédié ainsi que d'une newsletter envoyée mensuellement aux personnes qui souhaitent être tenues au courant des avancements du Réseau.
Le réseau RATaV, dont le territoire d'action est celui des 20 communes francophones de l'arrondissement de Verviers, communique vers le grand public sur ses actions et projets en cours via son site.

EXEMPLES DE SITES FÉDÉRANT DES PORTEURS DE PROJET
L'existence de réseaux structurés fédérant des collectivités engagées dans des CPA ou des projets alimentaires territoriaux offre l'avantage de servir de coupole regroupant les données relatives aux différents projets.

- **Réseau des Food policy Council (UK)**
  Ce réseau met en relation des collectivités (villes, municipalités, districts et régions) qui portent des projets innovants en matière de santé et d'alimentation durable.
  Sustainable Food Places est partenaire du programme porté par Soil Association, Food Matters et Sustain : un groupement d'associations qui œuvrent en faveur d'une alimentation et d'une agriculture de qualité.
- **Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux (F)**
  Le RnPAT vise à mettre en réseau tous les acteur·rice·s pour favoriser la co-construction et la mise en œuvre partagée des projets alimentaires territoriaux dans lesquels les collectivités porteuses du projet de territoire sont fortement impliquées.

6 - QUELQUES ÉTAPES DANS LA CRÉATION D'UN CPA

6.1 La mise en place d'un groupe porteur

Créer un conseil alimentaire nécessite d'abord de rassembler un groupe porteur constitué de personnes motivées ! Dans la plupart des villes ou territoires, il existe déjà des personnes, des initiatives ou des institutions actives qui s'engagent en faveur d'un système alimentaire durable. Si

le groupe porteur est diversifié (par exemple avec des profils associatifs, économiques, publiques,etc.), il pourra plus facilement convaincre différents profils de les rejoindre. Rappelons qu'un CPA a besoin d'acteur·rice·s de l'alimentation engagé·e·s ayant des points de vue ou des priorités différents. Rappelons également qu'il est important que ces acteur·rice·s souhaitent tous travailler ensemble pour un système alimentaire durable et juste !

6.2 L'inventaire de dynamiques existantes sur le territoire

La mise en place d'une gouvernance alimentaire par le biais d'un CPA nécessite **au préalable** une bonne compréhension du système alimentaire, des enjeux et des problématiques inhérentes au territoire.

La question de l'alimentation durable peut être abordée par différentes portes d'entrée et traitée par un grand nombre d'acteur·rice·s tels que des structures publiques, privées, associatives, des groupements d'acteur·rice·s, des collectifs de citoyen·ne·s, etc. Dès lors, il est nécessaire de **cartographier les projets et initiatives existant sur le territoire ainsi que les acteur·rice·s qui y sont associés** pour tenter de comprendre les interactions et les échanges qui s'opèrent au sein de système alimentaire territorial.

Outre les acteur·rice·s « classiques » de la chaîne de valeur du système alimentaire représentés dans la figure 1, il y a lieu de s'interroger sur la manière dont d'autres institutions et en particulier les acteur·rice·s public·que·s, s'emparent de la question alimentaire.

Exemples d'outils de politique publique susceptibles d'aborder la thématique de l'alimentation :

- PCDR / Agenda 21,
- Plan Climat,
- Dynamique Ville-Santé (OMS),
- Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT),
- Plans de Cohésion sociale (PCS),
- etc.

Exemples de projets et initiatives en lien avec l'agriculture et l'alimentation durable :

- GAL / programme LEADER,
- Green Deal Cantines Durables,
- Ceintures alimentaires,
- Maisons de l'alimentation durable,
- Mouvements de la transition
- Coopératives de producteurs / épiceries coopératives,
- Marchés de producteurs,
- Hall relais agricoles,
- Jardins partagés,
- Initiatives citoyennes de type GAC, GASAP,
- Formations et programmes de recherche en maraîchage, agroécologie, permaculture, etc.,
- etc.

6.3 Mobiliser et rencontrer les acteur·rice·s clés du système alimentaire

Une des appréhensions souvent épinglées par les porteur. euses.s de projet est la question du temps, la mobilisation et la participation de personnes concernées par les enjeux alimentaires qui ont des profils et habitudes variés. C'est effectivement un enjeu crucial pour le CPA.

Mobiliser des personnes sur la durée dans des processus participatifs comme les CPA est loin d'être évident. Les raisons sont multiples et variables selon les profils : manque de temps, d'intérêt a priori, différences culturelles, manque de confiance dans et au sein du processus, manque d'informations, etc. Les agriculteur·rice·s et les acteur·rice·s économiques par exemple ne participeront a priori que s'ils y voient – et c'est bien normal - un avantage économique.

Il n'y a évidemment pas de réponse unique et simple à ces difficultés de mobilisation. Il semble cependant que prendre le temps de rencontrer ces personnes et les écouter avec curiosité et empathie puisse être un élément déclencheur de leur participation. Les objectifs de ces entretiens pourront être les suivants :

- identifier leurs motivations et attentes à prendre part à une réflexion et à des actions collectives en matière de gouvernance alimentaire et de transformation du système alimentaire ;
- identifier les projets et actions menées par ces acteur·rice·s en matière d'alimentation ;
- faire émerger leur vision d'un système alimentaire (plus) durable ;
- identifier les freins rencontrés par ces acteur·rice·s dans la mise en œuvre de leurs projets et actions ;
- comprendre les interactions et synergies possibles entre ces acteur·rice·s ;
- etc.

ENCADRÉ 5 : DÉVELOPPER SA QUALITÉ D'ÉCOUTE POUR ENCOURAGER LA TRANSFORMATION

Otto Scharmer, professeur au MIT a développé une méthode de conduite du changement appelée la théorie U. Selon lui, il n'y a pas de transformation collective sans transformation individuelle. Développer sa curiosité profonde pour l'autre, son vécu, sa vision du monde et sa réalité est essentielle lors d'entretiens individuels et au sein des groupes. Scharmer identifie 4 niveaux d'écoute12. Plus le niveau d'écoute est élevé, plus les transformations systémiques sont profondes :

Niveau 1 : *« Oui oui je connais déjà »*. L'écoute automatique qui se centre sur ce que nous savons déjà, qui capte ce qui est déjà dans notre cadre de référence, ce qui va le renforcer ;

Niveau 2 : *« Bien. Voyons voir »*. L'écoute factuelle qui permet de suspendre nos présupposés et nos habitudes de pensée pour entendre ce que nous ne connaissons pas, ce qui est nouveau, différent, contradictoire ;

Niveau 3 : *« Oui ! Je vois exactement ce que vous ressentez ! »*. L'écoute empathique qui permet de nous mettre à la place des autres, de nous voir à travers leur regard ;

Niveau 4 : *« Je ne peux pas exprimer cette expérience par des mots. Je me sens présent, plus proche de qui je suis vraiment. Je suis connecté·e à quelque chose de plus grand que moi. »* L'écoute générative encore plus large, qui ouvre au-delà des autres, au-delà de nous et qui nous connecte à notre potentiel futur. Dans ces moments, nous sommes dans ce qui est appelé « l'état de flow ». Il s'agit d'être vraiment présent et de tenir l'espace pour accueillir.

Il peut également être intéressant d'identifier des acteur·rice·s qui peuvent freiner la progression et la réalisation de ou des objectif·s fixé·s. Sans devenir des allié·e·s, il est utile de voir comment a minima les empêcher de freiner les processus de transformation. David Stroh[13] propose d'identifier pour les acteur·rice·s qui impactent ou sont impacté·e·s par le système :

- quel est leur soutien actuel pour créer un changement dans le système (-3 = vont bloquer / 0= neutre / +3 = leader) ;
- quel est le soutien souhaité pour favoriser le changement dans le système (-2 à +3) ;
- quelle est leur motivation pour le changement souhaité : quel·s sont le·s éléments moteurs, ou quelles sont les natures de résistance aux changements (technique, politique, culturel, etc.) ;
- qu'est-ce qui peut être fait pour lever les résistances ?

6.4 Définir des objectifs communs

Ayant identifié et rencontré des acteur·rice·s clés désireux·ses de s'inscrire dans une démarche de transition vers un système alimentaire plus durable, un premier travail de co-construction visera à faire émerger leurs perceptions :

- des principaux enjeux du territoire ,
- des enjeux d'une gouvernance alimentaire de type CPA.

Cette démarche collective et participative permettra d'identifier les objectifs considérés comme prioritaires en vue de l'élaboration d'une stratégie alimentaire concertée.

La composition de ce premier groupe de travail préfigure la mise en place d'un Comité de pilotage.

➔ Pour aller plus loin …

- Pour réaliser un diagnostic territorial complet permettant d'appréhender le système alimentaire local et ses différents enjeux, différents outils méthodologiques sont disponibles sur le site https://www.diagnosticet-transition.be/
- Voir également le Guide « ***Initier une gouvernance alimentaire territoriale*** » - chapitre IV. Cartographier les acteurs et les projets
- Exemple de Carte reprenant les initiatives qui contribuent à la durabilité du système alimentaire à Bordeaux Métropole

6.5 Définir une stratégie

Les objectifs prioritaires étant identifiés au départ des enjeux propres au territoire, se pose la question du « Comment faire ? » pour les atteindre. C'est à ce moment que l'élaboration d'une stratégie alimentaire prend tout son sens : elle va permettre de présenter de manière globale les orientations d'une politique alimentaire qui favorise une transition vers un système alimentaire plus durable.

L'élaboration de la stratégie alimentaire est le fruit d'un travail de co-construction avec les différent·e·s acteur·rice·s de l'alimentation. Ce travail collectif est généralement mené au sein du Comité de pilotage mais il peut également trouver sa place au sein d'autres instances (voir à ce sujet le point 4. Architecture d'un CPA).

La stratégie est généralement concrétisée sous forme de document structurant, parfois appelé plan stratégique, qui

12 Voir par exemple **Otto Scharmer,** *Eclairer l'angle mort de notre époque. Résumé exécutif La Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*, Traduction Française.

13 **David Peter Stroh**, *Systems thinking for social change. A practical guide for solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*, Broché, 2015

pourra être diffusé vers l'extérieur afin de communiquer sur les intentions et les ambitions de la collectivité.

Le plan stratégique ne développe pas véritablement d'actions à mettre en œuvre, ni les moyens à consacrer pour atteindre les objectifs stratégiques. C'est le plan d'action qui aura pour vocation de rendre la stratégie concrète et opérationnelle.

Pour développer des actions qui soient systémiques et transformatrices, selon Peter Stroph, la stratégie gagnera à être élaborée en s'appuyant sur des outils d'approche systémique pour [14] :

- identifier les points de levier sur base d'une analyse du système, des causes profondes de ces problèmes chroniques et complexes (voir partie 1 et le modèle de l'iceberg par exemple) ;
- intégrer ces facteurs de succès dans une stratégie cohérente, un chemin d'actions clair pour créer et amplifier le changement ;
- rationaliser les choix parmi un grand nombre de priorités pour les mettre en accord avec les ressources disponibles et leur faisabilité. Nous avons souvent tendance à vouloir activer trop de priorités en même temps avec le risque de nous éparpiller et d'éparpiller les ressources et d'avoir in fine peu d'impacts sur le système.

QUELQUES EXEMPLES DE PLANS STRATÉGIQUES

- Plan stratégique 2021-2026 visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale (Borée – Québec)
- Stratégie alimentaire métropolitaine vers un système alimentaire plus durable, inclusif et résilient – Grand Lyon

6.6 Définir un plan d'action : Intérêt et limites

En l'absence de plan d'action, une stratégie alimentaire risque de rester au stade des « bonnes intentions » sans réelle portée opérationnelle. Pour rendre une stratégie alimentaire opérante et mobilisatrice, l'élaboration d'un plan d'action constitue le meilleur moyen pour définir, planifier et dégager les moyens permettant d'atteindre des objectifs fixés.

Avantages d'un plan d'action

- Le plan d'action a un **rôle fédérateur** car il réunit des acteur·rice·s qui n'avaient pas forcément l'habitude de travailler ensemble, ou qui ne se connaissaient tout simplement pas. La construction du plan d'action mobilise des acteur·rice·s du système alimentaire aux intérêts parfois très divergents autour d'objectifs communs.
- La définition d'un plan d'action permet de **rentrer dans le concret et de donner du sens à l'engagement des acteurs du CPA.** C'est généralement la demande qu'expriment les acteur·rice·s qui participent à un processus de co-construction afin de poursuivre leur implication dans un processus qui s'inscrit dans un temps long.
- La description des actions du plan nécessite de désigner des porteur·euse·s de projet ainsi que des contributeur·euse·s qui seront **responsabilisé·e·s en tant qu'acteur·rice·s à part entière du CPA.** Plus concrètement encore, à chaque action sera associé un budget et des moyens qui nécessiteront sans doute de travailler en synergie et en partenariat avec d'autres acteur·rice·s.
- Enfin, le plan d'action permet de décliner des objectifs en indicateurs qui permettront de suivre l'évolution du plan et de communiquer sur ses avancées, tant auprès des parties prenantes du CPA qu'auprès des citoyen·ne·s.

Le plan d'action est l'aboutissement d'un travail collectif mobilisant généralement des acteur·rice·s de l'alimentation au cours d'ateliers ou de groupes de travail thématiques. Cette démarche participative permet de mener une réflexion entre pairs pour élaborer, étape par étape, les actions constitutives du plan. Ce processus nécessite d'être conduit par des professionnels formés aux techniques d'animation et qui peuvent, de par leurs compétences, gérer et prévenir des échanges qui pourraient s'avérer tendus, voire conflictuels.

EXEMPLES DE PLANS D'ACTIONS CO-CONSTRUITS AVEC LES ACTEUR·RICE·S TERRITORIAUX

- Les membres du CCGAD (Bordeaux Métropole) se sont réunis lors d'ateliers de fabrique afin d'identifier des actions à mener sur quatre thématiques prioritaires. Le plan d'action peut être consulté sur le site du CCGAD.
- Le Plan alimentation durable, adopté au Conseil de Paris le 1er juillet 2015, a été élaboré en concertation avec les mairies d'arrondissement, les associations et les directions de la Ville.

… Et limites des plans d'actions

La rédaction de plans présente également de nombreuses limites. Par exemple, nous connaissons tou·te·s des plans qui, au mieux sont (très) partiellement mis en œuvre, au pire restent au fond d'un tiroir. Et ce, que ce soit à l'échelle des organisations, des entreprises ou des démarches poli-

14 **David Stroh**, *Systems thinking for social change, chapitre 11 : system thinking for strategic planning*, p 156, 2015

tiques. Selon Zaid Hassan[15], « *la formulation d'un plan (...) nous conduit aux défis de la mise en œuvre du plan* ». Sa position est sans appel, « *la planification BAU est inadaptées aux défis sociaux complexes parce qu'elles ne sont pas orientées vers les réalités actuelles et l'avenir émergent* ». Pour lui, si nous continuons à faire des plans c'est par habitude. Il propose donc une toute autre approche : la stratégie par l'action qui peut être concrétisée grâce aux social lab (voir encadré 6).

ENCADRÉ 6 : LE SOCIAL LAB, UN EXEMPLE DE STRATÉGIE PAR L'ACTION

Le social lab rassemble des personnes motivées issues de l'ensemble du système à transformer pour rechercher les causes profondes de leurs problèmes. Ce processus inspiré de la théorie U peut se situer à n'importe quelle échelle (quartier, village, ville, région, etc). Ces personnes collaborent ensuite à la conception et à l'essai de solutions visant les points de leviers les plus à même de faire évoluer le système dans la direction souhaitée. Ce travail de changement se poursuit dans le "laboratoire" du monde réel, au fil du temps et en fonction du contexte. Certains social labs durent des années. L'équipe se réunit à plusieurs reprises pour affiner ses idées sur la base de ce qu'elle apprend, puis se rend à nouveau sur son lieu de travail pour apprendre, tester et agir.

Concrètement, les social labs ont différentes caractéristiques :

1 - ils s'appuient sur une équipe qui reflète la diversité des personnes/acteur·rice·s concerné·e·s par la problématique en question et la réalité multicouche du système. Cette diversité permet notamment une plus grande créativité et évite la tendance à imposer des solutions du haut vers le bas, qui tirent rarement parti de l'ensemble des connaissances - y compris les connaissances locales et informelles - qui peuvent être apportées au problème ;

2 - les social labs mènent des expériences. Ils conçoivent des prototypes de solutions et les testent dans un cycle de consultation, d'expérimentation, d'évaluation et de révision. Ce processus agile permet de tester et de développer un portefeuille d'idées prometteuses avant d'y consacrer trop de temps et d'argent. Par essais et erreurs, les solutions qui fonctionnent sont mises en évidence et sont ensuite développées en toute confiance ;

3 - les social labs se concentrent sur les causes. Ce que la plupart d'entre nous appellent des "problèmes" sont généralement des symptômes. Lorsque nous nous concentrons sur les symptômes, nous produisons au mieux une amélioration temporaire. Au pire, nous renforçons par inadvertance la dynamique qui est à l'origine du problème. Grâce à la participation active de personnes à tous les niveaux du système, les social labs identifient et agissent sur les causes, ouvrant ainsi la voie à de réels progrès ;

4 - les social labs invitent à la dissidence et au conflit d'idées. La dissidence peut être inconfortable, mais en l'accueillant comme un antidote à la pensée de groupe et à l'inertie, la friction des arguments et des positions diverses libère une énergie considérable. Lorsqu'elle est habilement gérée, cette énergie est créative et productive. En outre, la libre expression de revendications concurrentes et contestées dans l'environnement structuré du laboratoire réduit la probabilité de confrontation en dehors de celui-ci.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- **Zaid Hassan**, *The social labs revolution. A new approach to solving our most complex challenges*, Berrett-Koehler Publishers, 2014
- http://reospartners.com
- Complexity University

6.7 Processus d'évaluation

Évaluer les solutions à des problèmes complexes comme les enjeux alimentaires n'est pas simple. Peter Stroh identifie 5 façons de s'appuyer sur l'approche systémique pour instruire un processus d'évaluation. Les voici en très résumé :

1 - **fixer des objectifs réalistes.** Nous avons tendance - et les financeur·euse·s encore plus! - à fixer des objectifs qui sont trop ambitieux sans tenir suffisamment compte des ressources disponibles et du temps nécessaire au changement. Il est important de distinguer les objectifs à court et à long terme et de ne vouloir faire tout en même temps ;

2 - **définir un choix d'indicateurs** qui vont permettre de mesurer dans quelle mesure les actions contribuent à atteindre les objectifs choisis par les gens pour rendre le système alimentaire plus durable. Il est important de mesurer l'impact qualitativement et quantitativement et ce, avec des taux de rendement plutôt qu'avec des chiffres absolus ;

3 - **penser différemment le court et le long terme.** Il est important de faire la distinction entre les "solutions rapides" et les "petites réussites". Les premiers sont à proscrire car ce sont des solutions qui fonctionnent sur le court terme mais qui tendent à renforcer les problèmes après un certain temps. Par contre, les seconds sont des résultats à court terme qui créent une dynamique positive de changement articulée au sein d'une stratégie basée sur une évaluation des causes profondes des problèmes ;

4 - **évaluer les conséquences des actions sur de multiples dimensions.** Les conséquences peuvent être prévues ou non. Il est important d'évaluer les deux et ce, qu'elles soient positives ou négatives car elles fournissent des informations précieuses pour construire les prochaines actions. Examiner les ressources qui sont utilisées mais

15 **Zaid Hassan**, *The social labs revolution. A new approach to solving our most complex challenges*, Berrett-Koehler Publishers, 2014 Berrett-Koehler Publishers, 2014

aussi développées et économisées est également important pour obtenir une image complète du retour sur investissement ;

5 - **s'engager à apprendre en permanence.** Parce que les systèmes (alimentaires) sont complexes et évoluent de façon imprévisible et souvent inattendue, l'évaluation doit être abordée comme une activité continue. Cet apprentissage continu peut être facilité en finançant des projets à long terme pour permettre de tirer les leçons des échecs et des réussites, en partageant les informations et évaluations et en impliquant les parties prenantes régulièrement pour affiner l'analyse et les actions.

À titre d'exemple, voici deux méthodes d'évaluation qui ont été présentées sommairement aux participants lors des rencontres collectives. On remarquera qu'elles prennent en compte certaines des lignes directrices présentées ci-dessus.

- La démarche Syalinnov

Cette démarche part du postulat qu'il existe une distanciation entre le·a mangeur·euse et son alimentation qui est majoritairement dans les mains d'acteur·rice·s d'un système alimentaire mondialisé, ce qui constitue une externalité négative. La méthode Syalinnov propose de mesurer la manière dont un projet contribue à réduire cette distance, ce qui aura pour conséquence (c'est leur hypothèse) de rendre le SA plus durable. La grille d'évaluation mobilise deux cercles d'indicateurs correspondant. En premier cercle, à la création de proximité entre les différentes composantes du système alimentaire, déclinées en 5 dimensions : cognitive, politique, sociale, économique et géographique. En deuxième cercle, une série complémentaire d'indicateurs associée à ces 5 dimensions. Elle mesure les changements de pratiques induits par les initiatives.

Pour aller plus loin : https://syalinnov.org/

- La démarche d'auto-évaluation du PAT

Cette démarche permet de questionner les objectifs et résultats des politiques déjà menées. Elle a été conçue pour élargir les questionnements et proposer des repères simples pour faire évoluer régulièrement ou relancer la dynamique les projets alimentaires des territoriaux.

La démarche repose sur une **auto-évaluation participative** mobilisant les acteur·rice·s du territoire. Elle s'intègre aux instances de pilotage du projet alimentaire territorial (PAT) dans l'objectif de faire évoluer la gouvernance alimentaire mise en place.

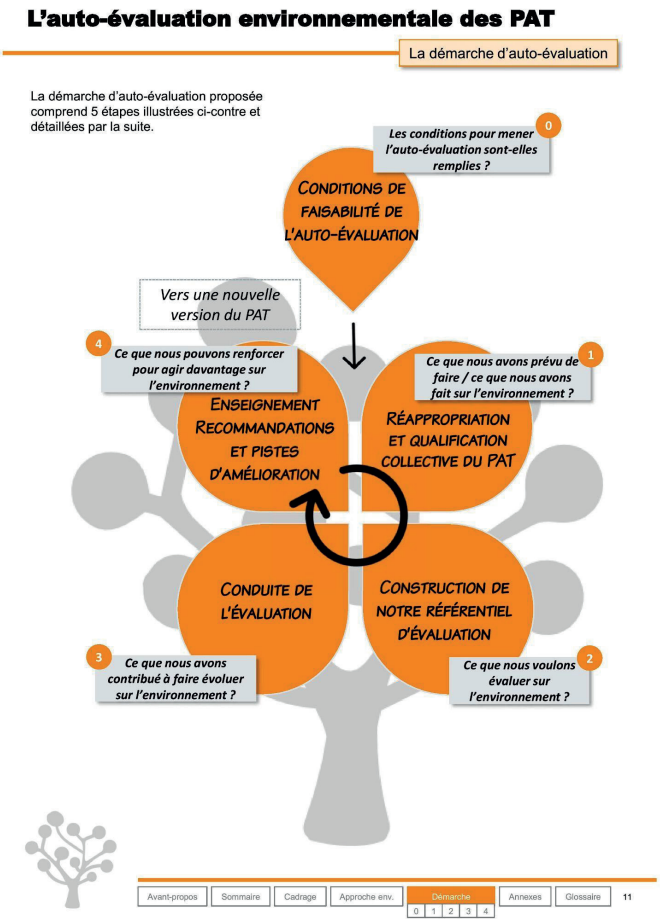

Figure 9 : Démarche d'auto-évaluation des PAT

Pour aller plus loin : https://www.cerema.fr/

EN CONCLUSION

Face aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques que traversent les systèmes alimentaires, nous sommes de plus en plus nombreux·ses à être conscient·e·s de l'urgence de les transformer. Nombre d'entre nous ont également compris que nous devons nous tourner vers de nouveaux·elles allié·e·s et partenaires et agir de façon systémique si nous voulons progresser dans la résolution de ces problèmes complexes, fortement interconnectés.

Les conseils de politiques alimentaires encouragés par la Région wallonne sont une opportunité pour changer la gouvernance des systèmes alimentaires en amenant les personnes à collaborer pour atteindre les buts qu'ils se sont fixés. Ils peuvent devenir des lieux stratégiques et démocratiques pour développer des politiques alimentaires transversales et cohérentes.

Se mobiliser collectivement vers un but commun. Sortir de la logique de silos dans les organisations publiques et privées. Agir de façon systémique. Faire confiance à des acteur·rice·s au point de vue (très) différents. S'appuyer sur les conflits

d'idées pour développer des stratégies et des solutions inclusives. Travailler de façon itérative, agir et nous auto-évaluer et évaluer collectivement nos actions… Tous ces objectifs sonnent comme de véritables défis!

Rome ne s'est pas faite en un jour. Les approches collaboratives et systémiques nécessaires pour développer des CPA transformateurs s'ancrent dans des changements organisationnels et culturels profonds qui nécessitent des moyens, des ressources, et du temps. Il nous semble donc prioritaire de soutenir cet apprentissage collectif et en particulier ceux des animateur·rice·s, acteur·rice·s de terrain, citoyen·ne·s qui, avec courage et conviction, cherchent à tisser de nouvelles dynamiques agro-alimentaires plus résilientes dans les territoires wallons.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- **Valentin Thurn, Gundula Christiane Oertel, Christine Pohl** , *Genial lokal*, 2018, Oekom
- World Food Institute e.V. – Institut für Welternährung ERNÄHRUNGSWENDE JETZT ! Ein Beratungsmodul für Ernährungsräte
- **Alethea Harper, Annie Shattuck, Eric Holt-Giménez, Alison Alkon and Frances Lambric** , *food policy councils, lessons learned*, 2009
- **Mark Winne**, *Doing food policy council right. A guide to development and action*, 2012
- Food shift 2030, Webinaire Food council and citizens; 28 septembre 2021
- Lily Syssman, Karen Bassarab, Food policy report 2016, food Policy networks, 2016
- Page "Food governance and strategy" de l'organisation sustainable food places : plusieurs ressources disponibles
- Terres en Ville. La gouvernance des projets alimentaires territoriaux. Les notes de l'observatoire national. Décembre 2021.
- Anna Faucher - Mastère ISAM-IPAD, Initier une gouvernance alimentaire territoriale - Guide à l'attention des collectivités, 2014
- Commissariat général au développement durable : L'alimentation : un nouvel enjeu de développement durable pour les territoires. Septembre 2017.
- François Delvaux, Soutenir et (re)construire des systèmes alimentaires localisés : les contours d'une (re) localisation. Octobre 2013.
- Veronica Bonomelli et Manuel Eggen, Les conseils de politique alimentaire. Vers une gouvernance démocratique des systèmes alimentaires ? Septembre 2017.
- Wendy Mendes, School of Community & Regional Planning, University of British Colum, Les conseils de politique alimentaire. Mars 2011.

ANNEXE : SUPPORTS DU CYCLE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF AVEC LES PORTEURS DE PROJET

Les supports - présentations et vidéos - du cycle d'apprentissage collectif sont disponibles sur le site de Manger Demain (https://www.mangerdemain.be/2021/12/13/cpa-supports-cycle-apprentissage-collectif)

Lors des différentes rencontres, les acteur·rice·s de terrain ont été invité·e·s à réfléchir en sous-groupe pour identifier les objectifs de leur CPA, l'architecture et sa composition CPA, comment mobiliser les acteur·rice·s, faire circuler l'information, évaluer les actions, etc. Les questions pour les aider à réfléchir sont reprises ci-dessous.

Rencontre collective du 30/09/2021 - Questions clés propres à la mise en place de votre CPA

Pourquoi ?

- Pourquoi souhaitez-vous lancer un CPA ? Quelles sont vos motivations générales ? Quel but poursuivez-vous ?

Pour qui ?

- Quels sont le ou les publics qui seront visé(s) par le CPA ?
- Quel·le·s sont les acteur·rice·s qui seront concerné·e·s ou impacté·e·s par le CPA ?

Avec qui ?

- Quels seront vos partenaires ou vos personnes ressources pour lancer le CPA ?
- Comment pensez-vous les mobiliser ?

Comment ?

- Quelles sont les tâches à réaliser en vue de la mise en place du CPA ?
- Quels moyens humains et matériels seront nécessaires ?

Quand ?

- Quel est votre horizon temporel ? Quels seront les temps forts de la mise en place du CPA ?

Où ?

- Quelle est l'échelle de territoire concernée par le projet ?

Combien ?

- A combien estimez-vous le budget nécessaire à la réalisation du CPA ?
- Envisagez-vous d'autres pistes de financement ?

Rencontre collective du 28/10/2021 - Questions clés propres à l'architecture et la composition de votre CPA

Quelles instances ?

- Quelle·s instance·s souhaitez-vous mettre en place : comité de coordination, comité de pilotage, groupes de travail, collèges, comité d'expert·e·s, etc.

Qui participe dans les différentes instances?

- Quels critères pour chaque instance : acteur·rice·s de quel territoire, quels (types) d'acteur·rice·s, nombres, etc.) ?
- Quelle place pour les élus ? Les acteur·rice·s de l'agro-industrie? les publics fragilisés ?
- Quelle est la place des citoyen·ne·s ? Pour quoi faire ? Comment les impliquer (GT, évènements, etc.) ?

Quelles conditions de participation ?

- Quel sera le statut des acteurs ? (représentants d'une structure, à titre personnel, …)
- Quelle forme d'engagement par rapport aux changements ? …

Rencontre collective du 28/10/2021 - Questions clés propres à la mobilisation des acteurs

Comment mobiliser les acteurs ?

- Quel travail en amont pour identifier les acteur·rice·s, les comprendre (vision, motivation de changement, etc. ?
- Comment mobiliser certain·e·s acteur·rice·s dits « moins captifs » ? (producteur·rice·s, acteur·rice·s économiques, publics précarisés,etc.)
- Comment maintenir la motivation des membres ?

Quelles articulations ?

- Comment articuler le CPA avec les autres instances de type participatifs ou dynamiques locales (CLDR, conseils de participation, etc.)

Rencontre collective du 25/11/2021 - Questions clés propres à l'évaluation du fonctionnement et des actions du CPA, à la communication et à l'articulation avec d'autres instances

Comment évaluer le fonctionnement et les actions du CPA ?

- Que serait-il légitime d'évaluer ?
- Quel·le·s acteur·rice·s / quelles instances seront impliqué·es ?
- Comment les indicateurs seront-ils construits ?

Comment faire circuler l'information au sein des instances et à l'extérieur du CPA ?

- Quelle information ?
- Vers qui ?
- Avec quels supports ? (site, plateforme, etc.)

Quelles articulations CPA – CwAD et autres CPA ?

- Quelle articulation avec d'autres CPA locaux ? Pour quoi faire ?
- Quelle articulation avec le CwAD ?
- Quelle forme de réseautage des CPA wallons ? Pour quoi faire ?