

L'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE D'AUDRUICQ : UN SITE PILOTE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

► **Dominique Hays, fondateur et directeur de l'écopôle**

► SÉANCE DU 16 MAI 2017

L'ORIGINE DU PROJET D'ECOPÔLE ALIMENTAIRE : ROMPRE AVEC LA LOGIQUE INDUSTRIELLE p.3

- Le contexte agricole : le théâtre de l'agriculture d'aujourd'hui p.3
- L'ambition de l'Écopôle alimentaire de la région d'Audruicq p.3

DU JARDIN DE COCAGNE A L'ECOPÔLE ALIMENTAIRE p.4

- La production de paniers en favorisant l'insertion par l'activité économique p.4
- L'organisation de la diversité par la coopération avec des producteurs locaux p.5

L'ECOPÔLE ALIMENTAIRE ET LA MICRO-FERME SERVICIELLE p.5

- La création et les ambitions du projet d'écopôle alimentaire p.5
- Le système de transformation p.7
- La micro-ferme multi-servicielle de Loos-en-Gohelle p.7
- L'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq : un lieu ressource p.8
- Les liens avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération p.9

ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS A LA SÉANCE p.9

- La temporalité du projet p.9
- Le dépassement des contraintes liées aux commandes publiques p.9
- Les écopôles : autonomie ou logiques d'intégration ? p.10
- Crises, développement et pérennisation du projet : des enjeux de travail p.10
- Partir des besoins pour repenser le bien vivre alimentaire p.11
- La coopération au sein de l'écopôle : quelque chose de naturel ? p.12
- Les questions à instruire : le montage financier, les facteurs clés de réussite, le lien avec le politique p.12

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Nadia BENQUE (Atemis) • Laïla BORCARD (Face) • Thierry DEBUC (Atemis) • Brian DEMAS (PAJ)
• Christian Du TERTRE (Atemis) • Hugo FERNANDEZ (Institut de l'économie circulaire) • Gérard
GRASS (consultant) • Dominique HAYS (PTCE Audruicq) • Caroline LOUIS (Orée) • Zoé
MICHAU (Atemis) • Patrice VUIDEL (Atemis)

L'ORIGINE DU PROJET D'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE : ROMPRE AVEC LA LOGIQUE INDUSTRIELLE

LE CONTEXTE AGRICOLE : LE THÉÂTRE DE L'AGRICULTURE D'AUJOURD'HUI

Le système agricole actuel apparaît aujourd'hui comme très largement calqué sur l'industrie. Plusieurs constats sont faits par Dominique HAYS :

- Les logiques de chaîne de valeur entraînent des phénomènes de « dictature » de la réduction des coûts unitaires des produits issus de l'agriculture ;
- La production agricole fait l'objet de spéculations très fortes ;
- Le développement de la « malbouffe » mais aussi de la « mébouffe » (incapacité à déterminer ce que l'on mange et d'où cela provient) ;
- L'existence d'inégalités sociales très fortes concernant l'accès à une alimentation de qualité.

Le théâtre d'agriculture¹ actuel semble aujourd'hui menacé par plusieurs séries d'éléments :

- Une certaine insécurité alimentaire (autonomie alimentaire) ;
- Une stabilité économique incertaine (des tensions très fortes sur les prix, un système poussé par la politique agricole commune) ;
- Une valeur ajoutée sociale relativement faible avec un potentiel d'emploi et de vie sociale qui semble limité par rapport à l'importance des enjeux territoriaux liés à l'alimentation ;
- Des tensions d'usage entre les terres agricoles et les phénomènes d'urbanisation ;
- Des tensions liées à l'évolution du climat (ex. des cultures historiques qui ne sont plus envisageables dans certains territoires) ;
- Etc.

L'AMBITION DE L'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE DE LA RÉGION D'AUDRUICQ

Dominique Hays constate l'existence d'une multitude d'initiatives ayant pour finalité de redonner du sens à l'alimentation et à l'agriculture (AMAP, permaculture, *slow food*, etc.). Cependant, il apparaît difficile de consolider les initiatives menées en l'absence d'une action systémique qui vise à prendre en charge, dans le même mouvement, les différents enjeux associés au bien vivre alimentaire.

C'est en partant de ces constats que les initiatives développées d'abord par les Jardins de Cocagne, puis Terre d'Opale et aujourd'hui portées par l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq ont été pensées et organisées. D'une certaine manière, l'ambition du projet consiste à redonner un horizon alimentaire à chacun en renforçant la capacité des différents acteurs (mangeurs, producteurs, acteurs publics, etc.) à porter un point de vue renouvelé sur le bien vivre alimentaire.²

La création de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq date de 2011. Cependant, le projet est né quelques années auparavant, à partir d'un consortium de l'économie sociale et solidaire nommé « Chênelet ». Les avancées successives n'ont pas été pensées à partir de la

¹ L'expression renvoie à l'ouvrage *Théâtre d'Agriculture et mesnage des champs*, publié par Olivier de Serre en 1599.

² Dominique Hays insiste sur le fait que les injonctions à bien manger peuvent parfois avoir des effets contre-productifs sur la consommation alimentaire. En stigmatisant certaines populations, elles peuvent contribuer à renforcer la peur et le rejet de la nouveauté et maintenir un répertoire alimentaire restreint. La logique poursuivie par le consortium n'est pas celle-là. Il ne s'agit pas de porter des injonctions mais de construire les conditions d'un accès réel à une alimentation saine (mise en discussion des enjeux liés à bien-vivre alimentaire, ateliers cuisine, etc.).

grille de lecture de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Face à un problème qui se posait à un moment donné, les différents acteurs ont tenté d'agir de la manière qui paraissait la plus pertinente. C'est seulement ensuite que des liens avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ont été faits, renforçant ainsi le sens et la portée des actions engagées.

L'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE DE LA RÉGION D'AUDRUICQ : UN PTCE

L'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq constitue un pôle territorial de coopération économique (PTCE) tel que défini par la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) du 31 juillet 2014. Il a été promu lauréat en 2015.

Selon l'article 5 de la loi relative à l'ESS, un PTCE est constitué par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou tout autre personne physique ou morale. L'objectif consiste à mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

DU JARDIN DE COCAGNE À L'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE

LA PRODUCTION DE PANIERS EN FAVORISANT L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

L'origine de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq remonte à la création d'une logique de circuit-court autour de la distribution de paniers de fruits / légumes à un certain nombre de mangeurs.

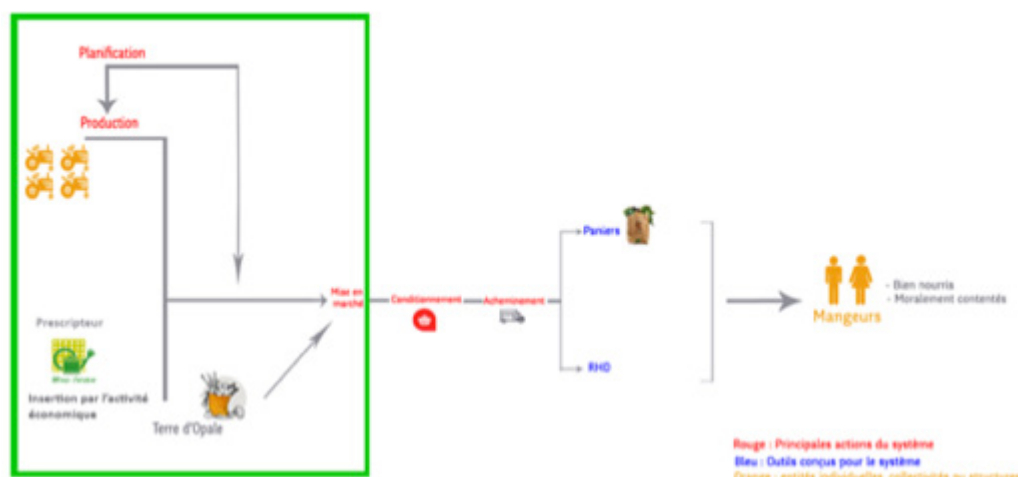
Une association, le réseau Cocagne, spécialisée dans l'insertion par l'activité économique (IAE) organise la production, le conditionnement et l'acheminement de légumes locaux mis en panier dans des points-relais. D'un côté, ce système favorise l'insertion par l'activité économique de personnes éloignées de l'emploi, et de l'autre il permet aux mangeurs d'être bien nourris et moralement contents en participant à une action qui favorise la lutte contre l'exclusion sociale.



Le système fonctionne bien, à tel point que la principale préoccupation du moment est liée à la volonté de réduire la liste d'attente qui se développe pour ceux qui souhaitent avoir accès aux paniers.

L'ORGANISATION DE LA DIVERSITÉ PAR LA COOPÉRATION AVEC DES PRODUCTEURS LOCAUX

C'est alors que naît l'idée de réaliser un regroupement avec d'autres acteurs. Le Réseau Cocagne se met alors en relation avec Terre d'Opale, plateforme associative de production et de diffusion de produits bio, locaux et solidaires. Il s'agit alors de favoriser l'entente entre quelques producteurs (6 ou 7 à l'époque) dans le but d'organiser une certaine diversité des produits proposés aux mangeurs. En se complétant, les deux structures parviennent à multiplier le nombre de paniers délivrés (de 70 à 180).



Les évolutions induites par l'élargissement des débouchés sur les modes d'acheminement (utilisation de moyens de distribution plus conséquents) facilitent l'accès à de nouveaux interlocuteurs comme les cantines scolaires. Si les premières livraisons ne donnent pas lieu à des volumes très importants, les relations qui s'installent permettent de réfléchir plus collectivement à la mise en place de dynamiques porteuses d'un bien vivre alimentaire (mise en place d'ateliers thématiques, porte d'entrée vers des commandes d'autres produits...).

Dans un territoire marqué par un taux de chômage et des niveaux d'obésité significatifs, il est envisagé de pousser la logique encore plus loin en favorisant la rencontre entre une offre alimentaire saine et une demande naissante.

L'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE ET LA MICRO-FERME SERVICIELLE

LA CRÉATION ET LES AMBITIONS DU PROJET D'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE

L'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq est créé en 2010 sous l'impulsion de la Communauté de commune de la région d'Audruicq. Celle-ci s'interrogeait sur les possibilités de réenchanter la fonction alimentaire agricole dans un territoire rural pavillonnaire encerclé par deux villes importantes : Calais et Dunkerque.

Terre d'Opale et le Réseau Cocagne décident de piloter la démarche après s'être assurés que le projet puisse s'inscrire dans un avenir agricole souhaitable. C'est-à-dire compatible avec les exigences liées à la transition écologique et sociale et selon une logique qui privilégie la coopération entre les différents acteurs et la mutualisation des moyens.

Terre d'Opale est une association de coordination d'un dispositif de circuit alimentaire local « Bio et solidaire », qui anime un réseau de 15 producteurs locaux certifiés AB (planification agricole), gère le système de distribution hebdomadaire de paniers de légumes AB (350 abonnés) et organise l'offre locale de produits AB pour la Restauration Hors Domicile (RHD).

Les Anges Gardins sont une association d'éducation populaire visant l'insertion, le développement de nouvelles pratiques sociales et d'activités liées à l'alimentation : activités pour les publics fragiles sous forme d'ateliers d'insertion dans les domaines du maraichage, du conditionnement et de la livraison de fruits et légumes locaux certifiés en agriculture biologique, ateliers cuisines (formation d'ambassadeurs, guide du jardinage, guide de cuisine...).

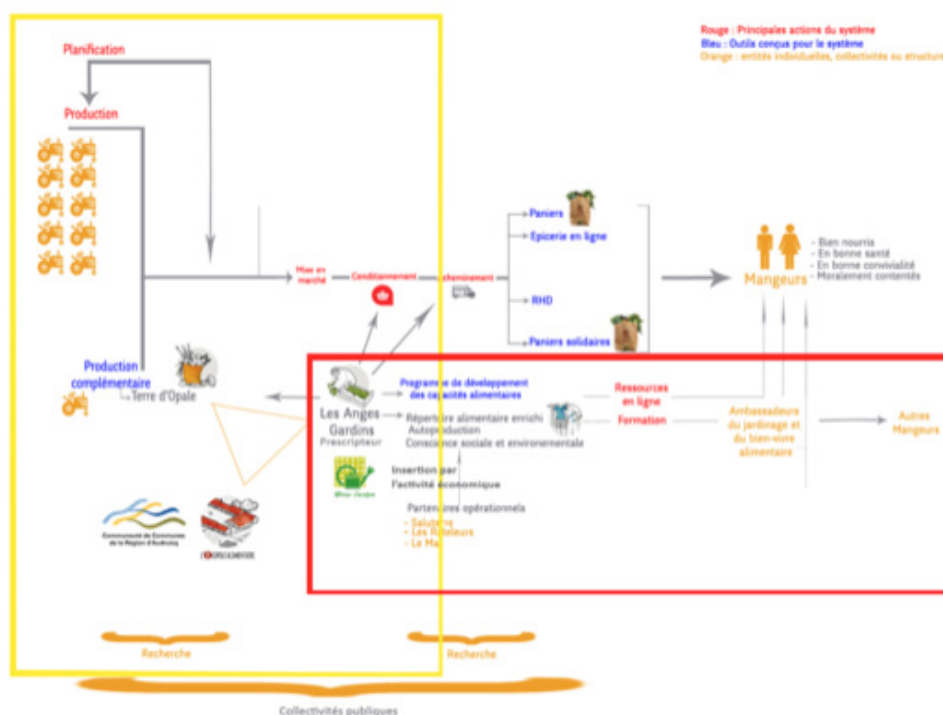
Le projet initial de circuit-court prend alors une autre dimension avec la création de l'écopôle :

- Les terres agricoles s'étendent d'un à cinq hectares.³
- Une production dite « subsidiaire » est organisée sur le site de l'écopôle. Elle est pensée comme un complément à la capacité de production des producteurs associés au projet.⁴

Il est prévu que :

- Terre d'opale assure le rôle de plateforme de production et de diffusion de la bio et du local ;
- Les Anges Gardins, s'occupe :
 - de la mise en place d'ateliers d'insertion par l'activité économique ;
 - du développement de chantiers apprenants ;
 - de faciliter l'accès aux savoir-faire de base ;
 - de participer aux expérimentations et aux transferts de savoir-faire à une plus grande échelle.

La gouvernance de l'écopôle est pensée de manière à favoriser la rencontre régulière de l'ensemble des acteurs et la capacité à s'entendre autour des enjeux associés à l'écosystème. Sur le plan pratique, un ingénieur agronome est chargé de favoriser la planification de la production pour chaque semaine et de favoriser les ajustements mutuels en fonction des évolutions climatiques.



³ Une extension de 9 hectares est prévue prochainement.

⁴ Il s'agit d'un lieu unique en France où un lieu de production agricole de ce type est créé dans une logique de subsidiarité par rapport à une planification organisée entre les producteurs.

En plus d'assurer le conditionnement des produits agricoles, l'association *Les Anges Jardins* participe au développement d'une dynamique de transmission des savoir-faire (jardinage, bien-vivre alimentaire...) autour de questionnements liés aux conditions sociales, environnementales et économiques de l'alimentation.⁵ Elle cherche également à développer une communauté de travail entre des militants du jardinage et des spécialistes de l'insertion par l'activité économique à travers la création de *l'ambassade du bien vivre-alimentaire*.

Le « cahier des charges » évolue progressivement avec le développement de l'écopôle. Il s'agit maintenant de mêler différentes actions afin de faire en sorte que les mangeurs soient :

- bien nourris (en ayant accès à une nourriture qui a du goût) ;
- en bonne santé (en mangeant des produits sains) ;
- en bonne convivialité (en partageant autour d'ateliers cuisine, d'ateliers de mise en conserve, etc.) ;
- intégrés à une communauté de mangeurs moralement contents (en participant à la lutte contre l'exclusion sociale).

LE SYSTÈME DE TRANSFORMATION

L'essentiel de la production est assuré dans le cadre de la planification. Mais, très vite, certains producteurs interpellent l'écopôle en partageant le fait qu'ils ont d'autres produits à valoriser, en particulier des produits qui risquent d'être perdus (ex. tomates).

La communauté de commune de la région d'Audruicq et l'écopôle décident alors d'investir dans un atelier de transformation multifonctionnel permettant de produire notamment des frites, des jus de fruit, des herbes sèches, etc. En parallèle, un système d'épicerie en ligne est créé avec les producteurs afin de favoriser les ventes des produits transformés ou d'autres produits plus spécifiques tels que les fruits secs. Concrètement, les producteurs renseignent les produits qu'ils ont dans une banque numérique partagée. À partir de là, l'écopôle est en mesure de dire si les produits peuvent être vendus directement, s'il peut être possible de les transformer pour ne pas les perdre, où s'ils peuvent être vendus avec la marque Terre d'Opale.

Le caractère multi-tâche de l'outil est fortement apprécié par les producteurs. Cela facilite l'accès pour des petits producteurs à des activités de transformation, ce qui n'est généralement pas possible en raison des diverses normes imposées par ceux qui détiennent les outils de production liés aux activités de transformation.

LA MICRO-FERME MULTI-SERVICIELLE DE LOOS-EN-GOHELLE

Une micro-ferme servicielle est créée en 2016 à Loos-en-Gohelle, en dehors du territoire d'Audruicq, dans l'optique de favoriser « l'intermédiation concrète » entre la production alimentaire et la consommation. Son activité a pour finalité de favoriser la prise en charge de trois principaux enjeux :

- **La production complémentaire.** La micro-ferme assure une production complémentaire à celle de l'écopôle (elle-même complémentaire à celle des producteurs). Cela permet par exemple de favoriser la production de fruits ou légumes de qualité qui sont plus fragiles et de ce fait plus difficiles à transporter (ex. fraises). Par ailleurs, la micro-ferme peut dorénavant être le lieu d'expérimentations où les compétences de Terre d'Opale peuvent être mises en œuvre et développées. Finalement, la production d'appoint devient en quelque sorte un nouvel écopôle alimentaire implanté dans le bassin minier.
- **La logistique du dernier kilomètre.** La multiplication des volumes de produits acheminés permet d'imaginer une logique du dernier kilomètre plus efficace. En servant de point-relais, la micro-ferme servicielle facilite les possibilités d'acheminement et d'accès aux produits.

⁵ Dominique Hays constate que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, de nombreuses personnes, y compris celles qui doivent faire face à d'importantes difficultés économiques et sociales, sont fortement intéressées par les questions alimentaires.

- **L'animation au service des villes de l'agglomération lensoise.** La micro-ferme est pensée comme un tiers-lieu où la campagne s'invite à la ville, où les personnes intéressées peuvent éprouver le bien vivre alimentaire (au travers de réunions, d'ateliers, de temps collectifs de préparation de conserve) tout en participant au développement des systèmes locaux. En proximité avec le publics et les besoins qui sont associés au bien vivre alimentaire, elle participe aux ambitions d'essaimage et de diffusion de la bio portés par l'écopôle (ressources en lignes, formations, diffusion de flyers, participation à des évènements, etc.).

La micro-ferme servicielle de Loos-en-Gohelle noue aujourd'hui des liens avec différents acteurs proches de son implantation. C'est ce que Dominique Hays appelle « l'archipel » de la micro-ferme. Pour ne citer que quelques exemples :

- Une réflexion est en cours avec un IUT situé à proximité de la ferme autour des possibilités d'utilisation des pelouses ;
- Des discussions sont en cours avec la Ville de Lens autour de la volonté de créer un jardin de cocagne en zone urbaine sensible (ZUS) ;
- Le développement de culture permettant de sécuriser une trame verte (corridor écologique) située à côté de la ferme est à l'étude ;
- Etc.

L'ÉCOPÔLE ALIMENTAIRE DE LA RÉGION D'AUDRUICQ : UN LIEU RESSOURCE

L'écopôle devient un véritable lieu ressource où l'on vient se ressourcer à proprement parler et se professionnaliser à partir d'une logique de mutualisation des savoirs et des moyens. C'est un lieu qui favorise la démultiplication des savoirs en favorisant les interactions au sein d'un réseau coopératif (des projets communs, un appui méthodologique, des recherches, etc.).

Des questionnements émergent aujourd'hui autour de la construction d'un réseau d'écopôle qui pourrait interagir en coopération (en favorisant les mutualisations, en s'épaulant mutuellement, en participant à la diffusion des expérimentations, etc.). A titre d'exemple, l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq est actuellement en lien avec des personnes qui souhaitent créer un écopôle alimentaire au Bénin. Les discussions qui s'organisent permettent un enrichissement mutuel des acteurs. D'autres relations sont en train de se nouer :

- dans le cadre d'un projet de création d'un écopôle sur la valorisation organique ;
- avec la mairie de Roubaix sur des sujets agricoles divers ;
- avec des producteurs locaux en vue d'imaginer la création d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) et d'un centre de formation, etc.

Au final, l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq peut faire fonction de « paratonnerre », pour reprendre l'expression utilisée par Dominique Hays. Le caractère intégré des différentes activités, leur complémentarité et l'étendue des enjeux pris en charge à travers l'écopôle renforce la capacité de résilience du système face aux éventuelles perturbations de l'environnement. À titre d'exemple, l'écopôle apparaît comme moins fragile en cas de suppression drastique des fonds dédiés à l'insertion par l'activité économique (IAE) qu'une structure traditionnelle étant donné le caractère multidimensionnel des effets utiles associés au projet.

LES LIENS AVEC L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

À l'origine, le projet d'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq n'est pas pensé à partir du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Il s'est construit au regard des enjeux et opportunités tels qu'ils se présentaient au fur et à mesure de l'avancée du projet. Les chercheurs n'ont été véritablement intégrés à la démarche qu'avec la mise en place du PTCE. Cela dit, le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est en forte cohérence avec la démarche initiée. L'appui sur ce référentiel permet d'identifier les questions à travailler, de consolider une compréhension du modèle économique en construction et d'étayer un argumentaire sur la pertinence de la démarche en cours au regard des enjeux de modèle économique d'une part, de modèle de développement des territoires d'autre part.

La dimension multifonctionnelle du projet est particulièrement sensible. À travers le bien-vivre alimentaire, c'est tout à la fois les enjeux de santé et de physiologie, du goût, du vivre-ensemble, de l'ancrage territorial et de l'emploi qui sont travaillés. Par leur mise en relation et la capacité à penser la manière dont les différentes activités soutiennent la logique d'ensemble (le bien-vivre alimentaire), la valeur d'usage et la valeur territoriale de ce qui est produit s'en trouve renforcée.

ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS À LA SÉANCE

LA TEMPORALITÉ DU PROJET

Nadia BENQUE : On voit bien le temps qu'il faut pour construire un projet comme celui-là. Aujourd'hui le modèle semble à peu près stabilisé et cela fait plus de trois ans qu'il est en route. S'il y a un projet d'écopôle qui se monte demain dans un autre endroit, cela signifie qu'il faut également trois ans pour qu'il tourne ?

Dominique HAYS : Pour que le projet ressemble à quelque chose, oui. Sur les questions de paniers de légumes et d'insertion, on a mis six mois. Mais en termes de puissance évocatrice, il faut du temps. Il faut à peu près trois ans pour que les gens décodent ce qui se passe en le voyant.

LE DÉPASSEMENT DES CONTRAINTES LIÉES AUX COMMANDES PUBLIQUES

Thierry DEBUC : Tu parles de transition écologique et sociale. Christian Du TERTRE rajoute « économique ». Il me semble qu'il y a aussi un enjeu de transition sociétale. Comment vous vous arrangez de toutes les règles liées aux marchés publics pour ne pas retourner dans un système qui empêcherait d'avancer comme vous le souhaiteriez ?

Dominique HAYS : Il y a plusieurs possibilités. En général les acteurs publics viennent nous voir pour deux raisons. Soit parce qu'ils ont besoin d'un conseil ou d'un accompagnement, auquel cas on est en dessous des critères pour passer un marché (inférieur à 15 000€). Soit, ils veulent faire une convention de partenariat : on n'est pas non plus dans les marchés publics. Le seul cas que je vois, ça serait une collectivité qui voudrait que l'on fasse de l'animation. Il faut alors faire en sorte d'être en dessous du seuil d'appel d'offres. On n'a pas besoin d'être au crochet d'une collectivité qui nous verserait 50 000€. Après, s'il y a une commande publique de restauration par exemple, ça ne regarde pas la ferme mais Terre d'Opale.

Thierry DEBUC : Mais du coup on rentre dans le champ classique de la concurrence par appel d'offres ?

Dominique HAYS : Si les critères sont ceux qui nous intéressent, on n'est pas en concurrence puisque personne ne fait le même travail que nous. Il faut voir les choses comme ça. S'il faut ramener tant de kilos de tomate, on est en concurrence. Par contre si les critères c'est l'insertion, la proximité, etc., on sera les seuls.

Je crois que j'ai dû répondre à un marché public. Et au final, on n'était pas sur les volumes de marché public. Je ne crois pas à une logique de gros acteurs. Et finalement je trouve que cela n'est pas plus mal.

LES ÉCOPÔLES : AUTONOMIE OU LOGIQUES D'INTÉGRATION ?

Hugo FERNANDEZ : Pourquoi vous n'intégreriez pas la question de la valorisation organique dans votre écopôle ? Pourquoi désolidariser cet enjeu et en faire un écopôle à part entière ?

Dominique HAYS : Tu as raison, on pourrait très bien greffer dans un même lieu ce type d'activité. Cela étant, si tu arrives à vivre à partir de ton activité, parfois il vaut mieux ne pas tout réunir au même endroit. Vu le nombre d'initiatives qui vivent et disparaissent sans cesse, ça peut être pertinent d'avoir des activités séparées en cas de problèmes.

Hugo FERNANDEZ : Mais, ça permettrait de s'attaquer à la question du gaspillage alimentaire, et pas seulement au « bien manger » ?

Dominique HAYS : Oui, mais est-ce qu'il est nécessaire que cela soit intégré à l'écopôle ? On a un manuel sur l'utilisation des restes. On a des animateurs qui peuvent intervenir sur le gaspillage alimentaire, on a nous-même notre système de recyclage qui fait figure d'exemple. Mais un centre dédié à cela qui va travailler sur la création de jus de compost, qui va tester des choses, est-ce que ça doit être intégré dans l'écopôle ? Si l'enjeu c'est utiliser les restes : on le fait. En revanche si c'est donner un avenir économique à la filière, un écopôle est nécessaire.

CRISES, DÉVELOPPEMENT ET PÉRENNISATION DU PROJET : DES ENJEUX DE TRAVAIL

Gérard GRASS : On ne peut qu'être admiratif sur la dynamique. Ton personnage compte énormément dans cette affaire qui fait qu'une culture locale se développe. Si tu t'en vas, est-ce que ça tient ? Comment on pérennise ça ? On a connu ça un certain nombre de fois. Tu as fait énormément d'innovations sociales précédemment. Comment on peut penser que tout ce qui a été fait peut se préserver dans le temps ou se généraliser ?

Christian Du TERTRE : Tu n'as pas développé tout ce que l'on a fait ensemble sur l'organisation réflexive. Tu as présenté les choses dans leur positivité, mais en même temps il y a eu des crises, des conflits.

Dominique HAYS : Je suis tout à fait d'accord avec toi Gérard, la question que tu poses est une question qui me hante. En même temps, je n'ai pas grand-chose à dire là-dessus. J'ai quand même deux idées :

- Comment on crée du *leadership*, en s'écartant de l'idée que le *leadership* c'est quelque chose de mal mais sans pour autant tomber dans l'idée d'entrepreneur social. Moi, je viens de l'éducation populaire, j'ai été éduqué comme ça, à oser pour faire des choses. Est-ce que le *leadership*, ça ne pourrait pas se travailler un peu, en acceptant l'idée que les choses peuvent vivre et mourir, mais que lorsqu'elles meurent, il en reste quelque chose ?
- Comment on fait en sorte que la question du *comment on travaille ensemble* ? soit centrale ? Finalement, ce qui est intéressant, ce n'est pas tellement la finalité ou les collégialités de l'affaire, mais c'est la manière dont on fait en sorte d'être une équipe en capacité de

comprendre ce qui se passe et de mettre au centre la question de la qualité du travail. Tu peux travailler sur le meilleur projet du monde et bosser avec la boule au ventre parce qu'on est juste plus d'accord sur les modalités à partir desquelles on va vivre cela et comment on va jouer cette partie-là humainement. On a vécu une crise à un moment entre les trois fondateurs. Au moment critique où on passe d'un petit projet à un projet d'ampleur qui nécessite d'intégrer de nouvelles personnes au sein de l'équipe. Moi je disais, on ne peut pas tailler une aventure sans regarder la capacité d'action de chacun. D'autres ont été dépassés par le fait que ça gagnait en complexité sans trouver les éléments de confiance qui permettaient de se positionner. C'est pour cela que j'ai demandé à Christian Du TERTRE de venir pour regarder comment on pouvait retravailler en équipe : qu'est-ce qui faisait culture ? qu'est-ce qui faisait la qualité du travail ? dans le but de faire en sorte que l'on reste en joie de travailler (avoir confiance, stimuler l'imagination, être toujours dans l'en avant).

Christian Du TERTRE : La question de Gérard, on se la pose tous quand on est des anciens à mener des projets. Moi je crois que dans la dynamique de l'écopôle, le passage au statut de PTCE est important. C'est ce statut qui cherche à favoriser les coopérations entre des acteurs de l'ESS (Terre d'Opale et les Anges Gardins), des entreprises plus classiques (les agriculteurs, les maraîchers), les territoires (Communauté de communes de la région d'Audruicq) et des chercheurs (Atemis).

Concernant l'intervention de chercheurs, cela touche à un double enjeu :

- Faire avancer la doctrine à partir de l'expérience et faire en sorte qu'il y ait une capitalisation possible pour d'autres acteurs.
- Favoriser le développement d'une organisation réflexive. Cela veut dire revenir sur le travail réel et prendre le temps de revenir sur les difficultés rencontrées par chacun. Dans la présentation on a vu tout ce qui a marché. Mais, derrière, il y a eu mille difficultés, milles échecs. Il faut prendre le temps de revenir sur cette expérience. A un moment ce temps d'échange collectif s'est fait sans le chef, c'est-à-dire sans Dominique, et puis après, en faisant le lien avec lui. Le processus de reconnaissance du travail réel permet de faire le lien entre le passé et le futur et facilite la possibilité pour Dominique d'être un peu moins présent.

De ce point de vue, le passage au PTCE soutient la dynamique.

PARTIR DES BESOINS POUR REPENSER LE BIEN VIVRE ALIMENTAIRE

Patrice VUIDEL : Je m'adresse aux participants à la séance : si on essaye de faire le lien entre vos activités, vos intérêts et ce qui se discute au cours de cette séance, en quoi la séance vous a permis d'alimenter votre réflexion ou à l'inverse vous questionne ?

Zoé MICHAUD : Ce qui m'a frappée dans cette présentation c'est le fait qu'on reparte à chaque fois d'un besoin qui a été identifié et non pas d'une solution pré-identifiée. Ensuite, on crée et on invente quelque chose pour répondre à ces besoins. C'est une approche très différente de ce qui se fait d'habitude.

J'ai suivi la formation des ambassadeurs proposée par les Anges jardins cette année. Avec mon compagnon, nous avons un projet de jardinage et de bien vivre alimentaire au Bénin. Pour nous, cette nécessité de revenir aux besoins, ça nous apporte beaucoup et ça nous déplace. Cela permet d'éviter de concevoir à partir de ses propres projections mais plutôt de partir de véritables besoins identifiés.

LA COOPÉRATION AU SEIN DE L'ÉCOPÔLE : QUELQUE CHOSE DE NATUREL ?

Laïla BORCARD : Quelque chose m'a frappé. Le fait de partir des besoins semble créer une espèce d'harmonie. En général dans les logiques similaires, il y a souvent un acteur qui prend le dessus. A vous entendre, on a l'impression que cela s'est passé de manière plutôt pacifique.

Patrice VUIDEL : C'est un effet de description où les relations sont véritablement pacifiées ?

Dominique HAYS : Il y a quand même des détracteurs à l'extérieur. Il y a un peu un syndrome dans l'économie sociale et solidaire, qui veut que certains confrères, notamment de jeunes structures, essayent de se battre en invoquant une priorité sur le territoire. A Dunkerque par exemple, on nous a très vite dit : « on est chez nous ».

Concernant la dimension interne de l'écopôle, une des raisons qui fait que ça tient renvoie au fait que les acteurs sont beaucoup portés par l'envie de ne pas être seuls. En réalité, ce qui est important pour que la dynamique tienne, c'est de ne pas être troublé par des gens qui viendraient là par simple appétit. Et finalement, on observe un certain respect de cette dynamique-là. Le tri se fait beaucoup à l'entrée : ceux qui veulent faire avec les autres viennent et ceux qui veulent faire dans leur coin ne viennent pas. On mène une activité assez paisible qui n'a pas de détracteurs véritables. Pour l'instant en tout cas, il n'y a pas eu de crise entre les acteurs. De là à dire qu'il y a une harmonie complète, je ne crois pas. Il peut y avoir des producteurs qui partent.

Christian Du TERTRE : Je ne crois pas que tout cela renvoie à une logique aussi simple. Il y a des intérêts en présence très contradictoires. Il y a des acteurs qui n'ont pas envie de tout cela. Tant qu'on est petit, le projet passe bien. Mais, dès qu'on est plus repérable, on remarque qu'il y a des systèmes d'acteurs de confrontation et de contradiction et ce qui apparaissait comme logique auparavant peut être remis en question. Dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, la question centrale c'est celle de la coopération, pas celle de la fonctionnalité. Pourquoi certains refusent la coopération ? Si on oublie les conditions dans lesquelles on crée de la coopération, on rate la fonctionnalité. Il y a quand même eu des conflits majeurs dans ce projet. Sur les trois fondateurs, deux sont partis. Les conditions de la coopération, ce sont les conditions à créer en interne. Des gens sont partis, des gens sont tombés malades. D'autres sont venus à partir de logiques opportunistes. Encore une fois, la présentation que tu as faite est lisse. La réalité, c'est plus de tensions. Les conditions dans lesquelles on génère de la coopération en interne et avec les acteurs renvoie à des questions très complexes, y compris avec la ville de Dunkerque. Les terrains de l'écopôle sont situés entre la communauté de commune de la région d'Audruicq et Dunkerque. Il y a des enjeux politiques et institutionnels très forts. Si le projet perdure, c'est parce qu'il y a des ressources très exceptionnelles qui ont été développées pour mener à bien cette histoire.

LES QUESTIONS À INSTRUIRE : LE MONTAGE FINANCIER, LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE, LE LIEN AVEC LE POLITIQUE

Christian Du TERTRE : Il y a un autre aspect dont nous n'avons pas parlé : la question financière. Cela prendrait au moins autant de temps de parler de l'ingénierie financière du projet que du projet en tant que tel. Dans le montage, il y a une logique financière très différente de celle qui prévaut souvent. Ici, il n'y a pas d'investisseurs qui se positionnent sur un marché. Il n'y a pas de marché.

Caroline LOUIS : Ce qui m'a marqué, c'est cette espèce de « magie » du projet. Je travaille avec des collectivités et j'ai souvent à faire à des acteurs qui veulent réenchanter ceci ou

cela mais qui sont confrontés à de nombreux freins ou difficultés. Cela serait intéressant de repérer les éléments qui ont fait que ça a fonctionné pour l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq.

Hugo FERNANDEZ : Je coanime le groupe de travail « système agro-alimentaire » au sein de l'institut sur l'économie circulaire. L'économie circulaire, d'un certain point de vue c'est du bon sens, surtout sur les questions alimentaires. Mais, derrière, la question qui se pose renvoie à la manière dont on arrive à tout mettre en lien dans une logique d'écosystème. L'une des difficultés est liée au fait qu'il existe tellement d'acteurs différents, qu'il est parfois compliqué d'imaginer comment mettre en lien l'ensemble des acteurs pour créer un système viable. Nous sommes en recherche d'expériences sur la question de l'alimentation, vous exemple est tout à fait intéressant à partager. Au sein de l'Institut, on est plutôt axés sur les aspects liés aux ressources naturelles, moins sur la dimension sociale. Vous, vous êtes très axés sur le social. Une question : quel impact avec le politique ? J'imagine qu'il y a dû avoir un certain support politique ?

Christian Du TERTRE : Je trouve que reprendre l'idée d'essaimage intéresserait beaucoup les uns et les autres : reprendre les conditions d'échec et de réussite, reprendre la question du rapport au politique. Je serais favorable à ce que l'on poursuive la réflexion.

Dans le cadre de l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IEFFC) des ateliers ont été mis en place. Les ateliers sont cofinancés par l'ADEME. Il y en a sur le bien-vivre alimentaire. Nous avons lancé la première réunion ce matin. Un document de référence va être rédigé. Il y aura des séances régulières du « noyau » de cet atelier et des séances plus ouvertes où l'on pourra évoquer cet enjeu de l'alimentation durable. Si certains sont intéressés, vous êtes les bienvenus pour participer à la démarche.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

ATEMIS
www.atemis-lir.com

- **LE SITE DU CLUB :** comptes-rendus, articles, actualités
www.club-economie-fonctionnalite.fr
- **REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN**
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** • #clubef
- **CONTACT :** Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL
clubef@atemis-lir.com

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

GROUPE
 **INSTITUT CDC**
POUR LA RECHERCHE