

PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL

de Bordeaux Métropole

GUIDE DES BONNES PRATIQUES

ANIMER ET TRANSFORMER
COLLECTIVEMENT LE SYSTÈME

ALIMENTAIRE

LOCAL

L'expérience de
Bordeaux Métropole





SOMMAIRE

De Food Trails... au projet alimentaire de Bordeaux Métropole

L'importance des projets européens pour le développement de politiques locales

Les différentes phases du travail de Bordeaux Métropole dans le cadre du projet Food Trails

Les retombées positives de Food Trails pour Bordeaux Métropole

L'agriculture et l'alimentation, des enjeux portés par Bordeaux Métropole depuis de nombreuses années

Un engagement technique et politique fort pour construire une politique alimentaire ambitieuse

Faire de l'agriculture et de l'alimentation durables un sujet politique majeur

Inscrire des moyens humains suffisants au regard des ambitions portées

Travailler en transversalité avec les différents services de Bordeaux Métropole

Inscrire un budget cohérent pour financer les actions

Comment mobiliser les acteurs locaux ?

Connaître les acteurs existants et collaborer avec eux

Engager de nouveaux acteurs au fil du temps

Intégrer les citoyens

Travailler avec des centres de recherche

07

07

08

09

10

12

12

14

15

16

18

18

20

22

23

Coopérer et travailler dans le cadre d'une démarche multi-scalaire pour transformer les systèmes alimentaires

Travailler pour et avec les 28 communes de Bordeaux Métropole

Collaborer avec les autres échelons administratifs français

Coopérer avec les territoires voisins pour structurer des filières alimentaires régionales

S'engager dans les réseaux français et européens

Co-construire une politique alimentaire avec les acteurs locaux

Les différentes étapes de la construction de la politique alimentaire

La mobilisation des acteurs locaux pour coconstruire un projet alimentaire territorial

Mettre en œuvre le plan d'actions de la politique alimentaire en s'appuyant sur une gouvernance solide

Comment maintenir l'engagement des acteurs dans le temps ?

Intégrer les acteurs dans la définition des priorités et dans des projets concrets

Construire une confiance sincère entre l'institution et les acteurs

Animer un réseau d'acteurs

Suivre et évaluer la mise en œuvre de la politique alimentaire et sa gouvernance

Suivre et évaluer l'efficacité de la politique alimentaire

Suivi stratégique et évaluation de la gouvernance alimentaire

Annexes

24

24

26

27

28

29

29

30

32

34

34

35

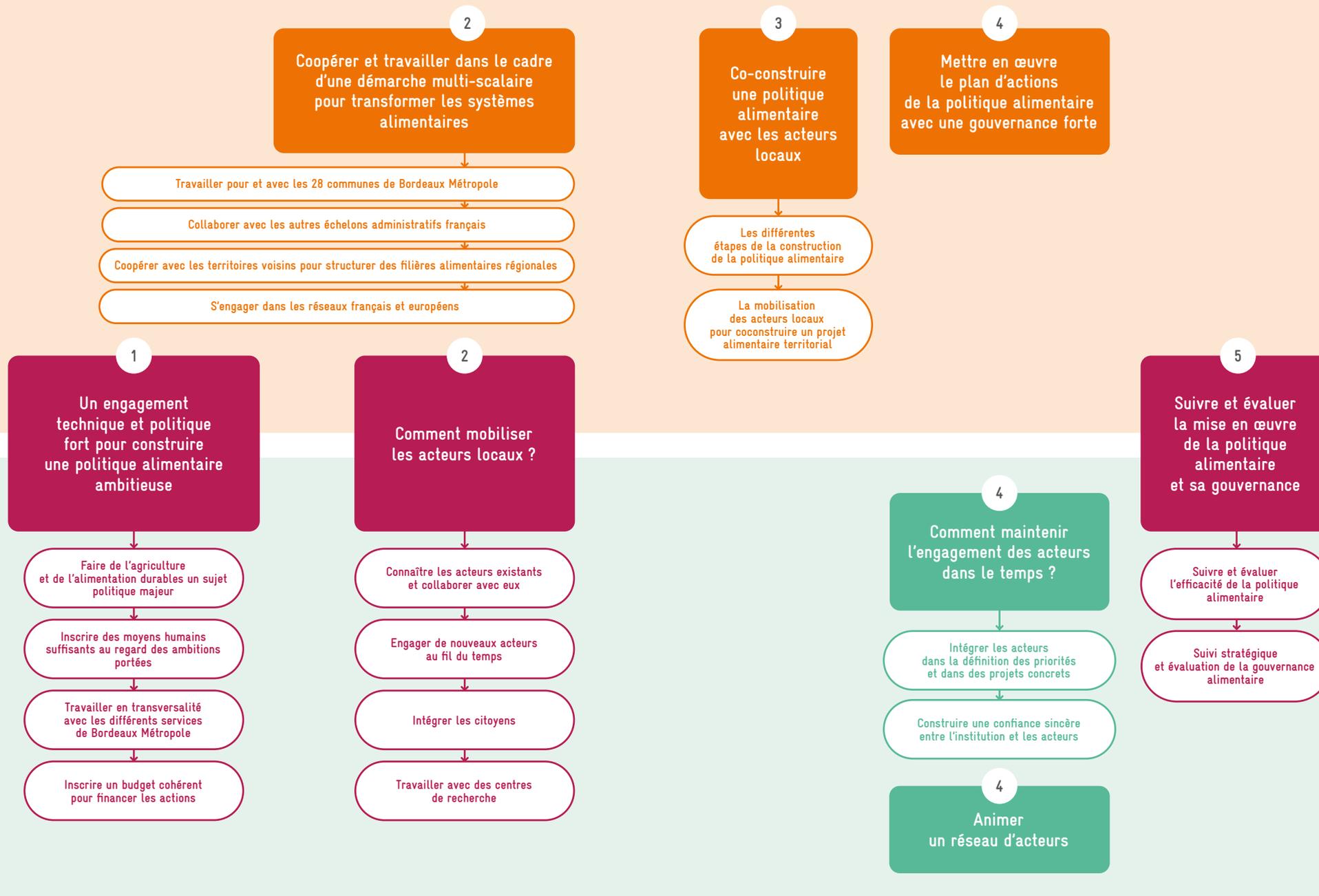
36

38

38

40

43



Objectifs du document

Bordeaux Métropole a été engagée entre 2020 et 2024 dans le projet européen Food Trails, qui ambitionne de créer des politiques alimentaires urbaines dans les 11 territoires partenaires (Bergame (IT), Birmingham (UK), Bordeaux Métropole (FR), Copenhague (DK), Funchal (PT), Grenoble-Alpes Métropole (FR), Groningue (NL), Milan (IT), Thessalonique (GR), Tirana (AL) et Varsovie (PL)). Ce projet s'intègre dans le programme européen Horizon 2020 et a permis à Bordeaux Métropole d'être accompagnée durant 4 ans pour transformer son système alimentaire local (soutien technique et financier).

Après 4 ans de travail, le projet européen Food Trails est arrivé à son terme en octobre 2024. Ce document permet à Bordeaux Métropole de conclure ce projet et de partager ses travaux sur la mise en place d'une gouvernance alimentaire partagée et la création et la mise en œuvre d'une politique agricole et alimentaire ambitieuse. Il retrace les étapes essentielles pour mener à bien ces projets et offre des conseils pratiques aux collectivités et autres acteurs souhaitant s'engager dans les politiques alimentaires urbaines. L'ensemble des travaux menés ont pu avoir lieu grâce à l'implication dans le projet européen FoodTrails, notamment par une augmentation des moyens humains disponibles, une évolution des réflexions et du projet grâce aux inspirations européennes.

DE FOOD TRAILS... AU PROJET ALIMENTAIRE DE BORDEAUX MÉTROPOLE



L'IMPORTANCE DES PROJETS EUROPÉENS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES LOCALES

La participation de Bordeaux Métropole au projet européen Food Trails entre 2020 et 2024 a été déterminante pour structurer et accélérer sa stratégie alimentaire territoriale. Sans cet accompagnement technique et financier, la Métropole n'aurait pas pu concevoir un projet alimentaire territorial d'une telle ampleur, intégrant une vision systémique et ambitieuse de l'alimentation durable. De plus, les échanges de pratiques avec d'autres villes européennes engagées dans des dynamiques similaires ont permis d'identifier des leviers d'action innovants (passer des cuisines centrales du territoire en liaison chaude et permettre aux écoliers de récupérer le pain et les fruits non consommés grâce à des sachets appropriés) et d'adapter des solutions éprouvées à l'échelle locale (création d'un hub logistique pour les structures de l'aide alimentaire sur le Marché d'intérêt National et travailler sur la lutte contre le gaspillage alimentaire dans les restaurants scolaires). L'expertise apportée par les membres du consortium Food Trails a également joué un rôle clé dans le développement d'outils et de méthodologies adaptés, renforçant la capacité de Bordeaux Métropole à structurer une gouvernance alimentaire efficace et pérenne. Enfin, cette participation a permis à la Métropole de prendre une place à l'échelle européenne sur les questions de lobbying en matière de politiques alimentaires, notamment à travers son engagement au sein du réseau Eurocities, renforçant ainsi son influence et sa visibilité sur ces enjeux stratégiques.

LES DIFFÉRENTES PHASES DU TRAVAIL DE BORDEAUX MÉTROPOLE DANS LE CADRE DU PROJET FOOD TRAILS

| | |
|------|---|
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> → Bordeaux Métropole devient lauréat du projet européen Food Trails. → Lancement de Food Trails en octobre. |
| 2021 | <ul style="list-style-type: none"> → Recrutement de la première chargée de mission Food Trails (contrat de projet de 3 ans, renouvelé pour 6 mois supplémentaires). → Début de la concertation avec toutes les parties prenantes pour la construction de la politique alimentaire métropolitaine. → Choix des actions pilotes : évolution du réseau des acteurs locaux et rendre la restauration collective publique durable. |
| 2022 | <ul style="list-style-type: none"> → Recrutement de la seconde chargée de mission Food Trails (contrat de projet de 3 ans, renouvelé pour 6 mois supplémentaires). → Adoption en conseil métropolitain de la politique alimentaire. |
| 2023 | <ul style="list-style-type: none"> → Début de la mise en œuvre du plan d'action de la politique alimentaire métropolitaine. → Lancement officiel du nouveau réseau des acteurs locaux : le Conseil Agricole et Alimentaire. |
| 2023 | <ul style="list-style-type: none"> → Rédaction des livrables. → Fin de Food Trails en octobre. |

Mise en œuvre des actions pilotes et d'une méthodologie d'évaluation pour suivre leurs impacts : suivi d'indicateurs, théorie du changement, etc.

LES RETOMBÉES POSITIVES DE FOOD TRAILS POUR BORDEAUX MÉTROPOLE



SOUTIEN FINANCIER

Pour un total de 520 000 €

Création de 2 contrats de projet et mise en œuvre d'actions concrètes



CONSTRUCTION DE LA POLITIQUE ALIMENTAIRE

Soutien technique et financier par les membres du consortium de Food Trails



ÉCHANGES DE PRATIQUES ET INSPIRATIONS PAR DES VILLES EUROPÉENNES

35 villes européennes rencontrées



RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT DE BORDEAUX MÉTROPOLE À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

Participation à des travaux de lobbying

L'AGRICULTURE ET L'ALIMENTATION, DES ENJEUX PORTÉS PAR BORDEAUX MÉTROPOLE DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES

Bordeaux Métropole porte de nombreuses actions sur les sujets agricoles et alimentaires. Dès 2015, Bordeaux Métropole signe le **Pacte de Milan** et s'engage à développer un système alimentaire durable sur son territoire.

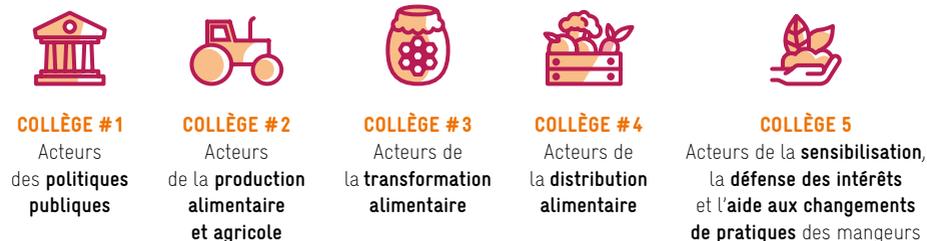
Le **Conseil Consultatif de Gouvernance Alimentaire Durable** (CCGAD) de Bordeaux Métropole, créé en 2017, est la première instance en France dédiée à l'alimentation durable au niveau territorial. Inspiré des *Food Policy Councils* anglo-saxons, ce conseil rassemble des acteurs divers, tels que des élus, agents métropolitains et acteurs locaux, pour coconstruire des stratégies visant à développer un système alimentaire durable pour la métropole. Les membres du réseau sont associés à un collège, selon la thématique de leurs actions (voir ci-dessous). Après une phase expérimentale de trois ans, l'instance a été confirmée en 2020 et, depuis 2021, contribue à la mise en œuvre de la politique agricole et alimentaire de Bordeaux Métropole.

En 2023, lors de l'adoption de la politique alimentaire de Bordeaux Métropole, le CCGAD a changé de nom pour asseoir ses évolutions et son rôle renforcé dans la mise en œuvre des actions métropolitaines.

*Dans ce document, le réseau est donc appelé CCGAD sur la période 2017/2022 et **Conseil Agricole et Alimentaire** (ou CAA) à partir de 2023.*

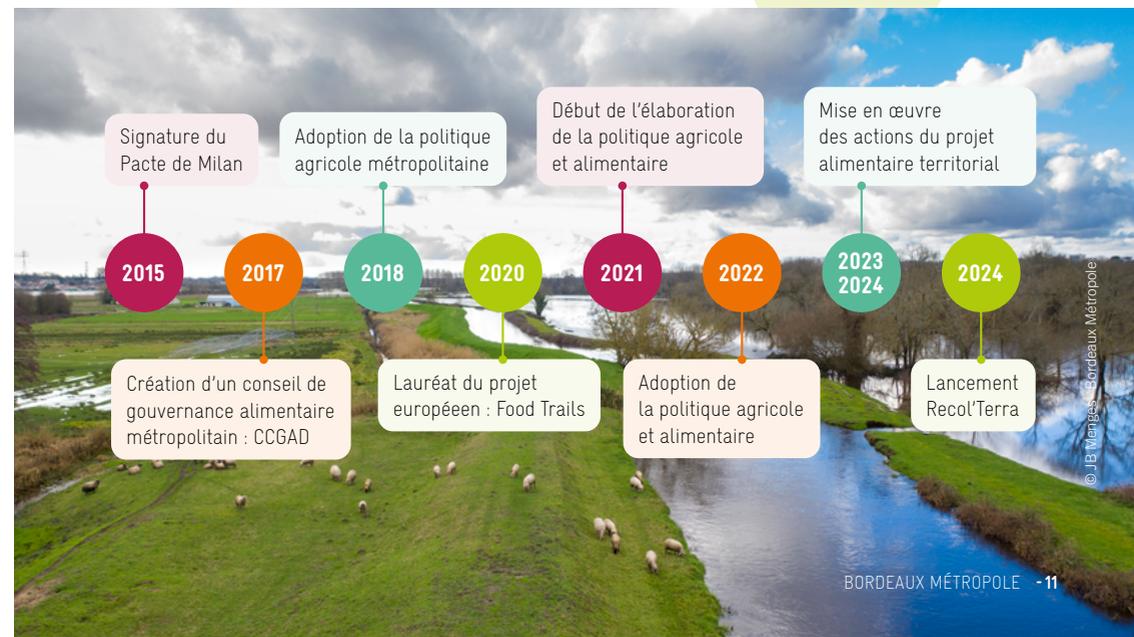
En 2018, Bordeaux Métropole a adopté une **politique agricole** visant à équilibrer les espaces naturels, agricoles, forestiers et urbains. Cette politique, élaborée à travers une concertation avec les agriculteurs et d'autres acteurs, visait à répondre à des enjeux alimentaires, économiques, environnementaux, sociaux, et éducatifs en milieu urbain. Un budget de 1,2 million d'euros a été alloué à cette politique à partir de 2019 pour soutenir son développement.

LES COLLÈGES D'ACTEURS DU CONSEIL AGRICOLE ET ALIMENTAIRE



Bordeaux Métropole a fait partie du **projet européen Food Trails**, lancé entre 2020 et 2024, avec un budget global de 12 millions d'euros. Ce projet visait à mettre en œuvre des systèmes alimentaires urbains durables en cohérence avec le Pacte de Milan. Bordeaux Métropole, comme 10 autres territoires européens (Bergame (IT), Birmingham (UK), Bordeaux Métropole (FR), Copenhague (DK), Funchal (PR), Grenoble Alpes Métropole (FR), Groningen (NL), Milan (IT), Thessalonique (GR), Tirana (AL) et Varsovie (PL)), a été accompagnée pour développer sa politique alimentaire, grâce à la mise en œuvre « d'actions pilotes », répliquables, évaluées et financées par FoodTrails. Le projet a permis de recruter 2 chargées de mission dédiées à la mise en place de ces initiatives (2 contrats de projet de 3,5 ans entre 2021 et 2024).

Fort de travail déjà entamé avec le CCGAD et la politique agricole et d'une équipe renforcée grâce au projet européen Food Trails, Bordeaux Métropole a entrepris la construction d'une feuille de route alimentaire ambitieuse à travers une large consultation impliquant 400 acteurs locaux. En novembre 2022, la Métropole a adopté sa **politique agricole et alimentaire**, comprenant 45 actions organisées en 5 axes opérationnels. En 2023, cette politique métropolitaine a été reconnue officiellement comme **Projet Alimentaire Territorial (PAT)** par le ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire. Début 2023, le CCGAD change son nom en Conseil Agricole et Alimentaire (CAA) et renforce son rôle en devenant l'instance de gouvernance officielle du PAT. Depuis avril 2024, Bordeaux Métropole est lauréate de l'*AMI Démonstrateurs territoriaux des transitions agricoles et alimentaires* de la Banque des territoires, avec le projet **Recol'Terra**. Ce projet vise à relocaliser la production, transformation et consommation alimentaires en Gironde, un territoire dominé par la viticulture et l'exportation, tout en renforçant la gouvernance locale et les partenariats avec la recherche. Financé par France 2030, Recol'Terra rassemble 40 partenaires locaux pour développer des fermes agroécologiques, une filière de transformation légumière locale et une logistique alimentaire adaptée.



UN ENGAGEMENT TECHNIQUE ET POLITIQUE FORT POUR CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ALIMENTAIRE AMBITIEUSE

FAIRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION DURABLES UN SUJET POLITIQUE MAJEUR

2017

Adoption en conseil métropolitain (CM) de la création du CCGAD

2020

Création de la vice-présidence Stratégie nature, biodiversité et résilience alimentaire

NOV. 2022

Adoption de la politique agricole et alimentaire, labellisée
Projet Alimentaire Territorial début 2023

JANV. 2023

Adoption en CM évolution du CCGAD en Conseil Agricole et Alimentaire

Bordeaux Métropole a signé le Pacte de Milan en 2015, et a voté en conseil métropolitain (CM) la création du Conseil Consultatif de gouvernance alimentaire durable (CCGAD) en 2017. Dans le règlement intérieur du CCGAD, il a été instauré une co-présidence du réseau, « assurée en binôme par l' élu de Bordeaux Métropole en charge de l'alimentation et par un membre volontaire au sein des représentants des collègues d'acteurs (hors Collège #1 : acteurs des politiques publiques) ». Cependant, jusqu'en 2020, la présidence n'a pas été fonctionnelle et les membres du réseau regrettaient de ne pas avoir un lien direct avec les élus métropolitains et, ainsi, de ne pas avoir un rôle concret à jouer dans l'orientation des politiques publiques métropolitaines. La nouvelle mandature de 2020 a créé une délégation « Stratégie nature, biodiversité et résilience alimentaire ». Cette délégation a permis d'offrir un lien

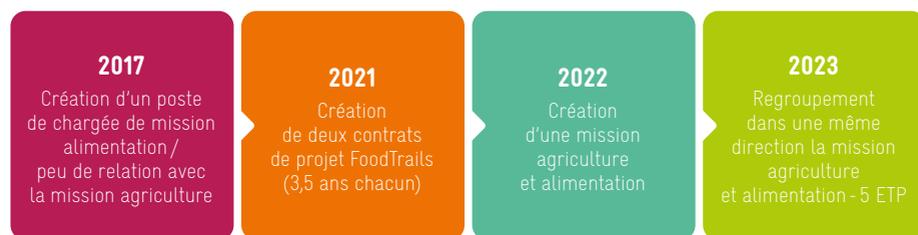
direct entre les membres du CCGAD et le conseil métropolitain mais surtout de créer une politique agricole et alimentaire en 2022, soutenue et suivie par un vice-président de Bordeaux Métropole. En interne, un Comité de Pilotage associant les différents groupes politiques de la Métropole a été créé pour participer à l'élaboration et au suivi de cette politique, facilitant l'appropriation des enjeux pour l'ensemble des sensibilités politiques. Cet engagement politique est vu comme une force par les acteurs du réseau, qui apprécient en particulier d'avoir un contact direct avec un élu métropolitain.

CONSEILS



- Définir un élu référent au sein de votre collectivité pour soutenir les projets agricoles et alimentaires.
- Créer un Comité de Pilotage suivant ces projets et associant à minima les élus porteurs de délégations croisant les enjeux agricoles et alimentaires.
- Proposer des temps réguliers d'échanges entre l' élu référent et les équipes techniques (1 h toutes les semaines pour Bordeaux Métropole).
- Proposer des temps de rencontres entre l' élu référent et les acteurs du territoire, notamment avec des visites terrain.
- Prévoir des temps informels durant les rencontres du réseau (accueil café par exemple), afin de rendre possible les échanges entre l' élu référent et les participants.
- Intégrer les décisions ou évolutions majeures concernant la politique alimentaire à l'ordre du jour des instances de votre collectivité (conseil communal ou métropolitain par exemple), afin d'acculturer les élus à vos sujets et de susciter leur intérêt.

INSCRIRE DES MOYENS HUMAINS SUFFISANTS AU REGARD DES AMBITIONS PORTÉES



Avec Food Trails, l'équipe alimentation a été renforcée avec le recrutement de deux contrats de projet de 3 ans chacun. Depuis janvier 2021, l'équipe agriculture / alimentation de Bordeaux Métropole est donc composée de 5 personnes : 2 contrats permanents « agriculture », 1 contrat permanent « alimentation » et 2 contrats de projet Food Trails « alimentation ». Grâce au renforcement de l'équipe et à une complémentarité des compétences et des connaissances de ses membres, il a été possible de consulter largement les acteurs locaux pour coconstruire la politique agricole et alimentaire et créer un plan d'action ambitieux et multithématiques. Depuis janvier 2023, les 5 agents de l'équipe mettent en œuvre les 45 actions du PAT et ont contribué à la candidature à l'AMI *Démonstrateurs territoriaux des transitions agricoles et alimentaires* de la Banque des territoires.

Un des enjeux de l'équipe agriculture/alimentation de Bordeaux Métropole est d'assurer la continuité des actions dans le temps, malgré des évolutions d'équipes, et la pérennisation des postes. Travailler avec des initiatives locales, notamment via des conventions couvrant plusieurs années, limite l'impact des mouvements RH au sein de la collectivité.

TRAVAILLER EN TRANSVERSALITÉ AVEC LES DIFFÉRENTS SERVICES DE BORDEAUX MÉTROPOLE

L'alimentation est un sujet fondamentalement transversal. Au sein de Bordeaux Métropole, les actions en lien avec l'agriculture et l'alimentation sont portées par différentes directions. Ainsi, dès la création du CCGAD, une démarche interservices a été lancée en interne à Bordeaux Métropole. Elle se traduit par des entretiens bilatéraux avec les directions concernées par les sujets agricoles et alimentaires, l'animation d'une réunion interservices pour favoriser l'interconnaissance des dispositifs et enfin la rédaction d'un livret interne recensant les actions et stratégies de chaque direction en lien avec l'alimentation durable. Lors de la création de la politique alimentaire de Bordeaux Métropole en 2021, ce livret est mis à jour. De plus, la politique alimentaire acte la création d'un comité technique interne, regroupant l'ensemble des directions de Bordeaux Métropole qui mènent des actions concourant à l'atteinte des objectifs du PAT. Ces activités permettent aux animateurs du PAT de veiller à la cohérence du plan d'action du PAT avec les actions des directions de Bordeaux Métropole mais aussi de s'assurer que les politiques publiques métropolitaines intègrent les objectifs du PAT.

CONSEILS



- Suivre une démarche interservices est nécessaire pour mener une politique alimentaire transversale et complète.
- Associer les autres directions concernées par les sujets agricoles et alimentaires dès les premières réflexions pour le lancement du projet.
- Valoriser dans votre plan d'action les actions des autres directions qui répondent à vos objectifs.
- Développer des outils pour animer la démarche interservices :
 - Animation d'un comité interne avec toutes les directions ;
 - Co-organisation de réunions ou d'évènements ;
 - Co-financement d'initiatives locales ;
 - Comité de validation de demandes de subventions commun, etc.
 - Réunions bilatérales régulières ;
 - Documents de travail ou de suivi partagés.

CONSEILS



- Bien calibrer l'ambition du plan d'action aux moyens humains disponibles.
- Bien définir la place que prendrait l'animation d'un conseil de gouvernance alimentaire dans le plan de charge des agents, notamment par rapport à des missions plus opérationnelles.

⚠ *L'animation d'un réseau d'acteurs agricoles et alimentaires locaux prend du temps !*



INSCRIRE UN BUDGET COHÉRENT POUR FINANCER LES ACTIONS

2019

Lauréat du projet européen Food Trails, financé par le programme Horizon 2020

Budget prévisionnel :
530 000 €
Oct. 2020 > Oct. 2024

2022

Adoption de la politique agricole et alimentaire

Budget prévisionnel

Budget prévisionnel :
4 M€ par an
2023 > 2026

2023

Lauréat de l'appel à projet du Programme National pour l'Alimentation

Budget alloué :
66 000 €
à utiliser entre 2023 et 2025
(financement DRAAF et ARS)

2024

Lauréat de l'AMI Démonstrateurs territoriaux de la Banque des territoires

Budget prévisionnel de la phase de maturation :
760 000 €
dont 300 000 € subventionnés par France 2030
Oct. 2024 > Avril 2026

Financement par Bordeaux Métropole de 3 ETP
dédiés à la mise en œuvre de la politique agricole et alimentaire

Jusqu'en 2020, aucun budget spécifique n'avait été alloué aux actions du CCGAD (hors financement du poste de l'animatrice), ce qui a contribué au manque d'opérationnalité du réseau.

Lors de la rédaction de la politique agricole et alimentaire, un recensement des actions métropolitaines déjà en cours dans d'autres directions et de leur budget a été effectué. Ce travail a révélé des lacunes en termes d'actions et de budget et a donc permis de construire un budget prévisionnel par action au plus près de la réalité et des besoins. Avec l'adoption du PAT, un budget supplémentaire d'1 million d'euros annuel a été voté, portant le budget global de la stratégie à 4 millions d'euros annuel. Ce budget global, couvrant toutes les actions métropolitaines liées à l'agriculture et à l'alimentation, souligne l'importance de ces thématiques dans les politiques métropolitaines.

Un budget prévisionnel pour les trois premières années du programme (2023/2025) a également été approuvé par le conseil métropolitain lors de l'adoption du PAT. Bien que les budgets soient annualisés, il garantit une certaine visibilité des moyens financiers disponibles pour mettre en œuvre le plan d'actions. Les actions du PAT sont principalement financées par Bordeaux Métropole. Cependant, l'équipe technique cherche d'autres sources de financement pour renforcer ces actions, accroître leur visibilité à l'échelle nationale et internationale et faire de la Métropole une référence sur les sujets de systèmes alimentaires durables.

Financements extérieurs mobilisés par Bordeaux Métropole

Les projets européens

L'Union européenne dispose de différents programmes de financement tels qu'Horizon Europe pour la recherche et l'innovation et qui peuvent être sollicités en fonction de la nature des activités ou du projet.

L'appel à projet PNA

Dans le cadre du Programme National pour l'Alimentation (PNA), un fonds est prévu pour financer les Projets Alimentaires Territoriaux français.

Les appels à manifestation d'intérêt de la Banque des Territoires

La Banque des Territoires offre une gamme complète de solutions financières, de produits et de services dédiés pour la réussite de vos projets.

CONSEILS

- Définir un budget prévisionnel pluriannuel pour chaque action de votre plan d'actions.
- Recenser toutes les actions liées à l'agriculture et l'alimentation de votre collectivité, ainsi que leur budget.
- Rechercher des financements extérieurs et discuter avec des collectivités déjà lauréates de ces financements pour avoir une vision réaliste de l'implication de votre collectivité si elle est retenue.

ⓘ Certains financements extérieurs demandent une grosse ingénierie pour monter une candidature mais aussi pour suivre le projet : choisir les financements selon les capacités de votre collectivité à y répondre.

COMMENT MOBILISER LES ACTEURS LOCAUX ?

La mobilisation des acteurs locaux a été progressive depuis le lancement de la réflexion vers un conseil de gouvernance alimentaire en 2014.

CONNAÎTRE LES ACTEURS EXISTANTS ET COLLABORER AVEC EUX

Dès 2015, Bordeaux Métropole s'est faite accompagnée par une association locale pour réfléchir à l'initiation d'une gouvernance alimentaire territoriale. Afin de suivre la méthodologie des projets alimentaires territoriaux, définie par la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, les étapes suivantes ont été suivies :

1 Définir les problématiques et les enjeux du territoire

Objectif : identifier les enjeux du territoire et connaître les attentes des collectivités et leurs élus en termes de gouvernance alimentaire.

2 Réaliser un diagnostic territorial

Objectif : connaître la réalité du système alimentaire local.

3 Cartographier les acteurs et les projets innovants

Objectifs :

- Cartographier de manière dynamique les acteurs du territoire autour des problématiques identifiées ;
- Partager le diagnostic territorial réalisé lors des entretiens avec les acteurs locaux ;
- Reconnaître la pluralité d'acteurs – et donc de besoins et de points de vue – présents sur le territoire.

4 Identifier les leviers et préparer un plan d'action

Comment : entretiens avec certains acteurs du territoire pour notamment connaître les leviers d'action et les freins.

Grâce à ce premier travail, les acteurs locaux ont été identifiés et intégrés dans les différentes étapes de construction d'une instance de gouvernance alimentaire. Environ 90 personnes – représentant le système alimentaire local – étaient présentes dès les premières rencontres. Ce recensement a également permis de connaître les initiatives locales existantes et pouvant permettre à Bordeaux Métropole d'atteindre ses objectifs.



CONSEILS



- Cartographier les acteurs existants, leurs activités et leurs besoins avant de les engager.
- Après avoir consolidé une liste d'acteurs locaux, organiser des rencontres collectives pour :
 - Valider ou réaliser le diagnostic territorial ;
 - Définir les enjeux du territoire ;
 - Construire un plan d'action partagé.
- Intégrer les acteurs locaux dès le début de votre travail pour garantir leur adhésion et faciliter la mise en œuvre des actions collectives.
- S'appuyer sur les initiatives locales portés par des acteurs tiers, qui peuvent parfois permettre d'atteindre les objectifs de la feuille de route.

ENGAGER DE NOUVEAUX ACTEURS AU FIL DU TEMPS

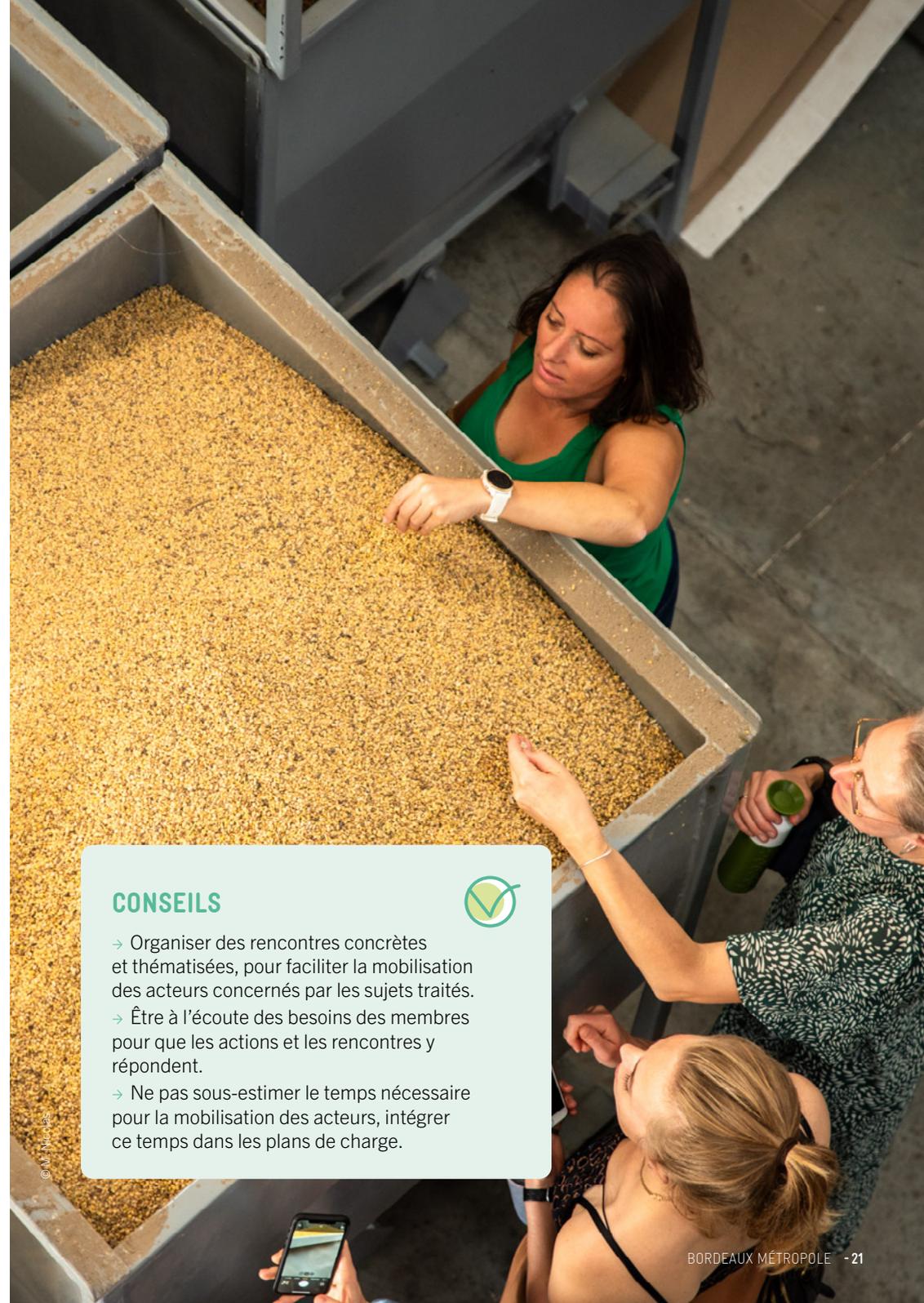


Après avoir fédéré un nombre important d'acteurs à ses débuts, le CCGAD a vu la liste de ses membres (actifs) se réduire avec le temps. Au bout de trois années d'activité, le CCGAD et ses membres font le constat d'un **déficit de mobilisation dans la plupart des collèges entraînant une perte de diversité dans sa représentation** : dans le collège 1, les acteurs et actrices des politiques publiques et accompagnateurs sont peu représentés, dans le collège 2, les producteurs sont relativement absents, tandis que dans les collèges 3 et 4, les acteurs de la restauration commerciale, ceux de la logistique et les acteurs de la moyenne et grande distribution sont totalement absents.

Plusieurs actions ont été mises en œuvre pour améliorer la représentativité des membres du réseau, appelé Conseil Agricole et Alimentaire (CAA) depuis janvier 2023 :

- Relance spécifique auprès des publics cibles lors des rencontres thématiques qui les concernent particulièrement ;
- Organisation des temps forts à différents moments de l'année, de la semaine ou lieux du territoire ;
- Mise en place de liens forts avec les structures interprofessionnelles, qui représentent leurs adhérents (chambres consulaires, ANIA, fédérations diverses, etc.).

Cette expérience montre que les professionnels viennent aux rencontres qui répondent concrètement à leurs besoins : rencontre avec des potentiels partenaires, lancement de projets avec des retombées positives à leur échelle, etc.



CONSEILS



- Organiser des rencontres concrètes et thématiques, pour faciliter la mobilisation des acteurs concernés par les sujets traités.
- Être à l'écoute des besoins des membres pour que les actions et les rencontres y répondent.
- Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour la mobilisation des acteurs, intégrer ce temps dans les plans de charge.



INTÉGRER LES CITOYENS

Avant 2023, le CCGAD était un réseau ouvert aux citoyens. Afin de professionnaliser le réseau mais aussi de faciliter son organisation, l'évolution du CCGAD vers le CAA a entraîné une évolution des règles d'intégration au réseau : il faut être professionnel – et donc relié à une structure juridique – pour participer. Ce sont les membres du réseau qui ont pris cette décision, considérant qu'ils représentent également des citoyens en leur nom propre ou en portant la voix de leur public (pour les centres sociaux par exemple). Avec cette évolution, le lien avec les citoyens a été réduit.

Pour garder un lien entre le PAT et le grand public, d'autres solutions ont donc été trouvées :

- Organisation d'événements grand public incluant des échanges entre les participants et les intervenants ;
- Utilisation du site de participation de Bordeaux Métropole pour obtenir le retour des habitants concernant certains projets.

Faute de temps et d'objectifs clairs, la mobilisation des citoyens a été particulièrement limitée dans le PAT jusqu'à ce jour.

CONSEILS



- Mobiliser les citoyens lors de la construction du PAT.
- Définir l'intégration des citoyens dans le PAT comme un objectif en soi, afin d'avoir les moyens humains et financiers nécessaires pour travailler le sujet.
- S'appuyer sur des associations qui sont en contact avec les citoyens.
- S'appuyer sur des expertises spécifiques en participation citoyenne pour vous aider dans votre programmation (conseil de développement, etc.).

TRAVAILLER AVEC DES CENTRES DE RECHERCHE

Dès la création du CCGAD, des chercheurs étaient présents autour de la table. Toutefois, aucune méthode de suivi ou d'évaluation du réseau, du plan d'action ou encore du système alimentaire a été créée. La participation de Bordeaux Métropole dans le projet Food Trails, incluant dans ses partenaires plusieurs centres de recherche, a prouvé à l'équipe l'importance de travailler avec des chercheurs dès la genèse des projets. En effet, les chercheurs sont très pertinents pour proposer des méthodologies efficaces pour suivre et / ou évaluer les actions menées ou encore pour prendre de la hauteur sur les discussions collectives.

Afin de créer des premiers liens avec les centres de recherche locaux, Bordeaux Métropole a mobilisé des chercheurs pour des projets ponctuels :

- Devenir territoire d'études pour un projet de recherche (étudiant ou non), plusieurs stages liés au PAT sont réalisés chaque année ;
 - Faire intervenir un chercheur lors de temps forts du PAT, des chercheurs sont souvent mobilisés en première partie de plénière ;
 - Demander à un chercheur d'être grand témoin (personne qui synthétise les échanges en fin de journée) lors de temps de concertation ou d'échanges ;
 - Travailler en étroite collaboration avec des centres de recherche pour des projets précis ;
 - Des centres de recherche sont présents dans le Consortium du projet ReCol'Terra.
- Cette participation active dans ce projet assure le caractère « démonstrateur » du projet, attendu par le financeur ;
- Avoir une représentation de la recherche dans ses instances de gouvernance ; un centre de recherche est élu au comité technique partenarial du Conseil Agricole et Alimentaire.

CONSEILS



- La présence de chercheurs peut avoir un vrai impact sur vos réflexions.
- Intégrer des centres de recherche dès le début de votre travail vous offrira la possibilité d'obtenir des outils efficaces pour suivre vos actions mais aussi de réaliser ou compléter le diagnostic territorial.
- Se rapprocher du service en lien avec les centres de recherche (par exemple le service « enseignement supérieur ») de votre institution.
- Lancer un appel à candidatures ouvert aux chercheurs pour un projet concret.
- Animer un conseil scientifique avec des chercheurs locaux.

COOPÉRER ET TRAVAILLER DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE MULTI-SCALAIRE POUR TRANSFORMER LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES

TRAVAILLER POUR ET AVEC LES 28 COMMUNES DE BORDEAUX MÉTROPOLE

Les communes en tant que premier échelon de proximité, assurent la gestion du service de restauration des crèches, des écoles maternelles et primaires, le développement de projets éducatifs territoriaux et accompagnent le développement de projets locaux sur l'agriculture et l'alimentation (fermes urbaines, restaurant solidaire, etc.). Les communes sont des relais essentiels au déploiement des actions du PAT, ce qui implique la mise en place d'une collaboration étroite entre Bordeaux Métropole et les 28 communes de son territoire. Pour ce faire, les techniciens et les élus des communes sont invités à participer aux différentes instances de gouvernance du PAT et des communes sont élues pour siéger au comité technique partenarial du PAT.

Par ailleurs, afin de renforcer la lisibilité et la visibilité de l'action publique communale sur l'agriculture et l'alimentation et favoriser les synergies, Bordeaux Métropole agit à travers plusieurs outils :

- Mobilisation de réseaux regroupant les communes de Bordeaux Métropole pour parler des sujets agricoles et alimentaires : réseau des référents « restauration collective » communaux, réseau des agents des Centres communaux d'action sociale (CCAS), etc. ;
- Participation à des réseaux existants entre communes et Bordeaux Métropole – « club développement durable » ; instance technique d'échanges entre les techniciens communaux portant les enjeux de transition écologique ;
- Mutualisation des données et outils des communes pour partager des expériences et déployer des solutions adaptées à leurs spécificités ;
- Création d'un annuaire des communes sur l'agriculture et l'alimentation pour valoriser les actions communales.

Bordeaux Métropole peut également soutenir financièrement les projets communaux en lien avec l'agriculture et l'alimentation, via les contrats de co-développement, qui sont des outils de convergence de l'action de Bordeaux Métropole et des communes. Le [Règlement d'Intervention Nature, Agriculture et Alimentation](#) détaille les modalités des projets communaux finançables par Bordeaux Métropole.



EN SAVOIR +
sur le [règlement d'intervention](#)
pour la réalisation de projets agricoles
et alimentaires des communes
de Bordeaux Métropole

CONSEILS



- Définir un cadre d'accompagnement clarifié et partagé avec les communes pour permettre une sollicitation pertinente des équipes du PAT métropolitain (règlement d'intervention par exemple).
- Se renseigner sur l'existence de réseaux entre la collectivité et ses communes où le sujet agriculture et alimentation peut être traité.
- Intégrer des communes dans l'instance de gouvernance partagée et travailler collégalement le rôle d'ambassadeur auprès des autres communes non impliquées dans l'instance.
- Communiquer auprès des élus thématiques et du maire sur les actions mises en place à destination des communes.



COLLABORER AVEC LES AUTRES ÉCHELONS ADMINISTRATIFS FRANÇAIS

L'engagement de Bordeaux Métropole dans les sujets agricoles et alimentaires ainsi que l'adoption du PAT métropolitain ont permis à Bordeaux Métropole de renforcer ses liens avec les autorités régionales et locales, pour travailler ensemble sur des projets alimentaires durables. La Direction Régionale de l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt (DRAAF), l'Agence Régionale de Santé (ARS), la Région Nouvelle-Aquitaine, le Département de la Gironde sont tous signataires de la charte du Conseil Agricole et Alimentaire.

Afin de s'assurer de l'alignement entre les différentes politiques publiques déployées sur le territoire (communes, département, région, état avec ses services déconcentrés : DRAAF, ARS), les représentants de tous les échelons siègent au comité technique partenarial du PAT métropolitain. Des rendez-vous politiques ont lieu régulièrement avec les échelons administratifs supra-territoriaux pour assurer un alignement des politiques agricoles et alimentaires mises en place et travailler les synergies.

Deux exemples concrets de collaboration active avec les échelons supra-territoriaux :

La Région est cheffe de file sur l'accompagnement des acteurs économiques. Ainsi, en lien avec la direction du développement économique, un travail a été mené avec la Région Nouvelle-Aquitaine pour définir un règlement d'intervention sur les aides économiques que peut proposer Bordeaux Métropole aux acteurs de son territoire. Ainsi, deux règlements d'intervention ont été votés : **Agriculture** et **Alimentation**. Bordeaux Métropole accompagne donc les producteurs et les structures de transformation, distribution, commercialisation via deux fonds d'investissement. Les modalités d'aides sont définies en complémentarité avec les aides de la Région pour ces acteurs.

Le Département de la Gironde étant chef de file sur l'action sociale, une cohérence des politiques mises en place est essentielle. Bordeaux Métropole se place ainsi comme courroie de transmission entre deux échelons compétents sur l'action sociale : les communes et le Département. En parallèle, elle porte également ses propres ambitions sur l'accompagnement des associations à favoriser un accès à une alimentation de qualité pour tous. Bordeaux Métropole consulte régulièrement le Département de la Gironde sur les aides techniques et financières accordées aux associations et aux communes, afin d'assurer la complémentarité et la cohérence des dispositifs.

COOPÉRER AVEC LES TERRITOIRES VOISINS POUR STRUCTURER DES FILIÈRES ALIMENTAIRES RÉGIONALES

En 2020, le Président de Bordeaux Métropole a souhaité nouer de nouvelles relations avec les intercommunalités girondines en proposant de développer des contrats de coopération territoriale. Cette démarche a été initiée par des conférences des présidents des intercommunalités girondines, des représentants du Département de la Gironde et de la Région Nouvelle-Aquitaine avec comme priorité de nouer des partenariats pour le dialogue et la solidarité territoriale autour de thématiques qui impactent l'ensemble de la population girondine. Ces contrats assurent le partage d'ambitions communes, l'articulation entre les actions de Bordeaux Métropole avec ceux des EPCI voisins, et facilitent la mise en place de projets de coopération autour des thèmes de la mobilité, de développement économique et de l'alimentation et de l'agriculture durables. Ces contrats CoNECT ont été la base d'échanges techniques et politiques pour lesquelles les territoires souhaitent travailler collectivement : installation, logistique, sensibilisation etc.

Parallèlement, les territoires se croisent au sein des réseaux départementaux, régionaux mais aussi au sein du Conseil Agricole et Alimentaire où ils sont invités à participer.

Une interconnaissance et la volonté de collaborer ont débouché sur le portage commun d'un projet : **Recol'Terra**, avec une ambition portée à une échelle supérieure à celle de Bordeaux Métropole car il intègre dans son Consortium le Département de la Gironde et l'ensemble des territoires voisins de Bordeaux Métropole portant une démarche alimentaire de territoire.

CONSEILS



- Intégrer les différents échelons administratifs dans les instances de gouvernance.
- être membre actif des réseaux locaux, animés à l'échelle départementale ou régionale.
- Organiser des échanges réguliers, à la fois au niveau politique et technique, afin de se coordonner sur les dossiers communs.
- Définir les cadres d'intervention clairs entre chaque échelon.
- Créer un outil d'échanges d'informations et de pratiques entre les chargés de mission alimentation.



recol'terra

EN SAVOIR +
Sur Recol'Terra



S'ENGAGER DANS LES RÉSEAUX FRANÇAIS ET EUROPÉENS

Bordeaux Métropole a établi plusieurs connexions avec des réseaux français et européens engagés dans la transformation des systèmes alimentaires. Par exemple, depuis 2022, Bordeaux Métropole participe à des réunions du réseau **France Urbaine**, qui regroupe les plus grandes villes françaises, pour échanger autour des bonnes pratiques sur les systèmes alimentaires durables. Grâce à cet engagement, Bordeaux Métropole est devenu ambassadeur de France Urbaine en 2023, pour leur travail de plaidoyer en faveur de l'introduction de produits locaux dans les marchés publics. De plus, Bordeaux Métropole s'engage depuis 2015 dans les réseaux européens (Eurocities, Pacte de Milan, etc.), afin de participer à leurs travaux d'orientation des lois européens (plaidoyers, temps politiques auprès de la commission européenne, etc.).

L'intérêt de participer à ces réseaux est triple :

- Gagner en visibilité sur l'action locale ;
- Apprendre des autres territoires à travers le partage d'expériences ;
- Contribuer aux travaux de plaidoyer nationaux et européens.

CONSEILS



- Intégrer la participation aux réseaux comme un objectif du projet local, afin de pouvoir y consacrer du temps.
- Faire des retours réguliers à vos partenaires et vos élus de votre participation aux réseaux.
- Associer les élus et les agents, voire vos partenaires, aux réseaux.

CO-CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ALIMENTAIRE AVEC LES ACTEURS LOCAUX

Entre 2021 et 2022, Bordeaux Métropole a développé une politique agricole et alimentaire pour coordonner et renforcer ses actions sur ces sujets. Trois principes clés ont guidé son élaboration : la concertation avec les acteurs concernés, la volonté de tendre vers des actions opérationnelles avec les partenaires locaux et l'amélioration de la lisibilité et visibilité des actions de Bordeaux Métropole.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE LA POLITIQUE ALIMENTAIRE

L'élaboration de cette stratégie s'est déroulée en plusieurs phases :

- **Une phase de diagnostic** a permis de synthétiser les données déjà produites sur le système agricole et alimentaire métropolitain et d'identifier les besoins d'études complémentaires. Elle a été enrichie par la production par la Chambre d'Agriculture de Gironde d'un diagnostic agricole actualisé, d'une étude sur les solidarités alimentaires et d'une étude sur la restauration collective gérée par Bordeaux Métropole ou ses communes.
- **Une phase de concertation a permis de coconstruire les enjeux, les objectifs et de formaliser un programme d'actions avec les différents acteurs du territoire :**
 - Les services métropolitains via une démarche interservices ayant pour but d'assurer la bonne articulation de la politique alimentaire avec les actions déjà menées par Bordeaux Métropole ;
 - Les territoires voisins, dans le cadre de la démarche de coopérations interterritoriales de Bordeaux Métropole ;
 - Les communes dans le cadre du club Développement Durable ;
 - Les communes, les acteurs agricoles et alimentaires et les partenaires institutionnels dans le cadre d'ateliers de concertation ;
 - L'ensemble des acteurs locaux, y compris des territoires voisins, dans le cadre de groupes de travail thématiques.
- **Une phase de formalisation** a finalement permis de valider et prioriser le contenu du programme d'actions du PAT, de rédiger les fiches actions et de définir les budgets associés.



LA MOBILISATION DES ACTEURS LOCAUX POUR CO-CONSTRUIRE UN PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL



En 2020, Bordeaux Métropole a entrepris l'élaboration de sa politique alimentaire. S'appuyant sur plusieurs années d'animation du CCGAD, il a rapidement été décidé d'impliquer activement les membres du réseau dans cette démarche.

Ainsi, les rencontres du CCGAD ainsi que sa lettre d'information et son site internet ont permis aux acteurs locaux de suivre l'avancée de la construction de la politique alimentaire et de partager les informations des dates importantes (groupes de travail par exemple).

Les groupes de travail de construction de la politique alimentaire

La phase de concertation incluant les acteurs du système agricole et alimentaire local a été rythmée par l'organisation de plusieurs temps forts :

1 Une journée de lancement de la concertation, le 1^{er} juillet 2021

Les objectifs de cette journée étaient les suivants : partager les enjeux agricoles et alimentaires du territoire, identifier le rôle de la Métropole, des communes et de leurs partenaires dans la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action de la politique alimentaire et favoriser les rencontres entre les acteurs agricoles et alimentaires du territoire.

2 Une première série de groupes de travail

4 groupes de travail (Agriculture, Restauration Collective, Filières alimentaires / logistique, Accès à l'alimentation), organisés en novembre 2021, ont permis de définir une première version du programme d'action ;

3 Une seconde série de groupes de travail

8 groupes de travail (Accès à une alimentation pour toutes et tous, Circuits courts et de proximité, Conditions d'exploitation, Education, Foncier, Restauration Collective, Transmission - Installation – Formation, Durabilité des exploitations agricoles), organisés entre mars et avril 2022, ont permis de rédiger certaines des fiches action du programme final et de préciser certaines actions si cela était nécessaire.

Les membres du CCGAD ont été mobilisés pour participer à toutes ces rencontres. La liste des membres du réseau a été élargie pour mobiliser les acteurs agricoles et alimentaires pertinents mais non impliqués jusqu'alors dans les travaux de Bordeaux Métropole. Au total, **plus de 400 acteurs** du territoire et des territoires voisins se sont mobilisés pour co-construire, avec les équipes de Bordeaux Métropole, la politique alimentaire métropolitaine.

Les plénières du CCGAD : temps forts de rencontres entre acteurs

Tout au long de la construction du PAT, les plénières du CCGAD ont permis aux acteurs agricoles et alimentaires de connaître l'avancée du projet et ses objectifs. Plusieurs plénières, recensées dans le tableau suivant, ont eu lieu durant cette période.

| DATE | SUJETS ÉVOQUÉS | NOMBRE DE PARTICIPANTS |
|--------------|---|------------------------|
| Octobre 2021 | Présentation rapide de la politique alimentaire, de son contexte et l'agenda prévisionnel de sa construction. | 46 |
| Janvier 2022 | Présentation des Projets Alimentaires Territoriaux, avec partage d'expériences d'autres territoires. | 50 |
| Juin 2022 | Présentation des différentes stratégies métropolitaines qui alimentent la politique alimentaire / Réflexions collectives sur les objectifs à atteindre pour l'étude de consommation qui sera lancée pour enrichir le diagnostic du système alimentaire local. | 74 |
| Octobre 2022 | Présentation des principaux éléments de diagnostic du système agricole et alimentaire local et des résultats de la concertation pour l'élaboration la politique alimentaire (objectifs, actions, gouvernance, etc.). | 82 |

CONSEILS



- Définir clairement le cadre des instances de gouvernance durant la phase de la création de la politique alimentaire, en précisant si elles doivent perdurer durant la phase de mise en œuvre et déterminer leur composition.
- Créer un comité technique de suivi, composé de différents acteurs du territoire et représentatif du système agricole et alimentaire local, facilite le lien entre les acteurs locaux et la collectivité. Ce groupe permet de prolonger la concertation avec les acteurs locaux, sans avoir à inviter la totalité du réseau.
- Définir clairement le niveau de sollicitation des acteurs en amont de leur engagement afin de prévenir leur épuisement lors de l'élaboration d'une politique, souvent très chronophage. De plus, il peut être intéressant de hiérarchiser et de visualiser l'influence des parties prenantes en fonction de leur impact sur le projet. Cela permet également d'appréhender les conséquences de leur manque d'implication dans le projet et de s'y adapter.

 Pour cela, il est possible d'utiliser l'outil du Stakeholder Circle (ou Cercle des parties prenantes en français).

- Préciser le rôle des partenaires dans la prise de décision et définir celui de la collectivité.

METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D' ACTIONS DE LA POLITIQUE ALIMENTAIRE EN S' APPUYANT SUR UNE GOUVERNANCE SOLIDE

Pour concrétiser l'engagement du réseau dans l'élaboration de la politique alimentaire, le CCGAD devient, fin 2022, l'instance de gouvernance qui accompagne sa mise en œuvre. Ainsi, lorsque les équipes de Bordeaux Métropole ont besoin de l'avis des acteurs locaux pour orienter leur travail, la mobilisation se fait à travers le réseau existant. Les acteurs locaux désirant participer à la politique alimentaire de Bordeaux Métropole doivent donc rejoindre le CCGAD.

Pour cela, différentes évolutions du CCGAD sont prévues :

- Le CCGAD devient le Conseil Agricole et Alimentaire (adoption en conseil métropolitain de janvier 2023) ;
- Le Conseil Agricole et Alimentaire partage les enjeux et les objectifs de la politique alimentaire ;
- Le mandat des membres de l'instance (professionnalisation du réseau) n'est plus porté par une personne, mais une structure ;
- La signature de la Charte est obligatoire pour participer aux rencontres du Conseil Agricole et Alimentaire ;
- Un nouveau règlement intérieur, contenant toutes les modifications précitées, a été rédigé, en collaboration avec les membres du COPIL du CCGAD ;
- L'instance de gouvernance disposera d'une co-présidence assurée par l'élu métropolitain en charge du suivi de la politique alimentaire et un membre élu du Conseil Agricole et Alimentaire (hors communes).

Depuis sa création, les travaux du CCGAD sont suivis par un comité de pilotage (COPIL), composé des représentants élus de chaque collège d'acteurs (cf. page 8). Après l'adoption de la politique alimentaire et afin de souligner le rôle central du réseau dans

sa mise en œuvre, ce COPIL a été transformé en comité technique partenarial, chargé d'accompagner les équipes de Bordeaux Métropole dans l'animation de la démarche alimentaire locale. Les membres de ce comité occupent une place privilégiée auprès de l'équipe agriculture/alimentation de Bordeaux Métropole et participent activement aux décisions concernant l'animation du réseau (sujets en plénière, outils d'animation, etc.) ainsi qu'à la mise en œuvre des actions concrètes. Ils portent la voix de l'ensemble des membres du réseau.



Ainsi, début 2023, le Conseil Agricole et Alimentaire nouvellement lancé a élu ses représentants lors d'une plénière, afin de nommer les structures qui siègeront au comité technique partenarial du PAT. 140 membres du réseau ont participé au vote.

Trois mois avant le vote, un appel à candidatures a été lancé auprès de tous les membres du CAA pour connaître les structures intéressées pour siéger au comité technique partenarial. Les candidats ont été publiés sur le site internet du réseau, et un mail explicatif du scrutin a été envoyé à tous les signataires de la charte des membres du réseau, seuls autorisés à voter. Le vote, basé sur un jugement majoritaire en présentiel, permettait à chaque structure de noter les candidats avec une note allant de « très bien » à « insuffisant ». Les 3 candidats ayant obtenu les meilleures moyennes dans chaque collège ont été élus.

Pour le collège 1, rassemblant les partenaires institutionnels et académiques, l'élection des représentants a été particulière :

- Un tirage au sort a été effectué afin de départager les communes candidates. 3 communes ont été élues grâce à ce tirage au sort ;
- Le seul centre de recherche candidat a été élu d'office ;
- Les partenaires institutionnels, tels que les financeurs et les collectivités territoriales ayant un périmètre géographique plus large que l'aire métropolitaine (comme le Département et la Région), étaient invités à devenir membres de droit, en siégeant au sein de l'instance sans avoir besoin d'être élus.

En complément du comité technique partenarial, composé seulement d'une vingtaine de structures, tous les membres du Conseil Agricole et Alimentaire peuvent orienter la mise en œuvre de la politique alimentaire métropolitaine lors de différents temps :

- **Les plénières du réseau** : ces rencontres permettent de créer du lien entre les structures membres, de partager des informations entre Bordeaux Métropole et les acteurs locaux mais aussi de leur donner l'opportunité d'exprimer leur opinion sur le sujet abordé ;
- **Les groupes de travail** : si l'équipe de Bordeaux Métropole souhaite solliciter des acteurs locaux pour travailler sur un projet particulier, la mobilisation se fait via le CAA ;
- **Les autres outils de récolte d'informations** : au-delà des rencontres et ateliers, l'équipe du PAT peut mobiliser les membres du réseau via des questionnaires ou autres outils permettant de récolter leurs besoins et leurs points de vue.

CONSEILS



- Expliciter le cadre des instances de gouvernance et le rôle de l'instance partenarial.
- Avoir des documents cadres co-écrits et collectivement partagés.

De plus, les membres du réseau reçoivent des informations concernant les avancées du PAT (infolettre, outil collaboratif, etc.) et bénéficient d'un lien particulier avec les chargés de mission agriculture / alimentation de Bordeaux Métropole.

COMMENT MAINTENIR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS DANS LE TEMPS ?

INTÉGRER LES ACTEURS DANS LA DÉFINITION DES PRIORITÉS ET DANS DES PROJETS CONCRETS

Pour fédérer tous les acteurs du système alimentaire, les objectifs du réseau doivent être interdisciplinaires et concrets. Dès les premières rencontres du réseau, les membres se sont réunis pour définir collectivement les thématiques prioritaires du réseau, rédiger sa charte ainsi que son règlement intérieur. Bordeaux Métropole a jugé essentiel d'impliquer les parties prenantes dans la définition des objectifs du réseau et d'élaborer collectivement ses règles et règlements. Ce travail a permis de déterminer des rôles clairs et partagés pour le Conseil Agricole et Alimentaire.

Les acteurs locaux ont également été impliqués dans la priorisation des 45 actions du plan d'action du PAT métropolitain. Celles identifiées comme étant à « fort enjeu » ont été mises en œuvre en priorité au cours des trois premières années de déploiement.

Lors de l'élaboration de la politique alimentaire, la mobilisation des acteurs, bien qu'exigeante en temps, s'est avérée indispensable pour concevoir un plan d'actions adapté aux enjeux locaux. Leur implication dans cette concertation a favorisé une adhésion immédiate au projet, renforçant ainsi les relations entre Bordeaux Métropole et ses partenaires.

Pour aller plus loin dans la mobilisation des acteurs, et surtout du Conseil Agricole et Alimentaire, dans la mise en œuvre du PAT, il aurait fallu donner un rôle actif au réseau dans la mise en œuvre concrète des actions. En effet, aujourd'hui, le réseau suit et oriente les prises de décision liées à la mise en œuvre du plan d'actions mais ne porte pas des actions en propre.

CONSEILS



- Porter des projets concrets avec les acteurs locaux, ne pas seulement faire de l'animation de réseau pour faciliter l'inter-connaissance entre eux.
- Construire les objectifs du PAT et du réseau en collaboration avec les acteurs locaux, afin de s'assurer.
- Prendre en compte le temps long nécessaire pour les temps de concertation avec les acteurs locaux.
- Co-construire la politique agricole et alimentaire en définissant des objectifs atteignables et partagés collectivement.
- Partager les responsabilités entre pouvoirs publics et acteurs locaux.

⚠ *L'ensemble des actions ne doit pas forcément être porté par la collectivité.*

CONSTRUIRE UNE CONFIANCE SINCÈRE ENTRE L'INSTITUTION ET LES ACTEURS

Dans le cadre du projet européen Food Trails, Bordeaux Métropole a bénéficié de l'accompagnement de chercheurs et d'organisations engagées dans l'alimentation durable, lui permettant de prendre du recul et d'analyser son travail. Une des principales conclusions de ce travail est qu'un réseau efficace nécessite une forte confiance entre les animateurs et les membres, confiance qui se construit au fil du temps. Chaque membre doit ainsi avoir la possibilité d'exprimer ses besoins et aspirations afin d'adapter l'animation du réseau au plus près de leurs attentes. Cette confiance permet également à Bordeaux Métropole de jouer un rôle clé de « facilitateur » de mise en lien des initiatives locales. En ce sens, une bonne connaissance des activités des membres par les animateurs est essentielle pour valoriser leurs actions, accompagner la création d'initiatives locales pertinentes par rapport au maillage territorial déjà en place et créer du lien entre des projets similaires. Ainsi, l'animation d'un réseau nécessite du temps, non seulement pour créer des outils collectifs et organiser des réunions ensemble, mais aussi pour offrir un accompagnement individuel à chaque membre si nécessaire.

Établir une confiance authentique entre l'institution et les acteurs locaux passe également par la reconnaissance, par les élus, des initiatives locales contribuant aux objectifs des politiques publiques. Cela implique que les acteurs locaux puissent échanger avec les élus (rencontres, mails, etc.), tout comme ces derniers doivent se rendre disponibles pour aller à leur rencontre sur le terrain.

CONSEILS



- Créer des espaces de discussion permettant de récolter la parole des acteurs : plénière, disponibilité des équipes, espace collaboratif, etc.
- Créer un outil de suivi du réseau pour connaître la satisfaction des membres (via des questionnaires de satisfaction en fin d'année par exemple).
- Ne pas sous-estimer le temps passé pour prendre soin des relations avec les membres : rencontres, appels, participation à leurs événements, etc.
- ⚠ *L'attention et la disponibilité de l'équipe d'animation sont des critères clés pour instaurer la confiance avec tous les partenaires actuels et potentiels.*
- ⚠ *L'accompagnement technique des acteurs locaux par les agents de la collectivité ne doit pas être conditionné à un soutien financier ou à l'adhésion de la structure au réseau animé par la collectivité. Néanmoins, cette participation favorise naturellement les liens entre les initiatives locales et les pouvoirs publics.*

ANIMER UN RÉSEAU D'ACTEURS

Animer un réseau regroupant une centaine de structures membres nécessite des outils et techniques d'animation. Avec le temps, l'équipe d'animation du CAA a pu déterminer les incontournables pour faciliter le quotidien des animateurs de réseau :

Logistique

Dresser la liste des salles disponibles sur son territoire et pouvant accueillir 100 personnes et se renseigner sur les protocoles de réservation.

⚠ *L'organisation logistique (réservation de la salle, choix du traiteur, etc.) est chronophage.*

Animation des temps

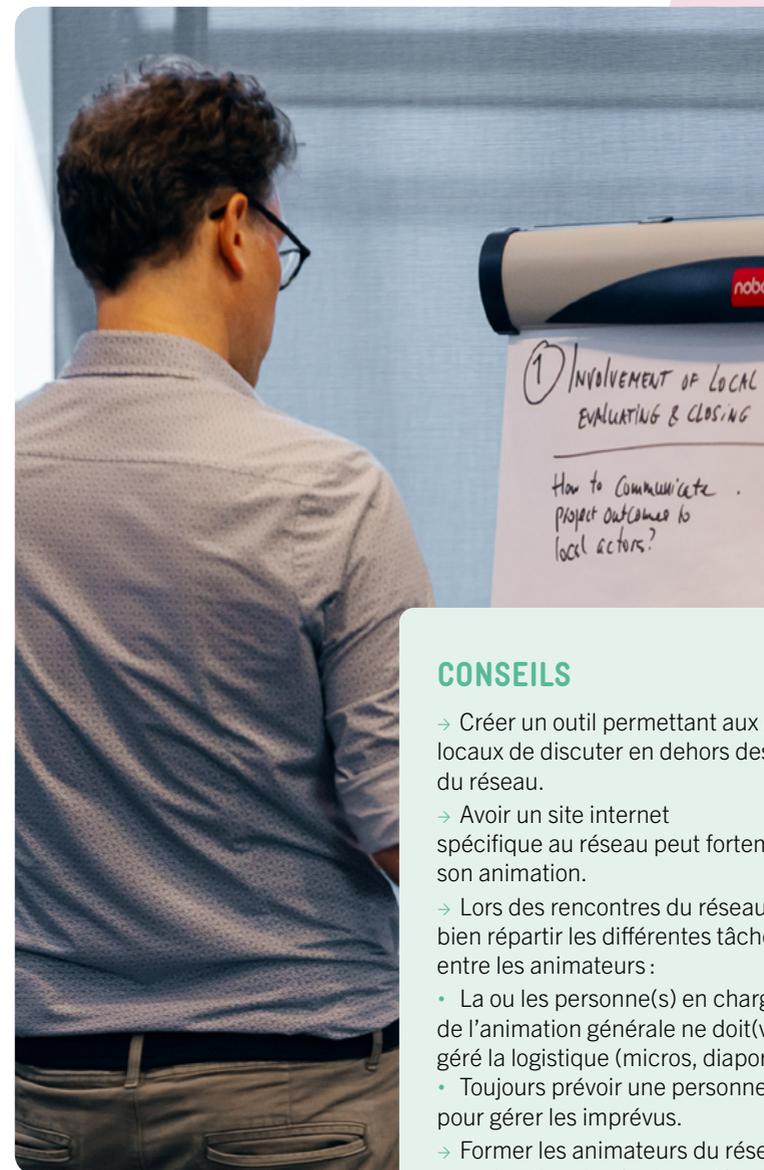
Inclure des temps conviviaux lors des rencontres du réseau (accueil café, repas, brise-glace, etc.) pour favoriser les échanges informels.

Création d'outils d'animation de réseau adapté à son territoire

- Infolettre avec les informations du PAT, des membres du réseau mais aussi les actualités locales et nationales (lois, financements, etc.) ;
- Espace de stockage partagé pour retrouver les comptes-rendus des rencontres, les documents cadre du PAT, etc. ;
- Livret de recensement des membres et de leurs activités, avec les contacts, pour renforcer la possibilité d'échanges entre membres hors rencontres du réseau organisées ;
- Site internet du conseil de gouvernance alimentaire.

Jusqu'à la moitié de l'année 2023, l'équipe d'animation du CCGAD alimentait un site internet entièrement consacré au réseau. Bien que chronophage pour l'équipe, le site internet permettait de regrouper en un seul lien internet toutes les actualités (notamment via un agenda) du réseau, de ses membres, du PAT ainsi que les documents relatifs au réseau (comptes-rendus de réunions, documents officiels, etc.) et une liste des membres.

Cet outil était très apprécié par les membres du réseau et sa disparition a été vivement dénoncée.



© Ville de Varsovie

CONSEILS



- Créer un outil permettant aux acteurs locaux de discuter en dehors des rencontres du réseau.
- Avoir un site internet spécifique au réseau peut fortement faciliter son animation.
- Lors des rencontres du réseau, bien répartir les différentes tâches entre les animateurs :
 - La ou les personne(s) en charge de l'animation générale ne doit(ven)t pas gérer la logistique (micros, diaporamas, etc.) ;
 - Toujours prévoir une personne « volante » pour gérer les imprévus.
- Former les animateurs du réseau en animation de réunions et/ou de réseau permet de varier les techniques d'animation et donc de renforcer le réseau.



© C. Baisier - Bordeaux Métropole

SUIVRE ET ÉVALUER LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE ALIMENTAIRE ET SA GOUVERNANCE

SUIVRE ET ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE ALIMENTAIRE

Dans le cadre de Food Trails, Bordeaux Métropole a été accompagnée par différents centres de recherche européens pour suivre les impacts des actions pilotes – actions répliquables et innovantes, lancées ou renforcées dans le cadre de Food Trails grâce à un financement ciblé. Les deux actions pilotes choisies par Bordeaux Métropole étaient les suivantes :

- Améliorer le réseau alimentaire territorial ;
- Tendre vers une restauration collective durable.

Ce travail consistait à mettre en place un système pour collecter, suivre et stocker les données relatives aux actions pilotes. Cela inclut le choix des critères d'évaluation (comme l'impact sur l'environnement ou l'économie) et des outils numériques adaptés. Un système de bases de données a aussi été créé pour faciliter l'analyse des résultats et permettre de reproduire les projets ailleurs.

L'évaluation des actions pilotes repose sur une approche rigoureuse en plusieurs étapes :

1 Définition d'un cadre d'évaluation

- Identification des indicateurs de suivi (économiques, sociaux, environnementaux) ;
- Consultation des acteurs locaux pour ajuster les critères d'évaluation ;
- Utilisation de la théorie du changement (cf. page ci-contre).

2 Collecte et analyse des données

- Réalisation de plusieurs séries de collecte de données (mesures de référence en début de projet et suivis réguliers pour observer l'évolution des indicateurs) via différents outils : bilan interne et questionnaires envoyés aux parties prenantes.

3 Interprétation des résultats

- Bilan sur les différentes phases de la méthodologie d'impacts afin d'identifier les freins rencontrés, les étapes suivies, les réussites, etc. ;
- Comparaison des résultats obtenus avec les objectifs initiaux pour mesurer l'efficacité des solutions mises en œuvre.

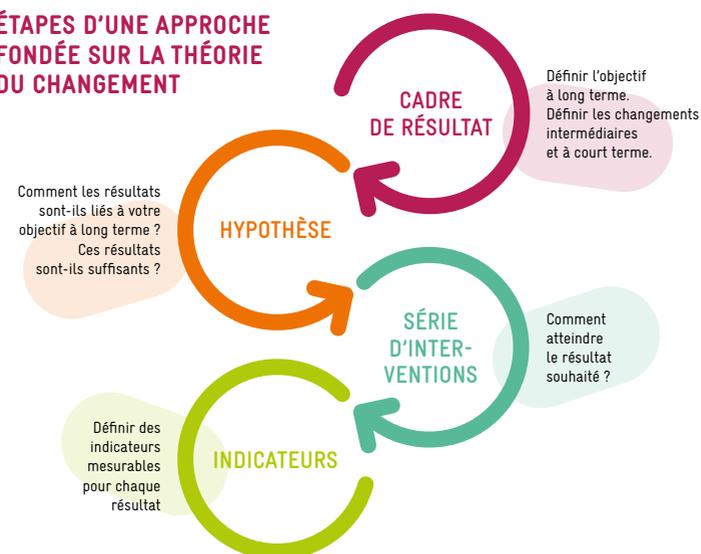


© Ville de Varsovie

Qu'est-ce que la Théorie du Changement ?

La Théorie du Changement est un outil qui clarifie la manière dont vos efforts aboutiront au changement escompté. Il présente les activités qui doivent conduire à un résultat souhaité. Cet outil permet d'articuler les activités que vous entreprenez, les raisons pour lesquelles vous les entreprenez, les raisons pour lesquelles vous pensez que cela fonctionnera, les objectifs que vous visez à court, moyen et long terme, et les principales parties prenantes impliquées.

ÉTAPES D'UNE APPROCHE FONDÉE SUR LA THÉORIE DU CHANGEMENT



EN SAVOIR +



Sur la méthodologie de la Théorie du Changement



Sur son utilisation par les territoires lauréats du projet Food Trails

CONSEILS

- S'entourer de chercheurs locaux pour vous aider dans le choix des indicateurs et la collecte des données ; notamment pour visualiser l'impact direct et à long terme.
- Intégrer le processus évaluatif dans les missions des agents car c'est une activité chronophage.
- Prévoir des temps de retour aux acteurs interrogés.
- ⚠ *Ne pas sous-estimer le temps de la collecte de données, surtout quand la collecte dépend d'autres parties prenantes.*

SUIVI STRATÉGIQUE ET ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE ALIMENTAIRE

Bordeaux Métropole a commandité une évaluation pour déterminer la pertinence de son conseil de gouvernance alimentaire. L'évaluation du CCGAD, réalisée par Tero et Terralim entre octobre 2020 et avril 2021, a permis d'apprécier l'efficacité, l'efficacités et l'organisation du CCGAD et d'identifier des axes d'amélioration. Elle s'est déroulée en deux phases :

- Phase de *benchmark* auprès d'autres conseils de gouvernance alimentaire pour trouver des sources d'inspiration ;
- Bilan évaluatif basé sur une revue de la littérature et des entretiens avec les parties prenantes (membres, animatrice, agents de Bordeaux Métropole).

L'évaluation a abouti à une quarantaine de recommandations visant à clarifier les rôles du CCGAD, améliorer son organisation et renforcer ses moyens. Cette analyse a confirmé le rôle essentiel du CCGAD dans la mise en réseau des acteurs du système alimentaire local, en facilitant le dialogue, les échanges et les partenariats. Elle a également permis d'identifier des leviers pour surmonter certains freins et optimiser son fonctionnement. Bien que trois ans aient été nécessaires pour structurer le réseau, des améliorations restaient à apporter, notamment face à la clarification des rôles et des méthodes d'action du réseau et à la sous-représentation de certains collèges. A la suite de l'évaluation, le CCGAD est ainsi entré dans une phase de maturité, avec pour objectif d'élargir sa base de contributeurs et de renforcer son influence sur l'orientation des politiques publiques en matière d'alimentation.

Les avantages de réaliser l'évaluation de la gouvernance par un prestataire externe sont nombreux :

- Le prestataire extérieur est neutre et a une vision nouvelle sur le projet - contrairement aux animateurs du réseau ;
- Réaliser des entretiens dans le cadre du benchmark ou des rencontres avec les parties prenantes est très chronophage ;
- Les conclusions et recommandations apportées par le prestataire peuvent être innovantes et sortir du cadre habituellement suivi par les agents de la collectivité.

Observer et ajuster en continu la gouvernance de la politique alimentaire

Dans le cadre du projet européen Food Trails, Bordeaux Métropole été accompagnée par des chercheurs pour suivre la mise en œuvre de ses actions. Le suivi de l'animation du conseil de gouvernance alimentaire a donc commencé en octobre 2020, au lancement de Food Trails. L'équipe de Bordeaux Métropole a utilisé la méthodologie de la *Théorie du Changement* (voir page 39) pour définir des indicateurs de suivi et analyser les données récoltées. La récolte de données est réalisée chaque année.

Ce travail de suivi de la gouvernance alimentaire animée par Bordeaux Métropole est résumée ci-dessous. Il est poursuivi après la fin de Food Trails.

Exemples de données quantitatives récoltées via les feuilles d'émargement des rencontres et le bilan d'activité du réseau :

- Combien de membres actifs dans le réseau ?
- Combien de rencontres organisées ?

Exemple de données qualitatives récoltées via une enquête envoyée aux membres du réseau :

- Les membres sont-ils satisfait de leur implication dans le réseau ?
- Le réseau soutient-il les acteurs locaux dans leurs activités et facilite-t-il la création d'un maillage local des acteurs de l'alimentation ?

L'ensemble des données sont générées et propriétés de Bordeaux Métropole.

CONSEILS



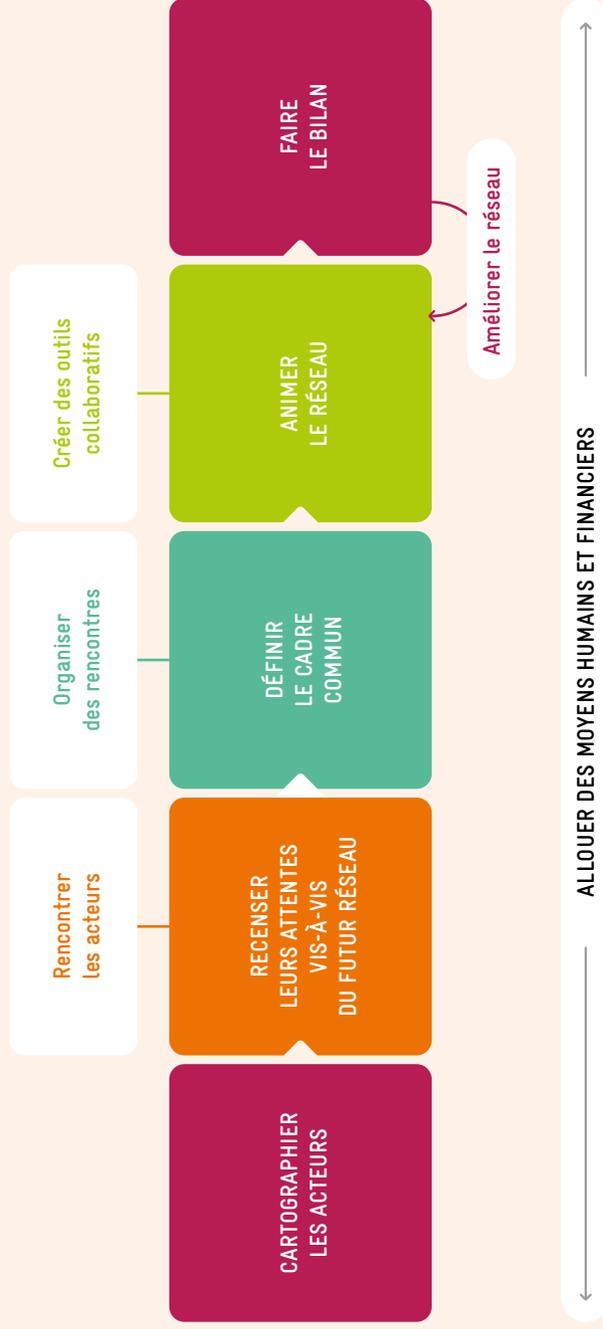
- Il est recommandé d'utiliser l'évaluation comme un outil pour convaincre les élus de maintenir ou de renforcer les moyens alloués à l'animation de la gouvernance alimentaire.
- Intégrer dans les plans de charge des agents le temps de mise en œuvre des recommandations proposées lors de l'évaluation de la gouvernance.
- L'évaluation est un processus long et exigeant pour toutes les parties prenantes. Durant le temps de l'évaluation, la mise en œuvre d'actions concrètes - dont l'organisation des instances d'animation du réseau (comités techniques et plénières) - devra donc potentiellement être ralentie.



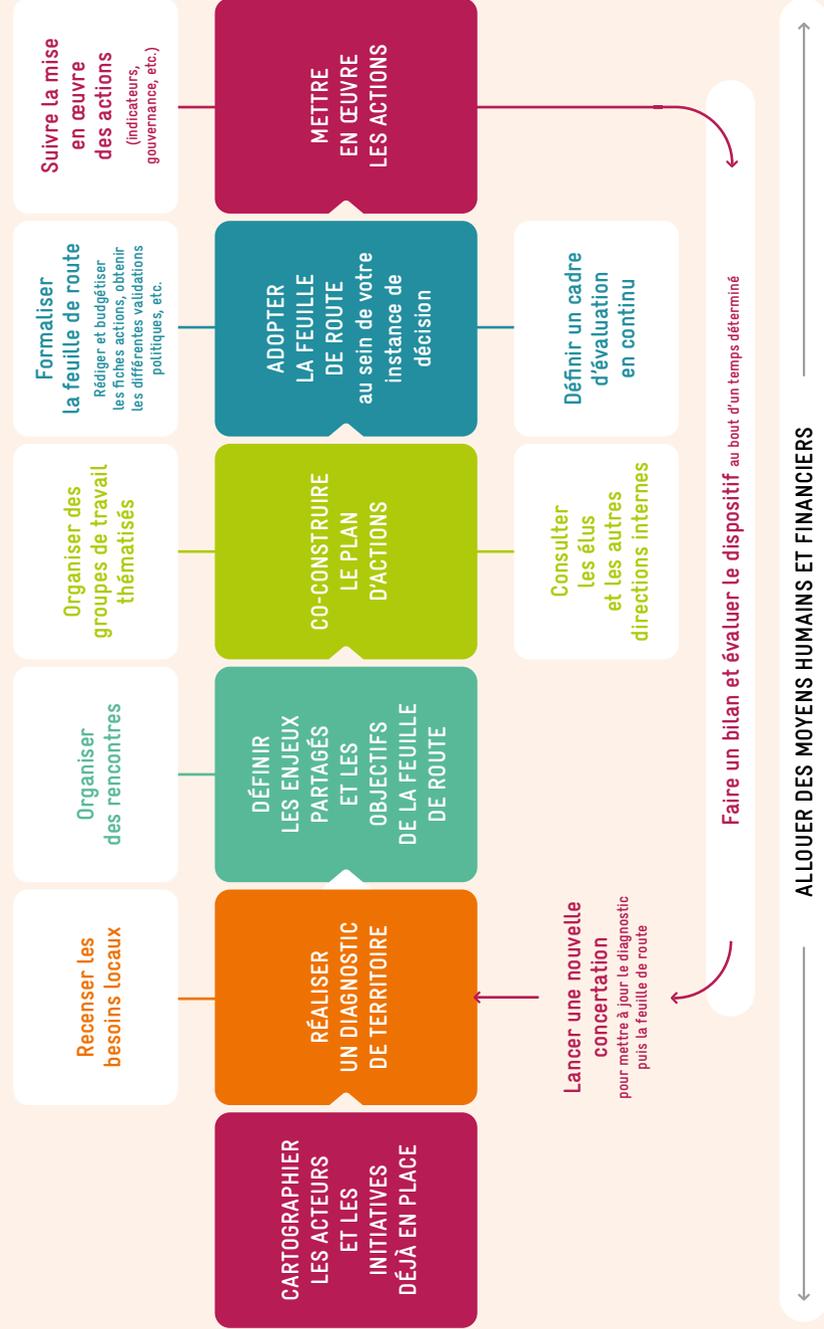
© Ville de Varsovie



CONSTRUIRE UN CONSEIL DE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE



CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ALIMENTAIRE



Pour en savoir plus sur Food Trails
et le travail accompli par Bordeaux Métropole
dans le cadre du projet :



PAGE DE BORDEAUX
MÉTROPOLE SUR LE SITE
FOOD TRAILS



VIDÉO DE PRÉSENTATION
DES ACTIONS DE BORDEAUX MÉTROPOLE



RENCONTRES ORGANISÉES
PAR BORDEAUX MÉTROPOLE



LIVRABLES DU PROJET



PODCASTS



WEBINAIRES



ARTICLES



© JB Menges - Bordeaux Métropole

FOOD TRAILS

EN SAVOIR PLUS SUR FOOD TRAILS

WWW.FOODTRAILS.EU

CONTACT

pat@bordeaux-metropole.fr



**BORDEAUX
MÉTROPOLE**

Esplanade Charles-de-Gaulle
33045 Bordeaux cedex

T. 05 56 99 84 84
bordeaux-metropole.fr