



Accompagnement des projets
visant la mise en place de Conseils de
Politique Alimentaire en Wallonie

Rapport de synthèse



DIAGNOSTIC DE SITUATION

Rapport de synthèse final

27 FEVRIER 2023

socopro asbl



Table des matières

1. INTRODUCTION	1
1.1. Contexte et présentation de la mission	1
1.2. Objectifs de la mission	1
1.3. Méthode de travail	2
2. ÉTAT DES LIEUX DES CPA EN WALLONIE	3
2.1. CPA en gestation	3
2.2. CPA en cours de lancement	3
2.3. CPA formalisés	4
2.4. Tableau récapitulatif	6
3. ANALYSE : FREINS & LEVIERS	11
3.1. Origine	11
3.2. Portage et animation du CPA	11
3.3. Territoire	12
3.4. Diagnostic territorial	13
3.5. Groupes de travail	14
3.6. Lancement et composition du CPA	14
3.7. Gouvernance	15
3.8. Mobilisation des acteurs	16
3.9. Mobilisation et articulation avec les autorités publiques	16
3.10. Communication	17
3.11. Suivi, impact et pérennisation	18
4. LES BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL	19
5. LES BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF	19
6. PREMIERES RECOMMANDATIONS	20
6.1. Se donner les moyens de ses ambitions	20
6.2. Former et accompagner les porteurs de projet	21
6.3. S'appuyer sur les CPA pour prendre les décisions politiques	22
6.4. Mettre en place un CPA - recommandations complémentaires	22

1. Introduction

1.1. Contexte et présentation de la mission

Approuvée par le Gouvernement wallon le 30 novembre 2018, la Wallonie s'est dotée d'une stratégie pour construire un système alimentaire durable intitulée « Manger Demain », incluant un référentiel « Vers un système alimentaire durable en Wallonie ».

Parmi les 10 mesures qui constituent le cadre opérationnel de la stratégie, figure celle qui concerne la « mise en place de conseils de politique alimentaire (CPA) aux niveaux local et régional » (mesure 2). Ceci démontre une volonté de « *coordonner, de faire du lien et de faciliter les initiatives locales et régionales en matière d'alimentation* ». ¹

Le 17 septembre 2020, le Gouvernement wallon lançait un appel à projets visant à soutenir des dynamiques territoriales contribuant de manière durable à la relocalisation du système alimentaire wallon : 46 projets ont été retenus et parmi ceux-ci, 10 ont intégré le Pool « Gouvernance Territoriale ». La majorité d'entre eux envisagent de mettre en place un Conseil de Politique Alimentaire sur leur territoire à brève échéance.

Par ailleurs, en 2022, la cellule Manger Demain a proposé une note de cadrage définissant les contours des CPA pour la Wallonie. Cette note sera prochainement validée par le Collège wallon pour une alimentation durable (CwAD). En complément et en partenariat avec la cellule Manger Demain, Canopea et Espace Environnement ont rédigé un dossier [« CPA : définitions, raison d'être et balises méthodologiques »](#) rassemblant réflexions et recommandations pour faciliter la mise en place de CPA.

La mission actuelle confiée à Canopea et Espace Environnement vise à mettre en œuvre un appui thématique et méthodologique aux 10 porteurs de projets ayant bénéficié de l'appel à projets susmentionné et souhaitant mettre en place un Conseil de Politique Alimentaire avant 2024. Est aussi éligible à cet accompagnement, tout projet extérieur à cet appel à projets mais partageant les mêmes ambitions.

1.2. Objectifs de la mission

La première activité de notre mission est dédiée à la réalisation d'un état des lieux général des CPA wallons, de manière à établir un diagnostic de leur dynamisme en région wallonne en 2022.

Ce diagnostic global permettra de compléter et d'illustrer la note mentionnée ci-dessous « Les Conseils de Politiques Alimentaires : définitions, raison d'être et balises méthodologiques » avec des expériences de terrain propres à la Wallonie.

Ce diagnostic va également permettre d'identifier les besoins en accompagnement des porteurs de CPA, tant sur le plan individuel que collectif. En effet, au terme de cette première activité, la Cellule Manger Demain sélectionnera 5 porteurs de projet qui bénéficieront d'un

¹ <https://www.walloniedemain.be/articles/manger-demain-decouvrez-la-strategie-wallonne-en-alimentation-durable/>

accompagnement pour les aider dans la mise en place et la mise en œuvre de leur CPA. Parallèlement, un accompagnement collectif sera proposé en prenant en compte les disponibilités/attentes/besoins des porteurs de projets.

1.3. Méthode de travail

Pour réaliser le diagnostic des 10 projets de CPA, un **guide d'entretien** constitué de questions ouvertes a été mis au point, de manière à interroger chaque porteur de projet sur les éléments clés liés au fonctionnement de son CPA. Il s'agissait de structurer quelque peu l'échange, tout en permettant aux personnes interrogées de s'exprimer le plus librement possible. Plus précisément, le guide d'entretien visait à questionner le porteur de projet sur :

- l'évolution générale du CPA ;
- la composition et la représentativité du CPA ;
- la mobilisation et l'engagement des acteurs ;
- la communication interne et externe ;
- les thématiques abordées (alimentation, santé, économie...) et actions phares ;
- les interactions avec d'autres projets et initiatives existant sur le territoire ;
- les indicateurs pour évaluer les actions portées par le CPA.

L'entretien semi-directif visait à faire émerger les freins et difficultés rencontrés ainsi que les besoins en accompagnement des porteurs de projet.

La présente note restitue de manière synthétique les enseignements tirés des 10 entretiens réalisés avec les porteurs de projet. Elle comprend également une série de recommandations qui sont autant de balises pour assurer la réussite des projets de gouvernance alimentaire en Wallonie et leur pérennisation dans la durée.

2. État des lieux des CPA en Wallonie

Nous avons classé les différents projets de CPA selon leur état d'avancement en 3 catégories :

- les CPA en phase de gestation/préparation ;
- les CPA en cours de démarrage ;
- et les CPA formalisés.

2.1. CPA en gestation

La plupart des projets de CPA en sont encore au stade des actes préparatoires. Nous en avons identifié 6 dans cette catégorie : Ceinture alimentaire Charleroi Métropole, CADI, Cœur du Hainaut, Alim'Ath, RATaV et Meuse Condroz Hesbaye.

De manière générale, les CPA en phase de gestation sont des dynamiques qui n'ont pas encore atteint la maturité nécessaire pour être concrétisées de manière formelle et officielle, par une composition officielle des membres, ou une vision stratégique partagée, ou une méthodologie clairement définie en termes de gouvernance, etc. Le cas du

En revanche, chacun a déjà, à des degrés divers, amorcé des actions multi-acteurs, telles que la réalisation d'une cartographie des acteurs du territoire (voire un diagnostic de type alimentaire et agricole), le lancement de groupes de travail (GT) thématiques, ou encore l'organisation d'événements grand public comme les festivals « Nourrir... ».

Certains parmi ces projets sont très proches de la concrétisation. Par exemple, le coordinateur du CPA de l'arrondissement de Verviers a invité une trentaine de personnes qu'il a choisies pour assurer une certaine représentativité des acteurs du territoire, tout en ne conviant pas à ce stade les acteurs les plus militants. Ces derniers pourront avoir une place dans le CPA officiel. Ils ont déjà travaillé sur un document de définition du CPA mais celui-ci n'a pas encore officiellement lancé. D'autres en sont encore au stade du questionnement quant à l'opportunité ou non de le concrétiser en raison d'un contexte trop incertain en termes de moyens pour le pérenniser.

2.2. CPA en cours de lancement

Nous avons identifié uniquement un CPA dans cette catégorie. Il s'agit du CPA de Liège Métropole qui a récemment clôturé son appel à candidatures et organisé un lancement officiel le 8 décembre 2022.

Il se caractérise par une gouvernance déjà bien réfléchie et inscrite dans une charte. Ses travaux seront clairement balisés grâce à une carte des acteurs ainsi qu'un diagnostic territorial solide, réalisés en amont du lancement. La définition par les membres et la mise en place des GT sont prévues pour le début de l'année 2023.

Liège Métropole se démarque des autres CPA déjà formalisés, notamment par le nombre important de ses membres : 120 personnes contre 15-20 membres pour les autres CPA. Les

porteurs ont eu à cœur de veiller à respecter l'équilibre entre les territoires et les tendances politiques présentes pour choisir les membres.

En termes de mobilisation, le projet s'appuie sur un partenariat intéressant avec :

- la Conférence des Bourgmestres de Liège Métropole, qui fait le lien avec les autorités publiques ;
- l'Université de Liège, qui apporte une méthodologie pour définir les objectifs, GT, moyens, etc. ;
- et la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL), qui existe depuis près de dix ans et qui est déjà bien implantée et reconnue sur le territoire.

2.3. CPA formalisés

Trois CPA ont été formalisés suite à un appel à candidatures depuis plusieurs mois/années.

Il s'agit des CPA :

- de Namur, lancé en 2020 et composé actuellement de 16 membres. A la demande de ses membres, il va passer de 16 à 24 membres, entre autres, pour une plus grande représentativité ;
- du Parc naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier, lancé en 2021 et composé d'une vingtaine de membres ;
- et celui du Cœur de Condroz, lancé en mai 2022 et composé de 18 membres.

Ces CPA se sont déjà chacun réunis plusieurs fois pour définir et prioriser les enjeux, élaborer des documents de gouvernance, et pour Namur et Anlier, travailler sur différentes thématiques au sein de différents GT. Ce qui caractérise ces deux CPA principalement à ce stade, c'est le soutien marqué par les autorités publiques qui constitue un levier important.

Les autorités politiques de la Ville de Namur viennent de signer le Pacte de Milan, réaffirmant par là leur volonté de s'engager dans un système alimentaire plus durable.

Dans le cas du CPA Cœur du Condroz, la coordinatrice a rencontré individuellement les échevins en charge de l'alimentation ou de l'agriculture de chacune des 7 communes des deux GAL sur base d'un guide d'entretien afin de compléter le diagnostic territorial (données chaudes). Ces entretiens avaient un triple objectif : présenter le projet, compléter le diagnostic territorial avec leur connaissance du terrain et les sonder sur la pertinence d'inclure les élus locaux dans cette nouvelle instance. Il s'est avéré que ce qui importait pour les élus, c'est que la communication circule entre le CPA et les communes sans pour autant chercher à représenter toutes les communes.

Ces 3 CPA partagent la même difficulté : celle d'animer un CPA avec peu de moyens et de perspective pour le long terme. L'organisation et l'animation des réunions se révèlent très chronophages et compliquées à porter par une seule personne, qui doit aussi se rendre disponible pour d'autres projets.

La motivation des membres des CPA semble généralisée mais la mobilisation reste quant à elle plutôt variable. Une des difficultés réside dans le fait de maintenir un certain équilibre entre les

actions concrètes et les actions souvent considérées comme plus abstraites à entreprendre telles que l'élaboration de chartes, visions, stratégies, etc.

Enfin, un soutien pour la communication interne et externe serait le bienvenu car les porteurs disposent encore une fois de peu de temps et de moyens pour s'en charger.

2.4. Tableau récapitulatif

	Porteur(s) actuel(s)	Province(s)	Territoire	Nombre d'habitants potentiellement touchés ²	Diagnostic	Nombre de membres	Aspects de gouvernance
CPA EN GESTATION							
Ceinture alimentaire Charleroi Métropole	CACM	Hainaut	30 communes	600.000	OUI	/	/
CADI	Parc naturel Viroin-Hermeton, Fondation Chimay-Wartheoise et coopérative La Botte Paysanne + 5 partenaires	Hainaut/Namur	13 communes	111.000	NON	/	/
Cœur de Hainaut	Hainaut Développement, Observatoire de la Santé du Hainaut, Université de Mons et IDEA + 13 partenaires	Hainaut	25 communes dont x sont communes avec la CACM	540.000	OUI	/	Note missions-vision-valeurs

² Source : Wikipédia. Données approximatives.

	Porteur(s) actuel(s)	Province(s)	Territoire	Nombre d'habitants potentiellement touchés ²	Diagnostic	Nombre de membres	Aspects de gouvernance
Alim'Ath	Ville d'Ath, Parc naturel du Pays des Collines, et CARAH ASBL	Hainaut	5 communes (Ath, Ellezelles, Flobecq, Frasnes-lez-Anvaing et Mont-de-l'Enclus)	54.500	OUI	/	/
Arrondissement de Verviers	RATaV	Liège	20 communes francophones de l'arrondissement de Verviers	210.000	OUI	60 personnes envisagées	Définition des fondamentaux du CPA : architecture, identité, vision, thématiques de travail, etc. (document non accessible)
Meuse Condroz Hesbaye	<u>Porteur principal</u> : GAL Jesuishesbignon.be <u>Porteurs secondaires</u> : GAL Pays Burdinale-Mehaigne, GAL Pays des Condruses	Liège	31 communes	196.000	OUI (au niveau du GAL)	/	Les fondamentaux du CPA : respect de l'environnement, équité des filières, accessibilité pour tous à une alimentation saine. (document non accessible)

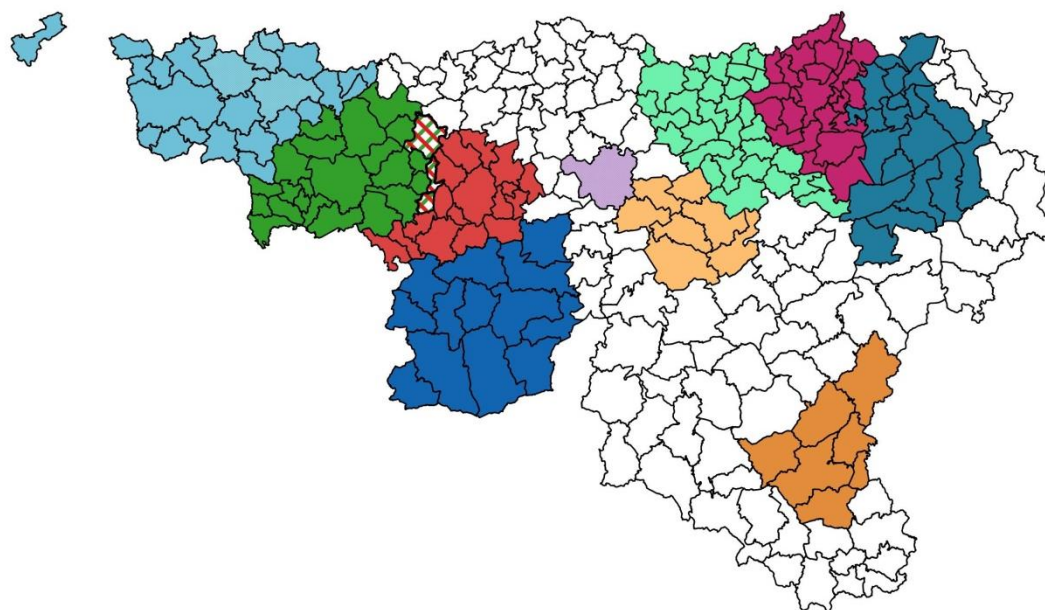
CPA EN COURS DE LANCEMENT							
Liège	CATL, Conférence des Bourgmestres (Liège Métropole), Univ. de Liège (département Économie Sociale)	Liège	24 communes de l'arrondissement de Liège Métropole	625.000	OUI	120 membres	Charte
CPA FORMALISÉS							
Cœur de Condroz	GAL Pays des Tiges et Chavées et GAL Condroz-Famenne	Namur	7 communes (Assesse, Ciney, Gesves, Hamois, Havelange, Ohey et Somme-Leuze)	55.000	OUI	18 membres	Charte
CADNamurois	Ville de Namur	Namur	Ville de Namur	111.000	OUI	16 membres	Cadre stratégique et ROI
PNHSFA	PNHSFA	Luxembourg	7 communes (Bastogne, Fauvillers, Habay, Léglise, Martelange, Vaux-sur-Sûre, Neufchâteau)	49.000	OUI	Une vingtaine de membres	Note vision-missions-valeurs

Les chiffres indiquent que le nombre de communes potentiellement impliquées dans un CPA est de 158 sur 276 soit 59 % des communes wallonnes. Le nombre d'habitants potentiellement touchés par les CPA est de 2.551.600 habitants soit 70 % de la population wallonne.

2.5 Territoires concernés

CARTE N° 1

Conseils de Politique Alimentaire



Légende :

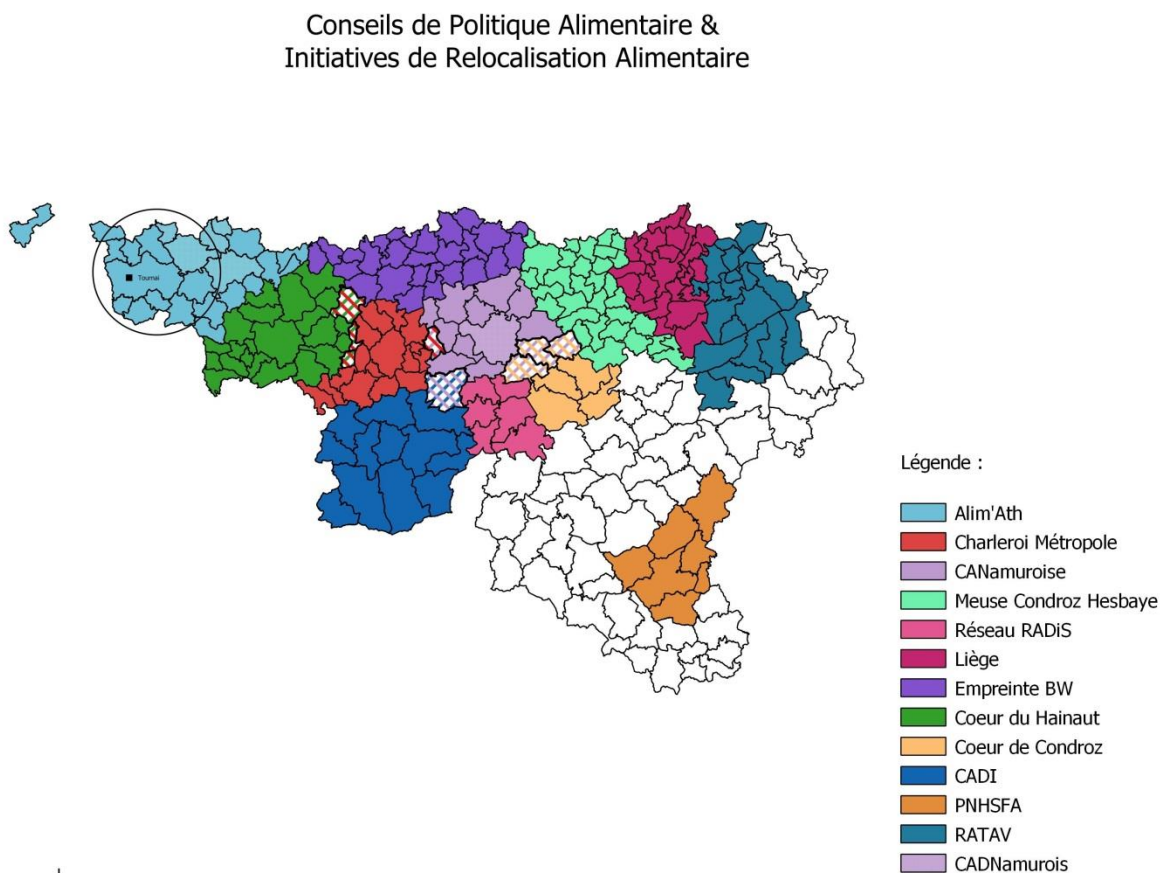
- Alim'Ath
- Charleroi Métropole
- Meuse Condruz Hesbaye
- Liège
- Coeur du Hainaut
- Coeur de Condruz
- CADI
- PNHSFA
- RATAV
- CADNamurois



CARTE N° 2

Cette seconde carte intègre également des dynamiques territoriales qui participent à la relocalisation d'une alimentation durable, sans avoir mis en place de CPA ou sans avoir l'intention d'initier ce type d'instance prochainement pour autant. Il s'agit des initiatives suivantes :

- Le [Réseau RADiS](#) : réseau qui rassemble citoyens, producteurs bio et acteurs de la région dinantaise, sous l'impulsion de Nature & Progrès et de la Fondation Cyrus. Il couvre 6 communes : Anhée, Yvoir, Onhaye, Dinant, Hastière et Houyet.
- [Empreinte BW](#) : réseau d'acteurs de l'agriculture et l'alimentation durable en Brabant wallon qui favorise le développement d'initiatives locales ; de la production à la consommation.
- [CA Namuroise](#) : la Ceinture Alimentaire Namuroise se définit comme un projet de résilience territoriale visant à construire, de façon citoyenne et associative, une zone alimentaire autonome et résiliente autour de Namur, soit un territoire englobant 16 communes.
- [Ceinture Alimentaire Tournaisis](#) : la Ceinture Alimentaire du Tournaisis est un collectif de paysans et citoyens qui œuvre pour une plus grande autonomie alimentaire dans un territoire d'une trentaine de km autour de Tournai.



3. Analyse : freins & leviers

3.1. Origine

L'appel à projets (AAP) « Relocalisation », lancé par la Ministre Céline Tellier en 2020, a été une réelle opportunité pour les porteurs de projets afin de pouvoir inscrire le lancement d'un CPA dans leurs objectifs prioritaires.

Pour certains, l'idée avait déjà germé bien avant l'AAP, comme une continuité naturelle d'autres initiatives telles que les ceintures alimentaires ou les projets de territoire portés par les GAL ou les Parcs naturels.

Dans le cas du CPA du Cœur de Condroz par exemple, la mise en place de cette nouvelle instance va permettre de coordonner les initiatives existantes en lien avec l'alimentation durable et faciliter la mise en réseau des porteurs de projet.

Quant à la dynamique du RATaV, elle est assez ancienne et s'inscrit dans la dynamique de territoire marquée, formalisée par la ratification du Pacte de Milan par les 20 conseillers communaux de l'arrondissement de Verviers en 2018, un des premiers signataires en Wallonie.

Quoi qu'il en soit, l'AAP a permis de « sauter le pas » en disposant de moyens supplémentaires à allouer au lancement d'un CPA.

Pour d'autres, l'AAP a davantage été saisi par opportunisme, sans réelle réflexion collective en amont quant aux conséquences liées à l'implémentation d'un tel projet. Nous avons pu observer que ce manque d'anticipation constituait un frein dans la concrétisation des projets.

Enfin, l'impulsion politique liée à une nouvelle législature communale ainsi que les orientations du Plan Stratégique Transversal (PST) peuvent également être à l'origine d'un projet de CPA.

3.2. Portage et animation du CPA

Globalement, le portage des CPA se voit fragilisé par le manque de moyens humains pour en assurer l'animation. Il y a actuellement de grandes disparités à ce niveau-là. Avec les informations dont nous disposons, nous avons pu observer que le temps de travail alloué au CPA varie en moyenne de 0,2 à maximum 2 ETP.

Les porteurs semblent s'accorder pour dire qu'un ETP entièrement dédié au CPA est la condition minimale pour garantir son efficacité et sa pérennité. Cet ETP pouvant se répartir sur deux personnes, le travail en binôme permettant de faire face à certains aléas (maladie, départ, pause, ...) tout en favorisant un regard croisé et une prise de recul nécessaire à l'animation du CPA (posture neutre, gestion des conflits, ...).

Certains considèrent même que deux ETP sont nécessaires durant la phase d'élaboration du diagnostic territorial et de l'installation des instances de gouvernance. Une période minimale de 3 à 5 ans est également requise pour pouvoir mettre en place le CPA et le faire fonctionner.

Bien que la mise en place d'un CPA soit inscrite dans les fiches de certains projets de l'AAP Relocalisation, elle ne constitue pas une action prioritaire. Les moyens humains disponibles sont généralement mobilisés par d'autres actions dont les résultats seront visibles à plus court terme.

Ensuite, certains porteurs se trouvent en situation précaire avec des contrats à durée déterminée qui arrivent très bientôt à échéance. Ils se retrouvent donc dans une position d'incertitude inconfortable quant à leur propre avenir et celui du projet de CPA.

En ce qui concerne les catégories d'acteurs présents au niveau du (co-)portage des CPA, nous avons identifié : des ceintures (ou réseaux) alimentaires, des acteurs publics (villes, provinces et autres structures parapubliques) ; des Groupes d'Action Locale (GAL) et des Parcs naturels ; des ASBL ; des coopératives de producteurs ainsi qu'une université. Le portage est généralement assuré, en théorie par un partenariat entre plusieurs acteurs. Dans la réalité, celui-ci est souvent exercé par un seul acteur.

On observe, dans plusieurs cas, un déséquilibre dans la prise en charge des tâches qui incombent aux porteurs et le manque de vision partagée quant aux rôles et aux objectifs prioritaires des CPA. Le portage d'un projet peut aussi être mis à mal par la prise de position de contrôle de la part d'un des partenaires.

Le co-portage par un acteur jouant le rôle de coordination sur le territoire (ceinture, GAL...) et par un représentant des autorités publiques semble être perçu par plusieurs CPA comme positifs. La présence d'un acteur universitaire (officiellement ou officieusement) est également un atout.

L'animation des réunions du CPA ou des réunions pré-CPA est en général assurée par la coordination. À noter que le CPA de Namur fait appel à un animateur extérieur pour co-animer les instances et également pour avoir un regard extérieur et les coacher. Ceci pose la question de la pérennisation de l'animation du CPA dans le temps. En effet, de l'avis d'un porteur de projet, « *la constance de la personne référente du CPA est importante car c'est avant tout une aventure humaine avec des liens de confiance qui prennent du temps à construire* ».

3.3. Territoire

Le dynamisme du territoire et la présence d'acteurs motivés par la thématique de l'alimentation locale et durable constituent évidemment un facteur favorable à la mise en place d'un CPA.

Nous observons également qu'il existe déjà sur certains territoires une **culture de la coopération** entre communes ou acteurs qui favorise la coordination multi-acteurs des projets de CPA. À l'inverse, là où la culture de coopération est plus faible, les porteurs le relèvent comme un frein.

Les périmètres couverts par les projets de CPA sont assez variés. Certains CPA englobent 7 communes tandis que d'autres peuvent s'étendre sur 30 communes. Deux CPA partagent une partie de leur territoire en commun. Cette situation peut engendrer des rapports plus complexes, avec une certaine mise en concurrence quand des projets similaires sont menés de front. De plus, cela peut susciter de la confusion au niveau des acteurs qui se retrouvent parfois mobilisés par l'un ou l'autre CPA. Un autre obstacle rencontré par un des CPA s'explique par sa couverture territoriale, à cheval sur deux provinces, qui rend son périmètre d'action et le spectre des acteurs encore plus difficile à identifier et à mobiliser.

Avec l'expérience, l'un des CPA formalisés (en l'occurrence le Cœur Du Condroz) estime qu'il est important que le territoire lié au CPA soit un bassin de vie cohérent avec le territoire nourricier où les consommateurs partagent une culture et une identité commune. Ainsi, le territoire correspondant à une réalité de terrain (comme les parcs naturels) facilite la construction d'une vision commune et permet d'avancer sur des sujets clivants, à l'inverse des territoires construits sur base arbitraire au départ de limites administratives.

3.4. Diagnostic territorial

Afin d'orienter leurs travaux et d'identifier des GT, tous les porteurs de projets ont réalisé un diagnostic sur leur territoire. La plupart ont réalisé leur diagnostic avant de décider de mettre en place un CPA. La méthodologie employée pour le réaliser ainsi que le contenu peuvent être considérablement différents d'un territoire à l'autre.

En effet, certains porteurs ont réalisé une cartographie des acteurs en présence (ex. : CADI), tandis que d'autres ont réalisé des diagnostics avec une analyse du système alimentaire plus globale. Nous pouvons, par exemple, y retrouver les informations suivantes : cartographie et caractérisation des filières sur le territoire, analyse des habitudes de consommation, développement d'indicateurs de durabilité, recommandations notamment pour les thèmes de GT, etc.

Le niveau de détail est très variable d'un diagnostic à l'autre. En effet, la plupart des diagnostics s'appuient sur des données dites froides (statistiques obtenues via Statbel, le Géoportail wallon, Biowallonie ou encore l'APAQ-W, etc.) et certains veillent à les compléter de données dites chaudes (via des entretiens individuels et collectifs menés avec différents acteurs du système alimentaire).

Trois porteurs de CPA ont sous-traité la réalisation de leur diagnostic à un bureau d'études (Ceinture alimentaire Charleroi Métropole, le CADNamurois et le RATAV) ; les autres l'ont réalisé eux-mêmes. Précisions que certains diagnostics ont été réalisés préalablement à l'initiative des CPA sur des territoires parfois différents et à l'initiative d'autres acteurs (ex. : Alim'Ath, Meuse Condroz Hesbaye).

Sur base des informations dont nous disposons, il semble qu'au minimum 6 mois soient nécessaires pour élaborer un diagnostic territorial suffisamment complet.

Enfin, cette étape de diagnostic constitue une étape clé pour la mise en place d'un CPA. Il sert de balise pour partager les mêmes constats, prioriser les enjeux et déterminer des axes de travail. Il s'avère être également un outil essentiel afin de mobiliser les différentes parties prenantes (notamment les élus), construire une vision partagée pour le territoire et parler un langage commun.

La plupart des porteurs ont exprimé le constat d'une grande méconnaissance des réalités territoriales autour des enjeux agroalimentaires tant de la part des pouvoirs publics que des citoyens. Il y a donc un réel enjeu d'information, de formation et de conscientisation à relever.

Suite à la réalisation de leur diagnostic, plusieurs d'entre eux ont ainsi organisé des rencontres tout public pour présenter l'état des lieux du système alimentaire sur leur territoire. Ces rendez-vous ont aussi été l'occasion de discuter des axes de travail prioritaires ; de développer une vision

collective pour la transition alimentaire ; et de susciter un premier intérêt quant au futur projet de CPA.

3.5. Groupes de travail

Comme déjà évoqué précédemment, des groupes de travail thématiques ont été initiés par la plupart des porteurs de projets et ce, en amont du lancement officiel d'un CPA, en s'appuyant sur un diagnostic. Certains groupes de travail existent donc indépendamment d'une vision stratégique et d'un plan d'actions formel mais se basent en général sur les résultats du diagnostic.

Les thèmes de travail abordés en majorité sont : les filières agricoles, l'accès à la terre, les cuisines de collectivités, l'accessibilité sociale, la logistique, la sensibilisation, etc.

Nous constatons que peu de GT abordent des thématiques liées au climat, au gaspillage alimentaire, à la réduction de la consommation de viande, à la santé, etc.

Un cas particulier concerne le CPA de Liège Métropole, qui a officialisé son lancement le 8 décembre 2022. Suite au diagnostic, les partenaires initiaux à la manœuvre pour la coordination ont listé une série d'enjeux et de thématiques à soumettre aux membres du CPA pour les GT. Afin de valider le choix des GT, les objectifs, les moyens nécessaires pour les atteindre et les potentiels livrables, les membres seront accompagnés en ayant recours à une méthodologie (Escap) proposée par l'Université de Liège.

En ce qui concerne l'animation des GT, celle-ci est assurée par les porteurs eux-mêmes, parfois en collaboration avec un membre du CPA comme c'est le cas à Liège où la facilitation est envisagée en binôme (un coordinateur et un membre) ou avec un prestataire externe, comme c'est le cas à Namur. À nouveau, la coordination des GT, l'organisation des réunions, la rédaction des PV, etc. constituent des tâches nécessaires mais extrêmement chronophages pour les coordinateurs.

3.6. Lancement et composition du CPA

Afin de susciter l'intérêt du public à prendre part aux activités du CPA, les initiateurs ont organisé des rencontres et soirées d'information avant de lancer un appel à candidatures officiel via différents canaux de communication (réseaux sociaux, courriers, newsletters, etc.) et en s'appuyant sur le soutien d'acteurs relais tels que les communes.

Les appels à candidatures sont restés ouverts en moyenne un mois. Après quoi, les futurs membres du CPA ont été sélectionnés par un jury (sauf Liège, voir plus loin). Les porteurs ont laissé le spectre des candidatures relativement ouvert afin d'avoir un maximum de profils variés. Les critères de sélection visaient essentiellement à garder un équilibre dans la représentativité des différents acteurs. Voici quelques exemples de critères utilisés : secteur d'activité (associatif, économique, pouvoirs publics, recherche, éducation/formation, ...), tendance politique (pour les élus), âge, genre, localisation, motivation, disponibilité, etc. Les porteurs de CPA ont généralement veillé à réunir des profils très variés avec des représentants des différents maillons de la chaîne alimentaire (production, transformation, distribution, consommation, gestion des déchets).

Au niveau du nombre de membres, Liège Métropole se distingue des 3 autres CPA officiellement lancés. En effet, son Conseil comprend 120 membres qui ont posé leur candidature et n'ont donc pas été sélectionnés contre une vingtaine/CPA pour les autres.

Seul le CPA Cœur du Condroz (sur les 4) demande explicitement que les personnes s'expriment en leur nom et non en tant que représentant·e d'une organisation et ce, selon la coordinatrice, pour éviter la lenteur institutionnelle et le manque d'agilité (lors de débats sur des sujets clivants notamment), de mettre la pression sur les membres en tant que représentant·e, éviter les rapports de pouvoir liés au statut, pour s'appuyer sur la diversité des compétences de chacun et leur motivation à changer le système. Un des enjeux pour tous les CPA est de s'assurer que les membres veillent à considérer les intérêts collectifs plutôt que leurs intérêts personnels.

3.7. Gouvernance

Les principales instances de gouvernance mises en place au sein des CPA formalisés sont :

- une organisation coordinatrice ou une cellule de coordination, composée des partenaires initiaux ;
- un conseil, composé des candidats qui ont postulé et souvent été sélectionnés, et qui se réunit au minimum 2 à 4 fois par an ;
- et plusieurs GT, pouvant être composés de coordinateurs, de membres du conseil ou encore d'autres personnes issues de la société civile et ayant un intérêt/une compétence au niveau de la thématique traitée.

Certains porteurs envisagent aussi la création d'un « comité d'experts » se rendant disponible pour conseiller les membres du CPA et les GT.

Bien que tous les projets n'en soient pas au même stade d'avancement, plus de la moitié ont déjà entamé des réflexions sur des aspects de gouvernance ou bien défini dans un document les fondamentaux de leur CPA.

Certains ont déjà adopté des notes « missions-vision-valeurs », d'autres des règlements d'ordre intérieur (ROI), et les plus avancés ont validé des chartes reprenant : la définition du CPA, le territoire, la vision et les valeurs, les rôles et objectifs, les instances et leur fonctionnement, l'adhésion, le cycle de vie et le renouvellement des membres.

Concernant la phase de « formalisation » des CPA, certains coordinateurs estiment qu'elle peut se révéler contre-productive en mobilisant les acteurs sur des aspects plus abstraits (vision, valeurs, stratégie) par rapport à des actions concrètes et donc être source de démotivation. Elle risque aussi de figer un mode de fonctionnement qui se veut vivant. Il semble donc important de trouver un juste équilibre entre la construction d'un cadre et d'une vision partagée, qui restent essentielles à la réussite d'un CPA, et le passage aux « travaux pratiques ».

Les mandats des CPA formalisés sont généralement fixés pour une durée de 2 ans et peuvent être renouvelés deux fois. Au bout d'un cycle, il n'est donc pas nécessaire de renouveler tous les membres, cela permettant de garantir une certaine continuité dans les travaux et la dynamique de groupe.

La création d'une cohésion forte entre les membres d'un CPA constitue également une étape clé que doivent assumer les coordinateurs. Plusieurs d'entre eux ont insisté sur l'intérêt d'organiser

des ateliers ludiques pour apprendre à se connaître, d'avoir recours à des outils d'intelligence collective et des techniques d'animation variées ou encore d'organiser des visites de terrain ou voyages d'études permettant de souder le groupe.

3.8. Mobilisation des acteurs

Globalement, les facteurs pouvant entraver la mobilisation des acteurs sont multiples et variés. Nous en avons identifié plusieurs tels que le temps, le manque de conviction des porteurs, ou encore l'absence de vision partagée de la part de l'ensemble des partenaires.

Par exemple, les porteurs de projets de CPA peinent généralement à rassembler autour de la table des agriculteurs « conventionnels », des acteurs de la transformation agro-industrielle et de la grande distribution, et ne savent pas comment les convaincre. Un des leviers évoqués est la nécessité perçue par les acteurs économiques de l'agroalimentaire de changer de modèle économique pour attirer les jeunes talents. Dans d'autres cas, ce sont aussi les acteurs plus « militants » qui refusent de discuter avec ces mêmes acteurs dits conventionnels.

Cependant, la majeure partie des porteurs estiment qu'un CPA qui mobiliserait uniquement des acteurs « convaincus » du circuit court ne parviendrait pas à avoir une portée suffisamment impactante pour la relocalisation du système alimentaire. Cette tension est palpable dans la plupart des CPA : comment sortir de l'entre soi sans perdre « son âme », et assurer la transformation en profondeur du système alimentaire ? La question reste difficile. Il est à ce titre intéressant de rapporter l'expérience du CADNamurois engagé dans la définition d'un système alimentaire durable qui a consacré plusieurs réunions à l'intégration des différentes visions des membres en cherchant un « dénominateur commun », tout en encourageant les membres à vivre avec ces différences.

La mobilisation des agriculteurs de tous horizons reste, elle aussi, très compliquée en raison de leur indisponibilité. Néanmoins, nous avons pu observer que le portage d'un CPA assuré par un acteur qui connaît bien les producteurs comme un Groupe d'Action Locale (GAL) ou une Ceinture Alimentaire pouvait faciliter leur mobilisation.

La mise en réseau avec d'autres initiatives en alimentation locale et durable, parfois étrangères, offre de belles opportunités d'échanges d'expérience et d'inspiration pour les porteurs de CPA. Plusieurs d'entre eux sont en contact ou ont déjà rendu visite à des homologues français, à Montpellier notamment. Citons également l'exemple des programmes LEADER qui ont une portée transnationale et permettent de nourrir les réflexions des porteurs de CPA.

3.9. Mobilisation et articulation avec les autorités publiques

Par ailleurs, le manque de soutien de certains élus apparaît comme un élément bloquant. Il manque encore, dans la plupart des cas (sauf pour les CPA de Liège, Namur et Anlier), un engagement fort ou une volonté politique affichée de mettre en place un CPA.

Certains évoquent des réflexes « claniques » dans certains villages avec de grandes différences entre les Conseils communaux : *« Lorsqu'il a des financements à aller chercher, la supracommunalité est vite oubliée. »*

Un CPA mentionne la crainte des acteurs de ne pas avoir un réel impact sur les décisions politiques (comme certaines Commissions consultatives existant sur le territoire). Ils insistent sur la nécessité de donner du poids à cet organe même consultatif.

Pour remédier à cela, certains souhaiteraient inclure tous les élus des communes du territoire concernés. Cet objectif vise à garantir une diversité des courants politiques. La stratégie du CPA Cœur de Condroz se distingue par le fait que des rencontres entre les membres du CPA et les élus des différentes communes concernées sont envisagées pour les sensibiliser et les mobiliser.

Dans la mesure où les acteurs publics auraient un rôle considérable à jouer dans le soutien des dynamiques de CPA, les Conférences des Bourgmestres sont souvent citées comme des instances mobilisatrices. En effet, elles offrent des espaces d'échanges propices pour présenter les projets de CPA et partager des éléments de connaissance du système alimentaire local. Elles permettent enfin de sensibiliser tous les élus (en ce compris les représentants de communes parfois plus éloignées, par exemple) aux enjeux d'une transition alimentaire locale. Cependant, l'implication de la Conférence des Bourgmestres est évidemment un premier pas important qui ne nous semble pas encore suffisant pour pouvoir réellement développer des politiques transversales et cohérentes au niveau du territoire concerné. Ceci est notamment le cas parce que l'implication des administrations communales au sein des CPA reste compliquée à mettre en pratique en raison du manque de moyens et de temps dont elles disposent.

Certains CPA ont également mentionné la difficulté de répondre de plus en plus à des appels à projets pour pouvoir se financer. En plus de nécessiter du temps et des ressources pour y répondre, ces appels à projets ne correspondent pas toujours exactement à la réalité de terrain et temporelle des acteurs.

3.10. Communication

La communication est un élément essentiel à ne pas négliger dans des dynamiques multi-acteurs telles que les CPA. Or, plusieurs porteurs nous ont aussi fait part du peu de moyens et de temps à leur disposition pour mettre en place une communication efficace.

Au niveau de la communication « interne », la plupart d'entre eux communiquent par mail et rédigent des PV des réunions. Certains utilisent des plateformes de partage de documents comme Google Drive.

En ce qui concerne la communication « externe », les pratiques sont très variées notamment selon l'état d'avancement du projet. Logiquement, ceux qui en sont encore aux premières réflexions ont fait le choix de ne pas encore communiquer vers le grand public.

Ceux qui en sont plus loin dans le processus mettent en œuvre des actions telles que la création d'une identité graphique et d'outils de communication comme des sites internet, des newsletters ou des pages sur les réseaux sociaux.

Certains s'appuient sur des outils préexistants (rubrique sur le site web de la commune, newsletter de la ceinture alimentaire, etc.). Cette pratique peut présenter certaines limites au niveau de l'autonomie des porteurs dans leur communication si l'outil qu'ils utilisent est géré par d'autres acteurs comme les administrations communales, par exemple.

Le CPA de Verviers envisage de mobiliser les médias locaux pour communiquer et faire connaître le CPA.

Au niveau du contenu partagé, nous retrouvons les raisons d'être du CPA et son contexte d'implémentation, des documents (diagnostic, charte, cadre stratégique, etc.) et dans certains cas, les PV des réunions du Conseil.

3.11. Suivi, impact et pérennisation

À ce stade, peu de moyens de suivi sont mis en place par les porteurs de CPA. Nous pouvons néanmoins citer l'organisation d'une soirée « bilan annuel » programmée par le CADNamurois (le premier bilan après 20 mois de mise en place), ou encore le cas de Cœur du Hainaut qui a rédigé un bilan à mi-parcours de son projet.

Néanmoins, il n'existe pas encore d'indicateurs de suivi précis pour mesurer l'impact de la mise en place de CPA sur la relocalisation et la durabilité effective du système alimentaire. Certains porteurs sont demandeurs d'un soutien régional pour développer ce type d'indicateurs.

La pérennisation des projets s'avère fragile dans presque tous les cas. La majeure partie d'entre eux repose sur le subside dédié dans le cadre de l'AAP Relocalisation qui prendra fin courant 2024. Cette situation peut créer un malaise à l'égard des acteurs mobilisés dans la mesure où il n'est pas possible de leur garantir la pérennité du CPA, ce qui remet également en cause leur engagement. Si le CPA devait interrompre ses travaux faute de financement, il est à craindre – selon les dires de la plupart des porteurs de CPA- une perte de confiance dans le projet et une difficulté à relancer la dynamique.

Sans certitude aucune, les porteurs de projets nous ont fait part de leurs pistes de financements hypothétiques pour la suite. Certains évoquent l'octroi d'un financement structurel pour les ceintures alimentaires qui auront comme mission de base de faciliter les CPA ; d'autres considèrent que le portage devrait être pris en charge par les communes mais cela semble utopique au regard du peu de moyens actuels qu'elles ont généralement pour le faire. D'autres encore verraient plutôt la mission confiée à un organisme indépendant des instances politiques, comme un Parc naturel, par exemple.

4. Les besoins en accompagnement individuel

Plusieurs porteurs de CPA en gestation/préparation ont émis le besoin d'être accompagnés d'un point de vue méthodologique sur les questions fondamentales pour la réalisation de diagnostics systémiques, la mise en place des instances de gouvernance, la mise en réseau et la mobilisation des acteurs, ou encore la construction d'une vision partagée.

Ils y voient également l'intérêt de bénéficier d'un regard externe au territoire, une certaine neutralité et un appui pour l'animation de réunions.

La mise en réseau des coordinateurs au travers de cet accompagnement est également perçue comme une plus-value.

5. Les besoins en accompagnement collectif

Pouvoir bénéficier de lieux et temps d'échange entre pairs pour le partage d'expérience répond à un besoin partagé par l'ensemble des porteurs. Certains ont par ailleurs soulevé l'enjeu de mieux comprendre le mode d'organisation des acteurs conventionnels pour s'en inspirer et gagner en efficacité au niveau des circuits courts.

D'autres souhaiteraient bénéficier de conseils pour interagir avec les acteurs-clés. Les questions abordées pourraient être : Comment mobiliser des acteurs comme la grande distribution ou des acteurs économiques ? Comment convaincre les communes de l'intérêt des CPA ? Comment établir un dialogue stratégique ? Comment sensibiliser à l'approche systémique et former à la mise en récit d'un territoire ? Comment organiser une communication fluide entre les acteurs ? Comment passer des intérêts personnels aux intérêts collectifs ?

Par ailleurs, le fait de disposer d'un set d'indicateurs partagés par la Wallonie et tous les CPA afin d'évaluer l'impact de la relocalisation de l'alimentation sur les différents territoires a aussi été évoqué.

En termes d'apport de contenus et de soutien, les porteurs apprécieraient aussi la mise en place d'un pool d'experts-chercheurs qui soit mis à leur disposition afin d'alimenter une compréhension commune des enjeux globaux (santé, climat, accès à la terre, etc.) et de répondre à des besoins d'expertise ponctuels, par exemple.

D'autres besoins en accompagnement ont été exprimés dans le domaine de l'animation et de la facilitation pour apprendre ou se perfectionner dans l'arbitrage, le cadrage, l'animation de sujets polarisants, etc.

Enfin, le besoin de disposer d'outils communs pour communiquer s'est aussi avéré important : une plateforme de partage et d'échange ainsi qu'une newsletter commune pourraient y répondre. L'idée d'une newsletter régionale comprenant un volet local que chacun pourrait compléter pour son propre territoire a été évoquée.

La question d'une identité graphique commune à l'ensemble des CPA wallons a également été soulevée par certains porteurs de projet qui estiment qu'elle apporterait un crédit supplémentaire face à certaines autorités ou acteurs, voire même entre territoires.

Ces besoins en accompagnements individuel et collectif ont été précisés et priorisés avec les porteurs de projet grâce à une enquête en ligne et lors de la rencontre collective du 19/01/2023.

6. Premières recommandations

Les recommandations suivantes formulées au départ des échanges avec les acteurs de terrain sont destinées aux financeurs, en particulier les autorités publiques wallonnes et aux porteurs de projet.

6.1. Se donner les moyens de ses ambitions

Comme rappelé ci-dessus, la « mise en place de Conseils de Politique Alimentaire (CPA) aux niveaux local et régional » est une priorité pour la Wallonie dans le cadre de sa Stratégie wallonne « vers un système alimentaire durable ». Elle figure également parmi les actions prioritaires du plan d'action Food Wallonia.

Une note de cadrage rédigée par Manger Demain précise que la finalité des CPA est « de contribuer à transformer en profondeur les systèmes alimentaires locaux ou régionaux, de stimuler le développement économique local et de les rendre plus durables sur le plan environnemental et plus justes sur le plan social. En rassemblant les multiples acteurs du système alimentaire, concernés et motivés par sa transformation, le CPA crée un espace de dialogue autour de ce système alimentaire dans son ensemble. Il offre une opportunité de comprendre collectivement les causes profondes de ce qui ne fonctionne pas dans le système alimentaire et de créer des débats autour d'enjeux complexes. C'est un lieu de développement stratégique pour le territoire, de co-construction de solutions inclusives et de politiques transversales et cohérentes. »

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, des moyens humains et financiers sont indispensables. La quasi-totalité des 10 porteurs de projet rencontrés déplore aujourd'hui le manque de ressources. La mise en place d'un dispositif de financement plus « structurel » qui permette l'engagement d'au minimum 1 ETP par CPA sur une durée suffisamment longue pour assurer la coordination, la mise en place et l'animation du projet est prioritaire.

Ces moyens doivent être adaptés en fonction des spécificités du territoire. La mobilisation d'un grand nombre d'acteurs du système alimentaire local rendant le processus plus complexe à animer, nécessite certainement 2 ETP. À titre d'exemple, le CPA de Liège Métropole a mobilisé jusqu'à 2 ETP dans certaines phases du projet (lors de la réalisation du diagnostic territorial et l'élaboration de la gouvernance par exemple), sans compter des collaborations rapprochées avec d'autres acteurs.

Sur base des informations partagées durant les entretiens, nous estimons qu'un minimum de trois ans est nécessaire pour réaliser les **différentes étapes indispensables** à la préparation et à la mise en place du CPA dans des conditions optimales, à savoir :

- la réalisation d'une cartographie des acteurs et un diagnostic territorial systémique ; (6-12 mois)
- la mobilisation des acteurs, des citoyens et des autorités locales (en continu) ;
- la mise en place d'une gouvernance efficiente : la coordination et la facilitation des réunions sont évidemment des ingrédients indispensables dans un tel projet. La rédaction d'une charte, le lancement de l'appel à candidatures, la sélection des membres, le lancement officiel (6-12 mois)
- la mise en place de groupes de travail : stratégie/plan d'actions, groupes de travail thématiques, etc. (ad vitam)
- la communication en interne et la visibilité des activités du CPA (ad vitam).

À cela s'ajoutent d'autres actions interconnectées qui sont des leviers importants pour faciliter la transformation du système alimentaire et qui peuvent être aussi coordonnées par le CPA, à savoir :

- la veille et la circulation de l'information ;
- la sensibilisation des citoyens et des acteurs aux enjeux de l'alimentation durable ;
- le réseautage entre territoires ainsi qu'avec d'autres instances telles que la Cellule Manger Demain et le CwAD ;
- l'évaluation des activités et l'impact du CPA sur la transformation du système (chercheurs) ;
- et bien sûr toutes les actions déjà en place et qui découleront des GT pour développer des filières durables (production, transformation, distribution, consommation, déchets...).

6.2. Former et accompagner les porteurs de projet

En termes d'accompagnement, la mise à disposition commune d'outils et de méthodologies - pour élaborer des diagnostics systémiques, mettre en place les différents organes de gouvernance et les GT et en assurer l'animation, ainsi que pour assurer le suivi des impacts (indicateurs) - apporterait un soutien considérable à l'ensemble des projets en gestation (et à ceux déjà formalisés en ce qui concerne le suivi).

Par ailleurs, proposer un éventail de modules « à la carte » permettrait de répondre à certains besoins plus spécifiques. La constitution d'un pool d'experts pouvant être invités à l'occasion d'un ou l'autre module apporterait également une réelle plus-value selon certaines personnes interrogées.

Au-delà du format « présentiel », l'accompagnement devrait idéalement fournir un soutien virtuel qui faciliterait l'échange d'informations et de bonnes pratiques entre les porteurs de projets, par exemple la mise en place d'une plateforme d'interaction en ligne comprenant également une librairie d'outils utiles au pilotage d'un CPA (ex : conseils pour communiquer, animer, sensibiliser, gérer les conflits, ...).

6.3. S'appuyer sur les CPA pour prendre les décisions politiques

Il est essentiel de transformer l'action publique en s'appuyant sur les résultats de la participation amenés dans le cadre des CPA pour les traduire en actions. Même si la décision reste dans les mains des élus locaux ou régionaux, la parole des acteurs et des citoyens impliqués dans les CPA doit pouvoir compter. Ce qui nécessite pour les élus d'être ouverts à la contradiction et à l'innovation et de chercher conjointement avec les administrations à lever les éventuels obstacles techniques, financiers ou juridiques. Les autorités doivent également assurer un suivi des décisions auprès des participants et justifier leurs choix.

Par ailleurs, être à l'écoute des CPA ancrés dans les territoires est une opportunité pour la Wallonie de mieux comprendre les besoins des territoires pour transformer les systèmes alimentaires et calibrer les appuis nécessaires (financiers, appels à projets, juridiques ou autres). A ce titre, le GT territoire du CwAD pourrait servir de courroie de transmission, tout en étant attentif à être ouvert à tous les CPA intéressés de participer aux travaux du GT.

6.4. Mettre en place un CPA - recommandations complémentaires

Dans cette partie, nous reprenons les différentes étapes exposées dans le paragraphe 6.1 et formulons quelques recommandations complémentaires au dossier que nous avons rédigé en 2022 pour la Wallonie « *Les CPA : définitions, raisons d'être et balises méthodologiques* » et ce, en nous basant sur l'expérience des porteurs de projet.

1. Réaliser un diagnostic systémique

Le temps consacré au diagnostic ne doit pas être négligé car il s'agit de récolter à la fois des données froides mais aussi des données chaudes. La rencontre des acteurs du système alimentaire local est une démarche indispensable pour bien comprendre les points de vue de chacun, les interactions entre acteurs, et pour permettre aux coordinateurs de créer une relation de confiance avec les acteurs... De plus, il s'agit d'une première forme de mobilisation destinée à susciter une réflexion sur les enjeux d'une relocalisation de l'alimentation. Par ailleurs, l'actualisation de la carte des acteurs et du diagnostic du territoire est nécessaire pour évaluer l'évolution du territoire sur ces questions.

2. Mobiliser les acteurs du système alimentaire, les élus et les citoyens

Les porteurs de CPA nourrissent souvent l'espoir de mobiliser tous les acteurs du SAL (système alimentaire local) depuis le producteur jusqu'au consommateur, sans oublier les élus locaux.

Dans la réalité, l'engagement de tous ces acteurs s'avère assez compliqué. Cependant, il apparaît que différentes instances ou organismes peuvent contribuer à assurer la mobilisation de certains d'entre eux :

- les ceintures alimentaires ;
- les GAL et Parcs naturels ;
- les Conférences des Élus / Bourgmestres ;
- les villes (et Plans de Cohésion Sociale) ;
- les coopératives de producteurs ;
- les coopératives alimentaires réunissant consommateurs et producteurs ;
- les Mouvements de la transition ;
- etc.

Tous ces acteurs qui portent souvent des projets en alimentation durable auront également besoin de moyens pour assurer cette mobilisation.

En ce qui concerne la mobilisation des citoyens, nous observons que les territoires engagés dans la mise en place d'un CPA s'attachent généralement à organiser des événements grand public qui permettent d'informer et de sensibiliser les citoyens à la question de l'alimentation locale et durable. L'initiative de Liège et de son Festival « Nourrir Liège » est en train de faire des émules sur d'autres territoires et permet, non seulement de toucher les citoyens, mais aussi les producteurs, les transformateurs ainsi que des acteurs de l'éducation permanente, de l'action sociale ou de la santé.

Rechercher l'inclusion de tous en incluant tous les types de publics et ce, de façon systématique, est essentiel afin de ne pas reproduire les inégalités vécues en démocratie représentative, en marginalisant encore plus ceux qui le sont déjà. Dès lors, il est important que le CPA puisse établir des liens avec les concertations Aide Alimentaire de la FdSS menées au niveau local, les CPAS et ainsi que d'autres acteurs de l'action sociale. De nombreux CPA ont déjà ce point d'attention.

Pour faire connaître le projet de CPA et motiver les acteurs, les élus et les citoyens à s'y impliquer, l'organisation de séances d'informations à des endroits et des moments différents semble nécessaire. Ces séances sont souvent l'occasion de présenter les résultats du diagnostic systémique du territoire. Cette approche a également le mérite de poser les fondations d'une compréhension commune du système alimentaire local partagée sur le territoire en question. Cette compréhension partagée du système alimentaire local et de ses enjeux facilitera l'élaboration d'une vision commune et d'une stratégie alimentaire pour le territoire.

Mobiliser les médias locaux semble être également une stratégie intéressante.

3. Mettre en place une gouvernance efficiente

Instances

A minima, un CPA devrait se composer de trois instances :

a) Équipe de coordination

Elle comprend les initiateurs du CPA et se charge de la coordination, l'animation et le secrétariat. Ces acteurs peuvent aussi être garants du bon fonctionnement des instances, de la vision commune, d'une stratégie d'actions et responsables du suivi et de l'évaluation du CPA et de ses actions lorsqu'aucun comité de pilotage n'est mis en place.

Actuellement, la coordination des projets de CPA est souvent assurée par un seul acteur. Les rencontres avec les différents CPA nous incitent à insister sur le fait de constituer une équipe diversifiée de coordination, constituée idéalement de profils diversifiés.

En plus d'apporter des moyens supplémentaires et des compétences complémentaires et d'assurer une forme de stabilité, cette diversité de profils permet de toucher des acteurs du territoire par contagion culturelle. Nous avons tendance à davantage écouter des gens qui nous ressemblent. Les différents points de vue et priorités facilitent certainement l'atteinte d'une vision

systemique. Bien que diversifiés, ces partenaires doivent avancer avec la même volonté de travailler ensemble.

Dans la pratique, l'inclusion des membres du CPA dans la préparation des rencontres dépend des disponibilités de chacun. Ainsi, l'équipe de coordination du CADNamurois a proposé une préparation des réunions plénières partagées et tournantes : si l'envie est là, force est de constater un manque de temps des membres qui ont déjà généralement des agendas bien chargés.

b) Conseil

Le Conseil se compose de plusieurs membres motivés ayant postulé à la suite d'un appel à candidatures. Le nombre de membres peut varier (de 15 à 120 selon les CPA interrogés). Il doit s'agir d'un groupe de personnes suffisamment hétérogène afin de répondre aux critères de représentativité du territoire concerné et aux compétences diverses. La présence d'un jury transparent et diversifié peut s'avérer intéressante pour sélectionner les candidats si leur nombre est supérieur aux quotas prévus.

L'élection sans candidat est également une méthode intéressante dans la mesure où c'est un groupe d'acteurs qui désigne son représentant au sein du Conseil.

Les membres adhèrent à une charte qui précise le cadre stratégique, le renouvellement des membres, les prises de décisions et se mettent d'accord sur une stratégie alimentation durable.

La durée du mandat des membres est en général de 2 ans renouvelable mais il est important de prévoir aussi une certaine continuité dans la composition du CPA pour assurer une transmission des valeurs, des savoir-être et du climat de confiance.

La participation des membres d'un CPA en leur nom propre semble faciliter son fonctionnement (rapidité des processus de décision, discussions ouvertes, motivation, etc.) et peut permettre de sortir plus facilement de la logique de défense d'intérêt. En revanche, si le CPA veut transformer le système alimentaire local, l'implication des membres en tant que représentants de l'une ou l'autre institution sera nécessaire, au risque de freiner les prises de décision.

Notons enfin que la participation des membres dans des groupes de travail permet de pérenniser leur engagement dans le CPA, probablement parce qu'ils sont force de proposition et contribuent à des réalisations concrètes.

c) Groupes de travail

Selon les enjeux et les objectifs prioritaires qu'il s'est fixés, le Conseil met en place des groupes de travail thématiques qui vont se charger de l'opérationnalisation des actions. Les groupes de travail peuvent être composés de membres du Conseil, de membres de l'équipe de coordination et d'acteurs externes au CPA.

Un point d'attention devrait être porté quant au fonctionnement des GT afin d'éviter de retomber dans une approche en silo. Une communication fluide entre les GT ainsi qu'un espace de réflexion et de dialogue commun doivent être garantis.

Culture de la participation

Créer une culture de la participation et de la collaboration, un climat de confiance, de convivialité, et favoriser l'intelligence collective est essentiel pour l'efficacité du CPA.

Pour atteindre cet objectif, la facilitation des réunions est un enjeu essentiel. Elle peut être menée par la coordination seule ou en binôme avec un membre.

Le cas échéant, assurer la formation à la facilitation de plusieurs membres et des coordinateurs nous paraît être un facteur de succès. Le recours à un animateur externe professionnel peut également être envisagé pour assurer l'expression de tous les points de vue, apporter un regard extérieur. Il pose cependant la question de la pérennité et des liens de confiance qui peuvent se créer entre les membres et les coordinateurs. En effet, l'engagement d'un prestataire est généralement envisagé sur une durée limitée, ce qui nécessite un travail de réappropriation en cas de changement.

L'organisation d'un voyage d'études ou de visites de terrain avec les membres du CPA constitue également une pratique pouvant favoriser la connaissance des uns et des autres et apprendre des expériences de terrain.

Équilibre entre formalisation du CPA et actions concrètes

Du point de vue de l'implication des acteurs au sein du CPA constitué, une question se pose : comment trouver le juste équilibre entre la nécessaire formalisation (charte, stratégie, plan d'actions) du CPA et la mise en pratique concrète ? En effet, plusieurs porteurs constatent des interrogations, voire une baisse de motivation et de participation des membres lorsque le processus de formalisation prend trop de temps avant d'entamer les travaux concrets au sein des groupes thématiques.

De plus, les plans d'actions présentent aussi souvent le risque de mobiliser beaucoup de temps et d'énergie pour leur élaboration et de finalement ne pas être mis en œuvre en restant dans un tiroir.

Nous pouvons citer l'exemple du CPA de Liège Métropole comme bonne pratique en la matière. Dans le cas présent, l'équipe coordinatrice a mené les travaux relatifs au diagnostic, à l'élaboration d'une charte et a organisé les premières rencontres multi-acteurs en vue de dessiner les prémisses du CPA. Tout cela en amont de l'appel à candidatures et du lancement officiel du CPA. Ce qui renforce l'idée de dédier suffisamment de ressources et un temps suffisant en amont du lancement du CPA.

Cela permet de faire gagner du temps aux membres du CPA récemment mis en place puisqu'ils savent déjà à quelle vision commune ils adhèrent, comment ils vont travailler ensemble et quels sont leurs objectifs prioritaires. Ils peuvent donc se concentrer sur la définition d'une vision stratégique adaptée à leur territoire et sélectionner les GT.

Dans le même ordre d'idées, la Ville de Namur a réalisé son cadre stratégique et son diagnostic en amont du lancement du CADNamurois tout comme la proposition du ROI (celui-ci pouvait être revu par les membres et a été validé par ceux-ci). Cela a permis aux différents GT de se mettre rapidement au travail et de développer des actions concrètes. Les priorités de travail ont cependant été décidées lors d'une des premières réunions plénières.

4. Communiquer en interne et assurer la visibilité des activités du CPA

La communication interne, à charge de l'équipe coordinatrice, s'effectue généralement par mail et via une plateforme de partage de documents en ligne, telle que Google Drive. La pratique minimale est d'y publier tous les PV des réunions et de tenir informés tous les membres du Conseil et des GT de manière régulière.

L'organisation de réunions plénières/assemblées générales rassemblant tous les acteurs mobilisés dans les différentes instances du CPA (+ ouverture éventuelle au grand public) se révèle très utile dans le but de faciliter cet échange d'informations, mais aussi pour présenter des expériences inspirantes, les résultats des actions et éventuellement faire connaître le CPA et essayer.

En ce qui concerne la communication externe, nous l'avons déjà souligné, la majorité des porteurs disposent de peu de moyens pour la mettre en œuvre.

Pour lever ce frein, la Wallonie pourrait mettre à leur disposition des supports de communication mutualisés. Par exemple, une newsletter avec des informations régionales et un volet local pouvant être « personnalisé » par les porteurs.

5. Évaluer les activités et l'impact du CPA sur la transformation du système (chercheurs)

Sur base de l'expérience de plusieurs CPA, la collaboration avec un institut de recherches ou une université nous semble être une opportunité intéressante dans la mesure où la mise en place de CPA est une approche innovante et récente. Les chercheurs peuvent notamment intervenir au niveau du diagnostic, en soutien méthodologique mais également pour évaluer le CPA, son fonctionnement et ses actions. Au final, il s'agit d'évaluer – à l'aide d'un set d'indicateurs spécifiques - en quoi le CPA facilite la transformation des systèmes alimentaires au niveau du territoire.