



HAL
open science

Organising the democratic fabric of transitions: the example of the Nourrir Collective

Nathalie Joly, Maureen Jorand

► **To cite this version:**

Nathalie Joly, Maureen Jorand. Organising the democratic fabric of transitions: the example of the Nourrir Collective. *Innovations Agronomiques*, 2024, 97, pp.65-69. 10.17180/ciag-2024-vol97-art06 . hal-04784714

HAL Id: hal-04784714

<https://hal.inrae.fr/hal-04784714v1>

Submitted on 15 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Organiser la fabrique démocratique des transitions : l'exemple du Collectif Nourrir

Nathalie JOLY¹, Maureen JORAND²

¹ L'Institut Agro Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean, BP 87999, 21000 Dijon, France

² Collectif Nourrir, 47 Avenue Pasteur, 93100 Montreuil, France

Correspondance : nathalie.joly@agrosupdijon.fr; maureen.jorand@collectifnourrir.fr

Résumé

Les transformations nécessaires dans les systèmes agro-alimentaires pour relever les défis climatiques et d'érosion de la biodiversité doivent autant mobiliser des innovations organisationnelles que des innovations technologiques. L'expérience du Collectif Nourrir qui réunit 54 organisations de la société civile sur les enjeux agricoles et alimentaires apporte de premiers éléments quant aux principes, verrous et leviers à identifier pour engager un processus d'innovation organisationnelle.

Mots-clés : collectif, réseau, innovation organisationnelle, gouvernance

Abstract: Organising the democratic fabric of transitions: the example of the Nourrir Collective

The changes needed in agri-food systems to meet the challenges of climate change and the erosion of biodiversity require both organizational and technological innovations. The experience of the Collectif Nourrir, which gathers 54 civil society organizations working on agricultural and food issues, provides some initial insights into the principles, barriers and levers that need to be identified in order to initiate a process of organizational innovation.

Keywords: collective, network, organisational innovation, governance

1. Introduction : Délibérer sur les transitions

Devant l'urgence d'une bifurcation écologique et le constat d'une défaillance des mécanismes de marché pour l'impulser, de plus en plus d'analystes considèrent que la transition sera sociale ou ne sera pas. Nombreux sont, en effet, les plaidoyers en faveur de politiques publiques ambitieuses afin d'initier et accompagner de réelles mutations de nos systèmes de production et de consommation. Nombreux sont également les essais sur le contrôle démocratique de ces mutations : comment arbitrer au nom de l'intérêt général dans un contexte d'incertitudes radicales sur les conséquences de nos choix et face à la perspective de catastrophes imminentes (Dupuy, 2002) ? Les réponses à cette question se fondent sur des réflexions d'ensemble concernant les transformations du politique, des institutions et du débat social. Si la conscience de nos vulnérabilités existentielles semble désormais acquise (Arnsperger, 2023), il apparaît aujourd'hui nécessaire d'activer les capacités à délibérer à partir de nouveaux cadres organisationnels.

Les sciences politiques ont analysé les différentes fonctions du débat public. La pratique délibérative favorise la production d'informations et de solutions nouvelles. Elle met également en lumière les conséquences des choix et des préférences de chacun, offrant une réponse aux paradoxes de la rationalité limitée (Blondiaux et Sintomer, 2002). Cependant, à l'heure de l'anthropocène, le débat nécessaire à une fabrique démocratique des transitions ne peut s'envisager à partir des cadres sociaux et des catégories opérationnelles du « monde d'avant ». D'où une série de travaux analysant conjointement vision politique des alternatives, démocratie délibérative et organisations, cela à l'échelle soit de structures de production (Béji-Bécheur et al., 2021), soit de bassins de vie et de projets de territoire



(Valiorgue, 2020), soit encore d'un ou plusieurs états, comme c'est le cas du récent ouvrage de Durand et Keucheyan sur les principes de la planification écologique (2024).

Dans le sillage de ces travaux, avec une visée de témoignage sur la trajectoire d'une innovation organisationnelle, nous présentons ici l'expérience du collectif Nourrir. Cette plateforme inter-associations vise à défendre des analyses et des positions sur la transition de l'agriculture et de l'alimentation. L'objectif est de dégager les forces politiques et sociales ayant concouru à la genèse de ce collectif, puis les ressorts organisationnels et relationnels de son développement

2. Historique de la création du collectif Nourrir

Le Collectif Nourrir a été officiellement lancé à l'été 2022. Il est issu de la fusion de deux plateformes mobilisées sur les enjeux agricoles et alimentaires. En premier lieu, la *Plateforme citoyenne pour la transition agricole et alimentaire* impulsée en 2017 au lancement, par le Président de la République Emmanuel Macron, des travaux sur les Etats Généraux de l'Alimentation (EGA) qui ont donc constitué son principal objet de mobilisation. Composée d'une quarantaine d'organisations, elle fonctionnait de manière informelle, c'est-à-dire sans structuration associative, ni budget ou salariés dédiés. Elle reposait sur l'investissement des organisations membres et visait principalement à coordonner leurs actions dans la perspective des différentes étapes du processus (ateliers de concertation, processus législatif, mise en œuvre) plutôt que la définition de positionnements et actions publics en commun.

En parallèle fonctionnait, depuis plusieurs années, une plateforme dédiée à la Politique Agricole Commune, la *Plateforme pour une autre PAC*. Mobilisée à l'occasion des différentes réformes de la PAC, elle avait été relancée en 2017 et 45 structures, surtout des têtes de réseaux nationales, participaient à ses espaces de travail. A l'inverse de la plateforme "EGA", elle avait le statut d'association loi 1901 et bénéficiait d'un fonctionnement robuste et d'une gouvernance structurée, ainsi que d'un budget propre et d'une équipe de salariés en charge de la coordination et de l'animation des travaux.

Chacun de ces deux espaces a été confronté en 2020 à des réflexions portant sur les suites à donner, les processus politiques sur lesquels ils avaient été centrés allant se finaliser. Dans le même temps, les organisations partageaient le souhait de poursuivre leur travail en commun et leur coordination. C'est sur cette base qu'a été initiée une réflexion collective sur les évolutions possibles.

Après la réalisation d'un benchmarking des coalitions et plateformes existantes dans d'autres pays sur les enjeux agricoles et alimentaires, ainsi que d'un questionnaire à l'ensemble des membres des organisations impliquées, cela en vue d'identifier leurs attentes et besoins (phase 1), il a été mis en place un groupe de travail sur l'avenir des deux plateformes réunissant une quinzaine de structures (phase 2). Ce groupe de travail avait pour mandat de travailler d'abord sur des scénarios puis, une fois la fusion actée, sur la vision, le périmètre et la gouvernance du nouvel espace. Les propositions issues de ce groupe ont été mises en débat auprès de l'ensemble des organisations.

Il est important de souligner que les organisations ont pu bénéficier tout au long de ces réflexions de l'appui d'un consultant extérieur, spécialisé dans l'accompagnement des organisations sociales et solidaires pour leur développement stratégique et organisationnel. Son intervention a permis de définir, organiser et animer les étapes clés. Cela a été rendu possible par le soutien financier de partenaires historiques des plateformes, en particulier des fondations, qui ont souhaité accompagner dès le début les réflexions portant sur le rapprochement des deux espaces, un soutien qui se poursuit aujourd'hui pour permettre sa mise en œuvre.



3. Le Collectif Nourrir : un espace conçu pour le portage de visions communes

La réflexion mise en place en vue de la création du Collectif Nourrir s'est étalée de septembre 2020 à l'été 2022. Ce temps long de la maturation a incontestablement été un gage de succès, car favorisant l'interconnaissance et la compréhension des méthodes de travail de chacun. Ces apprentissages mutuels se sont avérés décisifs pour la construction collective d'une vision stratégique. Le défi principal était de parvenir à sortir des silos des politiques publiques dans lesquels toutes et tous œuvraient jusque-là et de travailler à l'identification d'enjeux transversaux et de thématiques fédératrices.

La définition d'un socle commun de positionnement a ainsi été l'étape fondatrice du Collectif. Après un exercice effectué autour de la raison d'être du futur espace inter-associatif et de son objet principal, et sur la base de travaux préalables de chacune des plateformes, a été construit **un document de vision**. Il repose à la fois sur les constats partagés et les principaux leviers contribuant à la mise en place du système agricole et alimentaire souhaité collectivement. Co-construit, ce document sert de référentiel et de boussole aux travaux engagés par la suite.

Puis est venu **le temps des premières initiatives menées en commun**. Au début de l'année 2022 a été initiée une campagne réunissant des membres des deux plateformes (*Nous produisons, Nous mangeons, Nous décidons*) dans le cadre des élections présidentielles et législatives. Cette mobilisation (stand au Salon International de l'Agriculture, conférences, kit de campagne pour les bénévoles, rendez-vous avec les candidats...) a engagé la coordination d'actions dont certaines étaient portées en commun.

Ce galop d'essai est ainsi venu nourrir la finalisation du processus de rapprochement, en donnant à voir ce que pourrait être une action coordonnée des membres au-delà de la PAC et des EGA, et en permettant d'identifier les points notamment d'organisation et de gouvernance restant à affiner.

Réunir 54 organisations différentes, par leur nature, leur taille, leurs modalités ou champs spécifiques d'action représentait le second défi de taille. La gouvernance du Collectif Nourrir a été défini pas à pas, suivant les principes qui suivent. D'une part, les membres du Collectif sont répartis au sein de 4 collèges : i) organisations paysannes, ii) organisations de protection de l'environnement et de bien-être animal, iii) organisations de solidarité internationale, iv) organisations de citoyens-consommateurs-santé. Chacun de ces 4 collèges nomme deux représentants pour le Comité de Pilotage (le *COPIL* qui est l'équivalent d'un conseil d'administration), assurant ainsi un équilibre dans la représentation des différents types de structure et dans la prise en compte de leurs perspectives. Par ailleurs, le bureau (un co-président et une co-présidente, une secrétaire et une trésorière) est lui aussi composé d'un représentant par "famille" du collectif.

Le COPIL se réunit toutes les 6 semaines. Il assure la mise en œuvre et le suivi des décisions prises lors des Assemblées Générales, qui sont organisées deux à trois fois par an. Le Collectif est donc supporté par **une gouvernance réactive**, étant donné la régularité des rencontres. Cette gouvernance est aussi garante de l'implication de toutes et tous dans la prise de décision et le pilotage des activités.

4. Tracer l'action en groupes thématiques

Faire reposer la réflexion, le débat et les propositions d'action sur **de petites cellules très actives** est la modalité d'organisation privilégiée. Le Collectif Nourrir compte aujourd'hui cinq groupes de travail thématiques. Leur création fait l'objet d'un processus clairement défini, comprenant en premier lieu **l'élaboration d'un cahier des charges**. Ce dernier précise l'objet, les objectifs visés et l'organisation des activités liées à un groupe de travail thématique, avec la condition expresse que ce groupe soit porté par au moins six organisations issues de 3 collèges différents composant le Collectif. La proposition de cahier des charges est ensuite présentée, amendée et votée lors d'une assemblée générale et la mise en œuvre fait l'objet d'un **reporting a minima annuel**. Ces règles qui encadrent l'activité des groupes



thématiques ont une fonction de régulation : d'une part, elles fixent **le cadre de la validation des orientations de travail** d'une partie des membres par l'ensemble du Collectif ; d'autre part, elles introduisent **de la flexibilité pour le choix des orientations et des moyens**, propres à chaque groupe. Ce mode de fonctionnement, souple et réactif, cultive également la diversité. Ainsi, les leviers d'action mobilisables au sein des espaces de travail sont de différentes natures, intensités, et temporalités selon les attentes et besoins des membres, et de la plus-value identifiée d'une action collective sur le sujet.

Les espaces de travail ainsi créés se chargent d'assurer une bonne coordination des actions des membres sur une thématique ou un processus politique. Ils font appel aux actions menées par leurs membres et à leur expertise, laquelle est souvent complétée par des interventions extérieures de think-tank, centres universitaires ou de recherche. Pour donner un exemple des réalisations, les groupes de travail "*accès digne et droit à l'alimentation*" ou "*revenu et commerce*" mis en place mi-2023 ont organisé chacun depuis leur lancement une dizaine d'ateliers sur des sujets circonscrits, contribuant au renforcement des capacités des membres et à la création au fur et à mesure d'un socle de compréhension commun. Cette étape est un préalable essentiel pour l'élaboration d'un positionnement du Collectif, la définition d'objectifs et en conséquence d'activités à mener.

Une fois ce socle défini, un groupe de travail peut être amené à aller plus loin dans ses interventions en développant, par exemple, **des stratégies propres de plaidoyer** comme cela a été effectué sur la PAC depuis plusieurs années. Le groupe de travail peut alors être amené à mobiliser des ressources d'expertise et de recherche sur sa thématique, au titre du Collectif. Il peut encore décider de l'organisation de rendez-vous avec des décideurs (ministères, parlementaires européens, députés...), représenter le Collectif Nourrir dans des espaces officiels de concertation (comme le Comité de suivi du Plan Stratégique National français), s'impliquer dans la rédaction de contributions officielles, se mettre en lien avec des alliés européens sur le sujet, etc. Autrement dit, les espaces de travail que représentent **les groupes thématiques disposent d'un mandat pour étoffer leurs compétences et leurs champs d'intervention**, suivant les nécessités et opportunités du moment.

En tant que plateforme inter-associative, le Collectif Nourrir a également la capacité d'initier des actions de communication sur les thématiques qu'il couvre (communiqués de presse, tribunes, rédaction d'articles, publications sur les réseaux sociaux). Et il peut entreprendre **des campagnes de sensibilisation** et de mobilisation ciblant différents publics. Ainsi, depuis novembre 2022, il a mis en place un groupe de travail dédié au Pacte et à la loi d'orientation agricole. Dans ce cadre, le collectif a lancé en février 2024 une campagne de sensibilisation sous le slogan "Avec ou sans paysans ?". L'objectif est de mettre en lumière les enjeux de renouvellement des générations agricoles, et dans le même temps, les enjeux de transition et de souveraineté alimentaire qui leur sont associés. Cette campagne s'adresse aux citoyens et citoyennes afin qu'ils se mobilisent également auprès de leurs élus.

5. Les ambitions, innovations et moyens pour aller de l'avant

Au-delà des espaces de travail thématiques, caractéristiques de ce type de plateforme inter-associative, le processus de fusion a également permis de faire émerger une nouvelle ambition. La mobilisation circonscrite dans le temps autour de processus politiques précis, en lien avec le débat social, est indispensable mais ne suffit pas. Encore faudrait-il développer une capacité à **agir de manière plus stratégique sur des verrous structurels**, notamment ceux qui bloquent toute perspective réelle de transition de notre système agricole et alimentaire, ou la mise en place d'une gouvernance plus démocratique. Les freins à cette ambition sont multiples au sein des structures associatives, à commencer par le manque de temps et de moyens en ressources humaines. Mais les freins tiennent aussi à la nécessité de mettre en place une approche collective et multifactorielle pour ce type de réflexion.

De premiers jalons sont actuellement posés par le Collectif Nourrir pour aller dans ce sens, et de rechercher des manières innovantes d'avancer ensemble. Ainsi, identifiant le besoin de mieux



appréhender les attentes, préoccupations et perspectives des agriculteurs et agricultrices français et notamment des nouveaux installés issus ou non du milieu agricole, le Collectif Nourrir a commandité en novembre 2023 un sondage en partenariat avec Terra Nova et Parlons Climat auprès de BVA Insight. Les résultats de ce sondage ont dès lors contribué à affiner la stratégie d'action et de communication dans le contexte des mobilisations agricoles début 2024, de même qu'ils ont appuyé des propositions du Collectif pour la loi sur la souveraineté agricole et le renouvellement des générations.

Si le Collectif Nourrir, dont la création est récente, s'emploie à avancer et à asseoir ses bases, il est aussi en réflexion pour ancrer son projet et ses modalités d'action dans **des perspectives de long terme, davantage transformatives**.

Ethique

Les auteurs déclarent que les expérimentations ont été réalisées en conformité avec les réglementations nationales applicables.

Déclaration sur la disponibilité des données et des modèles

Les données qui étayent les résultats évoqués dans cet article sont accessibles sur demande auprès de l'auteur de correspondance de l'article.

Déclaration relative à l'Intelligence artificielle générative et aux technologies assistées par l'Intelligence artificielle dans le processus de rédaction.

Les auteurs n'ont pas utilisé de technologies assistées par intelligence artificielle dans le processus de rédaction.

Contributions des auteurs

Rédaction : NJ & MJ

Déclaration d'intérêt

Les auteurs déclarent ne pas travailler, ne conseiller, ne pas posséder de parts, ne pas recevoir pas de fonds d'une organisation qui pourrait tirer profit de cet article, et ne déclarent aucune autre affiliation que celles citées en début d'article.

Références bibliographiques :

Arnsperger C., L'existence écologique. Critique existentielle de la croissance et anthropologie de l'après-croissance, Paris, Seuil, 2023.

Béji-Bécheur A., Vidaillet B., Hildwein F., Organisations l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale, Editions EMS, 2021.

Blondiaux Loïc, Sintomer Yves. L'impératif délibératif. Politix, vol. 15, n°57, Premier trimestre 2002. Démocratie et délibération. pp. 17-35.

Dupuy J.-P., Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain, Paris, Seuil, 2002.

Durand C., Keucheyan R., Comment bifurquer. Les principes de la planification écologique, Zones, 2024.

Valiorgue B., Refonder l'agriculture à l'heure de l'anthropocène, Editions Le Bord de l'eau, 2020

Collectif Nourrir, Demain, quel système agricole et alimentaire, pour quelle société ?, 2022

Site de la campagne "Avec ou Sans Paysan(ne)s" : <https://avec-ou-sans-paysans.fr/>

[Etude BVA Xsight - Collectif Nourrir - Terra Nova](#), Enquête Agriculteurs, février 2024



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue Innovations Agronomiques et son DOI, la date de publication.