

Caractérisation des dynamiques du développement économique territorial en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

TOME 2

Cas d'étude



Temps,
Espaces,
Langages,
Europe Méridionale,
Méditerranée
UMR 7303



Mai 2019

SOMMAIRE

1. Cas PIICTO, Plateforme industrielle et d'innovation structurante	4
1.1 L'écosystème : objectif, actions, acteurs	4
1.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative	5
1.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite	8
1.4 Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative	10
1.5 Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative	16
2. Cas AGRILocal84, outil de mise en réseau restauration publique et producteurs locaux	19
2.1 L'écosystème : objectif, actions, acteurs	19
2.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative	20
2.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite	21
2.4 Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative	25
2.5 Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative	27
3. Cas NEPTUNE « accélérateur de la croissance bleue », projet européen H2020, 2016	28
3.1 L'écosystème : objectif, actions, acteurs	28
3.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative	29
3.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite	29
3.4 Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative	31
3.5 Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative	31
4. Cas Pôle Yvon Morandat, parc d'activités multithématiques, labellisés Ecoquartier	32
4.1. L'écosystème : objectif, actions, acteurs	32
4.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative	33
4.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite	33
4.4. Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative	35
4.5. Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative	37
5. CAS REGAL, mise en synergie des acteurs pour une alimentation de qualité dans la restauration scolaire	38
5.1 L'écosystème : objectif, actions, acteurs	38
5.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative	38

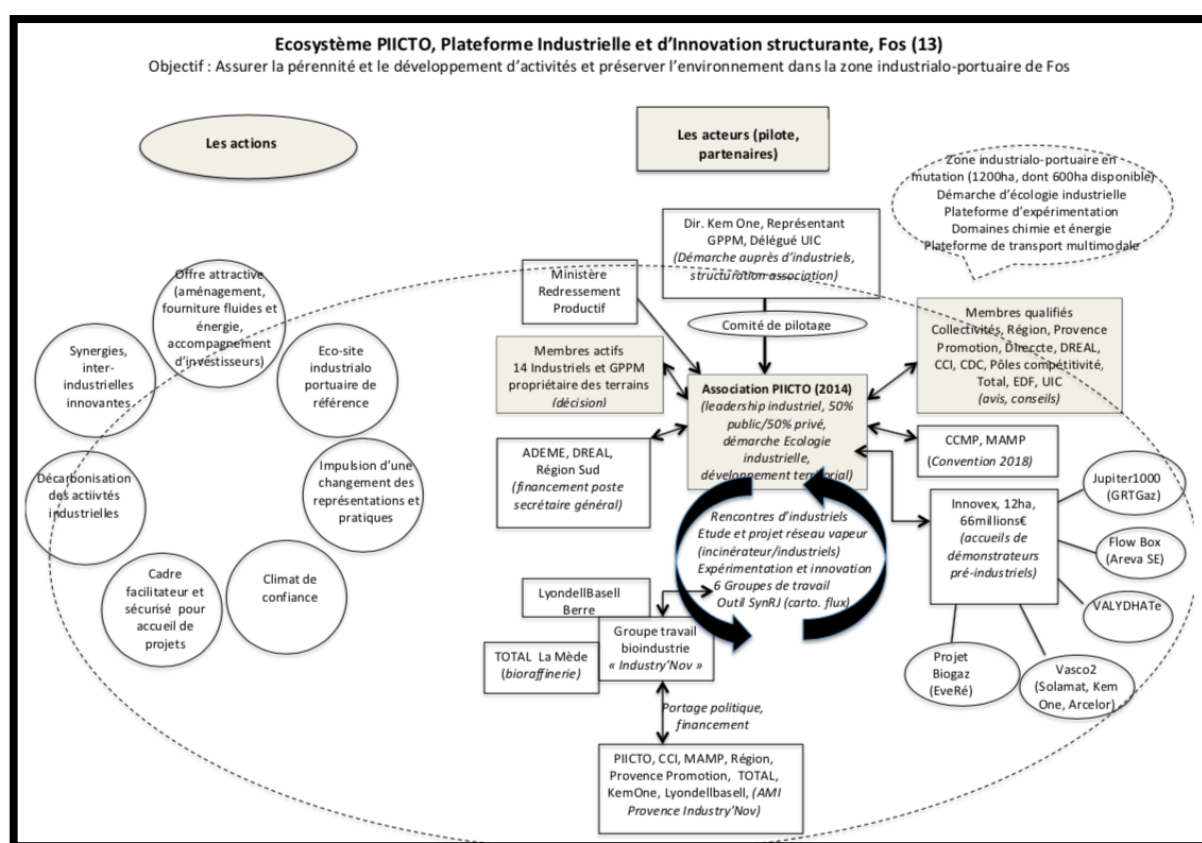
5.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite	38
5.4 Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative	41
5.5 Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative	43

Dans cette section nous procédons à une analyse systématique de chaque cas. Cinq éléments sont mis en exergue grâce à la grille de codage :

1. L'écosystème : objectif, actions, acteurs
2. Facteurs déclencheurs de l'initiative
3. Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite
4. Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative
5. Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative

1. Cas PICTO, Plateforme industrielle et d'innovation structurante

1.1 L'écosystème PICTO : objectif, actions, acteurs



L'association PICTO, créée en septembre 2014, regroupe les entités industrielles implantées sur la zone du Caban-Tonkin (Fos-sur-Mer) et le GPPM, afin de structurer collectivement (avec l'appui d'une vingtaine de membres qualifiés du territoire) les activités de la plateforme dans un objectif d'amélioration de la compétitivité et de développement d'activités industrielles et de l'innovation.

« Au sein de cette association, nous sommes une quinzaine d'industriels plus le port comme membres actifs et nous contribuons ensemble à l'émergence de toutes les synergies possibles en matière industrielle compte tenu de la qualité de la zone, de son socle industriel énergétique, pétrochimique historique et de sa diversification énergétique en cours depuis les années 2000 que ce soit sur le gaz ou les énergies renouvelables. [...] C'est absolument une démarche de développement durable dans le sens où c'est une manière de mettre en place des conditions pour développer à la fois de l'économie, conserver de l'emploi ici en France sur une plate-forme industrielle et préserver l'environnement en favorisant cette écologie industrielle qui permet de limiter l'impact sur les ressources de l'économie linéaire classique. » GPM

« C'est la clé du succès, c'est la clé du développement. Ce n'est pas développer pour développer, c'est développer pour préserver de l'emploi, préserver de la richesse pour les habitants du territoire. Ça suppose aussi une cohabitation harmonieuse et intelligente avec les habitants du territoire. » Association professionnelle

1.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative

Deux grands groupes de facteurs déclencheurs de l'initiative ont été relevés : le contexte stratégique et le contexte local.

Le contexte stratégique :

- Crise économique mondiale et nécessité de (re) dynamiser une filière

Dans un contexte économique fluctuant et instable et des ressources qui se renchérissent avec le temps, il fallait trouver des solutions à offrir aux industriels. L'objectif étant de les attirer sur une plate-forme répondant à leurs demandes, notamment en terme d'énergie. L'identification des besoins des industriels constitue une phase importante dans la mise en place de PICTO puisque c'est elle qui a défini l'orientation stratégique de la plate-forme.

« C'est la crise, on a eu une crise très sévère en 2008-2009. Là, c'est au niveau national, on s'est dit : quels sont les grands enjeux de cette filière au niveau stratégique ? Il y a l'énergie, j'en parlais, on est des gros consommateurs d'énergie, pour transformer la matière, il faut chauffer. Il y avait un certain nombre de choses identifiées, les cogénérations, comment on fait pour les préserver, les favoriser. L'enjeu du prix de l'énergie sur le territoire français, et puis un deuxième grand axe identifié à cette époque-là, c'est la notion de plateforme industrielle. En anglais, on dit « industrial park ». Autrement dit, c'est une zone dans laquelle il y a une concentration d'industries. Ce concept-là n'était pas vraiment identifié en France. » Association professionnelle

« On a commencé à se dire qu'on avait laissé tomber l'industrie en France, qu'il fallait repenser un petit peu les choses. Dans ce cadre-là, une quinzaine de filières ont été identifiées, dans l'aéronautique, l'automobile, etc. Il y en a une qui s'appelle Chimie et Matériaux, dans laquelle la fédération UIC a été impliquée. On appelle ça le CSF, comité stratégique de filière. Il a commencé à identifier quels sont les enjeux de cette filière, sur quoi

il faut faire attention pour permettre aux industriels de tirer leur épingle du jeu. » Association professionnelle

- **L'inscription de la filière dans le nouveau modèle industriel celui des plates-formes industrielles en lien avec les travaux sur l'écologie industrielle**

Alors que les modèles industriels évoluent, il était nécessaire d'entamer une réflexion axée sur les travaux de l'écologie industrielle afin d'ancrer la réflexion dans une évolution concertée et cohérente.

« L'écologie industrielle et territoriale, donc l'économie circulaire maintenant, s'est imposée de soi dans ces zones industrio-portuaires parce qu'il y a des flux de matières, enfin des flux de matières importants, que ce soit logistiques ou autres, et des flux énergétiques très importants et qu'il y avait une question d'optimisation de ces flux-là. » Institution publique

Contexte local

Tandis que le contexte national n'était globalement pas favorable à une redynamisation industrielle, au niveau local, l'histoire industrielle et la spécificité des industries du territoire, orientées pétrochimie et sidérurgie, et les problématiques environnementales associées pouvaient laisser entrevoir des perspectives intéressantes pour la filière, dans un contexte local.

- **Spécificités territoriales**

« Particulièrement sur le territoire et notre PIICTO, c'est qu'historiquement le territoire des Bassins Ouest est très axé sur la pétrochimie et la sidérurgie qui sont on va dire des secteurs d'activités en tension, qui doivent être renouvelés donc inscrire une plateforme d'économie circulaire dans cette zone-là a tout son sens. Et qu'après, derrière ça, il y avait tout aussi une question, si on dézoome encore un petit peu, sur la problématique Étang de Berre et pollution atmosphérique, pollution des sols, pollution de l'eau et qu'il y avait une question aussi derrière de rendre vertueux ce périmètre, et engager les entreprises industrielles autour de cette réflexion-là. » Institution publique

- **Difficultés économiques d'acteurs locaux**

Les acteurs locaux de la plate-forme étaient dans une situation financière délicate et PIICTO a été la réaction, comme un « déclencheur » pour faciliter le redressement de ces acteurs, via notamment l'élaboration d'une stratégie commune, dynamisante et attractive.

« KEM ONE était en redressement judiciaire, aurait pu disparaître, et par ricochets, c'était tout l'équilibre de l'étang de Berre, production d'éthylène, de soude, d'un tas de choses, il y avait plein d'acteurs qui étaient impliqués et déstabilisés. Finalement, si KEM ONE est resté, c'est parce que ce système de l'étang de Berre était bien construit et bien optimisé au fil des années. Il fallait passer une tempête liée à différents facteurs, la crise, le mauvais rachat par

un industriel véreux américain, qui n'a pas mené l'entreprise comme il le fallait. Il y a eu un tas de facteurs, donc il y avait une tempête. Le bateau pouvait couler dans la tempête, mais là, il a passé la tempête. Maintenant, il se reconstruit de plus belle. » Association professionnelle

« On a quand même deux sites qui ont été en redressement judiciaire sur la plate-forme, Kem One et AscoMital, c'est ça aussi l'origine de Piicto, les difficultés économiques très grandes au moment de la crise de 2008 de deux acteurs majeurs. Tout ça, ça a poussé ces acteurs industriels à changer complètement leurs méthodes et à se mettre à se parler entre eux aussi, ce qu'ils ne faisaient pas du tout depuis 30 ans auparavant » GPMM

- Proximité géographique et relationnelle des acteurs

Les échanges entre les acteurs, notamment ceux en difficulté, ont permis à PIICTO d'émerger.

« Pour expliquer un peu la genèse de PIICTO, j'ai parlé du contexte stratégique, mais les arguments qui ont fait que les industriels se sont dit « oui, ce n'est pas idiot, il faut qu'on y aille », il y en a eu deux. Il y a eu l'énergie, avec la vapeur, en disant : il y a cet incinérateur, on a fait des calculs de coin de table, c'est un projet qui est rentable donc il faut y aller, il y a de l'intérêt pour tout le monde. Et la deuxième chose, comme les industriels étaient autour de la table et discutaient entre eux, il y a eu deux choses significatives, des réunions où on a senti que d'un seul coup, la mayonnaise prenait. » Association professionnelle

« La proximité géographique des acteurs et relationnelle. Ça, ça a été aussi le deuxième déclencheur, en disant : si on discutait comme ça, on peut trouver d'autres choses. » Association professionnelle

- Opportunités d'affaires et dynamisation du territoire

La co-construction de réponses aux problématiques de la filière et du territoire, via des acteurs publics et privés, ont produit des opportunités d'affaires qui ont pu se concrétiser grâce aux échanges.

« Je crois que l'initiative vient d'une prise de conscience des acteurs du territoire au moment où il y a eu un projet qui est venu sur le territoire et qui a mobilisé tous ces acteurs industriels et le port et les collectivités pour essayer de trouver des solutions de connexion, de fournitures de fluides, d'énergie, etc. et que l'offre du territoire a été vraiment élaborée. Les industriels, les acteurs du territoire et le port se sont mis à vraiment travailler ensemble là-dessus pour offrir la meilleure offre possible et finalement le projet est parti sur une autre plate-forme industrielle dans la vallée du Rhône. Là, sur la base de cet échec, quelque part ça a conduit les acteurs à continuer à travailler ensemble pour se dire que la prochaine fois, le prochain projet, il faut le garder, il faut l'accueillir et pour ça au lieu de travailler comme ça en équipe commando comme on a fait, il faut qu'on prépare le terrain de manière plus structurée. » GPMM

1.3 Mise en dynamique

Modalités de mise en œuvre

Les premières étapes consistaient à permettre aux industriels de se rencontrer, se faire confiance, à travers des réunions et des ateliers, mais aussi à connaître d'autres structures (Chambre de commerce CCIMP, la Métropole, la Région, Provence Promotion, etc.).

*« On fait vivre l'association à travers plusieurs démarches. Il y a les groupes de travail qui officient en matière d'économie circulaire, de réglementation PPR plateforme économique, on a un groupe de travail aussi sur la partie communication/visibilité de la plateforme. »
Membre PIICTO*

Facteurs de réussite et résultats

Plusieurs retombées, de diverses natures, sont à noter dans l'initiative PIICTO : des changements de pratiques, le développement relationnel local, le développement économique de la zone et la visibilité territoriale.

- **Changements de pratiques : co-constructions de missions, démarche plus ouverte sur l'extérieur**

L'initiative PIICTO a conduit les acteurs locaux à interagir, à échanger et à mener un travail « partenarial », ce qui est un réel changement par rapport au mode de travail antérieur.

« On a des habitudes et des pratiques de travail partenarial, de missions qui sont co-construites, de présence dans des salons ensemble. Donc, ça a changé la pratique, on va dire, vis-à-vis de ce monde industriel qui était un petit peu plus hermétique, on va dire. Donc, ça a changé la pratique vis-à-vis du monde industriel en question, mais ça n'a pas changé notre pratique dans l'absolu. » Membre PIICTO

- **L'initiative au service du développement relationnel local et du développement économique dans la zone**

L'objectif final, hormis le développement de chacun des acteurs, est aussi un moyen de faire grandir les acteurs via, à la fois une nouvelle attractivité territoriale, mais aussi l'exploitation des synergies du travail partenarial. Les retombées sont alors à la fois en termes d'emplois, d'innovations et d'attractivité du territoire pour de nouveaux industriels.

*« C'était un véhicule pour développer les contacts, les méthodes de travail, échanger beaucoup plus d'informations. Il y a plus de fluidité dans les échanges d'information. »
Association professionnelle*

*« Je pense que c'est un vrai avenir brillant et une visibilité territoriale en termes d'attractivité. Je reviens là-dessus, mais je pense qu'elle peut avoir un rôle de catalyseur d'attractivité »
Institution publique*

« Mesurer de façon précise... hormis les produits qu'on s'est mis à vendre à nos voisins parce qu'on ne savait pas qu'ils en avaient besoin, on a des projets en cours par exemple sur une valorisation de déchets aujourd'hui avec un partenaire de la plate-forme qui est Jean Lefèvre qui permettrait de valoriser des déchets non dangereux chez nous, comme sous-couches routières. Donc une démarche intéressante d'économie circulaire en matière de déchets. »
Membre PIICTO

« L'objectif de PIICTO, la plate-forme et de ce travail qu'on fait ensemble, c'est de maintenir, solidifier.[...] Les trois objectifs c'est le maintien de la compétitivité des acteurs en place, donc tout faire pour les aider à maintenir leur modèle d'affaires pour maintenir l'activité et l'emploi sur place, éviter les fermetures ou les délocalisations [...] Donc premier objectif, maintenir ceux qui sont en place, les consolider et les faire perdurer. Deuxième objectif, grâce aux synergies, faire venir d'autres industriels sur les espaces libres à côté et troisième objectif, tout ça se fait en même temps, c'est de favoriser l'innovation sur les nouvelles filières industrielles de demain grâce à notre plate-forme de démonstrateur industriel Innovex » GPMM

« Notre objectif, c'est de s'intéresser à l'énergie parce qu'on est un territoire énergétique et notre métier de base c'est d'accueillir des bateaux et de valoriser le foncier que l'on gère, en le louant au plus possible d'industriels, d'énergéticiens, de logisticiens qu'on essaye de faire venir par notre démarche commerciale. » GPMM

« Ça nous permet de développer des projets ou du moins des études qui me semblent intéressantes en termes de filières économiques parce que PIICTO peut être une sorte de territoire d'expérimentation, ou du moins un territoire qui permet de mobiliser efficacement des entreprises qui ont l'habitude déjà de travailler ensemble, parce que ça va être là l'enjeu. » Institution publique

- Développement économique territorial

PICCTO contribue au développement économique territorial, via la mise à disposition de terrains et d'infrastructures loués à des industriels désirant profiter des services de la plate-forme.

« Au cœur de notre sujet, il y a l'implantation de nouveaux industriels. [...] On doit déployer 10 fois ou 100 fois plus que sur cette plate-forme PIICTO on a 600 hectares à aménager et que ce foncier appartient au port. C'est au cœur de notre enjeu. Toute la zone de Fos, on a reçu la propriété de l'État [...] en 2008, on le gérait déjà pour le compte de l'État mais maintenant on en est propriétaire depuis 2008. Il y a deux propriétaires privés qui ont un grand espace sur cette zone, c'est ArcelorMittal autour de 1000 hectares et AscoMetal sur la plate-forme PIICTO pour 250 hectares. Tout le reste, ce sont des terrains qui appartiennent au port et qui sont loués à tous les industriels présents. » GPMM

« Je pense que la métropole y voit un intérêt direct dans son rôle de développement économique. Je pense que l'originalité de PIICTO est forcément là. » Membre PIICTO

- Visibilité territoriale

Le territoire bénéficie de la plate-forme PIICTO, au travers des innovations notables mises en place sur le plate-forme (au niveau des énergies vapeur entre autres). De plus, le dynamisme des acteurs en place et l'attractivité du site, sans oublier l'aspect durable de la démarche, sont une vitrine du territoire et contribuent à renouveler l'image de la filière et du territoire.

« Je pense qu'aujourd'hui on a donné une visibilité à ce territoire grâce à PIICTO. On commence à être dans les radars un peu internationaux quand il s'agit d'implanter des activités industrielles, pour la partie activité industrielle. Pour les pilotes industriels, c'est pareil, on voit qu'on a des contacts, on est sollicité. Aujourd'hui, on est visible. C'est ce qui me rend un petit peu optimiste. Avant, on était invisible, aujourd'hui on est visible. Ça, c'est la première étape. Deuxième étape, c'est qu'on est dans un contexte économique international et pour l'instant plutôt favorable. C'est en capacité d'attirer les acteurs industriels. Je pense que si on arrive à accrocher effectivement des projets comme le projet chinois, la plateforme logistique et peut-être une ou deux autres activités industrielles, on va amorcer une pompe vertueuse et je pense qu'après les demandes, effectivement nous en aurons. On aura d'autres demandes industrielles parce qu'on va remettre le focus sur cette zone. Une zone qui a été oubliée carrément en termes de développement industriel pendant plus de trente ans. Il faut se le dire, il ne s'est rien passé en développement industriel. Il y a eu plein de développement sur la logistique, les containers, etc., mais sur le développement industriel il ne s'est rien passé. Donc là aujourd'hui, on a remis de l'éclairage, de la visibilité, c'est la première étape. Ensuite derrière, on va avoir la démarche de transition énergétique qui est une démarche qui va, à mon avis, en termes de marketing, va être attractive. Aujourd'hui, on a les meilleures conditions pour que cela marche, je pense. Je suis plutôt optimiste et assez positif par rapport à ces expériences. Je le sens encore plus le jour où on pourra annoncer officiellement qu'il y a une ou deux activités industrielles qui vont créer 300 emplois qui commencent à s'implanter sur la zone, effectivement, avec des chantiers, des pelleteuses, des choses signées officiellement, de la communication dans la presse, etc. » Membre PIICTO

1.4 Facteurs limitants

Plusieurs facteurs limitants sont à noter, à savoir la volonté des acteurs publics et privés, le soutien politique à une initiative aussi importante, la nécessité d'avoir un territoire adapté et l'effet d'image souhaité par les acteurs.

PIICTO s'est construite sur la base d'une relation de confiance entre les acteurs, relation qu'il a fallu renforcer au fil du temps. D'autant plus que les acteurs sont disparates, avec des organisations internes différentes, des objectifs et des produits et services diversifiés. De plus, la présence d'acteurs publics au sein de PIICTO peut provoquer des différences dans l'appréhension des problèmes et des solutions à trouver. La présence d'un acteur public permet néanmoins de faire face à la rentabilité de projet sur le long terme. Il est plus apte à supporter une rentabilité différée qu'un acteur public. Aussi, c'est un travail de coopération, de partenariat afin de trouver les solutions idoines entre tous. Pour se faire, le chef d'orchestre permet de relier ces acteurs, de les coordonner, sur le long terme, vu les investissements des industriels.

Ces industriels, d'ailleurs, sont issus de grands groupes avec des stratégies à l'international, qui dépassent la plate-forme PIICTO. Ce qui rend l'adaptation de la stratégie au niveau local d'autant plus compliquée. La variable temps découle de cette difficulté pour une éventuelle reproductibilité. En effet, le temps pour monter un projet est long et des délais supplémentaires sont parfois nécessaires, ce qui démotive l'équipe inter organisationnelle. La cohérence du développement territorial est balbutiante. Les prérogatives des compétences en jeu sur la plate-forme PIICTO et sur son territoire d'action sont partagés entre divers acteurs publics. Leurs actions (logement, transport, mobilité, infrastructures, ...) ne sont pas coordonnées et ne permettent pas toujours de faciliter le développement optimal de la plate-forme.

- Volonté des acteurs (public, privé) au sein d'un même espace économique, ici le terme espace est envisagé au sens du territoire (géographique) :

Sans volonté des acteurs qu'ils soient publics ou privés, une telle plate-forme, dans sa conception actuelle ne peut émerger. Un leader s'est détaché, et a permis de conduire le projet et de réunir toutes les conditions pour fédérer les autres acteurs locaux et les acteurs publics.

« Ça reposera essentiellement sur la volonté des industriels à collaborer, on va dire, dans cet espace économique réglementaire, physique aussi, évidemment » Membre PIICTO

« La coopération, je pense, inter acteurs, elle est indispensable. S'il n'y avait pas eu cette coopération-là, la plateforme n'aurait sûrement jamais vu le jour. Le fait qu'il y ait un leader aussi industriel qui a décidé de porter le projet et des politiques publiques là-dessus, dans l'idée, c'est là où les impacts sociaux sont indirects donc c'était favoriser l'attractivité et de faire venir de nouvelles entreprises sur cette plateforme parce qu'il y a du foncier disponible, mais il y a un fort soutien historique de la part de l'ensemble des acteurs dès qu'il y a eu ce jeu collectif qui s'est créé naturellement entre le GPMM, la métropole et la région, c'est aussi les trois gros acteurs publics. Ils ont suivi naturellement l'initiative PIICTO. » Institution publique

- Soutien politique

Le soutien politique apparaît comme un prérequis essentiel à l'initiative.

« C'était un peu ce qu'on disait dans les premières réunions de PIICTO : si on n'a pas un portage politique, à un moment donné... on se comparait à la région lyonnaise, on avait l'exemple de Roussillon, on avait la métropole de Lyon qui existait déjà, le préfet de l'époque du Rhône, qui était très industrie. Le monde politique aime l'industrie, à Lyon, alors qu'à Marseille, on est schizophrène. On aime bien l'industrie pour ce que ça apporte comme richesses, mais on ne l'aime pas parce que c'est moche et ça pollue. » Association professionnelle

« Comme je suis élu dans la région, j'avais pas mal de réseaux politiques que je pouvais actionner. Chacun fait ses réseaux, on a porté un petit peu ce dossier un peu partout, au

niveau des élus locaux, au niveau de la DREAL, au niveau du projet métropolitain à l'époque qui se mettait en place, s'il y avait des contacts au niveau du projet métropolitain. Mon patron a contacté les autres directeurs de site pour voir s'ils étaient intéressés. On a présenté nos projets au GPMM. J'avais des contacts aussi par le biais du redressement avec un conseiller d'Arnaud Montebourg à l'époque, on est monté lui présenter le projet à Bercy. »
Membre PIICTO

- Un territoire adapté

La plate-forme PIICTO bénéficie d'espaces à aménager, de grande surface, donc attractif dans une région à l'étroit.

« Les grands espaces vierges qui sont encore disponibles à l'aménagement, puisque sur la mise de 100 hectares, il y a pratiquement la moitié qui sont aménageable. [...] Quand on sait les problématiques de la métropole concernant les surfaces disponibles pour développer l'activité économique, je pense que PIICTO c'est un terrain qui nous intéresse énormément. »
Membre PIICTO

- Effet d'image

L'image « durable », peu commune dans cette filière, que souhaitent donner les industriels de PIICTO est un atout supplémentaire à l'attractivité du site.

« C'est qu'on s'est donné une caractéristique, une spécificité économie et circulaire et de transition énergétique. Ça permet à des industriels qui n'ont pas souvent une bonne réputation en termes d'environnement d'afficher leur volonté de regarder sur l'industrie de demain. » Membre PIICTO

- Construire une relation de confiance

Géographiquement proche, les acteurs industriels n'entretenaient pas de relation avec PIICTO. Ils ne bénéficiaient pas d'antériorité relationnelle. Il a donc fallu construire une relation, développer la confiance interpersonnelle, puis inter-organisationnelle pour envisager des collaborations porteuses de sens et durables.

« Il a fallu apprendre à se connaître d'abord, savoir comment s'appelle untel, etc., et qu'est-ce qu'il fait. C'est apprendre à se connaître, créer un climat... un peu plus de confiance, que les gens voulaient... Il y en a certains qui étaient moteurs et qui n'hésitaient pas à dire voilà... à dévoiler un peu et leur façon de travailler, leur stratégie, leur volonté. D'autres qui étaient un peu en retrait. Bon, on est sur du comportement humain quoi. Donc, créer de la confiance, créer de la sérénité. Imaginer un jour de se retrouver à la table avec son voisin qui produit des choses qui ne sont pas si éloignées des siennes, et en discuter ouvertement. Ben pour certains, ça pourrait être un élément de blocage. Voilà. Donc, on va dire qu'on est plus dans le... oui, dans les difficultés psychologiques. » Membre PIICTO

« Vous posez la question à un industriel « vous n'avez pas un déchet à valoriser, quelque chose ? Non, non, tout va bien chez moi, on a déjà tout optimisé, circulez, il n'y a rien à voir ». Il a fallu faire prendre conscience, par plusieurs éléments, ça a été d'expliquer le schéma d'Osiris, la plateforme à Péage-de-Roussillon, comment ça fonctionne et pourquoi les différents acteurs y trouvent leur intérêt. Quand on voit un exemple, on commence à se dire « oui, pourquoi pas nous ? ». Et puis démontrer des perspectives, qu'est-ce que ça va vous apporter. Vous avez pris l'habitude d'être indépendant. Les gens disaient « oui, mais si on développe des synergies, on va se rendre dépendants de quelqu'un ». D'une certaine manière, oui, mais vous allez peut-être aussi consolider votre résistance aux événements. C'est ce qu'il s'est passé à la fin de l'année 2013 avec KEM ONE. » Association professionnelle

- Intérêts divergents et compétences des acteurs

L'initiative PIICTO a révélé la complexité des relations inter-organisationnelles, faire cohabiter des logiques et des enjeux divers voir divergents. Elle a également permis de souligner les difficultés associées aux compétences spécifiques des acteurs impliqués (institution publique, privé, territoriale).

« L'objectif est d'arriver à créer une plate-forme digne de ce nom. Là pour le coup, il y a quand même des difficultés... qui sont réelles sur l'atomisation des propriétaires où ce n'est pas vraiment une facilité pour créer une plate-forme » Membre PIICTO

« Le fait aussi que le propriétaire principal, donc le port, est qu'il ne soit pas lui-même industriel. Le port, il est... ben il est port. Voilà. C'est une difficulté. Mais il n'a pas les mêmes objectifs » Membre PIICTO

« Ce qui me paraît être un frein, c'est qu'il y a une dualité du développement économique entre le grand port maritime qui a toutes les prérogatives régaliennes sur le développement économique de ses terrains. Il y a aussi la métropole qui a la prérogative du logement économique, mais qu'elle n'a pas sur des terrains qui sont pourtant partie intégrante de son territoire métropolitain. Donc cette dualité entre ces deux entités, il faut vraiment qu'ils arrivent à travailler ensemble de façon constructive, positive et ouverte pour qu'on puisse avoir une force de frappe qui associe la métropole, la chambre d'industrie de commerce, le port et PIICTO, tous ensemble, dans la même direction, avec la même énergie. » Membre PIICTO

- Nécessité d'avoir un acteur chef d'orchestre, qui structure l'initiative

La notion d'acteur tiers, pouvant jouer le rôle d'acteur pivot au sein du réseau d'acteurs apparaît dans le cas PIICTO comme un élément essentiel permettant de structurer l'initiative de l'ensemble des membres (satellites).

« Il faudrait qu'il y ait un aménageur industriel, on ne l'a pas, mais un aménageur, donc il y a le port qui pourrait potentiellement être aménageur, mais qui soit un peu le chef d'orchestre » Membre PIICTO

« Un autre frein potentiel, qui sort de nos compétences directes, c'est les questions d'aménagement de la zone qui dépend de plusieurs acteurs, on va dire les calendriers ne sont pas les mêmes entre les acteurs. Un industriel va avoir un calendrier plutôt court, un aménageur c'est plutôt une vision à long terme, ce qui est logique parce que les investissements sont extrêmement importants. Donc à terme ça peut être un frein. Là il faudra trouver le bon niveau d'écoute, de partage et de compréhension de chacun, ça va être surtout ça l'enjeu, à mon avis. » Association professionnelle

- Taille des entreprises membres de l'initiatives

Les effets d'entraînement d'une telle initiative ne saurait convenir à des acteurs de petite taille.

« C'est quand même une économie de grands groupes industriels au départ. C'est un peu ce qui va faire aussi les limites. Par exemple, il y a certains contrats qui font des contrats groupes. Donc on a optimisé à l'intérieur de notre groupe, de nos groupes respectifs et puis il est parfois difficile, voire impossible de concevoir à l'échelle de PIICTO. [...] Donc on n'est pas des PME. On n'a pas complètement les mains libres au niveau de chaque établissement pour mener certaines démarches jusqu'au bout. Ce sera un petit peu la limite de l'exercice, parce qu'on est quand même une économie des grands groupes. Ce sont des groupes qui travaillent à l'international. » Membre PIICTO

- Réduire le temps de mise en œuvre

Pour optimiser l'effet de levier, il est indispensable de réduire le temps de mise en œuvre des initiatives. Gagner en réactivité, en agilité mais également en efficacité s'avèrent être des aptitudes indispensables.

« Un obstacle, oui, c'est le délai qu'il faut pour réaliser un premier projet. Si ça prend trop de temps à réaliser, à concrétiser quelque chose, tout le monde se décourage. Quand on a lancé l'association, pour moi, le réseau vapeur démarrait en 2017. On est en 2018, on n'a pas posé la première pierre pour diverses raisons. Le contexte économique a évolué, il y a eu la baisse du prix du pétrole en 2015, qui a chuté de moitié, donc le projet était deux fois moins rentable, de fait. Il y a d'autres choses qui ont évolué par rapport aux consommateurs. Aujourd'hui, le projet se fera quand un gros acteur externe viendra. Il ne se fera que par croissance externe. S'il y a un gros industriel gros consommateur d'énergie qui doit s'installer, c'est là que se fera le projet. Heureusement qu'il y a eu d'autres choses, sinon, ça se serait arrêté là. S'il n'y avait eu que ça » Association professionnelle

- Supporter le coût de mise en œuvre et faire cohabiter des logiques d'investissement public/privé divergentes

L'initiative PIICTO révèle les difficultés associées au montage juridique et financier de tel projet. Soutenir financièrement le projet (avec une vision long terme) et protéger l'ensemble des acteurs membres de l'initiative est un défi à relever.

« La difficulté sur laquelle on a buté, c'est son coût malgré tout, on est sur 26 millions d'euros donc ce n'est pas une paille et son coût peut être absorbé par tous les gains qu'il génère mais sur un temps long qui est de la capacité d'un investisseur public comme le port qui se propose de le faire mais qui n'est pas de la capacité des investisseurs privés qui sont sur la plateforme qui peuvent s'engager sur une période de cinq ans mais pas beaucoup plus. Donc on a buté sur cette difficulté jusqu'à présent, c'est le montage juridico-financier de l'affaire, le portage et les engagements commerciaux des industriels en face de ça continuent à travailler sur cette question mais je pense qu'on trouvera une solution. » GPM

- Assurer la cohérence du développement territorial

Ces projets ont un ancrage territorial fort ce qui signifie qu'ils nécessitent des acteurs locaux impliqués mais également que leur projet soit en cohérence avec le développement territorial souhaité, voulu, anticipé, voté, programmé.

« La structuration du territoire. Ce qui me paraît être un frein, c'est qu'il y a une dualité du développement économique entre le grand port maritime qui a toutes les prérogatives régaliennes sur le développement économique de ses terrains. Il y a aussi la métropole qui a la prérogative du logement économique, mais qu'elle n'a pas sur des terrains qui sont pourtant partie intégrante de son territoire métropolitain. Donc cette dualité entre ces deux entités, il faut vraiment qu'ils arrivent à travailler ensemble de façon constructive, positive et ouverte pour qu'on puisse avoir une force de frappe qui associe la métropole, la chambre d'industrie de commerce, le port et PICTO, tous ensemble, dans la même direction, avec la même énergie. Pour moi, c'est encore des choses qui sont à mettre en place, qui ne sont pas finalisées. » Membre PICTO

- Favoriser le fret ferroviaire

Les infrastructures devront accompagner et soutenir le déploiement de l'initiative. Permettre le pilotage, la régulation et l'optimisation des flux est un enjeu de taille.

« Après, il y a un problème logistique. Il va falloir qu'on se penche sérieusement sur la problématique des camions sur la zone, sur le fret ferroviaire, ouvrir et imposer plus de fret ferroviaire. » Membre PICTO

La gare de triage de Miramas est à ce jour sous-exploitée et pourrait être davantage mobilisée dans le cadre de ce dispositif.

« On a un outil extraordinaire qui est la gare de triage de Miramas qui aujourd'hui est complètement sous-utilisée. J'ai des contacts politiques avec le maire de Miramas, avec les collègues de la SNCF, ils se lamentent de dire on a un outil et on ne le fait pas travailler, alors qu'on met des milliers de camions sur les routes. Donc là, il y a un aspect santé environnement aussi en lien direct avec ces problématiques de transport. » Membre PICTO

- Développer les transports en commun pour favoriser l'emploi et faciliter la mobilité dans la métropole

La mobilité des flux de voyageurs est également un élément à prendre en compte dans la montée en puissance et la dynamisation territoriale.

« Un frein à l'emploi, c'est l'absence de transports en commun pour les salariés. C'était une mission métropolitaine d'optimiser les transports en commun sur la métropole, mais aujourd'hui si je veux prendre le bus pour aller travailler, chez Kem One ce n'est pas possible. [...] Il n'y a pas un bus qui me dépose à proximité de l'usine. On a une problématique de mobilité professionnelle sur le territoire de la métropole, parce que c'est très compliqué de se déplacer avec les transports en commun. Voilà. [...] On va peut-être avoir des compétences du côté d'Aubagne ou de Marseille qui ne pourront pas venir travailler sur Fos. Le problème aussi des compétences, voilà, c'est un vrai problème si on n'arrive pas à déplacer les gens sur l'aire métropolitaine de façon simple, facile, rapide et peu coûteuse pour eux. » Membre PIICTO

1.5. Conductions de reproductibilité et déploiement de l'initiative

Les conditions de reproductibilité sont variées et concernent à la fois la nécessité d'avoir des acteurs engagés, d'avoir la connaissance d'autres initiatives du même type pour en tirer des enseignements, voire des modèles. L'environnement territorial est aussi à intégrer à l'initiative. Tirer partie des forces du territoire et des conditions locales d'exploitation permet d'inscrire l'initiative dans un projet plus vaste de développement territorial. Celle-ci, loin d'être déconnectée d'objectifs plus ambitieux au niveau géographique, pourra être reliée à des perspectives européennes de développement.

- Des acteurs engagés

L'engagement et l'implication des acteurs (individus) est envisagé comme une des conditions du succès et du déploiement de l'initiative.

« Les choses fonctionnent quand elles sont portées par les acteurs qui ont les manettes en main. Il faut aussi qu'ils soient aidés, justement, qu'il y ait le coup de pouce institutionnel au bon moment, que ce soit sous forme de publicité ou mettre en relation, coordonner, faire savoir, mettre un peu d'argent. » Association professionnelle

- Benchmarking indispensable pour « professionnaliser » l'initiative

L'une des conditions de reproductibilité et de déploiement de l'initiative PIICTO passe par une comparaison des plate-formes industrielles, leurs modes de fonctionnement et leur structuration.

« On a regardé comment marche SOBEGY dans le sud-ouest. Osiris, c'est un peu particulier parce que c'est une ancienne plateforme Rhône Poulenc qui a tout un tas d'activité et qui plutôt que de fermer s'est réorientée sur le fait d'offrir des services en trop à des acteurs industriels. Chez PIICTO, on n'a pas encore cette structure-là, en fait il n'y a pas de services en trop puisqu'ils sont éclatés dans les différents acteurs industriels. SOBEGY, ce serait peut-être plus un modèle pour nous. C'est quelque chose qui s'est mis après à offrir un certain nombre

de services en ayant ses propres salariés rémunérés par les services fournis. Mais pour l'instant, on n'est pas à ce stade-là de la réflexion, aujourd'hui c'est une étape intermédiaire et quelle structure il faudrait implanter sur PIICTO qui serait capable d'accompagner de façon performante les projets industriels, les pilotes industriels, etc. » Membre PIICTO

- Structuration des projets au niveau du développement économique territorial

L'initiative PIICTO s'est inscrite dans un projet de développement économique territorial mené par GPMM et par les membres du projet pour maximiser l'attractivité territoriale.

« Ce n'est pas PIICTO et tout le monde tourne autour, on gère un territoire de 10 000 hectares sur la zone de Fos et PIICTO, c'est 1200 hectares au milieu de ce territoire. C'est un sujet structurant, fondamental, qui sera au cœur de la stratégie du port, qui l'était pendant les cinq ans passés et qui le sera pendant les cinq prochaines années mais c'est un sujet parmi d'autres parce qu'on a un territoire 10 fois plus vaste à gérer. Sans compter tout ce qui se passe sur les bassins, on est sur une autre échelle. Pour nous, c'est un enjeu fondamental parce qu'au cœur de notre réserve foncière pour faire du développement économique, ce sont les terrains de PIICTO qui sont les premiers à être disponibles. Les 600 hectares sur les 1200 qu'on a à valoriser, ils sont prioritaires et c'est pour ça qu'on y passe autant de temps et d'énergie et qu'on accompagne autant les industriels parce que nous, notre enjeu, c'est de faire venir d'autres investisseurs sur ces 600 hectares au cœur de la plate-forme PIICTO qui est au cœur de la plate-forme portuaire. » GPMM

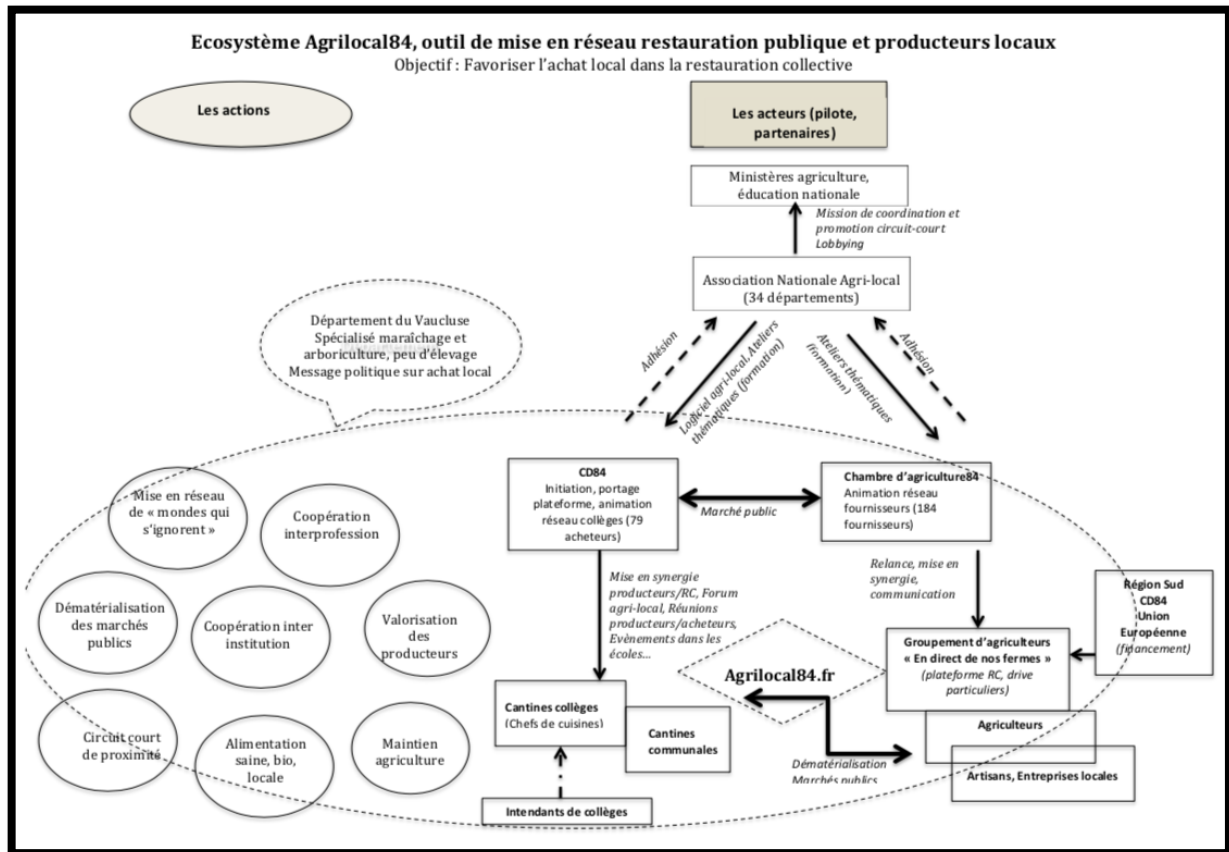
- Dynamiser le développement économique territorial et l'inscrire à l'échelle européenne

Le projet PIICTO permet la dynamisation économique territoriale et offre à l'ensemble des acteurs privés/publics de nouvelles opportunités d'affaires.

« L'avenir, notre enjeu dans les années qui viennent, c'est d'arriver à construire ce réseau vapeur et à montrer que l'écologie industrielle, ça marche et surtout à renforcer l'attractivité de la plate-forme parce que tous les industriels qui veulent s'implanter dans les filières qu'on développe, ils ont besoin de vapeur, la plupart ont besoin de vapeur donc on offre déjà les utilités principales dont ils ont besoin qui sont en premier lieu de l'électricité, de l'eau industrielle, de l'eau à grand rendement, à grand débit et du gaz. On offre déjà ces trois utilités. La quatrième qu'ils demandent souvent, la plupart du temps c'est de la vapeur donc le jour où on est capable d'offrir en plus la vapeur, on devient une zone, on est déjà une plate-forme industrielle portuaire très attractive pour tous ces acteurs-là, le projet chinois mettait en concurrence dans la phase finale Fos et Rotterdam donc c'est à cette échelle qu'on se bat, contre des plates-formes industrielles du nord de l'Europe, du reste du monde donc notre enjeu, c'est de sortir ce réseau vapeur pour offrir cette quatrième utilité fondamentale et les futurs développements, ce sont d'autres industriels qui s'implantent pour faire vivre cette plate-forme et la densifier au maximum pour toutes les retombées positives pour le territoire qu'on peut imaginer. Activité économique, emploi et développement économique du territoire. » GPMM

2. Cas AGRILocal84, outil de mise en réseau restauration publique et producteurs locaux

2.1 L'écosystème AGRILocal : objectif, actions, acteurs



Agrilocal est une plate-forme de mise en relation directe entre producteurs locaux et acheteurs publics qui ont une mission de restauration collective (établissements scolaires, hôpitaux, maisons de retraite, etc.).

Agrilocal permet à l'acheteur public d'émettre une consultation concernant ses besoins en produits frais et de saison. Immédiatement informé de cette consultation via son adresse mail, par texto ou par fax, le producteur répond à la consultation.

L'acheteur public choisit alors son fournisseur suivant les critères qu'il avait préalablement définis. Un bon de commande est alors envoyé au producteur retenu qui devra livrer la commande dans les délais définis préalablement.

Agrilocal permet l'accès de tous les fournisseurs aux appels d'offres de la restauration collective, notamment pour les petits producteurs souvent éloignés de ce type de consultation.

2.2. Facteurs déclencheurs de l'initiative

Cinq types de facteurs déclencheurs de l'initiative ont été révélés : les nouvelles compétences départementales, la dynamique européenne, la volonté des politiques publiques et locales et la convergence des projets.

- **Nouvelles compétences départementales**

Les nouvelles compétences dévolues au Département en charge de la restauration collective, ont été l'élément déclencheur de l'initiative Agri-Local.

« En fait le département, avant 2016, avait comme compétence la restauration collective des collèges. C'est pour ça qu'on s'est intéressés à Agri-Local, pour favoriser l'achat local dans nos collèges. C'est le départ de l'initiative. C'était quelque chose qui avait été acté dans notre agenda 21 » Institution publique

- **Dynamique européenne comme source d'inspiration**

Les projets européens ont servi de pré-projet aux membres d'Agri-Local.

« On l'a travaillé sur les territoires, enfin à partir des territoires parce qu'il y avait un projet européen qui s'appelait « De la ferme à ta cantine ». Donc c'est un peu l'ancêtre de notre projet » Institution publique

- **Volonté des politiques publiques et locales**

Les politiques publiques en faveur du développement des circuits courts sur le territoire ont déclenché les réflexions autour du projet Agri-Local.

« Le déclenchement, c'est la chambre d'agriculture qui en a eu l'idée, qui cherche à développer les circuits courts. Elle a créé un groupe de travail avec les agriculteurs. Il en est sorti après cette création d'association pour la restauration collective, le distributeur et le drive. Il y a une tendance quand même des agriculteurs à vouloir faire de la vente directe, déjà parce que c'est plus rémunérateur pour eux, c'est eux qui gardent la marge. Plus ils multiplient la vente directe » Institution publique

Les nouveaux mandats d'élus locaux ont questionné les pratiques jusqu'alors mise en place en terme de restauration collective. D'une délégation de service publique, les nouvelles politiques locales ont souhaité réintégrer la gestion de ce service public.

« Il y a d'abord un engagement politique. On a un basculement municipal en 2014 avec l'arrivée aux commandes d'une nouvelle majorité. [...] Madame Helle reprend les commandes de la ville. Donc de là, elle décide dans ses promesses de campagne de basculer d'une restauration concédée depuis 15 ans en délégation de service public auprès d'un groupe de restauration. Elle décide de reprendre l'initiative d'une restauration municipale avec des objectifs en termes notamment de qualité. Elle fixait l'objectif du mieux manger. Sans aller forcément plus loin dans sa définition d'objectifs » Institution publique

- Convergence de projets

Des initiatives similaires voyaient le jour sur le territoire. Le projet Agri-Local a été un projet structurant pour ceux-ci.

« À ce moment, la plateforme Agri-Local émergeait. On a rencontré une première fois Pauline Ricard qui nous a présenté le projet. Dès la présentation de son projet, il était évident pour nous que c'était la porte d'entrée pour pouvoir travailler avec les fournisseurs locaux. C'était un catalyseur. C'était quelque chose qui nous a permis de nous lancer dans cette démarche-là. Et aujourd'hui, chaque fois que je rencontre un nouveau fournisseur je l'encourage très clairement à s'inscrire sur la plateforme Agrilocal. C'est-à-dire qu'on a un peu co-construit le projet. » Institution publique

« C'était une dynamique qui était un peu parallèle, Agrilocal existait depuis quelque temps et il y a eu ce projet de remunicipaliser la cantine. » Institution publique

« On a vu qu'il y avait besoin vraiment d'un outil particulier. Ça tombait bien, le département de la Drôme est en train de développer un outil informatique agri-local. Il nous a embarqués je dirais dans le montage de l'Association Nationale, dans le développement de l'outil. » Institution publique

1.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite

Facteurs de réussite

- Qualité des relations interpersonnelles entre agriculteurs indispensables

L'un des facteurs de réussite essentiel du projet est l'entente entre agriculteur pour la mise en place d'une démarche cohérente, concertée et structurante de circuit court sur le territoire.

« Il faut absolument que les agriculteurs s'entendent bien entre eux, pour que tout le projet se porte bien. S'il commence à y avoir des tensions entre les agriculteurs, s'ils commencent à discuter entre eux, tout ça, le projet va vite tomber à l'eau. Il n'y en a pas un qui se met plus en avant que les autres. C'est primordial. Nous, ce qu'on essaie de faire, justement, c'est cette cohésion de groupe, au maximum. Il faut faire des activités en commun, un peu comme une gestion de cadre dans une entreprise. C'est tout bête, mais des fois, des réunions mensuelles que l'on fait, on les délocalise, on ne les fait pas forcément au siège de l'association, mais on peut les faire chez un agriculteur. Du coup, l'agriculteur qui veut reçoit ses collègues chez lui, du coup, il y a une vie d'exploitation, il parle de son travail et du coup, ils apprennent à se connaître avec les autres. Ça aide beaucoup dans la cohérence du groupe. Après un petit apéro, ça aide encore plus. » Institution publique

- Développer d'autres réseaux de distribution pour maximiser les débouchés

Afin de définir un modèle économie soutenable et durable pour les agriculteurs et par la même favoriser leur participation au projet, il convient de développer d'autres réseaux de distribution. L'initiative Agri-Local est à la recherche d'effets induits directs et en même temps porteuse d'effet d'entraînement sur le territoire

« La restauration collective, on a deux mois creux, juillet et août, puisqu'il n'y a pas école ou très peu par les centres aérés. Du coup, nous, dans notre région, c'est quand même nous où on a le plus de fruits et légumes, donc c'est toujours un problème. On a une grosse production, mais on n'a pas de débouchés. Le fait d'allier d'autres systèmes à côté, ça permet quand même aux agriculteurs de passer de la marchandise toute l'année. Et de permettre aussi aux restaurations collectives qui sont en effectifs réduits... par exemple, à Avignon, ils passent de 5000 à 400, je crois. Du coup, plus personne ne leur répond, puisque ça n'intéresse pas les autres plateformes de venir pour une petite quantité. Nous, on peut toujours répondre, puisqu'on fait toujours du volume avec nos autres systèmes à côté. Donc l'agriculteur, ça l'intéresse de venir, même s'il doit livrer... ça lui permet quand même de continuer à tourner. Nous, c'est notre modèle économique, auquel on a réfléchi. On espère qu'il sera rentable. » Institution publique

- Libérer les politiques d'achat

Le projet Agri-Local repose sur la capacité des acheteurs à pouvoir conduire leur stratégie d'achat en autonomie.

« Dans le public, l'avantage qu'il y a c'est que l'argent qui vous est attribué ou alloué pour un budget, cet argent vous le consommez à votre guise. Pour peu que les crédits alloués soient suffisants, vous êtes en capacité de faire quand même beaucoup plus de choses en termes de choix d'achat. Et pas forcément plus cher. Parce que les marges arrière sont tellement conséquentes aujourd'hui que là on fait abstraction totale des marges arrières, et je peux vous dire qu'avec moins de 2 euros au couvert, aujourd'hui on est capable d'apporter quand même une très grosse plus-value. Aujourd'hui on est à 30 % de produits bios et 30 % de produits locaux, voire 35 % de produits locaux. » Institution publique

- Animer le réseau des acteurs

Un travail d'animation (matching) doit être réalisé pour garantir le succès du projet. Cela permet de donner de la visibilité au projet, la connaissance réciproque de milieux qui s'ignorent, la mise en adéquation des réponses aux besoins.

« C'est l'animation, parce que le logiciel tout seul s'il n'y a pas d'animation d'un côté acheteurs et d'un côté fournisseur, ça ne marche pas. Donc le facteur principal, c'est le temps de travail passé dessus, les relances, la mise en synergie, la communication, tout ça. C'est obligatoire. On le voit sur les autres départements qui ont des animateurs à très peu de temps, ou qui n'ont pas eu le temps de s'en occuper : ça ne marche pas. » Institution publique

- Le contexte politique

La volonté politique est également un facteur clé du déploiement et de la réussite de l'initiative Agri-Local.

« Il y a le contexte du département, il y a aussi le contexte « politique » je dirais. Il y a des départements où l'achat local est vraiment un message politique et du coup, il y a forcément beaucoup plus d'actions que dans d'autres départements où ce n'est peut-être pas une priorité, quoi. Ou peut-être que ça l'est de moins en moins. Parce que de plus en plus, avec la loi qui arrive, les messages sont passés. » Institution publique

- Implications et motivations des acteurs

Pour faire face à la complexité des compétences (départementale, nationale) enchevêtrées, l'un des facteurs de réussite d'Agri-Local repose sur l'implication et la motivation des acteurs (individus).

« Le chef de cuisine c'est un personnel conseil départemental. Par contre, il est sous l'autorité d'une gestionnaire qui est personnel éducation nationale. Donc c'est très compliqué. C'est-à-dire que si vous avez un chef de cuisine qui est motivé pour travailler sur agri-local mais que l'assistant de gestionnaire n'est pas d'accord, ça ne marche pas. Et vice versa : si vous avez le gestionnaire qui est super motivé sur l'achat local et que le chef de cuisine n'a pas envie, ça ne marche pas. » Institution publique

- La réglementation comme moteur d'entraînement de la démarché territoriale

La loi alimentation, adoptée le 2 octobre 2018, imposant aux restaurations collectives publiques, d'ici 2022, de servir au moins 50 % de produits durables ou de labels qualité, avec un minimum de 20% de produits bio, devrait favoriser le développement d'Agri-Local.

« Vous savez qu'il y a une loi qui va être discutée incessamment sous peu à l'Assemblée qui obligera les collectivités publiques à 50 % d'achat local dans leurs restaurations collectives. Enfin, achat local. Achat bio pour 20 % et pour 30 % sous film de qualité ou en circuit court. » Institution publique

Retombées

- Maintien et dynamisation du tissu économique local

L'initiative a permis à des agriculteurs de trouver de nouveaux débouchés et de stabiliser leur modèle économique.

« En passant par l'association, d'un coup, il s'est rendu compte que même s'il avait eu une mauvaise année sur la récolte, le fait de passer par la vente directe, son chiffre d'affaires restait stable. Du coup, cette année, il veut basculer de plus en plus vers ce système de vente directe, via le système comme nous, distributeur, mais même le magasin de producteurs qu'on peut avoir sur le département. Plus il passe de volumes en vente directe, plus ça l'intéresse, puisqu'il récupère de la marge. Sachant qu'ils ne peuvent pas partir totalement... c'est difficile, selon la taille de leur exploitation, de partir des grossistes et ce genre de choses.

Quand il y a un gros moment de production, sur de la fraise, par exemple, ça se garde deux jours. Il faut qu'ils la vendent, sinon ils jettent. Plus ils peuvent passer de volumes en vente directe, plus ils vont essayer d'en passer. » Institution publique

L'initiative a également permis à des mondes qui ne se connaissaient pas (ou mal) de se rencontrer au service du développement territorial et de leurs administrés.

« Parce que pour le coup, avant Agri-local il y avait très peu de lien entre les deux mondes. Il y avait très peu d'achats faits directement entre les agriculteurs et les cantines scolaires. Donc là, c'est vrai que les pratiques sont en train de changer, on le voit clairement avec les 93 % d'augmentation. » Institution publique

- Effet d'image sur les acteurs (publics/privés) du territoire

La reconnaissance et la valorisation du travail agricole, au-delà des retombées commerciales sont des effets positifs perçus de l'initiative. L'image du territoire et des politiques publiques/locales associées sont également valorisées.

« Sur le projet, il y a une retombée pour les agriculteurs qui est financière, qui est aussi... j'allais dire le prestige, pour eux, de pouvoir vendre leurs produits aux gens du coin. Il y a ça. Et pour les collectivités, il y a aussi le fait de pouvoir s'approvisionner en local plus facilement. On leur facilite grandement la vie, en fait, plutôt que de chercher plein d'agriculteurs différents, dès qu'ils ont une demande particulière, on va chercher un nouvel agriculteur qu'on fait rentrer dans l'association, ils peuvent avoir des produits, ce genre de choses. C'est quand même quelque chose qui est valorisant pour eux. Toutes les collectivités sont beaucoup en recherche de locaux. Jusqu'à présent, ce qu'on leur proposait, soit c'était trop compliqué, ils n'arrivaient pas à gérer avec plein de petits agriculteurs, soit c'était des grossistes qui avaient une partie locale, ils n'étaient jamais sûrs si c'était vrai ou pas. Là, ils ont visité les exploitations, il n'y a aucun souci, ils le feront. Niveau retombées, même pour les collectivités, il y a quand même pas mal de retombées, une image positive. » Institution publique

- Augmentation des achats bio locaux

Entre 2016 et 2017, on observe une augmentation de 96 % du volume des transactions. Les collectivités sont de plus en plus motivées. En 2018, c'est 79 acheteurs (dont 42% des collèges), 184 fournisseurs dont 82% d'agriculteurs et 18 % d'entreprises et artisans locaux et une augmentation du volume des transactions de presque 40% par rapport à 2017.

« Cette année en volume de transactions, on est à + 96 % d'augmentation par rapport à 2016. Je vous parle des résultats 2017. Donc oui, ça fait quatre ans que ce projet existe. On voit qu'il y a vraiment une prise de conscience en 2017 de ce logiciel et vraiment de l'achat local. Les collectivités sont de plus en plus motivées. Vous savez qu'il y a une loi qui va être discutée incessamment sous peu à l'Assemblée qui obligera les collectivités publiques à 50 % d'achat local dans leurs restaurations collectives. Enfin, achat local. Achat bio pour 20 % et pour 30 % sous film de qualité ou en circuit court » Institution publique

- Installation de nouvelles exploitations agricoles sur le territoire

Des jeunes agriculteurs s'intéressent de plus en plus au marché de la restauration collective.

« L'installation de jeunes agriculteurs, par exemple. Pour l'instant à notre connaissance, personne ne s'est installé uniquement pour la restauration collective et pour Agri-Local. Ils en parlent dans les installations, on sait que certains veulent travailler sur la restauration collective. Mais ce n'est pas que sur ça, voilà. Mais pourquoi pas ? Il pourrait y avoir des installations, si vraiment ça marche très bien. Si tout le monde achète local, bio, sous film de qualité, peut-être qu'il y aura des installations de jeunes agriculteurs qui le feront vraiment pour ce marché-là. » Institution publique

1.4 Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative

Facteurs limitants à la mise en œuvre

- Problème de la double hiérarchie

Les chefs de cuisine de collège sont sous la compétence du département et sous l'autorité du gestionnaire Education Nationale, cette double hiérarchie peut freiner le déploiement du projet.

« Si on avait la hiérarchie directe avec notre chef de cuisine, on pourrait directement lui imposer d'acheter local. Aujourd'hui, on ne peut pas. En fait, e l'argent des départements est donné aux établissements scolaires. Ils donnent une dotation générale et c'est l'établissement qui est responsable de son budget. Donc c'est à lui de faire ses choix, si vous voulez. Voilà. Donc ça, c'est l'énorme frein. Ça a été pointé dans tous les rapports sur la restauration collective. De toute façon, c'est le problème. » Institution publique

- Dimensionnement des exploitations agricoles et lourdeurs administratives liés aux achats publics

L'approvisionnement local est limité du fait de la spécialisation du département dans les fruits et légumes, du faible nombre de producteurs de viande (et d'abattoir) et de la saisonnalité des produits. Les contraintes des marchés publics et les procédures associées sont des facteurs pouvant freiner l'intégration de nouveaux acteurs dans le dispositif.

« Voilà, donc c'est un peu le problème parce que qui dit agriculteur mono-produit dit qu'à chaque fois qu'ils passent une consultation, les acheteurs ont un agriculteur différent. Voilà. Donc ça, c'est un peu embêtant. C'est l'un des freins aussi, puisque les collèges disent « Non, on ne va pas payer encore ». Parce qu'à chaque fois qu'il y a une facture à payer, c'est un tiers à créer, c'est tout un appareil administratif derrière qui est lourd. C'est pour ça que pour favoriser tout ça, on a poussé pour la mise en place d'un groupement de producteurs, qui se sont rassemblés. » Institution publique

« Quand on est une collectivité, qu'on doit acheter local, c'est un peu la foire d'empoigne, il faut se renseigner, c'est chaque achat qui va être compartimenté, le côté marché public ne nous facilite pas la vie non plus, il faut le dire clairement. » Institution publique

- Nécessité de se regrouper de mutualiser les ressources logistiques (taille des exploitations et dispersion sur le territoire)

Pour surmonter les freins évoqués, les acteurs locaux incitent au regroupement de producteurs pour répondre à davantage d'appels d'offres, sécuriser la demande de la restauration collective, développer une logistique de proximité

« Inciter les agriculteurs à se regrouper, réfléchir à des regroupements à travers leur production, leur capacité d'offre. » Institution publique

« En fonction des territoires on s'aperçoit qu'effectivement la dissémination aurait tendance à faire disparaître une clientèle potentielle. Or, cette clientèle elle existe. Et elle est demandeuse. Aujourd'hui on a des regroupements des champs. Par exemple, vous prenez une communauté urbaine, vous prenez une communauté d'agglomérations, on s'aperçoit qu'en fonction des endroits dans les départements, comme c'est très, très agricole, c'est plutôt éclaté. Mais si on arrive à mettre au point une logistique mutualisée à travers la prise en main » Institution publique

- Intégrer les nouveaux outils numériques pour se moderniser et accompagner sur ces nouvelles pratiques

L'un des freins à surmonter pour favoriser le déploiement et l'essaimage de l'initiative est la réticence d'agriculteurs (utilisation du numérique, non confiance dans le système).

« Les inciter à utiliser quelques moyens modernes et leur faire comprendre que la dématérialisation et que l'ère numérique a quand même beaucoup d'avantages, parce qu'on est dans l'instantanéité. » Institution publique

Il s'agit alors d'accompagner et de gérer le changement auprès des agriculteurs pour faire adhérer, et communiquer auprès des usagers pour faire changer les pratiques de consommation durablement.

« Les agriculteurs doivent prendre leur destin en main. Après, on doit peut-être clairement les accompagner doucement. Les inciter à venir à des forums, à des réunions, et à leur expliquer ce qui existe déjà, ce qui se fait déjà, et aussi d'être force de proposition, et être attentif aussi à leurs difficultés. Je me suis aperçu d'une chose, c'est qu'aujourd'hui on en est où on en est, parce que je suis allé avec l'équipe rencontrer ces agriculteurs, prendre en compte leurs difficultés, comprendre qui ils sont et ce dont ils ont besoin pour pouvoir passer à la vitesse soutenue. Il faut qu'il y ait un élément catalyseur qui ait volonté à comprendre et les uns et les autres » Institution publique

« Il faudrait pouvoir mieux communiquer. On l'a communiqué, mais il faudrait pouvoir le communiquer maintenant de manière permanente. [...] Et communiquer, c'est aussi un

métier, donc c'est à la fois dans la façon de le faire et dans le temps pour le faire, parce que ce n'est pas aussi facile. On a des réseaux, quand même, Facebook, des choses comme ça, on peut faire de la communication rapide comme ça, mais ce n'est pas non plus... » Institution publique

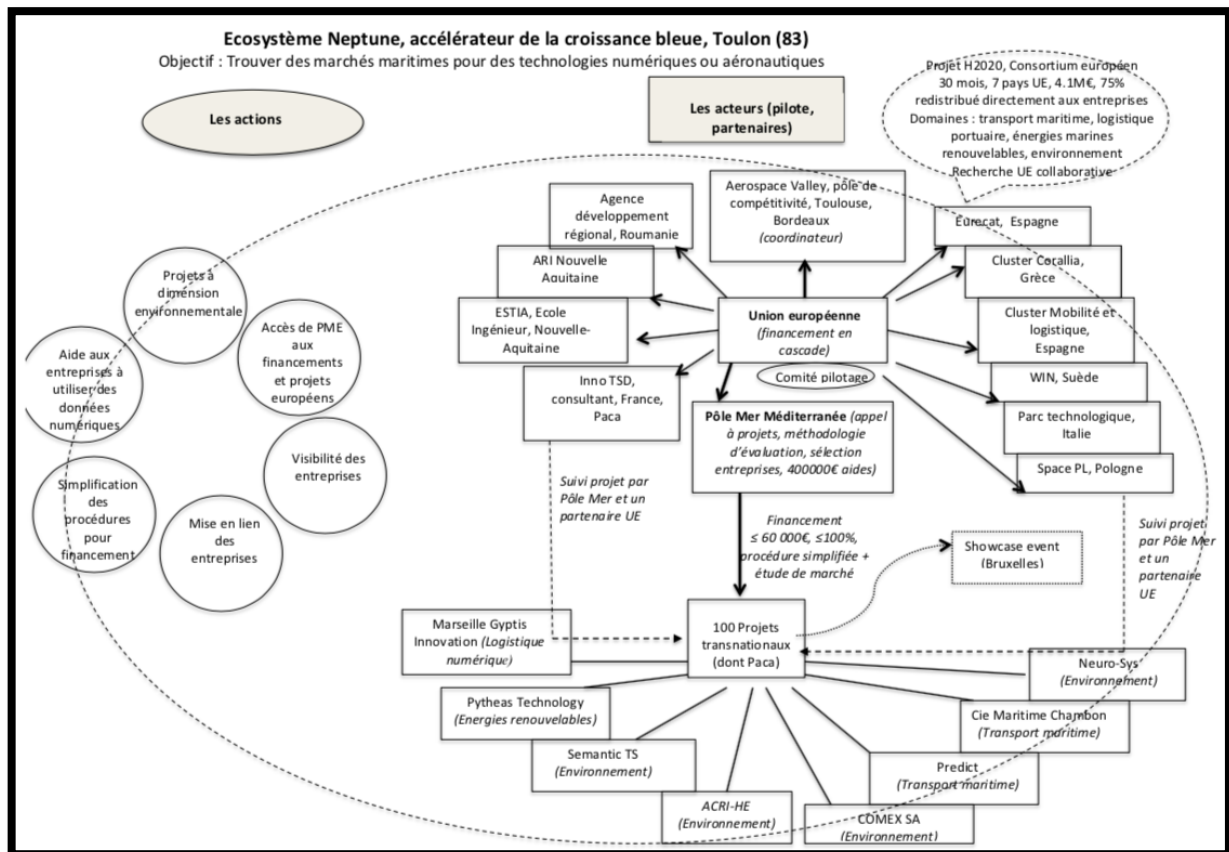
1.5 Reproductibilité

La reproductibilité de l'initiative Agri-Locale est possible mais non encore effective.

« On espère que deux choses : surtout de ne pas être uniques, et surtout pouvoir être demain dupliqué, ré-imaginé, réinventé à la source d'une autre région. Le but est là. Au même titre par exemple pour la légumerie. Nous avons été le soutien de cette légumerie de Pernes, mais notre plus grand intérêt à nous c'est de voir que nous ne sommes pas un client privilégié, mais un client parmi d'autres. Parce que, un client parmi d'autres, c'est la meilleure garantie pour nous d'avoir un fournisseur pérenne dans le sens où sa trésorerie ne sera pas abreuvée que par nous. » Institution publique

3. Cas NEPTUNE « accélérateur de la croissance bleue », projet européen H2020, 2016

3.1 L'écosystème Neptune : objectifs, actions, acteurs



L'initiative de Neptune est un projet européen H2020, démarré en 2016, axé sur le maritime, associant pour la plupart le numérique. Deux répondants ont accepté de répondre au questionnaire. Le premier interlocuteur est le chargé de mission Europe de Neptune, la deuxième interlocutrice est la « *International Cooperation Manager* » de Corallia, un cluster basé en Grèce, partenaire de l'initiative Neptune. Elle travaille, entre autres, sur les Projets et partenariats pour les PME.

L'objectif est de faire connaître le potentiel du marché maritime et apporter une aide aux PME pour développer des technologies numériques et aéronautiques dans les domaines marin et maritime (transport maritime, logistique portuaire, énergies marines renouvelables, environnement). C'est une aide aux nouvelles applications commerciales et aux nouveaux projets de collaboration dans le champ de la croissance bleue.

Le périmètre d'intervention géographique est régional. Dans les critères de sélection des projets qui peuvent être financés, le critère géographique est essentiel : les régions PACA, Occitanie et Aquitaine sont concernées en France. Mais tous les projets doivent être à la fois en partenariat avec un autre pays européen, parmi les 7 partenaires des pilotes du projet et dans des secteurs différents.

Ensuite, les projets sont principalement liés au secteur de l'économie numérique, en lien avec le maritime et la croissance bleue, afin d'encourager la création et l'amélioration de technologies, services et produits commercialisables dans la croissance bleue.

Le financement est limité à un maximum de 60 000 euros par projet. Aussi les financements peuvent porter sur des démonstrateurs, ou des études de marché pour des PME.

3.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative

Le facteur déclenchant principal est l'appel à projet européen Horizon 2020 dont s'est saisi Neptune, en 2015, afin de valoriser les activités Mer dans un cadre spécifique. L'objectif est aussi d'attirer les partenariats, locaux, régionaux, nationaux et internationaux, au travers deancements d'appels à projets, non seulement en France mais aussi dans les 7 pays européens des partenaires du projet.

Le mode de financement des projets proposés par les entreprises (aide directe aux partenaires à 100%), dans ce domaine du maritime en particulier et à destination des clusters a attiré l'attention de Pôle Mer et de Aérospacial Valley. C'est vu comme une opportunité, pour les entreprises sélectionnées d'avoir accès aux financements européens. De même le taux de 75% des fonds attribués aux PME sélectionnées est apparu comme un point fort de ce H2020.

Le mode de financement est dit « en cascade ». C'est une approche innovante, du moins dans le milieu marin, qui permet la sélection de projets d'entreprises via un cluster (ici Pôle Mer et Aérospacial Valley), qui sélectionne, avec ses partenaires, les projets à financer.

3.3 Mise en dynamique

Modalités de mise en œuvre

La construction des éléments d'évaluation des projets soumis (grilles d'évaluation, critères d'évaluation, ...) a été une étape importante et nouvelle pour les acteurs. Il a fallu échanger et trouver des compromis, des grilles communes, transnationales. Tous les partenaires sont engagés dans le projet : en trinôme, transnational pour la première évaluation des dossiers soumis et en binôme transnational pour le suivi des projets.

Le partage d'information entre partenaires est essentiel au cours de toutes les phases : entre les 3 partenaires pour une 1ère évaluation des dossiers puis avec les 12 partenaires pour la sélection finale. Enfin, le suivi des projets est assuré par des équipes bi-nationales puisque les projets sont transnationaux.

Des rendus ont été demandés à la fois en cours de projet et en fin de projet. Ainsi, par exemple, pour une étude de marché, le rendu final constitue cette étude de marché.

Facteurs de réussite et résultats

L'expertise pointue de Pôle Mer dans les entreprises traitant des problématiques marines constitue un atout pour la sélection des dossiers. La bonne connaissance du terrain et la constitution d'un réseau avec des complémentarités assurent l'impartialité des choix des projets les plus prometteurs.

La connaissance du territoire est le fait de l'effet cluster, avec une mobilisation des entreprises : diffusion de données par le pôle, proximité des clusters avec les entreprises

(échange avec les entreprises sur leurs initiatives, faisabilité du projet...), facilité de gestion des aides.

« Il y a aussi la proximité avec les entreprises qu'ont les clusters en général qui peut aussi leur permettre d'identifier des projets (...) il y a eu énormément de contacts pour conseiller les entreprises à déposer tel ou tel projet, des entreprises qu'on connaissait à qui on a dit « vous avez tel projet, vous devriez regarder, Neptune peut vous amener ça » basé sur une connaissance qu'ont les clusters. » Pôle Mer

Les relations inter organisationnelles qualifiées de « bonnes et de complémentaires » par le Pôle Mer, notamment avec le pilote du projet : Aerospace Valley a permis de gagner en efficacité.

La confiance entre les partenaires du projet ont aidé également, via un mode de décision transparent et collectif :

« Le mode de décision a été transparent et collectif avec des critères qui ont été bien... tout était clair donc il n'y a pas eu de problème majeur » Pôle Mer

Le mode de financement permis par H2020 est un point clé de la réussite du projet. En effet, le financement des projets des entreprises se monte à 100 % sur un montant maximal de 60 000 euros. C'est à dire qu'il est possible de financer toute dépense, y compris les frais de personnel. L'aide se fait également sur la facilitation vers d'autres financements européens. La simplification des procédures pour aboutir à ce financement via Neptune est allégée, ce qui accroît l'attractivité de Neptune auprès des PME et leur permet d'accéder à des financements européens.

Le projet Neptune ne s'arrête seulement à l'attribution de fonds. Les partenaires ont assuré le suivi des dossiers, bien après l'attribution des financements. La communication autour de Neptune (site internet, newsletters, expositions, participation à des conférences,...) tout au long du projet a permis d'aider les projets sélectionnés dans leur recherche d'autres financements et de motiver les entreprises à candidater :

« Il y a les aspects communication, que le site Internet soit à jour, avoir les informations donc, on a ce rôle en plus au niveau de la communication donc on a géré ça, donc solliciter aussi les partenaires pour avoir des infos et enfin on doit organiser ce qui s'appelle un showcase event à Bruxelles où on veut présenter les différents projets soutenus en faisant venir les gens de la commission, les financeurs, etc. pour donner encore un peu plus à ses entreprises, les avoirs soutenues financièrement, mais qu'elles puissent aussi présenter ce qu'elles ont fait pendant Neptune. Donc les relations sont régulières. » Pôle Mer

Le niveau d'engagement des partenaires est fort....

« ... surtout pour les entreprises privées. Ils espèrent récupérer quelque chose au niveau business. C'est le succès de Corallia qui les a attiré. » Cluster Corallia

L'image du cluster est également un point fort d'attractivité pour les entreprises intéressées par un financement européen. En effet, le cluster représente l'intermédiaire qui jugera avec ses pairs transnationaux de l'adéquation du projet proposé aux exigences du financement. Le rapport est direct entre le maître d'œuvre du financement et le financé. La proximité

entre les acteurs de terrain est un point fort dans l'expérimentation de ce mode de financement.

Le financement n'étant pas total pour un projet et ne représentant qu'une partie d'un projet plus conséquent, il est difficile de pouvoir juger des retombées. Il est regretté par l'interlocuteur du Pôle Mer que l'évaluation ne puisse se faire que sur du déclaratif.

« C'est un peu difficile de quantifier un impact de certaines aides qu'on a pu accorder, mais en tout cas dans les choix, dans les critères de sélection, il y avait cette dimension, entre autres, qui était prise en compte. » Pôle Mer

3.4 Facteurs limitants

L'un des points soulevé est que le financement du cluster est insuffisant au regard de l'importance et de l'expertise du travail (75% du budget va aux entreprises).

De plus, une fois les budgets épuisés, il n'est plus possible de continuer des financements qui pourtant seraient justifiés. Il faut de nouveau candidater sur d'autres appels à projet et espérer qu'ils soient avec le même type de fonctionnement : « en cascade ». D'autres projets de ce type permettrait aussi de capitaliser sur les outils développés et la connaissance, afin de réutiliser les outils développés et de gain de temps sur les procédures. Le format des projets H2020, notamment en matière maritime, ne permet pas la même flexibilité que celle qui fut en œuvre sur cet appel à projet Neptune.

3.5 Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative

Pôle Mer souhaite pouvoir à nouveau participer à un tel appel à projet, dans les mêmes conditions, qui correspondent réellement aux besoins des entreprises. Les outils développés dans cette première expérience sont d'ailleurs prêts à être réutilisés.

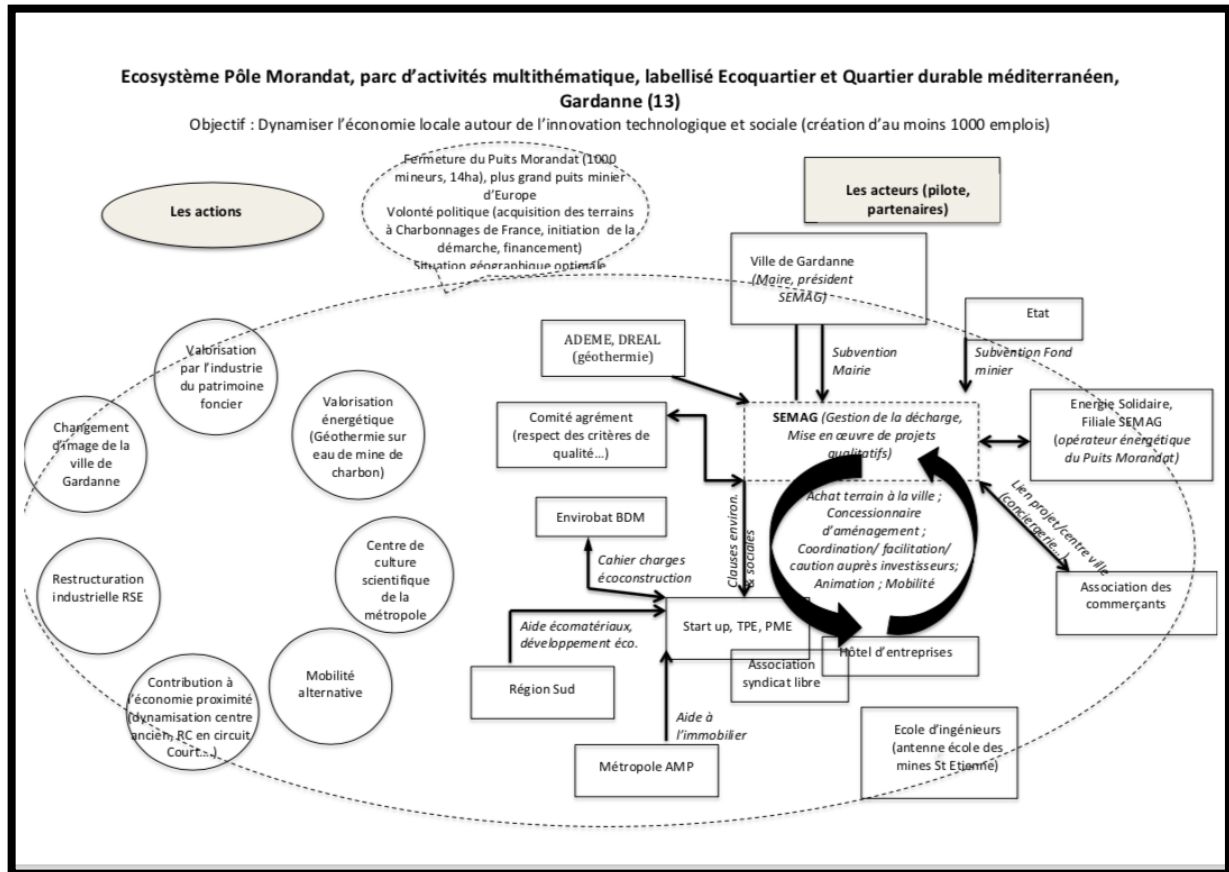
La reproductibilité tient surtout au mode de financement qui permet une proximité avec les acteurs locaux. En effet, un acteur local reçoit les financements qu'il est chargé de distribuer à des entreprises locales qui en font la demande pour répondre à un besoin en fonction d'une thématique. L'application de ce mode de financement pourrait porter sur les appels d'offre lancés par la Région.

L'expérience acquise avec Neptune met le Pôle Mer en capacité de reproduire (méthodologie de projet, réseau, montage financier UE...) cette même démarche.

Le déploiement de l'initiative passe par la soumission à un nouveau H2020. En effet, le projet Neptune est terminé et le Pôle Mer est en train d'envisager de participer à un nouvel appel d'offre toujours dans le secteur maritime dont ils sont experts, mais avec des objectifs un peu différents.

4. Cas Pôle Yvon Morandat, parc d'activités multithématiques, labellisés Ecoquartier

4.1 L'écosystème Neptune : objectifs, actions, acteurs



Le pôle Yvon Morandat vise à la reconversion des 14 hectares de cet ancien carreau de mine, anciennement détenue par les Charbonnages de France et cédé à la ville de Gardanne en 2004, en vertu du droit de préemption qu'elle a fait valoir. La Société d'économie mixte et d'aménagement de Gardanne (Semag) est en charge « *de valoriser ce patrimoine foncier pour en faire du développement économique et pas simplement le redonner à un prometteur pour qu'il fasse du logement* » (Directeur de la SEMAG). Le projet vise à favoriser l'installation de TPE et PME innovantes, en laissant la place à l'économie sociale et solidaire (innovation solidaire) dans les projets sélectionnés. La surface de plancher prévue et autorisée est de l'ordre de 80 000m², avec un coût pour l'aménageur, la SEMAG, de 10 millions d'euros.

Ainsi la microélectronique, la domotique, l'éco-construction, les technologies et énergies "vertes", la transition énergétique, les services aux entreprises... sont autant de domaines d'activités privilégiés par la Semag pour la commercialisation du site. Les infrastructures sont conçues pour être cohérentes avec le projet avec notamment le chauffage et climatisation s'appuyant sur les eaux d'ennoyage de la mine (géothermie), la production d'énergies renouvelables (solaire), cheminement piéton pour l'accès à la zone d'activités et

commerciale de Bompertuis... Le développement des transports collectifs et l'installation des infrastructures permettant l'utilisation de la mobilité douce (vélo, trottinette, marche à pied) permet d'accompagner la limitation du nombre de place de parking pour chaque entreprise installée et d'inciter à un développement alternatif des transports : « *On impose aux futurs utilisateurs des lieux et acquéreurs de construire moins de places de stationnement que de salariés* ». (Directeur de la SEMAG)

Plusieurs partenariats appuient le développement de ce site : le BRGM, l'ADEME, la DREAL ... Un centre de culture scientifique « le Puits de Sciences », Tiers-lieu de culture scientifique, technique et industrielle de la Métropole Aix Marseille Provence et de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur est prévu sur le site, occupant 4000m² sur deux niveaux et 3ha de pinède, devant accueillir à terme 100 000 visiteurs par an.

Puits Morandat est le premier parc d'activités de France labellisé ÉcoQuartier. Il a également reçu le label « Quartier durable méditerranéen » niveau Or et « Parc + ». Le développement du site n'est pas encore achevé.

3.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative

La fermeture de la mine de charbon en 2003 a entraîné la perte d'environ 1000 emplois à Gardanne et a entraîné un « *changement complet de philosophie sur le territoire* » (M. Fortuit). La commune de Gardanne, sous l'impulsion de son Maire, Roger Meï (depuis 1977), a décidé de racheter ce site aux Charbonnages de France en 2004, afin de le transformer en « Ecoquartier » (sans logements), afin de garder des valeurs :

« *Nos valeurs, c'est l'innovation technologique et l'innovation sociale. Autrement dit, on tourne la page sans l'oublier et en mettant en valeur au niveau du patrimoine mais au niveau de l'activité économique, on tourne la page de l'activité industrielle du XIXe et du XXe siècle et on regarde vers le XXIe siècle* » (Directeur de la SEMAG)

3.3 Mise en dynamique

Modalités de mise en œuvre

Le maire de la Ville est également le président de la société d'aménagement SEMAG, ce qui permet une cohérence au niveau des objectifs et permet de développer de tels projets.

- Les subventions accordées par la Région et la Métropole ont permis de compenser pour une entreprise, les surcoûts liés à la construction durable et à l'utilisation d'écomatériaux.
- Le prix du foncier est fixe, non négociable.

Facteurs de réussite et résultats

La réussite de cette initiative tient à plusieurs facteurs : institutionnel, lié à la gouvernance, technique et géographique.

- **Le facteur institutionnel**

La volonté politique du Maire est de transformer son territoire de la « Terre d'énergie » à la « Terre d'énergie positive » a contribué à donner à ce site en friche des objectifs en lien avec les actions déjà entreprises de reconversion d'un territoire minier.

Pour se faire, la création de la SEMAG pour l'aménagement et la commercialisation du site, a permis tout d'abord de s'affranchir de l'obligation de bénéfices

« La SEMAG ne cherche pas une rentabilité sur ce projet et nous notre objectif c'est le vivre ensemble (...). Avec la SEMAG, c'est un peu plus simple pour avoir des objectifs cohérents et nous on est le bras armé de la ville de Gardanne pour pouvoir développer de tels projets. Le maire a dit "je veux 1 000 emplois " et nous on a réussi à transformer 1 000 emplois en pôle économique, culturel, énergétique, éco quartier et voilà on lui donne vie de manière opérationnelle (...) la SEMAG est très impliquée : nous venons de créer une filiale (" Énergie Solidaire ") qui gère techniquement et au niveau de la gouvernance le réseau d'énergie ». (SEMAG)

De plus, faire appel à une structure non exclusivement politique permet de bénéficier d'une expertise pour l'étude des candidatures, afin de respecter les valeurs affichées :

« On a créé un comité d'agrément, on a mis autour de la table des gens qui n'étaient pas là pour faire de la politique, mais qui étaient là pour faire un projet de qualité et donc qui en restent aux critères qu'on s'est donné. » (SEMAG)

L'investissement de la commune de Gardanne et de la SEMAG ainsi que les financements associés ont permis de lancer le projet de faire adhérer nombre de partenaires.

- La gouvernance

L'implication de la SEMAG dans l'initiative est importante et restrictive, afin d'amener les entreprises s'implantant sur ce site de développer les interactions avec les commerçants de Gardanne (en lien avec l'association les représentant) et des alentours :

« Pour la restauration collective, on impose d'avoir un restaurateur qui travaille sur les circuits courts et l'agriculture raisonnablement bio pour pouvoir s'approvisionner pour son restaurant. » (Directeur de la SEMAG)

Enfin, la SEMAG « assure un rôle également de coordination, facilitateur et quelque part de caution par rapport à des investisseurs » pour la mise en place de structures à destination des start-up et autre TPE ou PME qui ne pourraient pas, seule, se permettre de développer de tels services pour leurs salariés (ex. crèches).

De même, la SEMAG se réserve le droit de regard sur les futurs locataires des locaux que les entreprises achètent, afin de rester toujours fidèles aux valeurs déployées dans ce projet de ne pas le dénaturer. En effet, La SEMAG ne voulant pas de permis à tranche, les entreprises doivent prévoir un agrandissement sur prochaines années à venir, en construisant trop grand pour leurs besoins du moment et en louant éventuellement une partie.

- Le facteur technique

Le site minier est étendu (sur 14 hectares), permettant ainsi le développement de nombreux projets, avec une réflexion d'ensemble, sur le long terme.

La construction relativement récente du site (1987) permet de le considérer comme conforme à de nombreuses normes, donc avec un impact financier modéré de remise en état. C'est un véritable patrimoine.

- Le facteur géographique

Le site du Pôle Yvon Morandat est localisé sur des nœuds autoroutiers (A10, A8, RD6,...) et ferroviaires (ligne Aix-Marseille), favorisant son attractivité sur tout le territoire.

Les résultats à ce jour sont prometteurs :

« On avait un objectif à 10 % et on est à 40 % de la surface commercialisable malgré le fait qu'on soit assez directif et restrictif. » (Directeur de la SEMAG)

Ainsi, un hôtel d'entreprise de 1800 m² a été ouvert dans l'ancien hall des mineurs, une vingtaine d'entreprises (start-up) sont accueillies dans cette pépinière, représentant une centaine de salariés et travailleurs.

La société Stéripure a fait construire une usine pour augmenter son activité, en doublon de son usine de Rousset, employant une cinquantaine de personnes, et a emménagé en août 2018.

La société HighTaiX fait construire 600m², avec 8 emplois relocalisés (anciennement en déplacement entre Meyreuil et Sophia Antipolis), et un projet de création de 17 emplois dont 5 emplois sociaux.

Afin de fournir l'énergie nécessaire, et conformément aux objectifs de durabilité du projet, 38000 panneaux photovoltaïques ont été installés.

Le projet n'est pas encore terminé (2021 – 2022) mais les effets attendus sont conformes au projet initial, à savoir la création de 1000 emplois et 100 millions d'euros de retombés économiques sur la ville de Gardanne ; la dynamisation de l'ancien centre-ville par la création d'une conciergerie faisant le relais avec l'ancien centre (par exemple pour le pressing) ; un apport de flux de salariés et de tout publics (y compris via la visite du site « Puits de Sciences », et par conséquent de consommateurs ; des entrées financières régulières pour la ville de Gardanne, via les taxes foncières, impôts sur les sociétés et autres impôts et redevances. L'investissement initial de 3 millions d'euros sera ainsi récupéré en un ou deux ans.

3.4 Facteurs limitants

- Un territoire qui véhicule une image négative

Un premier facteur limitant tient à l'image négative de ce territoire de part son histoire industrielle. La communication nationale faite n'a pas été en faveur de Gardanne et de sa région.

« Donc le premier frein est de l'ordre de la méconnaissance du territoire. La région de Gardanne est très étalée, très peu constructible finalement et donc elle est à la fois industrielle, mais à la fois très verte » (Directeur de la SEMAG).

Cette mauvaise image décourage les partenaires à croire en un parc d'activité attractif pour les entreprises s'y installant.

- Manque de temps

Le facteur temps est également limitant. Il a fallu beaucoup de temps et d'énergie pour construire les dossiers de labellisation notamment « Ecoquartier » ou « BDM », ce qui a repoussé d'autant la commercialisation du site. Au niveau de chaque projet, le temps est également long et il est en moyenne prévu 3 mois pour discuter du projet, 3 mois pour établir les plans et 2 mois et demi pour obtenir le permis.

- Difficulté technique

La difficulté technique pour mettre en place le projet de géothermie sur eau de mine de charbon a entraîné là encore des délais supplémentaires. Premier du genre en Europe, il a fallu déployer des solutions techniques et des solutions juridiques afin de faire face aux exigences du code minier et à la nécessité de trouver l'assurance idoine dans ce type de projet. Or, du fait que le projet s'articule autour de cette seule source de chauffage et de climatisation, il est impossible d'accueillir des entreprises si les problèmes d'énergie ne sont pas réglés.

- Difficulté relationnelle

Un problème relationnel avec l'architecte conseil mandaté par la SEMAG, a entraîné des délais plus longs que prévus du fait de changements de plans.

- Difficulté financière du projet

La difficulté financière du projet tient à ce qu'une part importante des moyens financiers de la commune a été transférée dans les projets de l'agglomération du Pays d'Aix et dans la création de la Métropole, limitant ainsi l'investissement dans le projet.

Enfin, pour la structure financière du projet, les surcoûts liés au projet peuvent décourager s'il n'y a pas de subventions pour les compenser :

- La construction doit obtenir le label BDM niveau argent ou or ;
- La géothermie représente un surcoût pour l'aménagement et pour l'exploitation (12500€/an pour 600m²) ;
- Vu que le parc n'a pas vocation à être une ZAC, il n'y a pas d'abattement sur la taxe d'aménagement (2,5 fois plus cher au m² qu'à Sophia-Antipolis par exemple) ;
- Les entreprises doivent payer une taxe sur les enseignes si elles veulent mettre le nom de leur société sur leur bâtiment (800€/an).

3.5 Conditions de reproductibilité, déploiement de l'initiative

Cette initiative est difficilement reproductible entièrement du fait de ses nombreux atouts, parmi lesquels il est possible de citer :

- La localisation du bassin minier de Gardanne est un atout fort, ce qui permet d'en accroître l'attractivité.
- La SEMAG n'a pas besoin de faire de bénéfices sur le projet.
- le site minier se déploie sur une surface importante, avec une profondeur permettant de faire de la géothermie, mais aussi des équipements miniers construits assez récemment, donc suivant des normes proches des normes actuelles

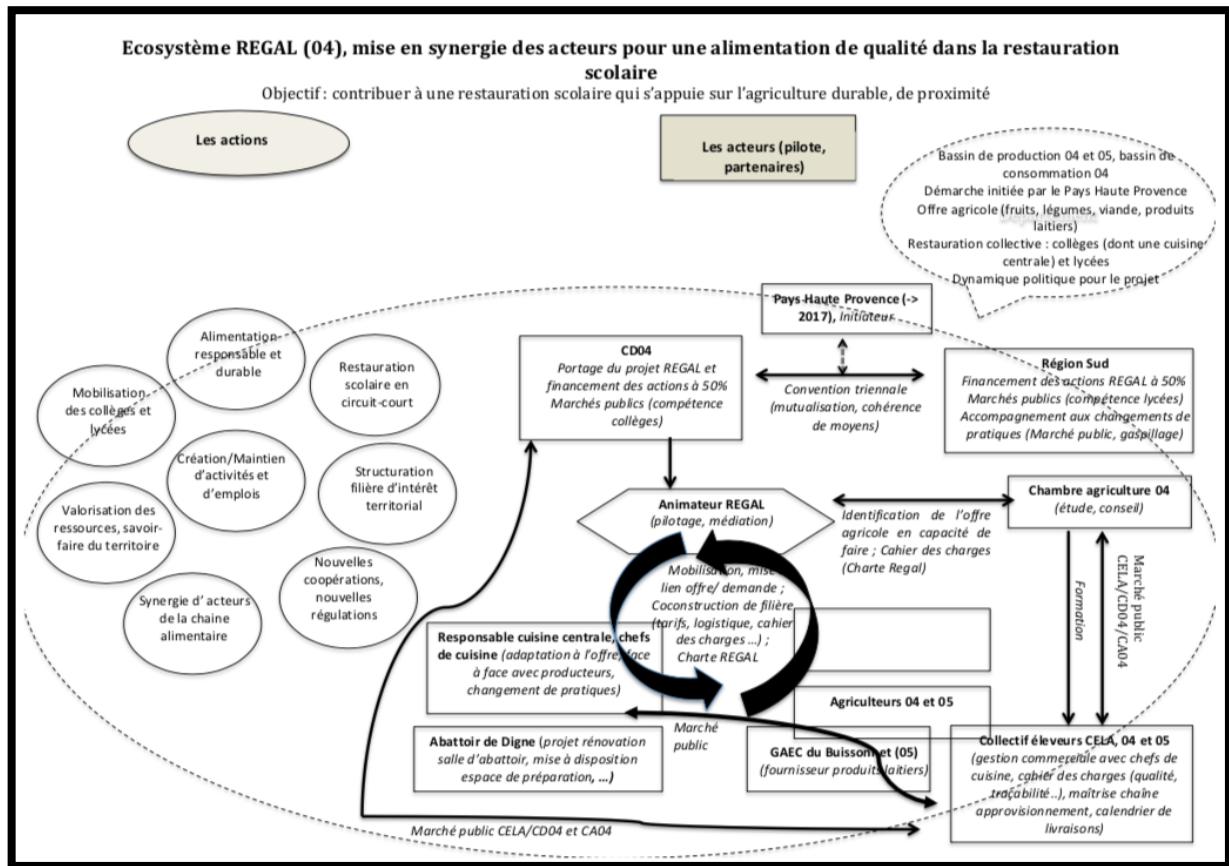
Cette initiative peut servir d'inspiration pour le développement d'autres Parc d'Activités durables, qui devront s'adapter à leurs spécificités locales.

Il faut cependant des fonds importants pour la mise en œuvre d'une telle initiative. Ainsi le contexte institutionnel doit être favorable pour permettre à l'institution porteuse du projet d'investir pour la transformation d'une telle friche. Dans le cas du Pôle Yvon Morandat :

« Fiscalement parlant, une large part de la fiscalité est partie de l'échelon communal à l'échelon métropolitain ou à l'agglo dans un premier temps. Et donc la ville a eu beaucoup moins de moyens pour pouvoir investir, amorcer, avoir l'effet de levier suffisant pour pouvoir transformer ces friches. » (SEMAG).

5. Cas REGAL REseau de Gouvernance Alimentaire Local-REGAL

5.1 L'écosystème REGAL : objectifs, actions, acteurs



Initié par le Pays de Haute Provence, Régéal « Réseau de Gouvernance Alimentaire Local » est une démarche qui favorise la consommation de produits agricoles et agro-alimentaires locaux, en restauration scolaire et collective. REGAL s'inscrit donc dans une logique circulaire de proximité.

REGAL est une structure d'animation de circuits-courts qui repose sur une démarche système alimentaire territorial, agriculture locale durable, consommation produits locaux, lien agriculteurs, chefs de cuisine, gestionnaires établissements, transformateurs...

« Il n'y a pas de financier entre REGAL et les acteurs. Il n'y a pas de financier, c'est très clair. Donc c'est pour ça que je dis qu'on est plutôt des modérateurs »

5.2 Facteurs déclencheurs de l'initiative

- Volonté institutionnelle

L'initiative REGAL est initiée par une volonté politique pour répondre à deux objectifs. D'un part il d'agit d'améliorer la qualité des repas et de favoriser la consommation de produits de proximité. D'autre part il y avait la volonté de promouvoir l'approvisionnement au contact

du producteur, valoriser les fruits de saison, renouer les liens entre agriculture/ territoire/ enfants.

« Ce projet a été initié au démarrage par une dynamique politique. Des élus se sont interrogés sur le contenu des assiettes dans les restaurants scolaires » (REGAL, conseil départemental)

« C'était plus la volonté politique des élus du pays de Haute Provence et du président, à l'époque, du pays, qui était Jérôme Dubois, maire de Volx (REGAL)

« On avait répondu à un appel à projet leader qui était de développer la restauration, l'approvisionnement local dans la restauration collective » (REGAL, Cc Alpes-Pce Verdon)

A l'origine du projet, la volonté politique émane du Pays de Haute-Provence, puis la Région et le Département se sont rapprochés du projet en signant une convention tripartite.

- Désignation d'une personne ressource

Pour les entreprises participant à la structure REGAL, c'est la rencontre avec le chargé d'animation qui les a convaincu d'y participer. Il y a une volonté et une certaine fierté des agriculteurs, exploitants d'améliorer les assiettes des enfants en consommant des produits locaux et sains.

« J'ai été contacté par Albert Alameldine qui recherchait des éleveurs en fait qui voulaient entrer dans cette démarche, à savoir fournir des cantines scolaires. Alors c'était mal connu à l'époque parce que c'était les prémices de ce circuit de commercialisation, et en fait, bon il vous en parlera mieux lui-même, mais je crois qu'il avait du mal au départ à trouver des éleveurs qui veulent un peu se lancer dans cette démarche-là. Et puis nous, on a été partants » (REGAL, entreprise membre)

« L'association a été créée pour répondre à la demande de la démarche Régale » (REGAL, entreprise membre)

5.3 Mise en dynamique : Eléments de mise en œuvre, retombées et facteurs de réussite

Modalités de mise en œuvre

Une convention de partenariat été signée entre le département 04 (cuisine centrale de 3500 repas et 12 collèges) et la région (lycées). L'animateur, porteur du projet, est financé à 50% par le département et 50% par la Région.

Il s'agit d'une démarche descendante et transversale (qui concerne tout le territoire).

Au démarrage, ils ont capitalisé les études existantes (paysage agricole, circuits courts) pour avoir un état des lieux de l'offre du territoire. Grâce à cette première étape, ils ont été capable d'identifier l'offre en capacité de répondre au marché de la restauration scolaire

(type de structure agricole, exploitation, organisation des producteurs, intérêt économique, entreprises de transformation, etc.).

La démarche a été progressive avec une phase de test puis une montée en puissance avec un travail collaboratif pour dépasser les contraintes professionnelles (adaptation aux produits, planning des éleveurs, contraintes de la RS, confiance).

Une charte REGAL est actuellement en cours de rédaction.

« Au départ, une idée qui était vraiment juste un petit test, eh bien petit à petit voilà, et puis je crois que cette démarche il faut l'aborder comme ça, on va doucement, mais ça se met en place et puis maintenant on peut dire qu'au niveau de la relation avec les chefs de cuisine et tout ça, ça se passe très bien ; le contact il est là, je veux dire on s'appelle au téléphone, ils nous fournissent, ils se sont adaptés à nous fournir un planning ; par exemple moi j'ai un lycée qui me donne le planning au mois de juin là pour toute l'année scolaire prochaine, c'est-à-dire qu'il établit son planning et ces repas de septembre à juin, donc nous, au niveau de l'engraissement de nos animaux, etc., c'est très très pratique (REGAL, entreprise membre)

« Dans sa tête, se dire exactement qu'on n'est pas en train de faire un 100 mètres mais de faire un marathon. Cette démarche-là fonctionne uniquement si on travaille dans la durée et si on travaille pas à pas. C'est-à-dire qu'on met quelque chose en place, on le valide, on le fait fonctionner et on essaye d'aller un peu plus loin. Ça a été tout le temps ce qu'on a voulu faire dans cette démarche-là » (REGAL, Conseil départemental)

La Chambre d'agriculture est partie prenante du projet avec un appui technique (1/4 temps) qui fait le relais entre les éleveurs/producteurs bovins et la démarche REGAL. La chambre apporte également un soutien financier au côté des éleveurs.

Facteurs de réussite

- Réseau d'acteurs et convergence d'intérêt

L'animation de REGAL répond à un besoin et crée des synergies :

- les chefs de cuisine n'ont pas le temps de chercher, développer un approvisionnement local ; les producteurs ne sont pas structurés pour répondre aux besoins de la RC.
- Instances de concertation avec parents, élus et diététiciens, mise en synergie des acteurs de la chaîne alimentaire (charte d'engagement, cahier des charges REGAL, co-construction)

Le partenariat est facilité par une entente générale autour des questions d'alimentation de proximité

« Ça répond vraiment à ce besoin de mise en relation d'un chef de cuisine et d'un producteur qui sans le réseau Régál ne pourrait pas se faire parce que ce sont des gens qui ne se connaissent pas, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui ne vont pas faire un pas l'un vers l'autre s'il n'y a pas quelqu'un qui donne un coup de pouce. » (REGAL, entreprise membre)

« Je crois qu'il y a plusieurs choses, ça tient déjà à la personne. Je pense qu'Albert a réussi à fédérer un réseau d'acteurs, et donc je crois que c'est lié à sa motivation et à sa personne. Ensuite, je crois qu'il y a aussi une convergence d'intérêt, c'est-à-dire que tout le monde s'y retrouve dans le sens où ça répond à un besoin de tous les acteurs, qui font que la mayonnaise prend parce que tout le monde y trouve un intérêt. Pour tout le monde, ça correspond à une action qui est logique. Mais effectivement, je pense qu'il y a un facteur humain qui n'est pas négligeable » (REGAL, Cc Alpes-Pce Verdon).

« Pour que ce type de projet réussisse, notamment au niveau restauration scolaire, il faut un chef de cuisine qui soit partie prenante, c'est la base, mais a minima le binôme avec le gestionnaire, c'est-à-dire la personne qui tient les cordons de la bourse, et il faut encore bien mieux, c'est gage de réussite quand on a un responsable d'établissement. Déjà, quand on a ce triptyque-là au niveau d'un établissement... j'oublie quelqu'un : la volonté politique, qui se traduit de façon opérationnelle. On peut avoir un certain nombre de discours et une réalité » (REGAL)

L'animation de ce réseau d'acteurs apparaît également déterminant dans le déploiement de l'initiative.

5.4 Facteurs limitants à la mise en œuvre, la reproductibilité, le déploiement de l'initiative

- **La restauration scolaire, un marché sous contraintes (logistique, coût- matières, contraintes budgétaires, réglementation sanitaire et commerciale, marché public..)**

Les acteurs évoquent de nombreuses contraintes. D'un point de vue administratif, l'engagement du binôme chef de cuisine / gestionnaire est indispensable. Les relations sont parfois compliquées avec le service des marchés avec des procédures lourdes et administratives.

« La question des marchés publics, c'est clair que c'est un frein » (REGAL)

« C'est clair qu'on a face à nous généralement des services de marché qui ont l'habitude de faire des marchés publics pour des routes, pour des établissements ou pour justement des grossistes comme Pomona, avec des marchés qui ne sont pas allotis. On fait un marché fruits et légumes, en y mettant les exotiques et tout ça dedans. Une offre de proximité est incapable d'y répondre » (REGAL)

Les prix de produits fermiers restent supérieurs aux prix des produits industriels, ce qui nécessite de vrais arbitrages lors de la conception des repas. Egalement les contraintes sanitaires et qualité complexifient l'élaboration des menus avec les producteurs locaux.

« Sur un bovin, aujourd'hui, ça peut coûter jusqu'à 1000 euros à peu près pour faire abattre le bovin, et la moitié de la production part à la poubelle. Donc après le reste, il faut le livrer, il

y a des parties qu'on fait en steak, des parties qu'on fait plutôt en bourguignon et autres, donc il y a un équilibre carcasse qui n'est pas facile à trouver. Sur des fruits et légumes, c'est peut-être plus facile à gérer. On a des caisses de pommes, elles sont toutes pareilles, elles ont toutes le même poids, c'est plus facile. Sur une bête, on va avoir des bourguignons qu'on pourra vendre un peu moins cher, mais après il y a du filet, du faux-filet, dans une cantine, le filet, comment ils vont le valoriser ? Donc il y avait toute cette question d'équilibre, l'équilibre de la carcasse qui n'était pas évident à trouver » (REGAL, entreprise membre)

« On est quand même sur du bourguignon, on est à des prix autour de 8 euros du kilo hors-taxes alors que les centrales peuvent fournir autour de 5 ou 6 euros, donc on est plus cher. Donc ce n'est pas le même produit » (REGAL, entreprise membre)

- Remise en cause des pratiques

Cette évolution des pratiques dans le métier d'éleveurs (calcul de coût/prix, réponse aux marchés publics, découpe/transformation de la viande) se fait chemin faisant.

Les éleveurs doivent établir des plannings à l'avance. Il est plus facile de vendre une bête sur pied au maquignon que superviser le circuit de commercialisation.

« C'est restreint le nombre d'éleveurs qui veulent bien se lancer ; c'est même courageux de se lancer dans cette démarche-là. C'est courageux de partir dans cette filière parce qu'on espère de tout cœur que ça va continuer et qu'au niveau des pouvoirs publics, cette politique elle va perdurer. Parce que les éleveurs qui s'y engagent c'est-à-dire que si jamais ça s'arrête, on va avoir du mal à se rediriger vers le circuit habituel de commercialisation » (REGAL)

« Les éleveurs étaient habitués à ce que le marchand de bestiaux vienne à la maison, qu'il charge la vache et on se met d'accord sur le prix, en franc, on paie et la vache s'en va, l'éleveur ne s'est pas posé la question comment il la vendait, à qui, alors que là, il a fallu qu'il réponde à un marché public, il a fallu qu'il mette en place un calendrier d'abattage des animaux, qu'il fasse les factures, qu'il valorise les pièces nobles, filets, faux-filets, par un autre système. Là, ils ont repris en main la commercialisation de leurs produits » (REGAL)

- Manque de visibilité

L'effet est aujourd'hui limité auprès des enfants car cela représente environ 6 livraisons sur l'année. Le gaspillage alimentaire est toujours supérieur à 25%. La communication de REGAL apparaît insuffisante, il faudrait que l'initiative soit relayée par les établissements scolaires.

« On communique mais ça prend peu. Pourtant on a fait des films qu'on a donnés aux principaux des collèges de façon à pouvoir les projeter le premier jour de la rentrée scolaire, on a fait des flyers, on a des affiches Mais le problème, c'est qu'on n'a pas les relais au sein des établissements. C'est une démarche qui n'est pas reprise ou qui n'est pas considérée comme un projet de l'établissement » (REGAL, conseil départemental)

5.5 Reproductibilité et déploiement

Les porteurs de projet affiche clairement que leur rôle est temporaire, ils servent de leviers et d'accompagnateurs, l'objectif étant de rendre les acteurs autonomes.

« La première année on les accompagne sur les marchés publics, le deuxième marché on les accompagne un peu moins. On est éventuellement là pour leur faire quelques petites corrections. Et sur le troisième marché, ils le font tout seul. (REGAL, Conseil départemental)

Des démarches similaires à l'initiative REGAL se développent.

« Reproduite telle quelle, je ne crois pas, après on participe à des échanges dans le cadre du réseau rural, dans le cadre des projets européens leaders, il y a des échanges sur le territoire, parce que c'est quand même une thématique que la plupart des territoires développent, chacun à sa sauce. Après, il y en a qui développent des plateformes, chacun travaille de manière différente. Je ne crois pas qu'il a été dupliqué tel quel, mais il n'est pas non plus unique sur l'ensemble du territoire français ». (REGAL, Cc Alpes-Pce Verdon)

Dans une volonté d'essaimage, les acteurs soulignent l'importance de rester sur des projets « à taille humaine ».

« Je pense que ça peut être reproduit, ça peut être généralisé à peu près partout, mais sur des petits projets. Là, on voit, on a sept éleveurs qui livrent la cantine centrale des collèges plus une dizaine de lycées, on atteint un peu la limite. Par contre, il peut y avoir de la place dans la région pour trois, quatre petites démarches Régál peut-être. Après, ça peut être la démarche Régál globalement sur toute la région PACA, mais je pense qu'après il faut localement organiser des petites structures autour d'un abattoir. On ne peut pas imaginer que la région PACA demain dise : « notre collectif d'éleveurs, on va livrer tous les lycées de la région PACA, on va livrer toutes les cantines, on va embaucher un commercial », là, on rentre dans un système où on ne maîtrise plus la traçabilité, où on va manquer de viande à un moment donné, il faudra en acheter ailleurs. Je pense que le système peut être reproduit, mais à petite échelle, au niveau département ou petit département. Déjà, les éleveurs du 04 qui vont livrer sur les Bouches-du-Rhône, c'est limite » (REGAL)