

Co-construction de la Stratégie Good Food 2.0

Groupe de Travail Gouvernance participative - PV

Lieu : réunion en vidéo-conférence

Date : mardi 18 mai 2021 (13h30 – 17h)

Participants :

- Bruxelles Environnement (BE) : Joëlle VAN BAMBEKE, Julien Dument, Kurt Custers
- BEE : Sabine Solvyns, Marie Detienne
- Cabinet Maron : Stéphanie Gautier
- Cabinet Trachte : Grégoire Clerfayt
- Agroecology In Action (AIA) : Eléonore BARRELET
- Rencontre Des Continents : Olivia Szwarcburt
- FIAN : Jonathan Peuch
- Agroecology Lab ULB : Léna De Brabandere
- Coalition Kaya : Marc Lemaire
- Rikolto : Thibault Geerardyn
- Resilia Solutions : Marcelline Bonneau
- Doctorante : Alessandra Manganelli
- Commune d'Ixelles : Adeline Darguste
- FEVIA : Anne Reul
- COMEOS : Sami Hemdane
- FédéAU : Gaëtane Charlier
- RABAD : Rob Renaerts
- Début Des Haricots : Pauline Lemaire
- SFPME (conseillère pédagogique) : Valérie Ravez
- , Jessy Roblain

Excusé.e :

BECI : Calimme Clens

Fédé Horeca : Hubert de Bellefroid

SPFB : Mira Golwicht

Citydev : Virginie Crabbe

Facilitateurs de la co-construction de la stratégie

- **21 Solutions : Carol CLARA, Marcel Van Meesche**

Ordre du jour

1. **Mise à niveau**

- ❖ Appropriation de l'ordre du jour et des objectifs de la réunion
- ❖ Présentation des éléments existant en lien avec la mission du GT

2. **Inspirons-nous**

- ❖ Présentation par Julien Dumont de BE
- ❖ Présentation de Marcelline Bonneau de Resilia Solutions

3. **Rêvons la prochaine Gouvernance participative, décloisonnée et co-portée**

- ❖ Clés de succès – Sous-groupe

- ❖ « Quelle.s forme.s pourrai.en.t prendre la gouvernance 'rêvée' de la stratégie Good Food 2.0 ? » / « Quels éléments précis devraient apparaître dans une gouvernance rêvée ? » – sous-groupe

4. Prochaines étapes

0. Supports utilisés pour l'atelier :

➤ [Lien vers le PowerPoint/Miro/...](#)

https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/PRES_Good%20Food2.0_GT%20Gouvernance.pdf

➤ [Note de cadrage de la rencontre](#)

https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/NOTE_CadrageGF2.0_GTGouvernance.pdf

1. Mise à niveau

❖ Appropriation de l'ordre du jour et des objectifs de la réunion

➤ Voir Ppoint de présentation

- « Dans l'absolu, quelle gouvernance devrait être mise en place pour la prochaine stratégie Good Food 2.0 sachant que l'on souhaite qu'elle soit participative, décloisonnée et co-portée ? »
- En fin de GT, l'objectif est d'aboutir à une ébauche de schéma de gouvernance souhaitée pour la prochaine stratégie.

❖ Présentation des éléments existant en lien avec la mission du GT

➤ Voir Ppoint de présentation

Liens avec d'autres GT et/ou Plans régionaux

➤ *Stratégie Régionale de la Transition Economique : *SRTE*

➤ *Plan Social - Santé intégré (*PSSI) : Brussels Takes Care*

- *Et tous les autres plans /stratégies régionales potentiellement concernées (Plan Régional Economie Circulaire (*PREC), plan industriel, ...)*

2. Inspirons-nous !

❖ Présentation par Julien Dumont de Bruxelles Environnement

- Alliance Emploi Environnement (2009 – 2014)
- Programme Régional en Économie Circulaire (2016 – 2021)
- Dispositif du CiReDe (Circular Regulation Deal – 2018 à ??)

❖ Présentation par Marceline Bonneau de Resilia Solutions

- Food Policy di Milano
- Mollet Del Valles
- Gent – Food Council

[Voir support de présentation](#)

3. Rêvons : « Dans l'absolu, quelle gouvernance devrait être mise en place pour la prochaine stratégie Good Food 2.0 sachant que l'on souhaite qu'elle soit participative, décloisonnée et co-portée ? »

❖ 1^{er} tour de table (2 sous-groupes) « Rêvons la prochaine gouvernance pour qu'elle soit participative, décloisonnée et co-portée : Quelles en sont les clés de succès ? »

❖ 2^{ème} tour de table

○ Sous-groupe « Rêvons quelle.s forme.s cette gouvernance pourrai.en.t-elle.s prendre ? »

○ Sous-groupe « Rêvons : quels seraient les éléments qui devraient être mis en place pour une bonne opérationnalisation de la gouvernance ?

➔ Les éléments de PV ont été fusionnés et structurés ci-dessous, mais les MIRO par sous-groupe et par tour de table sont annexés.

Avertissement : Les idées ci-dessous ne sont pas forcément partagées par tous et ne sont certainement pas priorisées. Il s'agit d'une première approche qui comprend certains éléments contradictoires. A partir de ceci, différents scénarii de gouvernance seront proposés pour des discussions futures.

1. Prérequis à une bonne gouvernance

Nécessité d'avoir une **vision commune** co-construite à laquelle tout le monde adhère, une identité commune qui permettra à différentes instances de s'identifier comme faisant partie d'un tout

- Une vision commune est-elle acquise ? Actualiser la vision de 2015 ? Est-elle encore partagée par tous ?
- >< Avoir une vision commune serait utopique : il y aura des divergences mais le politique doit trancher sur la vision
- NB : le ministre a présenté le 22/2/2021 des éléments de vision qui constituent le cadre du travail de co-construction
- La vision devrait inclure des objectifs et échéances clairs

La **transparence** est une plus-value, c'est précieux, à poursuivre ! Il s'agit d'ajouter à la situation actuelle de la transparence sur les moyens, actions et calendriers des différents acteurs impliqués / des administrations pendant la mise en œuvre pour permettre aux acteurs de terrain et autres d'intervenir au bon moment

2. Qui faut-il impliquer ? Dans quoi ?

- **Avoir les bonnes personnes pour chaque type de discussion** : En 1er lieu, se poser les questions de : "Qui a-t-on besoin autour de la table ?" - "Pourquoi a-t-on besoin d'eux ?" - "Est-ce un sujet qui les intéresse ? Auquel ils trouveront du sens de participer ?" - avant de se poser la question des instances ; différents types d'acteurs sont utiles à différents moments / dans différentes instances –
- **Transversalité & décloisonnement,**

- Plein de plans et de stratégies coexistent, les acteurs ne peuvent pas s’impliquer dans tout, mais il faut articuler tout cela, et aussi penser la transversalité des approches (« approche commerce », ...)
- Il est maintenant indispensable d’élargir la gouvernance aux autres administrations – toutes les compétences concernées : environnement, santé, économie, social, éducation, etc. (cf. prescription 107 de la 1ère stratégie jamais mise en œuvre : plateforme)
- Il faut une gouvernance multi-niveaux (région, communes)
- Il faut assurer des liens avec les conseils alimentaires locaux – susciter/soutenir d’autres Conseil de Politique Alimentaire (*CPA) dans d’autres communes (actuellement : Ixelles uniquement)
- Impliquer des acteurs plus locaux, des dynamiques comme « nourrir le quartier » -> où ?
- Impliquer les autres ministres / cabinets : comment ? notamment cabinet emploi/formation et économie (ils sont dans le conseil, autre place ?)
- Place des parlementaires ?
- Impliquer les académiques (où ? dans le conseil ? les GT), apport « vue macro » des enjeux
- Assurer / « Obliger » l’intersectorialité - que des acteurs de types et/ou mondes différents travaillent ensemble
- **Participation :**
 - Il faut assurer la **représentativité**, et la **participation effective** des différents types d’acteurs
- **Assurer la représentativité :**
 - Il faut garder une forme de ratio entre les différents types d’acteurs dans les instances : trop souvent on se retrouve avec de moins en moins d’entreprises au cours du temps par rapport aux pouvoirs publics et association ; il faut assurer la diversité des acteurs.
 - Il faut trouver les moyens d’impliquer des acteurs de terrain, comme les producteurs (définir ce qu’on n’entend pas « acteurs de terrain », il y a plusieurs catégories d’acteurs de terrain qui ont différentes réalités)
 - Gros frein à la participation des producteurs : le timing dans l’année et la journée, et le financement. Et ces producteurs sont intéressés de participer à des discussions dans lesquelles on fait ressortir du concret → **implication ciblée**.
 - Travail via les acteurs relais pour représenter des acteurs qui ne savent pas (tout le temps) participer ; La fédéAU a ce rôle de pouvoir amener des infos d’une manière différente que par des réunions chronophages en ce qui concerne les petits producteurs.
 - Il faut intégrer au dispositif à la fois les intérêts du secteur plus conventionnel mais aussi des autres actrices.teurs et veiller particulièrement à la représentation et la prise en compte des "plus petits"
 - Veiller à impliquer ceux et celles qui ne sont pas motivés à participer spontanément
 - Impliquer les partenaires sociaux, Brupartners quelque part dans la gouvernance
- **Assurer la participation effective**
 - La participation cela prend du temps, il faut en tenir compte et allouer les moyens (qui peuvent différer selon les acteurs à impliquer)
 - Un cadre strict pour la participation, dans lequel évoluer faciliterais l’implication de chacun : “au bon moment” - “au bon endroit”.

Ce cadre doit :

- Ne pas évoluer en continu
- Être bien structuré mais pas trop lourd
- **Avoir des objectifs clairs**
- **Les rôles de chacun doivent être bien définis**
- Une méthodologie définie
- Intégrer des outils de suivi et d'évaluation transparents
- Un leadership clair
- Un suivi avec des indicateurs
- Permettre de savoir sur quoi on s'engage, quand
- Il faut un engagement en termes de présence, dans l'objectif de créer un groupe qui se connaît et dans lequel règne la confiance
- Moyens financiers à prévoir, dédommagement (sauf pour les fonctionnaires), tout le monde devrait pouvoir participer – il faut de la transparence sur les moyens de chacun pour permettre un meilleur équilibre entre les types d'acteurs
- Moyens RH* (Ressources humaines) – éviter d'épuiser les acteurs

3. Temporalité de la stratégie et instances de gouvernance

- Avoir une ligne de temps claire des différents moments de la stratégie ; cette ligne du temps doit notamment définir qui (quelle entité) est impliqué quand : une entité reçoit un output d'une autre entité pour faire avancer le travail Tout doit être organisé – cf processus des alliances
- Avoir un timing qui permet à chacun de pouvoir participer / intégrer les éléments / faire des retour – pour les acteurs dans les instances mais aussi pour les acteurs de terrain
- 3 temporalités : co-construction, mise en œuvre, évaluation/ajustement
-> clarifier pour les différentes temporalités quand on est dans la co-construction, codécision, Que faut-il encore décider/co-décider dans la phase mise en œuvre ?
- Il faut une stabilité dans le temps des structures de gouvernances !
- Quand mise en œuvre : elle doit être partagée
 - Pilotes / collaborant
 - Endroit où on discute le transversal
 - Endroits de brainstorming et d'avis
 - Endroits de décisions : coordination forte politique/administrative

4. Outils d'opérationnalisation

- Outils transparents et communs de suivi de l'opérationnalisation – tableau de bord commun – pour le suivi, de reporting, d'évaluation
 - Besoins d'un outil accessible à tous : porteurs, co-porteurs, différentes instances de gouvernance
 - Il y a un outil au niveau du PREC* qui est accessible et peut être rempli par différents acteurs : dotsimply : les différents acteurs peuvent encoder des actions de mise en œuvre et downloader des rapports etc. Ce n'est pas un outil miracle, il y a l'enjeu de le rendre interactif, vivant et outil spécifique pour faire vivre cette dynamique de suivi. Ça prend beaucoup de temps d'être derrière les acteurs pour les inciter à remplir cet outil de reporting
- Nécessité d'avoir de l'émulation, se sentir partie prenante d'un collectif, ne pas se sentir seul
 - Séminaires, échanges, networking

- o Réfléchir à des outils permettant l'appropriation par tous de la stratégie (au-delà de la vision) : ex : via un budget alloué à une instance dans un cadre ? autre ?
- Outils de collaboration / co-portages ...
 - o Formalisation des relations – accords, conventions de partenariat
 - >> ne pas trop institutionnaliser les collaborations, commencer par collaborer concrètement & apprendre à se connaître puis monter en puissance
 - >> il faut que ces objectifs soient quand même portés par un accord officiel qui met un cadre stratégique, avec un appui de la hiérarchie et du politique, pour que ce soit prévu dans les plannings de travail des agents. + outil de reporting et de partage de données entre toutes les parties prenantes
 - -> cadre ouvert officiel qui permette la collaboration concrète
 - o Apprendre à se connaître
 - Mise au vert ou journée Good Food avec tous les acteurs de la Good Food, pour apprendre à se connaître et créer des liens, comprendre les réalités de chacun

5. Éléments d'ébauche de gouvernance

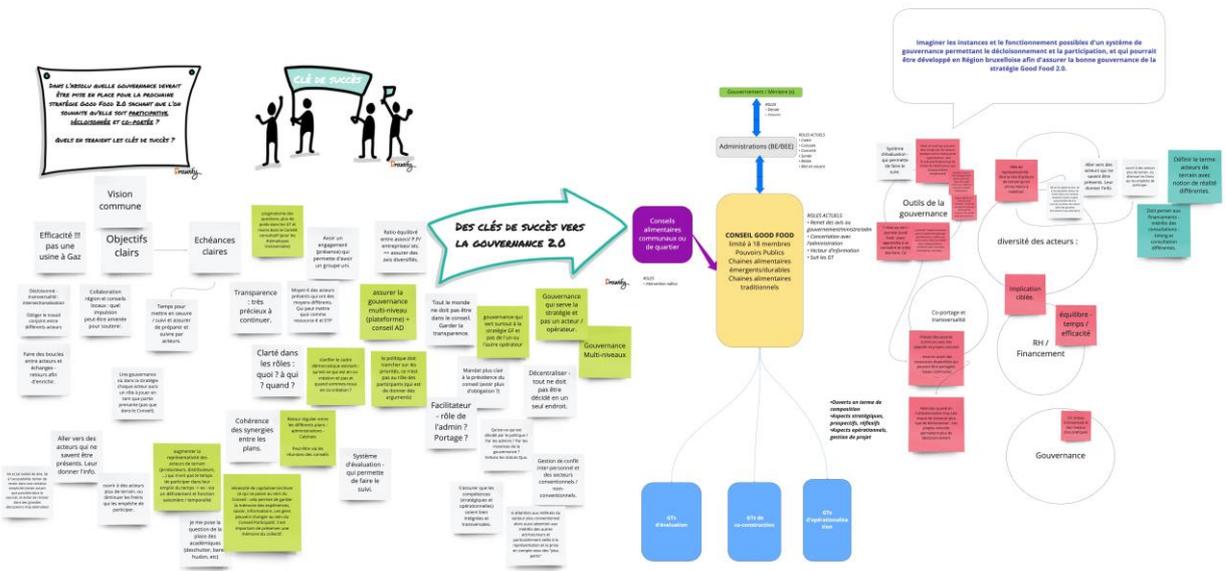
- Éléments transversaux :
 - o Mot d'ordre : **efficacité** /productivité ! Eviter d'avoir une usine à gaz, équilibre à trouver entre temps/efficacité
Il faut **simplifier**, arrêter de vouloir faire tout avec tout le monde, il faut **décentraliser** certaines choses (tout ne doit pas être décidé/discuté au même endroit, tout ne doit pas être co-construit, tout le monde ne peut pas toujours tout remettre en question), sachant que ceci implique transparence et confiance
 - o Il n'est pas nécessaire d'avoir des instances pour tout
 - o La gouvernance doit être au service de la raison d'être de la stratégie, mais pas de la raison d'être de l'un ou l'autre membre en particulier.
 - o Prévoir un **système de gestion des conflits** et des intérêts différents, et parfois opposés, de différents acteurs (agro-industrie, traditionnel vs petits producteurs).
 - o Il faut distinguer différentes temporalités de la stratégie en lien avec le rôle des différentes instances (voir ci-dessus)
 - o Il faut associer des objectifs aux différentes instances (et en lien avec la temporalité de la stratégie) : définir un objectif clair, un échéancier clair, une périodicité, comme cela l'engagement des uns et des autres est connu
 - o Il faut distinguer dans quelles instances on gère :
 - Le pilotage, les décisions
 - La mise en œuvre
 - Les brainstorming
 - L'échange d'information
 - Les avis
- Liens entre les différents niveaux de la gouvernance
 - o Prévoir des boucles de rétroactions entre les différents niveaux, pour assurer un échange optimal
- **Instance décisionnelle / de coordination :**
 - o On veut une stratégie qui ait un effet transformatif. Il reste donc de la responsabilité du gouvernement de prendre les décisions qui garantissent qu'on dépasse le statu quo pour aller vers la transformation souhaitée
 - o Au-dessus du conseil, tranche

- Si on a co-construit la stratégie, après dans la mise en œuvre il faut limiter les éléments à trancher, identifier ce qu'il reste à trancher (priorités budgétaires ?)
- Intégrer les administrations (lesquelles ?)
- Intégrer les politiques (lesquels ?)
- **Le conseil participatif :**
 - Place trop centrale et importante dans le schéma actuel
 - C'est le seul organe qui assure une vision transversale à la stratégie et une représentativité des acteurs, et à ce titre il doit continuer à exister (même si on a été jusqu'à l'idée de le supprimer totalement pour simplifier le dispositif), mais en recentrant ses missions
 - Il faut clarifier le rôle de la présidence, donner un mandat clair :
 - Garder une présidence tournante
 - Rôle d'impulsion ? De représentation ?
 - Il faut clarifier / faire évoluer le rôle du conseil
 - Le rôle semble clair dans le ROI, mais pas dans la pratique : pq ?
 - Rôle d'échange et d'avis / phase mise en œuvre
 - Notamment retour sur les informations des actions co-portées, des avancements des plans des différentes administrations.
 - Sur le rôle d'avis : connaître ce qui est contraignant ou pas au niveau des avis établis
 - Point d'attention : on manque de temps mais on discute de tout au conseil, sans que les membres d'une thématique y trouve intérêt sur l'ensemble de la discussion
 - >> rôle d'actions à mener ? rôle à jouer en tant que partie prenante
 - Clarifier ce qu'on y décide ou pas, pour beaucoup, le conseil doit argumenter, pas trancher
 - Rôle d'impulsion vers les conseils alimentaires locaux ?
 - Membres ? (Voir qui impliquer) En fonction du rôle :
 - Tout le monde ne doit donc pas y être, plus on est nombreux, plus c'est compliqué
 - Brupartners ?
 - Les académiques ?
 - Les co-porteurs ne doivent pas forcément être dans le conseil : on peut être partie prenante sans s'impliquer dans tout
- **Les GT**
 - Leur donner plus de poids que dans le modèle actuel
 - Prévoir des GT de différents type avec des rôles définis
 - Certains contraignants, certains consultatifs, mais à déterminer à l'avance
- **Les focus group / groupes restreint**
 - Faire des consultations ciblées pour des acteurs de terrain comme les producteurs
- **Instance de co-portage de la stratégie**
 - La future stratégie doit être moins centrée sur l'administration ; l'administration doit lâcher prise, accepter de ne pas tout contrôler ; il faut aller vers plus de co-portage
 - Co-portage n'est pas coordination : tous les acteurs qui portent des actions ne doivent pas forcément se retrouver dans les instances de participation ou décisionnelles
 - Avoir une personne de contact par administration ?
 - Pour la gouvernance inter-admin & la transversalité, prévoir des **accords de collaborations formels** entre les admins leaders et les autres, qui ont des thématiques

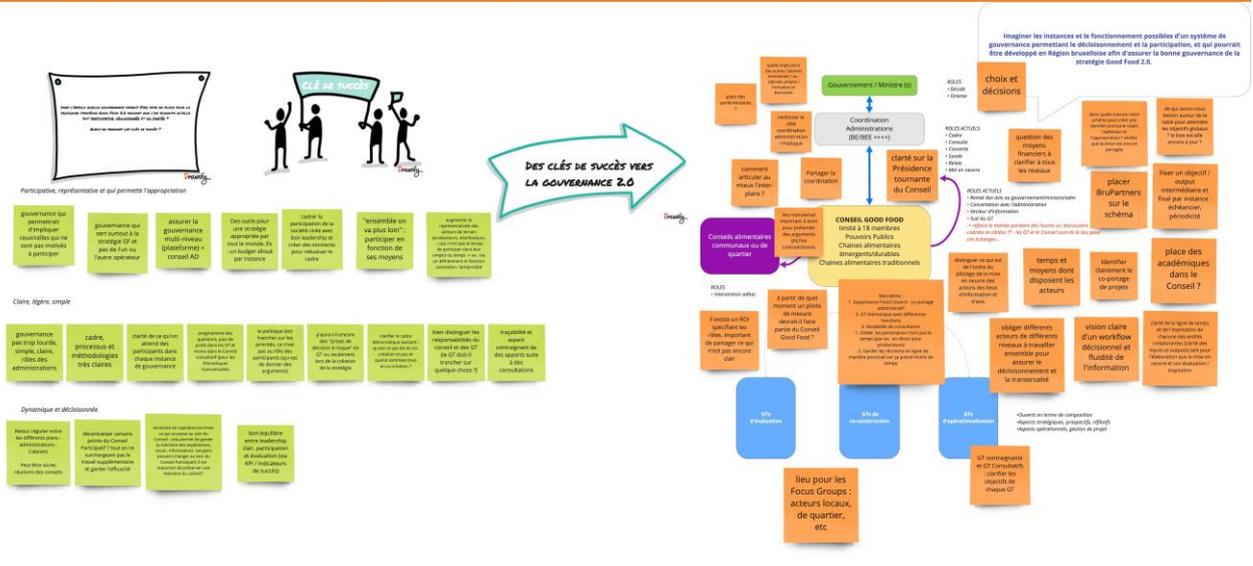
communes dans le système alimentaire. Ex : Toronto. Cadre formel de collaboration entre admin de la santé et admin de l'environnement



GT GOUVERNANCE SOUS-GROUPE 1 : CAROL CLARA



GT GOUVERNANCE
SOUS-GROUPE 2 : MARCEL VAN MEESCHE



4. Prochaines étapes :

- ❖ PV – transmis au Conseil Participatif et aux participants à ce Groupe de Travail + mise en ligne sur plateforme
- ❖ Prise de recul et planification si nécessaire de Focus groupe et/ou bilatéral.
- ❖ Journée convergence : 23/09/2021
- ❖ Prochain Groupe de Travail "gouvernance" : en cours de planification.