
SYSTÈME ALIMENTAIRE DURABLE ET TERRITORIAL : UNE STRATÉGIE POUR LE CANTON DE GENEVE

Restitution de l'atelier gouvernance

1er septembre 2026

Sommaire :

1.	Contexte et objectif de ce document.....	2
2.	Introduction et cadrage de l'atelier.....	4
3.	Les quatre modèles de gouvernance : présentations et échanges.....	6
4.	La méthode : cinq groupes, cinq mesures, cinq critères.....	13
5.	Les travaux des groupes.....	15
6.	Synthèse transversale.....	26
7.	Conclusion et prochaines étapes.....	28

1. Contexte et objectif de ce document

Ce document a pour objectif de **restituer le déroulé et les enseignements de l'atelier consacré à la gouvernance du Système alimentaire durable et territorial (SADT)**, qui s'est tenu le 1er septembre 2026 dans les locaux de l'Association ma-terre.

Cet atelier s'inscrit dans la phase d'approfondissement 2026 de la démarche, dans la continuité des huit séances de travail menées en 2025 avec le groupe d'experts. Il a réuni un cercle élargi d'acteurs de l'écosystème alimentaire genevois autour d'un objectif : **explorer ensemble quatre modèles de gouvernance possibles pour le SADT, en comprendre les avantages et les inconvénients, et identifier les sujets à travailler – sans prendre de décision ni engager qui que ce soit.**

La séance s'est déroulée en quatre temps : une introduction de cadrage, une table ronde de présentation des quatre modèles par leurs porteurs, un travail d'évaluation en cinq groupes à partir de mesures concrètes issues des travaux 2025, puis une restitution collective.

Les participant.e.s :

Karine Salibian-Kolly	État de Genève – DCS (PAPP)
Afamia Kaddour	État de Genève – DGS (PAPP)
Isabelle Pasquier	État de Genève – DT-OCAN (PAPP)
Damien Gummy	État de Genève – DT-DDC
Thomas Kilbert	Ville de Genève
Mario Marchesini	CCIG
Philip Maguire	FER Genève
Eric Emery	Association des artisans boulangers-confiseurs
Héloïse Candolfi	AgriGenève
Esther Um	CALIM
Léa Winter	Société civile (MAPC, CALIM)
Christophe Golay	Société civile, droit à l'alimentation
Gaëlle Bigler	Société civile
Sidonie Fabbi	Experte 2025 – prévention, santé
Rudi Berli	Expert 2025 – production, distribution
Charlotte de la Baume	Experte 2025 – durabilité, restauration collective
Nicolas Lucchini	Expert invité – projet de la plaine de l'Aire
Nathalie Dugerdil	Comité ma-terre
Maud Bonnet	Comité ma-terre

L'équipe d'animation :

Guillaume Lambert	ma-terre – introduction, conclusion et animation du groupe M5
Emmanuel Ansaldi	Comité ma-terre – porteur du modèle 1 et animation du groupe M9
Gaétan Morel	Comité ma-terre – porteur du modèle 2 et animation du groupe M6
Amour Lokossou	Comité ma-terre – animation du groupe M8
Justine Gaudard	ma-terre – animation du groupe M7
Maxime Locci, Thierry Ungaro	Ad Valoris – facilitation de l'atelier

2. Introduction et cadrage de l'atelier

Où en est la démarche SADT

En ouverture de séance, Guillaume Lambert a resitué l'atelier dans le contexte du mandat confié par le Conseiller d'État : **coordonner l'élaboration d'un projet de système alimentaire durable et territorial, de manière participative, avec l'ensemble des acteurs de la thématique alimentaire**. Cet aspect **participatif** a guidé toute la démarche : ne jamais rester dans l'entre-soi et aborder la question alimentaire de manière transversale.

Le chemin parcouru a ensuite été rappelé :

- **2024** : les membres de ma-terre élaborent une vision et quatre axes stratégiques.
- **2025** : seize expert.e.s représentant l'ensemble de l'écosystème alimentaire se réunissent à huit reprises pour construire un plan d'action et réfléchir à une gouvernance.
- **2026** : ce travail se poursuit par l'approfondissement des mesures prioritaires et de la question de la gouvernance — l'objet du présent atelier.

Une proposition de gouvernance a été élaborée avec les expert.e.s en 2025, puis affinée par le pôle projets de l'association ma-terre, avec l'aide de Christophe Golay. Elle a été présentée à différents interlocuteurs (Comité ma-terre, PAPP, CALIM, Conseiller d'Etat Nicolas Walder...). Les retours recueillis lors de ces présentations ont conduit à remettre plusieurs modèles sur la table, **l'idée n'étant pas de choisir ou d'exclure un modèle, mais de comprendre ce que chacun apporte**.

Le cadre de travail proposé

Ad Valoris a ensuite posé le cadre de la matinée. Le cap du SADT étant fixé, l'atelier visait à réfléchir à un modèle de gouvernance capable de trois choses :

- **Asseoir et renforcer la légitimité** du système alimentaire durable et territorial ;
- **Prendre des décisions** pour la mise en œuvre des mesures imaginées — et de celles à venir ;
- **Suivre et ajuster** les mesures dans la durée.

Quatre règles ont été proposées aux participant.e.s pour la matinée :

- **Nous ne rouvrons pas ce qui n'est pas à l'ordre du jour**. Le sujet du jour est la gouvernance. Le contenu des mesures, le périmètre du SADT ou la démarche globale sont des questions légitimes, qui trouveront leur place dans d'autres rendez-vous — notamment la rencontre cantonale du 16 octobre.

- **Aucune décision n'est prise aujourd'hui.** Chacun.e est venu.e donner son avis avec son expertise et son vécu, et non représenter la position de son institution.
- **Les quatre modèles sont des hypothèses de travail, pas des projets ficelés.** Volontairement schématiques et inégalement détaillés. Rien n'empêche de réfléchir à la manière dont ils pourraient se combiner.
- **Le désaccord est une réponse valable.** Si un groupe ne s'accorde pas, les positions divergentes sont notées et argumentées : pour la suite des travaux, c'est une information plus utile qu'un consensus de façade.

3. Les quatre modèles de gouvernance : présentations et échanges

Les quatre modèles ont été présentés, chacun par un.e orateur.rice dédié.e en plénière afin de construire un socle de compréhension commune avant le travail en groupes. Pour chaque modèle, on trouvera ci-dessous l'essentiel de ce qu'en a présenté son porteur, puis, dans l'encadré, les questions et réactions de la salle.

Modèle 1 – Une gouvernance cantonale, version SADT (Emmanuel Ansaldi)

- **Un contrat territorial alimentaire qui réunit trois mondes** – les pouvoirs publics, le monde économique et la société civile – autour de trois responsabilités et de trois engagements.
- **À terme, une fondation dotée d'un budget propre**, cofinancée par les acteurs publics, privés et la société civile.
- **Deux instances complémentaires** : un **Collège décisionnel** de huit personnes issues des trois mondes, en mesure de décider et de valider plans et budget ; un **Conseil de l'alimentation** de 18 membres représentant tous les maillons du système, qui construit la stratégie et les mesures.
- **La mise en œuvre appartient à chacun des trois mondes**, selon ses modalités propres – l'État par ses politiques, les entreprises par leurs pratiques, la société civile par ses initiatives.

Les points de discussion abordés

La place de l'agriculture et l'équilibre des pouvoirs. Le monde de la production et de la transformation, premier concerné par la question de la pérennité économique et des prix, doit être suffisamment représenté pour équilibrer les rapports de force. Ainsi, une place spécifique est prévue pour l'agriculture – au sein du Collège ; si le système ne garantit pas des prix rémunérateurs, rien ne fonctionne, et c'est précisément l'objet du contrat. Il a aussi été relevé qu'une vision et des objectifs fixés dès le départ peuvent compenser les jeux de pouvoir.

La représentation des pouvoirs publics. Comment articuler canton, communes, Grand Genève, et gérer la dimension politique ? Deux échelons sont jugés essentiels : le canton et les communes, ces dernières étant un relais majeur du système alimentaire, notamment via la restauration collective.

L'existence de modèles similaires. Des conseils de l'alimentation existent dans d'autres villes, mais la plupart restent consultatifs : in fine, c'est le pouvoir public qui décide. La spécificité du modèle proposé est justement la décision partagée entre les trois mondes et le financement propre – d'où son caractère inédit.

Le caractère réaliste ou non de créer une nouvelle structure. Les consultations menées – notamment auprès du Conseiller d'État – invitent à ne pas ajouter une structure supplémentaire, et une entité nouvelle serait difficile à faire aboutir dans le contexte actuel. La question de l'évolution d'une structure existante, comme ma-terre, fait donc partie de la suite du travail – ce qui ouvre naturellement sur le modèle 2.

Le contrat et la stratégie. Qui signe, et qui définit la stratégie pilotée ? La première ébauche de stratégie issue des travaux avec les expert.e.s constituerait le mandat de départ de cette gouvernance, qui aurait ensuite le devoir de la faire évoluer. L'enjeu du SADT est de lancer une dynamique et d'offrir un lieu reconnu où décider et suivre les mesures – faute de quoi les initiatives continueront de se développer en ordre dispersé.

Le financement. Il était important pour les porteurs que l'argent ne vienne pas uniquement des politiques publiques, par nature soumises aux alternances : un changement structurel doit reposer sur un financement mixte – y compris des fondations pour soutenir le volet société civile. Pour le porteur, c'est l'ensemble du tissu économique – et pas seulement les acteurs de l'alimentation – qui a intérêt à un système alimentaire résilient et pourrait y contribuer.

La capacité contributive du monde professionnel a toutefois été questionnée dans la salle, la santé économique de nombreuses filières étant fragile ; il s'agirait alors davantage de sponsors, de fondations et de fonds privés que de cotisations des professionnels.

Modèle 2 – Une gouvernance cantonale au sein de l'association ma-terre (Gaétan Morel)

- **S'appuyer sur une structure qui existe déjà** : l'association ma-terre – un noyau de 11 acteurs clés, un contrat de prestation de l'État, une subvention de la Ville de Genève, un secrétariat et une coordination qui fonctionnent.
- **Une ouverture de la structure à de nouveaux acteurs**, soutenue par le comité ; les modalités restent à définir – élargissement progressif avec quelques acteurs clés, ou invitation large de l'ensemble de l'écosystème.
- **Un démarrage rapide possible**, dès début 2027, avec les moyens existants – le contrat de prestation dont le SADT fait partie.
- **Une solution durable ou transitoire**, pouvant préparer l'évolution vers une structure plus formalisée, comme celle du modèle 1.

Les points de discussion abordés

La résilience budgétaire. Comment prévenir le risque politique de coupes ? Idéalement, le contrat de prestation ne représenterait qu'**environ la moitié des ressources**, le reste étant recherché auprès de fondations privées ou d'autres sources, pour garantir une certaine indépendance.

La représentation de la grande distribution. Le sujet n'est pas tranché. Des pistes ont été évoquées : des acteurs comme l'Union maraîchère, qui travaillent avec la grande distribution, ou des personnalités issues du secteur, pourraient porter ces enjeux sans siéger au nom des enseignes.

Un contrepoint a été apporté dans la salle : Coop, Migros et Genève Commerce ont joué le jeu dans d'autres consultations, et la grande distribution concentre l'essentiel de la consommation – on ne peut pas construire sans elle. Le principe partagé : n'exclure aucun acteur et chercher la meilleure manière de représenter chaque monde.

Un monde économique hétérogène et peu disponible. Deux nuances ont été apportées : le monde économique ne tire pas dans une seule direction – ses intérêts internes divergent parfois, et sa représentation doit rester au service de la vision commune ; et au-delà de l'invitation, la difficulté sera de le faire réellement participer, ces questions n'étant pas sa priorité.

Ce que piloterait cette gouvernance. Les mesures prioritaires du SADT constituent un premier socle de travail ; d'autres propositions émergeront ensuite. L'association formaliserait les propositions et les ferait porter, par elle-même ou par des partenaires.

Financements structurels et financements par mesure. Il a été précisé qu'il faut distinguer le financement de la structure de gouvernance elle-même et le financement de chaque mesure, un partenaire pouvant choisir de financer une mesure spécifique sans financer l'ensemble.

Modèle 3 – Une gouvernance communale ou intercommunale (Nicolas Lucchini)

- **Moins un modèle concurrent qu'un niveau de gouvernance** : celui des territoires et des projets.
- **L'exemple du projet pilote de la plaine de l'Aire**, porté par l'OCAN dans le cadre de la gouvernance existante du vallon de l'Aire : six communes (Confignon, Bernex, Onex, Lancy, Plan-les-Ouates, Perly-Certoux), la Ville de Genève et Meyrin, les offices cantonaux concernés, une trentaine d'agriculteurs et agricultrices et les entreprises du territoire. Un projet né de la société civile, avec le carnet de doléances des associations riveraines de l'Aire en 2021.
- **Un point d'appui : les obligations communales en matière d'alimentation** – accueil des enfants à la journée, restauration scolaire – aujourd'hui sans véritable cadre alimentaire.
- **Une démarche ascendante** : partir d'un diagnostic territorial fin, de l'assiette des enfants et de la connaissance intime que les acteurs agricoles ont de leur territoire, et recréer des liens entre des acteurs qui ne travaillent plus ensemble.
- **La gouvernance se construit autour du projet** – et non l'inverse.

Les points de discussion abordés

Le nombre d'organes de gouvernance qu'implique ce modèle. Faut-il imaginer 45 gouvernances, une par commune ? Non : il ne s'agit pas de reproduire mécaniquement le modèle de la plaine de l'Aire. À l'échelle genevoise, l'Association des communes genevoises (ACG) pourrait, par exemple, coréfléchir et cofinancer un SADT à partir des territoires.

Le financement. Un financement commune par commune ? La question n'est pas tranchée et dépend des mesures : celles liées aux marchés publics ou à la restauration collective relèvent de chaque commune, d'autres appellent un périmètre intercommunal ou cantonal. Le niveau communal reste, pour plusieurs participant.e.s, un levier de financement de proximité important.

La diversité des communes. Comment représenter des réalités aussi différentes que Lancy, très urbaine, et Bernex, encore largement rurale ? C'est précisément l'intérêt de l'instance de gouvernance partagée : les communes sans terres agricoles sont parfaitement conscientes de bénéficier des externalités positives du système – production alimentaire, loisirs, qualité de l'eau – et c'est ce qui rend la dimension territoriale démontrable.

Modèle 4 – Une gouvernance par la société civile (Léa Winter)

- **Une expérimentation de démocratie alimentaire** menée par la CALIM depuis un peu plus d'un an.
- **L'ambition : faire monter en compétence politique les mangeurs et mangeuses** — chacun a ses intérêts et ses positions, mais tout le monde mange chaque jour : ce terrain commun permet d'apprendre et de décider ensemble.
- **La caisse alimentaire** : un dispositif solidaire d'achat, expérimental et volontaire, géré par un comité citoyen d'une trentaine de personnes, dans le cadre du droit à l'alimentation inscrit dans la Constitution genevoise.
- **Porter la voix citoyenne dans les organes de décision** de la politique alimentaire, face à un constat de manque de coordination et de cohérence.

Les points de discussion abordés

Une articulation plutôt qu'une opposition. Le Conseil citoyen de l'alimentation a été créé notamment pour représenter la société civile dans le modèle 1 et pour répondre à la consultation sur l'avant-projet de loi. Les modèles ne s'opposent donc pas : le modèle 4 expérimente, à l'échelle du quartier, une manière de faire qui peut alimenter les autres.

Démocratie de structures, démocratie de citoyens. La différence entre les modèles 2 et 4 a été clarifiée : ma-terre est une association de structures (Partage, AgriGenève, l'État, la Ville, Fourchette verte...), tandis que le modèle société civile repose sur la participation directe de particuliers, citoyennes et citoyens.

Le périmètre du système. La question de l'auto-approvisionnement (**environ 20 % de production locale**) et de la sécurité alimentaire globale a été soulevée : l'ambition du SADT ne se limite pas à la production genevoise, mais appréhende l'alimentation de manière transversale — avec des limites sur la capacité à avoir une influence au-delà.

Ce que l'on retient de ces échanges

Les modèles coexistent déjà et ne s'excluent pas. Trois des quatre modèles existent sous une forme ou une autre ; la question la plus structurante posée par la salle est celle de la création d'une nouvelle entité (modèle 1) et de son horizon. Des combinaisons sont possibles — les modèles 2 et 3, voire 2, 3 et 4 — et le modèle 2 peut constituer une étape transitoire vers le modèle 1. ma-terre elle-même reconnaît ne pas encore disposer de toute la représentativité nécessaire et devoir évoluer.

Deux sujets traversent tous les échanges : les financements et la représentativité. Financement structurel ou par mesure, part publique et part privée, résilience face aux alternances politiques d'un côté ; représentation de la grande distribution, d'un monde économique hétérogène, de l'agriculture et des citoyen.ne.s de l'autre. Tous ces sujets devront être pris en compte dans la proposition finale de gouvernance qui sera à valider par le Conseil d'État.

Une gouvernance qui se construit par le concret. Les participant.e.s se sont rejoints sur un point : la gouvernance ne se décrète pas. Elle s'éprouve d'abord autour de projets et de mesures concrètes qui démontrent que les acteurs savent travailler ensemble, puis se formalise — un chemin progressif plutôt qu'une structure posée d'emblée.

4. La méthode : cinq groupes, cinq mesures, cinq critères

Pour le travail en groupe, chaque table s'est vu attribuer par tirage au sort une mesure concrète issue des travaux 2025 avec les expert.e.s. Ce choix méthodologique est volontaire : plutôt que de juger les modèles dans l'abstrait, chaque groupe avait la consigne de mettre les modèles à l'épreuve à partir d'un cas concret.

Les cinq mesures « cobayes »

Mesure	Intitulé	Animation
M5	Diversifier les sources de protéines et promouvoir une alimentation saine et durable	Guillaume Lambert
M6	Renforcer la communication sur les cobénéfices (sociaux, environnementaux et économiques) du label GRTA	Gaétan Morel
M7	Former les responsables d'approvisionnement à l'alimentation saine et durable	Justine Gaudard
M8	Encourager la création de « pôles alimentaires » dans les communes et quartiers	Amour Lokossou
M9	Encourager les plans d'alimentation durable en entreprise	Emmanuel Ansaldi

Les cinq critères d'évaluation

- **Légitimité (démocratique et participative)** : la capacité du modèle à faire accepter ses décisions sur la mesure par les acteurs dont elle dépend, grâce à un fonctionnement démocratique et participatif.
- **Cohérence et articulation avec la stratégie globale** : la capacité du modèle à inscrire la mesure dans une stratégie alimentaire cantonale et à la relier à l'existant, pour éviter les doublons.
- **Portage et financements** : la capacité du modèle à donner à la mesure un porteur qui la défend dans la durée et un accès réaliste aux moyens nécessaires à sa réalisation.
- **Prise de décision et réalisation** : la capacité du modèle à passer de l'idée aux actes : décider dans des délais compatibles avec la mesure et mettre réellement en mouvement ceux qui devront agir.
- **Évaluation et suivi** : la capacité du modèle à suivre la mesure sur le long terme : mesurer ses effets réels, la corriger ou l'arrêter si nécessaire, au-delà des changements de personnes et des échéances politiques.

Chaque groupe a passé les critères en revue l'un après l'autre et attribué à chaque modèle une note de 1 à 5 étoiles, en justifiant les notes au fil de la discussion. Lorsqu'un groupe ne convergeait pas, la consigne était de noter le critère comme « clivant » et de consigner les différentes positions.

5. Les travaux des groupes

On trouvera ci-dessous, pour chaque groupe, la mesure testée, ce qui se dégage des échanges et les points de vigilance ou de clivage exprimés, ainsi que la matrice d'évaluation produite par la table. **Les notes sont à lire comme une matière à réflexion** : elles photographient les tendances et les débats d'un groupe à un instant donné, au travers d'une mesure particulière — **en aucun cas comme un classement définitif des modèles**.



Les groupes au travail : notation critère par critère, à l'aide des étoiles.

Groupe M5 – Diversifier les sources de protéines et promouvoir une alimentation saine et durable

L'animation : Guillaume Lambert

Les participants : Sidonie Fabbi, Rudi Berli, Christophe Golay, Thomas Kilbert.

En synthèse

- **Les deux modèles cantonaux ressortent en tête** (20/25 chacun), devant le communal et la société civile (17,5). Le groupe a globalement bien convergé.
- Sur **la cohérence**, l'alignement a été rapide : plus l'échelon est formalisé et élevé, plus il est facile d'inscrire la mesure dans une stratégie globale.
- Sur **la prise de décision**, le rapport s'inverse : le cantonal SADT est jugé lourd et peu agile (2,5), quand la société civile est perçue comme la plus réactive (5).

Les points de discussion

- **La légitimité a fait débat** : est-elle plus forte « par le haut » (cantonal) ou « par le bas » (société civile) ? Le groupe y a vu le reflet d'une question de fond, au-delà de la mesure.
- **Sur le portage**, des craintes de fragilité pour la société civile (modèle 4) (dépendance à quelques personnes, ressources bénévoles) – nuancées par ceux qui soulignent l'engouement et le nombre de bénévoles – et une interrogation sur l'adéquation entre les moyens de ma-terre (modèle 2) et l'ambition ; côté cantonal (SADT) (modèle 1) un doute sur l'adhésion effective des trois mondes.
- Le groupe signale s'être en partie écarté de la mesure pour discuter des modèles en tant que tels et d'une vision de changement de système.

	M5 / Diversification			
	CANTONAL (SADT)	CANTONAL (MA-TERRÉ)	COMMUNAL INTERCOMMUNAL	SOCIÉTÉ CIVILE
LEGITIMITÉ	4	4	3	4
COHERENCE	5	4	3	2
PORTAGE, FINANCEMENTS	4.5	4	3.5	3
PRISE DE DÉCISION	2.5	4	4	5
EVALUATION, SUIVI	4	4	4	3.5
TOTAL	20	20	17.5	17.5

Groupe M6 — Renforcer la communication sur les cobénéfices (sociaux, environnementaux et économiques) du label GRTA.

L'animation : Gaétan Morel

Les participants : Damien Gummy, Léa Winter, Philip Maguire, Héroïse Candolfi

En synthèse

- **Le groupe n'a pas convergé :** les notes sont restées sous forme de fourchettes (1–2 contre 4–5) sur la plupart des critères, et aucun total n'a été consolidé. C'est en soi un résultat : sur cette mesure, le choix du bon échelon de gouvernance divise.
- **Le portage et les financements** des modèles cantonaux (modèle 1 et 2) font plutôt consensus (4–5), y compris la piste de fondations privées prêtes à financer une feuille de route partagée par l'ensemble des acteurs.
- **Sur l'évaluation et le suivi**, l'implication de la société civile (modèle 4) a été vue comme un atout, avec une note plutôt élevée.
- Des doutes partagés sur la capacité d'une structure communale – modèle 3 – ou de quartier à embrasser suffisamment les acteurs concernés par un label cantonal.

Les points de discussion

- Le clivage central : **est-il légitime de confier cette mesure à une gouvernance transversale alors que l'OPAGE et Genève Terroir portent déjà le label** — avec un risque de doublon — ou l'échelon transversal, réunissant tous les acteurs autour de la table, est-il précisément ce qui manque ?
- **Sur la prise de décision**, une incertitude sur le caractère réellement décisionnel du Collège du modèle 1 : un risque de lourdeur excessive face à des structures dédiées qui fonctionnent plus simplement.
- Enseignement souligné par l'animateur : le jugement dépend fortement de la mesure choisie — pour d'autres mesures, l'échelon transversal pourrait fonctionner.

	M6-GRTA			
	CANTONAL	CANTONAL (MA-TERRE)	COMMUNAL INTERCOMMUNAL	SOCIÉTÉ CIVIL
LEGITIMITÉ	Données 1-2 < 4-5 Δ Don OPAGS par le général	1-2 < 4-5		1-2
COHERENCE	Pas pour cette mesure 1-2 < 4-5 Δ Données	idem 1-2 < 4-5		1-2
PORTAGE FINANCEMENTS	Données sur les fonds privés et publics ? 4-5	ok pour les deux (1-2) 4-5	2-3 (Δ financement public et communautaire)	1-2
PRISE DE DECISION	3 (entre 2 et 4)	2-3 méthode à gèle ?	—	1
EVALUATION/SUIVI	Canton ≠ SADT 1-2 < 4-5	idem		4-5 évaluation
TOTAL				

Groupe M7 – Former les responsables d'approvisionnement à l'alimentation saine et durable

L'animation : Justine Gaudard

Les participants : Esther Um, Karine Salibian, Maud Bonnet, Mario Marchesini

En synthèse

- **Le modèle cantonal version ma-terre (modèle 2) ressort légèrement en tête** (17/25), devant le cantonal SADT (15) (modèle 1), le communal (14,5) (modèle 3) et la société civile (14) (modèle 4).
- **Atout relevé pour le modèle 2** : la mixité entre terrain et politique, et un poids accru pour aller chercher des financements si l'association s'élargit.
- **Atout relevé pour l'échelon communal - modèle 3** : le lien direct entre besoins et territoire (diagnostic, proximité de l'agriculture, du politique et des citoyen.ne.s).

Les points de discussion

- **Cantonal (modèle 1)** une bonne direction, mais des craintes de lenteur ; interrogation sur le manque de diversité (absence des consommateurs et consommatrices dans le collège décisionnel tel que présenté).
- **Cantonal version ma-terre (modèle 2)** Des doutes sur la transparence de l'association – qui en fait partie, comment décide-t-elle ? Le besoin d'ouverture et de lisibilité est revenu à plusieurs reprises.
- **Une condition jugée indispensable par la plupart** : intégrer la grande distribution à ce type de modèle.
- **Société civile (modèle 4)** des positions partagées entre conviction (la force du nombre, des processus de décision rapides) et scepticisme (dilution, absence de relais politique); et une limite structurelle sur le suivi : sans fonds pour des professionnels, le bénévolat ne peut pas porter seul un suivi dans la durée.

	M7-FORMATION			
	CANTONAL	CANTONAL (MA-TERRE)	COMMUNAL INTERCOMMUNAL	SOCIÉTÉ CIVILE
LEGITIMITÉ	☆☆☆ Projet de loi ou règlement adopté par le conseil cantonal	clivant 2★ 3★ 4★ 5★ Document présenté au conseil cantonal ~ 5,5	☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal ~ 5	clivant ★1 ★1 ★2 ★5 Document présenté au conseil cantonal ~ 3
COHERENCE	☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	clivant ★1 ★2 ★3 ★4 Document présenté au conseil cantonal ~ 2,5	clivant ★1 ★2 ★2 ★4 Document présenté au conseil cantonal ~ 3
PORTAGE FINANCEMENTS	☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	clivant ★2 ★2 ★3 ★4 Document présenté au conseil cantonal ~ 2,5	clivant ★1 ★2 ★3 ★3 Document présenté au conseil cantonal ~ 2,5
PRISE DE DÉCISION	☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	clivant ★2 ★5 Document présenté au conseil cantonal ~ 3,5
EVALUATION, SUIVI	☆☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆☆☆ Document présenté au conseil cantonal	☆☆ Document présenté au conseil cantonal ~ 3,5
TOTAL	15★	17★	14,5★	14★

Groupe M8 — Encourager la création de « pôles alimentaires » dans les communes et les quartiers.

L'animation : Amour Lokossou

Les participants : Gaëlle Bigler, Nathalie Dugerdil, Isabelle Pasquier, Nicolas Lucchini

En synthèse

- **Le modèle cantonal version ma-terre (modèle 2) et l'échelon communal (modèle 3) ressortent ensemble en tête** (18,5/25), devant le modèle cantonal version SADT (modèle 1) (15,5) et la société civile (modèle 4) (14) : pour une mesure de proximité, les acteurs les plus proches du terrain — ou capables de l'accompagner — sont jugés les mieux placés.
- **Portage :** une fondation dotée de fonds faciliterait la mise en œuvre ; ma-terre a l'avantage d'exister déjà, avec des ressources humaines et des compétences.
- **Évaluation et suivi :** la proximité joue — les communes connaissent leurs administré.e.s, et les personnes concernées peuvent directement remonter ce qui ne fonctionne pas.

Les points de discussion

- **Société civile (modèle 4)** peut-elle tout faire seule ? Besoin de financements peu disponibles, initiatives potentiellement disparates... ou au contraire cohérence garantie par ceux-là mêmes qui portent l'idée au quotidien : le groupe a navigué entre les deux lectures.
- **Communes (modèle 3) un avis mitigé sur le portage** — pas toujours de moyens à orienter vers ce type de mesure, mais un mandat naturel de contribution à la vie sociale des quartiers.
- **Prise de décision :** créer une structure nouvelle prend du temps (2/5 pour le cantonal SADT (modèle 1)), quand une structure existante peut aller plus vite (3,5 pour le modèle 2) ; pour la société civile (modèle 4), le passage de la décision à l'action reste difficile.

	M8-POLES			
	CANTONAL	CANTONAL (MA-TERRE)	COMMUNAL INTERCOMMUNAL	SOCIETE CIVILE
LEGITIMITE	3 étoiles	3*	4*	1*: 3* : Ampleur Echelle? 4* : Les hommes peuvent s'en
COHERENCE	3,5 *	4*	4* :	1* : Inapplicable 4* : Veiller à la chose publique dans la Tour.
PORTAGE FINANCEMENTS	4*	4*+	2,5* : Pas de moyen de communication 4* : Bien en droit pour attribuer les fonctions	2*
PRISE DE DECISION	2*	3,5*	3*	2,5*
EVALUATION, SUIVI	3*	4*	4,5 { obligation proximité	4* Amorce si fonction
TOTAL	15,5*	18,5*	18,5*	14*

Groupe M9 – Encourager les plans d'alimentation durable en entreprise.

L'animation : Emmanuel Ansaldi

Les participants : Eric Emery, Afamia Kaddour, Charlotte de la Baume

En synthèse

- **Le cantonal SADT (modèle 1) ressort nettement en tête** (25/25), devant le communal (modèle 3) (22) et ma-terre (modèle 2) (17) ; la société civile (modèle 4) est en fort retrait (8) sur cette mesure ciblant les entreprises.
- **L'échelle des faïtières (CCIG, AgriGenève...) est jugée plus percutante pour atteindre les entreprises que la démarche individuelle d'un entrepreneur** ; l'échelle communale peut bien fonctionner localement, mais la relation reste individuelle et difficile à massifier.
- En réponse à une question de la salle, il a été relevé que les faïtières pourraient tout aussi bien trouver leur place dans un modèle ma-terre élargi (modèle 2) les deux modèles cantonaux se rejoignant alors.

Les points de discussion

- Le groupe a consacré un temps important à **clarifier les termes** – derrière la « légitimité », c'est bien la représentativité dans chacune des instances qui a été évaluée.
- **La société civile (modèle 4) a été jugée peu armée pour porter une mesure tournée vers les entreprises.**
- Le groupe souligne enfin que la mesure a fortement orienté les choix : **en partant de la stratégie globale plutôt que d'une mesure, les conclusions auraient sans doute été différentes.**

	M9-PLAN ALIMENTATION			
	CANTONAL	CANTONAL (Ma-Terre)	COMMUNAL INTERCOMMUNAL	SOCIÉTÉ CIVILE
LEGITIMITÉ/ REPRÉSENTATIVITÉ	5	3 [↑]	4	2
COHERENCE/ COHERENCE	5	3 [↑]	5	0 NC NC
PORTAGE FINANCEMENTS	5	3 [↑]	4	2
PRISE DE DÉCISION/ EFFICACITÉ	5	3 [↑]	5	2
EVALUATION, SUIVI	5	5	4	2
TOTAL	25	17 [↑]	22	8

6. Synthèse transversale

Le modèle cantonal version SADT est celui qui porte l'ambition la plus haute : une décision réellement partagée entre pouvoirs publics, monde économique et citoyens, et un budget propre qui le distingue des conseils alimentaires existants, restés consultatifs. C'est aussi le modèle qui rassure le plus sur la cohérence stratégique, et le plus percutant dès qu'il s'agit d'atteindre les entreprises par leurs faïtières. Mais cette ambition a un coût. Sa création serait lente et lourde, et son réalisme politique est mis en doute. Il reste par ailleurs à bien préciser le rôle réel de ces deux organes (Conseil et Collège) ainsi que leur représentativité et leur capacité à faire adhérer les trois piliers (politique, économique, société civile) dans un contexte économique fragile.

Le modèle cantonal ma-terre élargi convainc par son pragmatisme. La structure existe, avec un secrétariat, une coordination et un contrat de prestation, elle peut démarrer vite et décider plus rapidement qu'une entité à créer, et elle combine terrain et politique. Beaucoup y voient l'étape naturelle vers le modèle précédent. L'association doit néanmoins s'ouvrir et gagner en représentativité, en devenant plus lisible : qui en fait partie, comment décide-t-elle. Elle est aussi appelée à intégrer la grande distribution, jugée incontournable, et à prouver que ses moyens sont à la hauteur de l'ambition, en réduisant sa dépendance au seul financement public.

Le modèle communal ou intercommunal n'a pas été perçu comme un concurrent, mais comme un niveau dont on ne pourra pas se passer. Sa force est la proximité : il connaît les besoins, relie habitants, agriculture et élus, dispose d'un point d'appui concret dans la restauration scolaire et facilite le suivi par des remontées directes. Il constitue aussi un levier de financement de proximité, l'Association des communes pouvant jouer un rôle de relais. Ses limites sont le miroir de ses forces : des moyens inégaux d'une commune à l'autre, et un risque de fragmentation entre quarante-cinq réalités différentes, faute d'un réseau capable de porter des mesures d'envergure cantonale ou de fédérer de grands acteurs.

Le modèle société civile est celui qui a le plus divisé. Ses partisans y voient la légitimité la plus authentique, la force du nombre, une agilité de décision supérieure et un ancrage dans le quotidien qui garantit la cohérence et le suivi. Ses détracteurs ne contestent pas cette légitimité, mais **sa capacité, seule, à changer un système** : ressources bénévoles, dépendance à quelques personnes, énergie consacrée à chercher des fonds, absence de professionnels pour suivre dans la durée, risque de dilution et d'initiatives disparates, impulsion qui peut ne pas venir. Elle apparaît d'ailleurs **peu armée face au monde des entreprises**.

Au total, les modèles sont apparus complémentaires plutôt qu'exclusifs : selon ce que l'on cherche à faire, ce n'est pas le même échelon qui convient. Deux sujets traversent tous les échanges et devront être traités en priorité : **les financements et la représentativité**. Le scénario qui se dessine en creux est **un chemin plutôt qu'un choix**, une gouvernance cantonale portée par une version élargie de l'association ma-terre et une gouvernance cantonale formalisée autour de nouvelles instances comme

aboutissement, une fois démontré que les acteurs savent travailler ensemble autour de mesures concrètes.

Les limites de l'exercice

Les retours des participant.e.s sur l'exercice lui-même font pleinement partie de la restitution, et nous les avons entendus :

- **L'exercice était ambitieux et parfois frustrant** : répondre par une note simple à des questions complexes a été vécu comme réducteur par plusieurs participant.e.s, et certains groupes auraient préféré travailler à partir d'objectifs ou de la stratégie globale plutôt que d'une mesure.
- **D'autres ont au contraire défendu une approche par le concret des mesures** : la vraie question étant ce que l'on veut changer, et qui peut le faire changer concrètement. Les deux niveaux devront être tenus ensemble.
- **Le choix de la mesure influence fortement l'évaluation** : juger les modèles au travers d'une mesure ne donne pas le même résultat qu'un jugement dans l'absolu – plusieurs groupes l'ont explicitement relevé.
- Plusieurs groupes se sont en partie écartés de leur mesure au fil de la discussion – **les tableaux ne sont donc ni exhaustifs ni strictement comparables**.
- **Enfin, le nombre d'étoiles n'est pas le message. Ces tableaux constituent une matière pour la suite des travaux** – les arguments, les conditions posées et les clivages identifiés comptent davantage que les totaux.

7. Conclusion et prochaines étapes

L'atelier s'inscrit dans le mandat confié à ma-terre — **élaborer une proposition de manière participative avec l'ensemble des acteurs** — et c'est bien le Conseil d'État qui décidera de la mise en œuvre.

Quelques enseignements ont été soulignés à chaud : **la complexité du sujet et la diversité des attentes de chaque acteur** ; le constat que chaque niveau ou modèle de gouvernance a son intérêt selon ce que l'on cherche à faire ; et le caractère clivant de la place de la société civile — construire par le bas bouscule des habitudes largement façonnées par des politiques conçues par le haut.

La qualité et la fluidité des échanges entre des personnes d'horizons et de sensibilités très différents ont enfin été saluées.

Les résultats de cette matinée — les matrices des groupes, comme les arguments et clivages consignés dans ce document — constituent une matière qui viendra nourrir la proposition de stratégie alimentaire remise au Conseil d'État à la fin de l'année.

Prochain rendez-vous : la rencontre cantonale de l'alimentation durable et territoriale, le 16 octobre 2026 à la Maison Internationale des Associations. La matinée sera consacrée à la présentation des travaux, l'après-midi à des ateliers de travail ; ce moment consultatif, ouvert à tous les acteurs de l'alimentation, permettra de réagir à ce qui a été fait et viendra lui aussi nourrir la proposition finale. Les participant.e.s de l'atelier y sont chaleureusement convié.e.s.

Nous remercions l'ensemble des participant.e.s pour la richesse et la qualité de leurs contributions.