

CO-CONSTRUIRE SON PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL

UN GUIDE POUR
S'INSPIRER ET AVANCER



PREAMBULE

Un guide pour qui ?

Vous allez mettre en place un PAT ? Vous vous demandez par où commencer et comment les autres ont fait ? Ce qui vous attend dans le déroulé du projet ? Les écueils à éviter ?

Vous avez engagé un PAT et vous avez besoin de prendre du recul ?

Vous cherchez des repères et une méthode ?

Ce guide est fait pour vous.

Un guide pourquoi ?

Il n'y a pas de recette prête à l'emploi pour établir un PAT qui dépend, avant tout, de la dynamique et des caractéristiques du territoire. Toutefois, la région Centre Val de Loire a souhaité mettre à disposition des collectivités un guide pour soutenir le développement des PAT dans la région.

Les questions que traitent ce guide :

Comment mener un diagnostic partagé ?

Quelles étapes développer ? A quelles questions clés répondre ?

Quels sont les écueils et points importants du diagnostic ?

Quelle gouvernance mettre en place ? Comment la définir (objectifs, portage, parties prenantes, fonctionnement) ? Quels types de gouvernance ont été mises en place ailleurs ? Quelles sont les stratégies pour relier objectifs et gouvernance ?

Comment passer à l'action ? Comment évaluer l'impact de son projet ?

Nous souhaitons que ce guide vous donne des repères et vous inspire pour développer vos projets.

« Un projet alimentaire territorial est un choix de territoire, il doit fédérer les enjeux, les acteurs et les projets ainsi que les différentes échelles impliquées de façon cohérente. »



Nuage de mots et définitions des contributeurs au programme de recherche action GouTer sur la gouvernance alimentaire

Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)

Les PAT sont définis par la loi d'Avenir sur l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt promulguée le 13 octobre 2014 et initiée par Stéphane Le Foll, alors ministre de l'agriculture. Pour la première fois, les thématiques de l'agriculture et de l'alimentation sont couplées au sein d'un projet de loi français.

Actuellement, une centaine de PAT sont développés en France avec des approches et degrés d'avancement divers, allant de l'émergence au projet avancé. Ils bénéficient d'un appel à projet annuel du Ministère de l'Agriculture.

Les PAT peuvent également bénéficier d'un label si leur projet correspond aux critères définis par le Ministère.

L'esprit de la loi :

« Les projets alimentaires territoriaux mentionnés au III de l'article L. 1 sont élaborés de manière **concertée** avec l'ensemble des acteurs d'un territoire et répondent à l'objectif de **structuration de l'économie agricole et de mise en œuvre d'un système alimentaire territorial**.

Ils participent à la **consolidation de filières territorialisées** et au développement de la consommation de produits issus de **circuits courts**, en particulier relevant de la **production biologique** ».

« A l'initiative de l'Etat et de ses établissements publics, des collectivités territoriales, des associations, des groupements d'intérêt économique et environnemental définis à l'article L.315-1, des agriculteurs et d'autres acteurs du territoire, ils **répondent aux objectifs définis dans le plan régional de l'agriculture durable** et sont formalisés sous la forme d'un **contrat** entre les partenaires engagés ».

Article 39 porté par le groupe EELV à l'Assemblée National définissant les PAT, dans la Loi d'Avenir sur l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt (LAAAF) du 13 octobre 2014.

La Stratégie Alimentaire de la région Centre Val de Loire

Première région de France à se doter d'une politique en faveur de l'alimentation, la région Centre Val de Loire se concentre sur trois objectifs interdépendants :

- **L'amélioration de la qualité** nutritionnelle du régime alimentaire,
- **La réduction de l'empreinte écologique** de l'alimentation,
- **La relocalisation partielle à l'échelle des territoires** de l'activité économique qui permettra, entre autres, un prix des denrées de qualité accessible à tous et une juste rémunération des producteurs et des transformateurs, y compris de petites tailles.

Elaborée de façon concertée avec les acteurs institutionnels et professionnels concernés, mais aussi avec les citoyens et les associations, la Stratégie Alimentaire a vocation à être soutenue dans sa mise en œuvre par des rendez-vous réguliers (rendez-vous annuel, contributions via le site « démocratie permanente »...). La DRAAF pilote sa mise en œuvre qui se décline en 20 actions clefs.

L'ambition de la Région est d'accompagner la mise en place de nombreux Systèmes Alimentaires Territoriaux, avec un objectif à long terme de couvrir le territoire régional. Cette ambition est traduite à travers l'axe 5 de la stratégie, dont l'action 19 concerne directement les PAT comme outil préparant l'émergence des Systèmes Alimentaires Territoriaux. Cette action prend appui sur 2 points clefs :

- La structuration d'un réseau régional d'accompagnement à la mise en place et à l'essaimage des Projets Alimentaires Territoriaux et des Systèmes Alimentaires Territoriaux,
- L'accompagnement des porteurs de projet dans leur réflexion.

La région a établi ses propres critères pour cibler les projets alimentaires auxquels elle attribue un soutien financier :

Une gouvernance territoriale et plurielle :

Avoir mis en place une gouvernance incluant les parties prenantes et une représentation des citoyens.

Echelle du projet :

le PAT doit s'inscrire dans l'échelle du bassin de vie et s'orienter vers la coopération territoriale.

Diagnostic partagé :

il contribue à mobiliser les acteurs et donne une base de travail commune.

Environnement :

inscrire le projet dans une vision de transition agricole et alimentaire en soutenant les acteurs engagés dans ce sens.

Développement de l'économie locale :

viser la création de circuits économiques courts et de proximité par la coopération et une juste répartition de la valeur.

Enjeux agricoles :

soutenir le foncier agricole, pérenniser le tissu d'exploitations, l'installation pour développer les pratiques agro-écologiques.

Démocratie alimentaire :

assurer un égal accès à une alimentation de haute qualité nutritionnelle, notamment par l'intégration des citoyens dans le PAT.

Du système au projet alimentaire

La stratégie régionale vise la création de systèmes alimentaires territoriaux à travers le développement des PAT : Pour le Conseil Régional, le Système Alimentaire Territorial fait référence à une organisation (économique, logistique, commerciale, solidaire ...) et à une gouvernance participative qui visent, sur un territoire donné pouvant être à l'échelle du bassin de vie ou du pays, un certain degré d'autonomie alimentaire.

Il se distingue du Projet Alimentaire de Territoire (PAT) par la vision globale et systémique de tous les aspects de l'alimentation et des interactions entre acteurs qu'il implique.

Les Projets Alimentaires de Territoires réunissent et coordonnent les acteurs de l'alimentation pour tisser un réseau de relations économiques, partenariales et citoyennes locales qui préfigurent les futurs Systèmes Alimentaires Territoriaux, favorisant ainsi l'émergence de ces derniers.

Les Systèmes Alimentaires Territoriaux se caractérisent, en particulier, par le fait qu'ils possèdent leur propre gouvernance, en principe distincte d'une assemblée institutionnelle déjà existante. C'est par l'inter-connaissance que les acteurs du projet pourront poser les bases d'un partenariat et d'un engagement. Ainsi, la sécurisation économique des producteurs et des transformateurs, et plus particulièrement des petits, pourra être envisagée de manière durable.

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. Connaître et ancrer	6
1.1 <i>Mener un diagnostic partagé</i>	6
Principes	6
Comment s’y prendre.....	7
1.2 <i>Se repérer dans son diagnostic</i>	9
Comment cerner les familles d’acteurs.....	9
Poser les questions clés du diagnostic.....	10
1.3 <i>Enjeux transversaux : rendre cohérent périmètre, territoire et projet</i>	11
2 Gouverner et mobiliser	12
2.1 <i>Créer une gouvernance alimentaire</i>	12
Principes	12
Enjeux	12
Définir les finalités prioritaires et secondaires.....	13
2.2 <i>Typologies de gouvernance alimentaire</i>	14
Une gouvernance comme outil pour les professionnels	14
Une gouvernance visant une participation citoyenne forte.....	14
Une gouvernance traduisant une vision politique	15
2.3 <i>Quelle stratégie : ré-agencer ou transformer ?</i>	16
Les stratégies de ré-agencement.....	16
Les stratégies de changement	16
2.4 <i>Enjeu transversal : articuler différentes stratégies dans le cycle de projet</i>	18
3. Passer à l’action	19
3.1 <i>Développer et mettre en œuvre un « Plan d’action »</i>	19
Principes	19
Portage des actions : définir des conditions et des pilotes	19
Diffuser	20
3.2 <i>L’évaluer</i>	21
Principes	21
Méthodes	21
3.3 <i>Enjeu transversal : se donner les moyens d’agir véritablement</i>	22
Les limites	22
Les solutions	22
ANNEXE	23

INTRODUCTION

Les projets alimentaires rencontrent deux grandes lignes de clivage. Ce sont deux défis majeurs à relever pour mener à bien la transformation alimentaire.

Intérêt général versus intérêt économique

La transition de la chaîne alimentaire renvoie à des enjeux d'intérêt général (santé, précarité sociale, environnement) tandis que les opérateurs de la chaîne sont pour la plupart des opérateurs économiques poursuivant, à priori, des intérêts particuliers et une recherche de rentabilité. **Il s'agit donc de piloter une transformation d'acteurs économiques afin qu'ils intègrent des enjeux d'intérêt général.** Toutefois, on observe le développement d'acteurs économiques hybrides dont l'activité est centrée sur un enjeu d'intérêt général (réemploi de surplus alimentaires, production et transformation diminuant les externalités négatives, démarche d'insertion par l'emploi etc.). Ces acteurs sont moteurs de transition mais ont également besoin d'une rentabilité afin de pérenniser leur structure et leurs emplois.

Durabilité faible versus durabilité forte

Les PAT investissent davantage des finalités globales de développement de l'économie locale que de durabilité. Bien qu'étant un enjeu clé des projets alimentaires, l'enjeu environnemental est sous-jacent aux actions menées. D'une façon générale, la territorialisation est mise en avant à travers un répertoire large de qualificatifs : alimentation locale, sous labels, de qualité, de saison, produits frais... aborder ainsi le sujet peut être une manière d'éviter les tensions. Lorsque l'on précise de façon resserrée les produits, modes de production et modes de distribution que l'on souhaite soutenir, les lignes de clivage apparaissent alors plus clairement entre durabilité forte ou faible, intérêt général et intérêt économique.

Viser une durabilité forte exclura nécessairement une part importante des acteurs du système en place mais sera un moteur de changement plus important.

La difficulté pour investir l'enjeu environnemental est le manque de repères fiables. Du coup, cet enjeu est traité par les controverses qui émergent entre les acteurs locaux et repose sur une approche intuitive de la réduction des détériorations environnementales, plutôt qu'une approche explicite et objectivée intégrant l'environnement.

L'ADEME a souligné (cf. étude de juin 2017) le bilan environnemental négatif de la logistique d'approvisionnement en circuits courts, mais des chercheurs de l'INRA ont montré que les circuits courts induisaient à moyen terme une évolution vers des modes de production plus durables (Messmer, 2013 ; Boutry, 2016). Dès lors, il faut s'investir sur plusieurs objectifs qui concourent à différents niveaux vers une amélioration globale.

L'intégration de l'enjeu environnemental suppose d'explicitier le plus précisément possible ce que l'on vise sur chaque secteur d'intervention en se dotant d'indicateurs.

Face à ces défis, il faut souligner que **tous les acteurs du système alimentaire sont interdépendants.** Aucun acteur ne peut développer seul une action. C'est pour cette raison que l'on utilise le terme de système. Par exemple, l'évolution des attentes environnementales de plus en plus répandues chez les consommateurs aiguille l'évolution de la production et de la transformation. Ce point est un **levier fondamental** pour relever ces défis et construire des **objectifs communs** au-delà de ces lignes de clivage.

Innovation et transition

On observe sur les territoires des actions récurrentes : magasin de producteur, ateliers culinaires, espaces tests, introduction de produits locaux dans les cantines scolaires etc.

Ces actions forment les briques d'un projet alimentaire territorial.

Certaines sont différentes et sont en ce sens remarquables.

Nous utilisons dans ce guide le terme « innovantes », dans ce sens.

Il ne s'agit pas d'actions qui introduisent une rupture radicale.

La notion même de transition suppose un lien, une continuité, avec une inflexion (Lubello et al., 2016).

Il s'agit d'actions qui ouvrent vers de nouveaux liens ou de nouvelles manières de faire. Les porteurs de ces actions contrastent parce qu'ils osent et créent ainsi un espace d'expérimentation.

Les **moteurs de transition** sont les actions centrées sur l'enjeu environnemental et couvrent plusieurs thématiques.

Il s'agit là du défi majeur des PAT et plus globalement de la transition alimentaire, puisque cela suppose de remodeler l'ensemble des maillons de la chaîne.

De nombreux projets visent en premier lieu une évolution de l'agriculture. Ce secteur est évidemment incontournable mais ne suffit pas à réaliser une transition sur toute la chaîne alimentaire.

Nous appelons donc projet moteur de transition ceux qui présentent des agencements susceptibles de générer une différence et d'inspirer d'autres acteurs.

1. Connaître et ancrer

1.1 Mener un diagnostic partagé

Principes

Le terme diagnostic partagé peut avoir plusieurs sens :

- un diagnostic réalisé en interne dont on diffuse les résultats,
- un diagnostic dont les résultats sont validés collectivement,
- un diagnostic réalisé au cours d'une démarche collective assurant sa co-construction.

Au sens de la loi de 2014 définissant les PAT et dans les critères d'attribution du label, il s'agit de **réaliser collectivement un diagnostic entre les parties prenantes du projet.**

Ce diagnostic partagé repose sur le constat que chaque partie prenante du système alimentaire dispose de données quantitatives et de connaissances qualitatives sur le système. Chacun est également en mesure d'exprimer sa marge d'évolution et ses contraintes pour répondre à l'enjeu de transition. Autrement dit, chacun a une partie de la réponse.

Cette démarche collective présente plusieurs intérêts :

- Cerner le cercle d'acteurs clés pour initier le projet,
- Apprendre à travailler ensemble,
- Créer un socle de connaissances communes,
- Lancer le premier cycle du projet en impliquant les acteurs dès le démarrage.

Votre objectif est de démarrer le cycle de projet par la co-construction, d'établir un état des lieux des acteurs et du territoire et surtout, de **dresser les potentiels d'évolution du territoire et des acteurs.** Le PAT est en effet un processus de transformation de l'existant, en partant de ce qui est possible à l'échelle locale. **Votre démarche procèdera donc par itérations** avec un premier diagnostic au démarrage qui pourra être amendé au fil de l'avancement du projet.

Adapter le diagnostic partagé à votre projet et votre territoire

Selon l'ambition de votre projet (du développement de circuits courts à la relocalisation de filières de volumes importants) et le profil de votre territoire (échelle, nombre d'habitants, densité, etc.) vous pouvez moduler votre diagnostic :

Diagnostic partagé large : une grande métropole comme Bordeaux a adopté un diagnostic partagé large, réunissant jusqu'à plus de 50 acteurs.

Micro-diagnostic : le PNR des Vosges, pour mettre en place un magasin de producteurs, a réalisé un micro-diagnostic proche d'une étude de marché.

Diagnostic par étapes : au Pays de Langres, pour développer un approvisionnement de sa restauration scolaire de petite échelle (300 repas/jour) par des restaurateurs, le Pays a adopté le diagnostic itératif par allers-retours et petits pas successifs, sur les acteurs et données nécessaires pour faire aboutir le projet.

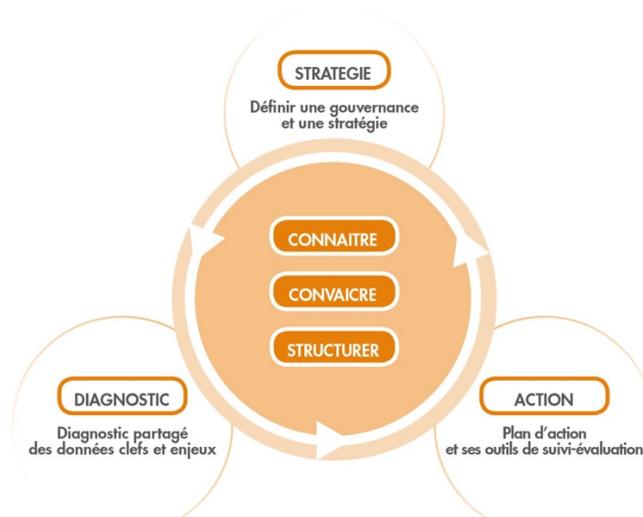


Figure 1 - Le PAT - Un processus itératif

Comment s'y prendre

La phase de diagnostic partagé alterne 2 méthodes de travail :

- Des temps de travail de co-conception du diagnostic et de partage d'une vision du territoire pendant des **ateliers**.
- Entre ces temps d'atelier s'intercalent des **temps de travail à distance** où chacun transmet ses éléments (documents/données chiffrées/contacts etc.) à l'animateur de la démarche pour amender le document commun.

- **Etape 1 : état de l'art**

Pour préparer votre diagnostic, vous devez rassembler la documentation clé pour un état de l'art et pour préparer la démarche collective à la fois interne et externe.

Démarrez en rassemblant les documents liés au sujet alimentaire (diagnostic agricole, diagnostic socio-économique, trame verte et bleue, SCOT...). Vous cherchez à caractériser 3 aspects du territoire :

- Les grands traits de **l'offre et de la demande** alimentaire,
- Le **profil agronomique et socio-économique** du territoire,
- Les grands **enjeux** qui structurent le territoire.

Les informations recueillies dans cet état de l'art peuvent être comparées aux données existantes aux échelles départementale et nationale pour vous aider à caractériser les points saillants de votre territoire.

- **Etape 2 : préparation de la démarche collective interne**

Vous devez **cibler les connexions internes** à développer avec les services les plus concernés : service aménagement, développement durable ou environnement, social, commerces, tourisme, gestion des déchets...

Transmettez à vos interlocuteurs internes une **grille pour recenser les projets** en cours : leur thème d'entrée, leur ampleur, leur budget, les acteurs extérieurs qui les portent, leur état d'avancement sur le sujet.

Vous allez également repérer ainsi quels sont les **leviers directs** de la collectivité via ses **compétences propres** et ce qui relève d'autres acteurs.

Partagez ces premiers éléments analysés lors d'un **groupe de travail interne** en format atelier d'échange afin de compléter vos informations par des contenus plus informels (quels sont les points de blocages, les projets qui n'ont pas été retenus ou qui n'ont pas avancés et pour quelle raison etc.).

Ce groupe de travail interne constitue votre première étape pour construire la transversalité de votre projet. Il vous aidera également à identifier les premiers partenaires externes à mobiliser pour le diagnostic partagé.

Par la suite, vous pourrez également utiliser ce groupe interne pour connaître les modèles de gouvernances ou instances internes qui existent sur des sujets proches et qui pourraient être mobilisés sur le sujet alimentaire (exemple : conseil de développement, commission dédiée à l'eau, agenda 21 etc).

Les ateliers de diagnostic partagé

Les ateliers de la phase diagnostic partagé sont souvent au nombre de 3 :

Le premier pour présenter la démarche, les points clés des données existantes, les premières questions à se poser et partager le canevas du document final.

Le second pour partager les données et prioriser les questions et définir les enjeux clés.

Le troisième pour s'accorder sur la finalisation du document.

Les points clés de l'état de l'art

Offre et demande alimentaire :

Les différentes formes de distribution et de production présents sur le territoire, les intermédiaires identifiés (grossistes, transformateurs, logisticiens...).

Agronomie et socio-économie :

Cultures et sols dominants, état des ressources en eau, traits historiques majeurs des cultures antérieures, grandes tendances de composition de la population notamment celles déterminant la consommation alimentaire (Catégories socio-professionnelles/ pyramide des âges / composition des foyers / niveau de revenus et aux de chômage / mode de vie urbain ou rural).

Enjeux structurants :

Grands projets d'aménagement impactant, relations entre les espaces ruraux et urbains, enjeux environnementaux et sociaux, inter-relations avec d'autres échelles ...

Intégrez le recensement des financeurs à votre diagnostic : profitez de ce recensement mené en interne pour cerner les financeurs qui contribuent déjà aux actions recensées. Dans vos échanges avec le groupe de travail interne, intégrez une question sur les financeurs pour mieux les connaître et définir le mode de travail à développer sur ce sujet.

Vous pourrez tirer de ces échanges une première base pour définir les financeurs stratégiques à associer à votre démarche.

- **Etape 3 : préparation de la démarche collective externe**

Préparez un **canevas de document** : ce à quoi vous souhaitez aboutir (les grandes sections, les points clés à chiffrer, les points d'évolution à atteindre sur le territoire et donc à informer en amont) et une **liste indicative de questions** auxquelles le diagnostic devra répondre.

Transmettez ces éléments ainsi qu'une proposition de date d'atelier de travail en commun aux services internes concernés et leurs partenaires clés identifiés.

- **Etape 4 : lancement du diagnostic partagé**

Vous démarrez les ateliers et le travail commun sur le canevas du document final. Durant cette phase de diagnostic partagé, regardez de façon transversale :

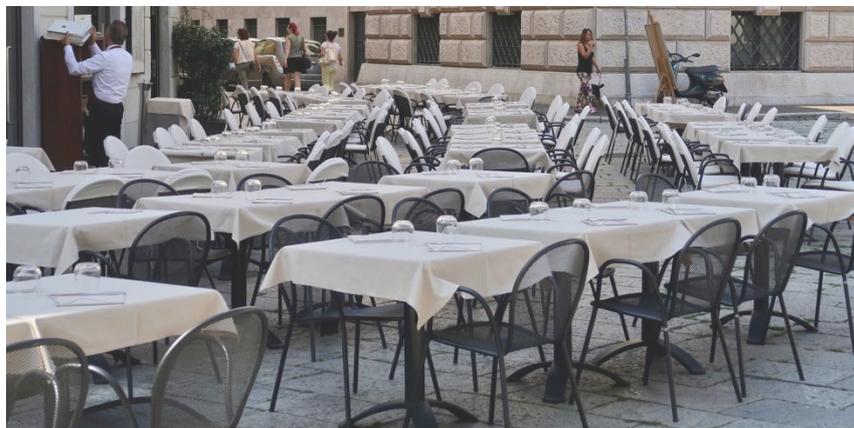
- l'enjeu de **durabilité** : est-il présent ? Porté par quels acteurs ? Quels documents de planification ? Comment pourrait-il être développé ?
- quelle est l'**organisation spatiale** du portrait alimentaire de votre territoire (offre et demande) : est-ce que les ruraux et les urbains ont accès à des points de distribution de produits de qualité ? Où sont situés les filières porteuses de transition ? ...
- quelles sont les **marges d'évolution** : cerner les lignes de forces et points de fragilité des filières et de leurs acteurs.

Les questions clés pour connaître les financeurs

Quelle est leur manière de travailler (appels à projets, conventions pluriannuelles...) ? Quelles sont leurs attentes thématiques et les profils de porteurs de projet qu'ils recherchent ? Quelles sont leurs contraintes ? Quels sont les financeurs identifiés par vos collègues et qui ne sont pas encore mobilisés ?...

Les questions clés pour définir une stratégie

Si vous avez de nombreux financeurs sur une série de projets de petite échelle, demandez-vous auprès desquels développer des projets plus ambitieux. Est-il possible de créer un fond commun sur le sujet alimentaire ? Si vous avez peu de financeurs, travaillez sur ceux que vous devez cibler à l'avenir, quel projet serait cohérent avec leur cadre de financement ? Référez-vous au document ressource du RnPAT (cf. annexe) sur les financeurs privés et publics.



1.2 Se repérer dans son diagnostic

Comment cerner les familles d'acteurs

Dans votre grille de recensement, vous avez repéré ceux qui sont déjà partenaires de la collectivité parmi les familles d'acteurs du système alimentaire. D'autres n'en font pas partie mais représentent un levier important sur le territoire : comme le MIN, la cuisine centrale, une plateforme d'achat, une fédération d'Amap... Ajoutez-les à votre diagnostic d'acteurs.

Cerner trois grandes familles d'acteurs en vous demandant :
Quels sont les **acteurs primaires** – ceux qui sont concernés de manière positive ou négative ?

Les **acteurs clés** – ceux qui ont un pouvoir de décision ?

Les **acteurs intermédiaires** – ceux qui ont une influence sur la mise en œuvre des décisions y compris par la mobilisation de leurs réseaux ?

Lors de vos échanges avec les acteurs, demandez-vous :

Quelle est leur **posture face à la transition et au changement** ?

Quels sont leurs **points de blocages, leurs contraintes, leurs envies...** ?

Parmi les acteurs intermédiaires, repérez ceux qui **influencent le système** par leur audience (associations, médias, leadership charismatique local etc) et ceux qui **sont un moteur de transition** : porteur de projet atypique centré enjeux environnementaux et touchant plusieurs acteurs (tiers lieux alimentaires, innovation numérique, dynamique coopérative...). Ces deux ensembles ne sont pas au cœur de votre démarche, ils n'ont pas de prise directe de décision ou ne sont pas opérateurs au centre du système mais vous devez les inclure dans les temps d'échange élargis, les tenir informés, connaître leurs contraintes et envies. Ils peuvent jouer un rôle de soutien et de mise en œuvre pour des actions emblématiques de la transition.

Avancez pas à pas avec les acteurs de votre territoire

A ce stade de votre démarche, restez dans une coopération ouverte.

Votre choix d'un premier cercle d'acteurs n'est pas définitif. Vous n'avez pas encore un portrait complet de votre territoire et vous n'avez pas encore amené ces acteurs à travailler ensemble. Il est préférable de formaliser les partenariats et la composition du comité de pilotage au terme du diagnostic.

Apprenez d'abord à vous connaître davantage et à mieux cerner les enjeux du territoire avant de trop formaliser les liens.

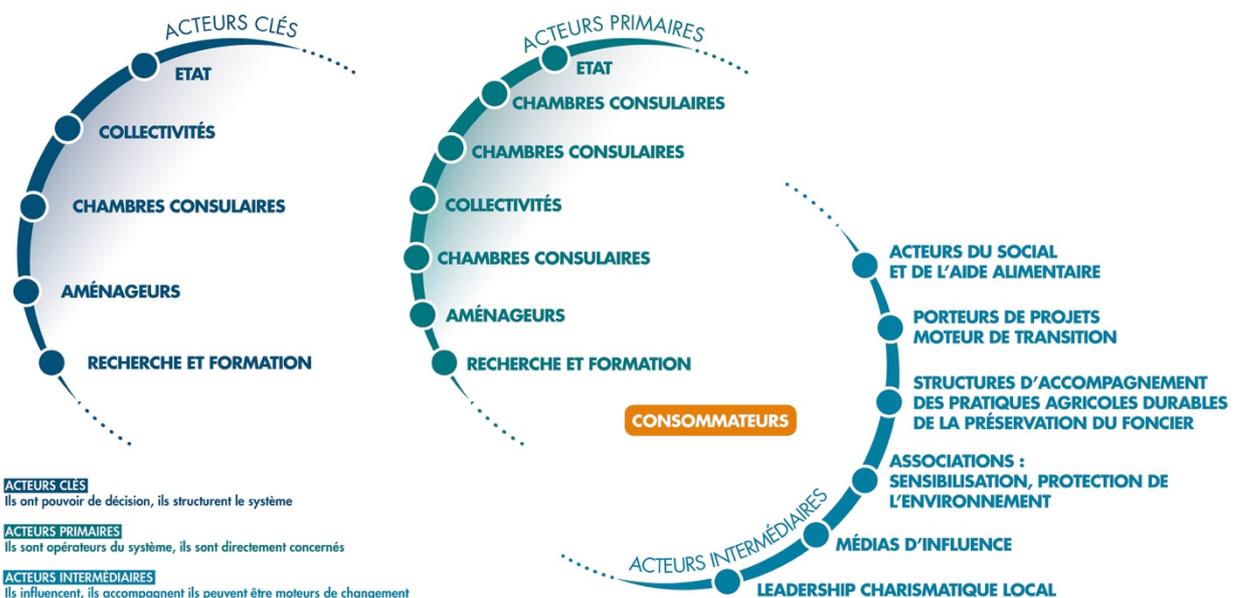


Figure 2 - Les familles d'acteurs

Poser les questions clés du diagnostic

Quelles que soient les thématiques clés qui ressortent de votre état de l'art, vous devez traiter 3 questions transversales dans votre diagnostic partagé :

1 - Quels sont les liens offre-demande qui se développent dans et hors des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) ?

- **Evolution de la demande** : Quelles sont les tendances que les acteurs du secteur voient se dégager ? Quelle est l'organisation spatiale de la rencontre entre les différents modes de production et la répartition spatiale des couches de population ?
- **Evolution de la précarité alimentaire** : Quel est le profil des publics et comment les toucher (initiatives et dispositifs d'accompagnement existants, points d'amélioration possibles) ? Quelle est leur répartition spatiale pour optimiser l'organisation des commerces/distribution des produits de qualité et de l'aide alimentaire ?
- **Evolution de la structuration des flux** : Quelles sont les actions contre le gaspillage ? Quels sont les outils logistiques et les outils de transformation ? Doivent-ils être développés en regard de l'évolution de la demande et de la capacité d'évolution des volumes produits sur le territoire ? Y-a-t-il une dynamique de durabilité dans la logistique (mode de transport / type de véhicule / organisation des circuits) ?

2 - Quelle est la capacité d'évolution du profil alimentaire du territoire ?

- **Qualité des produits** : Quelles visibilité et disponibilité des produits locaux de qualité ? Quelles sont les filières solides/fragiles/à potentiel par la qualité du produit et du mode de production ?
- **Tendance du tissu productif agricole** : renouvellement-transmission, concentration ou morcellement des exploitations ? Quelle est la dynamique de protection du foncier agricole ?
- **Evolution vers la durabilité** : Quelle est la capacité d'évolution vers des pratiques de production plus durables ? Quelles sont les tendances observées par les organismes de formation et d'accompagnement du monde agricole ? Sont-ils en mesure de porter ce changement ?
- **Baisser la surproduction** : Comment lier lutte contre le gaspillage et baisse de la surproduction des produits et des repas ?

3 - Sur quel moteur appuyer le projet ?

- **Le terroir** : Quelles sont les ressources historiques du terroir valorisables (une vallée emblématique, un produit ou une recette à valoriser, un métier lié à l'alimentation ayant une identité à développer ...) ?
- **Les projets moteur de transition** : Quels sont les porteurs d'initiatives rassembleur ou ouvrant de nouvelles voies qui correspondent à l'évolution du territoire ?

Exemple indicatif de familles d'acteurs par question

Question 1 évolution offre-demande

Distribution :

Chambres consulaires, commerçants, vendeurs en marché, acheteurs de la GMS, grossistes, animateurs de ruches et paniers, groupement de producteurs organisé en vente direct ou magasin collectif...

Précarité alimentaire :

Associations de dons alimentaires, CCAS, services sociaux, nutritionnistes associés aux démarches type politique de la ville, entreprises d'insertion par le maraîchage, associations de jardins collectifs et ateliers culinaires

Structuration des flux :

Association de sensibilisation au gaspillage et au compostage, entreprise ou association de reconditionnement de repas, logisticiens, entreprises de transformation...

Question 2 : évolution du profil alimentaire

Produits locaux :

Accompagnateurs des agriculteurs (Gab, pôle Inpact, interfel/interbev, Chambre d'Agriculture, organismes de formation ...), distributeurs, acheteurs (restauration collective, GMS, grossistes etc), tourisme et événementiel

Foncier et évolutions des exploitations : Safer, terre de lien, agence d'urbanisme, MSA...

Pratiques agricoles et environnement : Agence de l'eau, accompagnateurs des agriculteurs, organismes de formation

Gaspillage :

Association de don agricole et acteurs de lutte contre le gaspillage

Question 3 : moteurs de transition

Terroir :

Acteurs du tourisme et du patrimoine, voir de la culture, métiers de bouche (chambre de commerce, professionnels...)

Moteur de transition :

Porteurs de projets, CRESS

1.3 Enjeux transversaux : rendre cohérent périmètre, territoire et projet

La chaîne alimentaire dépasse systématiquement le périmètre de la collectivité et relie le territoire à de multiples échelles (produits et matières premières importés de l'étranger ou de territoires voisins, centralité urbaine proche créant un écoulement de produits locaux ou encore une source de consommation hors de la collectivité, etc.). Il n'y a pas de périmètre prescrit pour les PAT ni au niveau Ministériel ni au niveau des observateurs de ces dynamiques. Les PAT existants sont de différentes échelles, de la Communauté de Commune au Département.

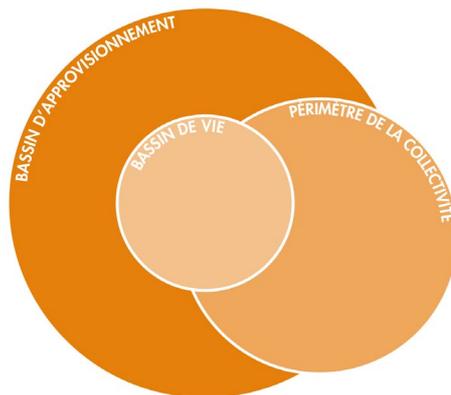


Figure 3 Disjonction des échelles

En revanche, il y a bien une **échelle pertinente par rapport aux finalités du projet**. Notamment, lorsque l'objectif est de développer des volumes importants de produits locaux, le diagnostic de la production sur le territoire est un préalable incontournable. Dans le cas de l'investissement dans un outil de transformation, une attention aux volumes minimums pour assurer la viabilité économique conduit à expliciter l'échelle à laquelle ils pourraient être produits et/ou consommés. L'approvisionnement pourrait ainsi amener à intervenir sur un bassin d'approvisionnement plus large que celui de la collectivité porteuse. De même, certains acteurs économiques auront une activité qui dépasse le périmètre de la collectivité et seront ainsi confrontés à des enjeux principaux qui se situent ailleurs. Enfin, il faut également considérer des échelles de territoires « naturelles » reliant des activités agricoles et les services écosystémiques que fournissent – ou pourraient fournir – les pratiques agricoles (par exemple, un bassin versant pour des questions de protection contre les inondations).

Autrement dit, le projet alimentaire devra s'engager sur 2 niveaux : un **projet local cohérent** avec le périmètre territorial et **des actions extra-locales** liées qui visent à toucher d'autres échelles d'intervention. Les actions extra-locales relèvent d'autres échelles territoriales qui seront traitées par le **choix des partenaires associés** ainsi qu'en adaptant le niveau des ambitions. **Le travail de coopération entre territoires** est un levier fort pour répondre à cet enjeu. Le PAT de Blois (Pays des châteaux) par exemple, a intégré dans son conseil local alimentaire 3 territoires qui développent également un projet alimentaire : Chateauroux, Bourges, Vierzon. Certains territoires vont jusqu'à établir des contrats de réciprocités comme Toulouse Métropole avec le territoire rural voisin du Pays des Portes de Gascogne.

Témoignage : l'enjeu du périmètre

« Si je devais recommencer la démarche du début, je prendrais davantage le temps de connaître le territoire avant de démarrer. Par exemple, mener un travail de plateforme d'approvisionnement à l'échelle du PNR n'est pas forcément pertinent si on connaît le territoire. L'offre n'est pas assez large. En revanche, ce serait pertinent à l'échelle du Département ».

Le Parc Naturel Régional de la Forêt d'Orient

Focus : le Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT)

Document d'urbanisme à l'échelle de plusieurs communes, le périmètre des SCOT ressort comme un outil pragmatique utile pour les PAT : il repose sur une analyse systémique du territoire (bassin de vie, déplacements, aménagement commercial etc.), est le fruit d'une concertation, a un portage par un EPCI à fiscalité propre et vise à intégrer les objectifs de développement durable.

Il permet de coordonner les programmes locaux d'urbanisation avec la politique d'aménagement du territoire et est opposable aux documents d'urbanismes locaux.

Il identifie les espaces dans lesquels les plans locaux d'urbanisme doivent analyser les capacités de mutation. Il présente une analyse de la consommation d'espaces naturels, agricoles au cours des dix années précédant l'approbation du schéma et justifie les objectifs chiffrés de limitation de cette consommation.

2 Gouverner et mobiliser

2.1 Créer une gouvernance alimentaire

Principes

Nécessairement multi-acteurs et multi-sectoriels, le projet alimentaire amène rapidement la question de la gouvernance d'une telle démarche. Les acteurs à impliquer sont hétérogènes, que ce soit par leur échelle de décision et d'action ou par leur typologie (association, regroupement de producteurs etc.). De ce fait, établir des objectifs communs suppose de **définir un pilotage et un mode de relation**. Ce processus n'est pas exempt de tensions entre intérêts divergents et présente également un risque de dispersion, en raison du nombre important d'acteurs et de secteurs concernés.

Enjeux

Il s'agit de définir **qui gouverne, comment, qui est inclus dans ce processus et à quel moment**. La gouvernance amène ainsi à :

- Structurer les échelles d'actions et de compétences, notamment responsabiliser les parties prenantes par une subsidiarité active,
- Structurer les rôles et fonctions dans les instances notamment entre pilotage, arbitrage, suivi et animation,
- Construire une instance à l'interface entre dynamiques descendantes (institutionnelles) et ascendantes (porteurs d'initiatives), entre acteurs internes et externes,
- Se doter d'outils pour maintenir la cohérence du projet et de l'instance.

Définition : la gouvernance alimentaire

Une réflexion collective a été menée sur la gouvernance alimentaire dans le cadre du programme de recherche-action GouTer.

Des acteurs de collectivités à différentes échelles, dont le Conseil régional Centre Val de Loire et des observateurs de plusieurs organisations, ont produit une définition collective de la gouvernance :

« La gouvernance alimentaire est la capacité de prendre des décisions coordonnées et transversales en accord avec les principes du Pacte de Milan. »



Témoignage : la cohérence entre objectifs, gouvernance et ambitions

« Chaque projet démarré crée des attentes auxquelles il va falloir répondre [...]. Si nous devons recommencer, nous prendrions davantage le temps de réfléchir au chemin à emprunter et surtout à définir nos priorités ».

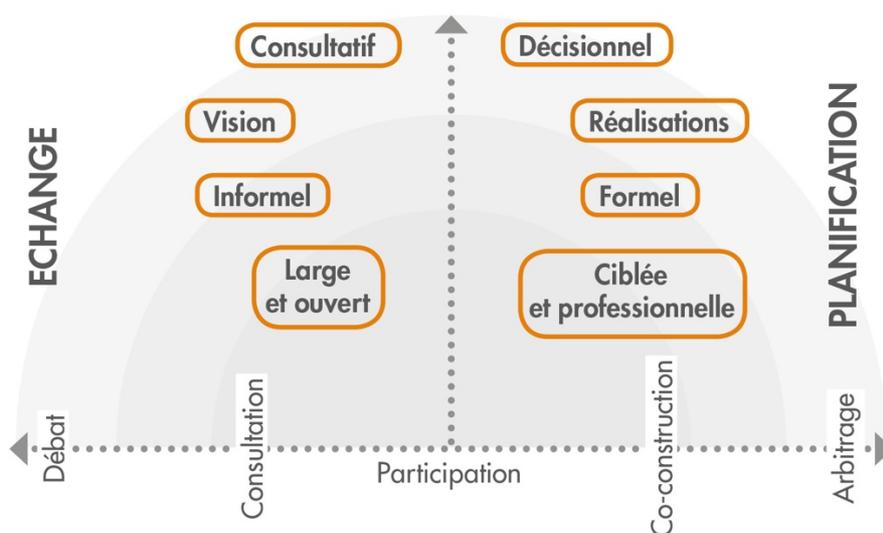


Figure 4 - Définir sa gouvernance

Définir les finalités prioritaires et secondaires

Par la définition des finalités prioritaires et secondaires du projet va découler la forme de gouvernance souhaitée.

Identifier vos finalités prioritaires et secondaires parmi les suivantes :

- Objectif 1- Développer une politique, une vision, une stratégie d'ensemble
- Objectif 2 – Assurer le suivi, la cohérence du plan d'action et la réponse à des indicateurs
- Objectif 3 – Sensibiliser, informer, diffuser une éducation alimentaire auprès du grand public
- Objectif 4 – Développer les liens pour faire système entre acteurs économiques de l'ESS et acteurs conventionnels

Ces 4 objectifs sont toujours présents de façon sous-jacente ou explicite dans les politiques alimentaires mises en place. Il s'agira de déterminer lesquels sont prioritaires ou secondaires. En définissant vos objectifs, vous définirez ensuite si votre gouvernance sera formalisée ou non, orienté acteurs socio-professionnelle ou plutôt grand public, décisionnaire ou consultative.

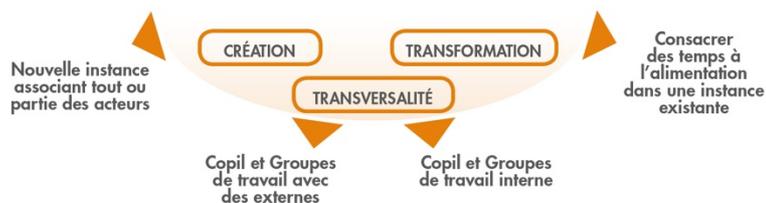


Figure 5 - Une gouvernance formelle versus informelle

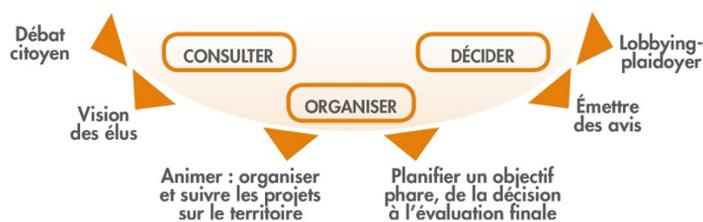


Figure 6 - Une gouvernance pour consulter versus décider

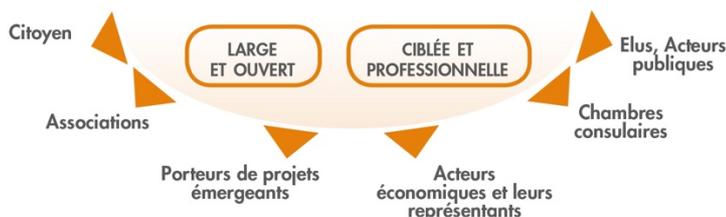


Figure 7 - Une gouvernance intégrant les habitants versus les professionnels

Questions clés pour définir sa gouvernance

- **La structure porteuse :**

A-t-elle une légitimité à porter la démarche via ses leviers ?

Est-elle identifiée sur le sujet ?

A-t-elle un passé de coopération avec les partenaires incontournables ?

- **La gouvernance :**

A-t-elle un rôle consultatif ou décisionnel ?

Sa finalité est-elle prioritairement la réalisation de projets opérationnels ou le développement et la mise en œuvre d'une vision politique ?

Son organisation est-elle formelle ou informelle ?

Les moyens financiers et humains sont-ils cohérents avec les objectifs ?

Les pilotes de groupe de travail ont-ils la compétence et sont-ils reconnus par les parties prenantes ?

- **Les parties prenantes :**

Quelles sont les parties prenantes au cœur du processus ou complémentaires ?

Sont-elles ciblées et professionnelles ou large et ouverte notamment au grand public ?

La gouvernance peut être internalisée ou spécifique

Spécifique : mettre en place une gouvernance spécifique à la démarche alimentaire – un conseil local de l'alimentation

Internalisée : assurer un suivi-animation transversal sans créer une instance spécifique.

2.2 Typologies de gouvernance alimentaire

Une gouvernance comme outil pour les professionnels

Cette approche répond prioritairement à l'objectif de relier acteurs de l'économie sociale et solidaire et acteurs conventionnels afin de transformer le système. Les instances créées intègrent prioritairement les professionnels plutôt que le grand public et visent des objectifs de développement économique. Naturellement, ces démarches ne sont pas déconnectées d'enjeux politiques mais elles les traduisent dans une instance centrée dans son fonctionnement et ses finalités sur les enjeux économiques.

Grenoble : Pôle agro-alimentaire isérois

Sur ce territoire se trouve un exemple d'instance dédiée aux professionnels et mise en place par une volonté politique. Elle présente également l'intérêt de relier deux échelles territoriales : Métropole et Département.

Les élus, au terme d'un travail de réflexion interne, ont mis en place une association de professionnels afin de piloter l'attribution d'un label de produits locaux de qualité. Cet objectif est l'un des volets de leur projet agricole et alimentaire qu'ils ont externalisé. L'association et le projet sont pilotés par les socio-professionnels du secteur. Les élus sont présents au conseil d'administration de l'association. L'organisation et le budget sont pérennes et ont une marge d'autonomie importante vis-à-vis des élus, mais pas totale.

Une marque locale de produits pour se différencier d'autres territoires mieux « marketés » et ayant plus d'ancienneté (produits de Savoie) a ainsi été créée. L'association développe le dispositif d'attribution, veille au respect des critères et assure le suivi de la labellisation.



Une gouvernance visant une participation citoyenne forte

Les territoires dans ce cas visent prioritairement l'objectif de sensibilisation-information-diffusion-éducation alimentaire en direction du grand public. L'objectif est d'articuler une démarche ascendante de remontée de besoins, et pratiques des habitants avec les contraintes et attentes des professionnels et les objectifs des politiques.

Brighton and Hove : Brighton and Hove Food Partnership (BHFP)

Les acteurs de la société civile ont créé un mouvement de lobbying citoyen en direction de la collectivité sur la qualité de l'alimentation. Ce mouvement a pris la forme d'une fédération de réseaux qui structure aussi bien la politique alimentaire de la collectivité qu'une pluralité de projets et réseaux locaux. L'instance s'est dotée d'une capacité de financement et d'arbitrage sur l'utilisation de son budget qui repose sur les fonds octroyés par des fondations, mais aussi sur des subventions européennes. Le fonctionnement associe porteurs de projets, politique municipale et réseaux de différentes échelles.

La démarche s'appuie sur un site emblématique de l'ensemble de ses réseaux et thématiques, à travers un lieu d'agriculture urbaine dans l'un de ses parcs publics. Une équipe de 10 salariés est répartie sur 4 thèmes

Le nombre d'accompagnements de projets locaux est passé de 25 à 50 entre 2009 et 2013 et un lieu démonstrateur a été créé : stammer organic and earthship brighton. Un référentiel de standard d'achat des marchés locaux qui intègre des critères pour une alimentation durable, a également été réalisé.



Une gouvernance traduisant une vision politique

La démarche menée est avant tout la déclinaison d'une politique, d'une vision d'ensemble. Elle tient compte des enjeux pour les habitants à travers des représentants (associations, connaissance des pratiques capitalisées à travers une étude, etc.) sans mettre en place un système ascendant ciblant l'ensemble de la population. Elle vise une transformation du système économique, sans constituer un espace de prise de décision autonome. Les acteurs politiques restent en position d'arbitrage et de gestion de l'ensemble du projet.

Lyon : le Bol, pôle de coopération alimentaire

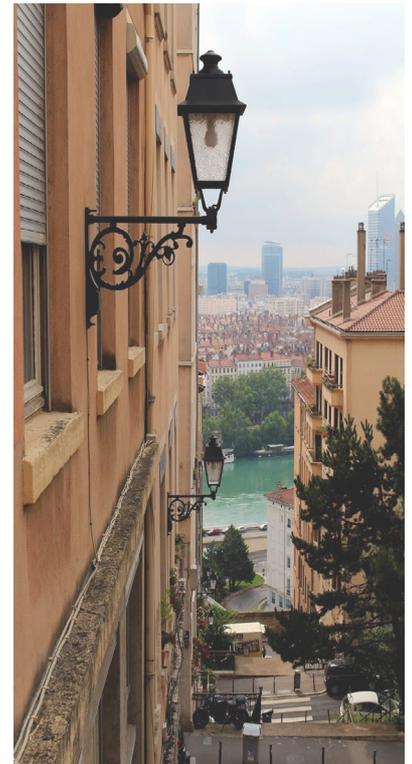
Le Bol a été créé en 2015 pour regrouper deux initiatives : le «Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation Alimentaire Territoriale» et le «Pôle Territorial de Coopération Économique Agri-Alim». Il est la traduction d'une vision politique dans un outil d'échange et de montage de projet avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Les participants sont issus de l'ESS mais aussi d'associations sensibilisant le grand public.

Le fonctionnement mis en place donne un cadre d'ensemble tout en laissant une forte autonomie aux sous-groupes créés autour de projets opérationnels, et permet également des temps d'échanges ouverts au grand public.

En parallèle, la Métropole avec le soutien de la Région et d'acteurs économiques du secteur a créé un cluster « gastronomique et du manger bien » en 2011, qui rassemble des acteurs d'échelle industrielle et visent le national et l'international. Certains ponts, existent entre le Cluster et le Bol, notamment pour mener le travail sur la logistique.

Le Bol a permis le développement de l'interconnaissance et la mutualisation d'informations entre les membres. Il a également mené un travail de recensement sur la logistique avec une cartographie par thèmes/besoins aboutissant à un scénario d'optimisation du transport de marchandises alimentaires dans un périmètre de proximité du centre-ville. Enfin, les participants ont créé un catalogue mutualisé de formations.

Le Bol est constitué d'un salarié permanent et fonctionne avec l'implication des structures membres, qui mettent à la disposition de la structure un ou plusieurs salariés pour un projet particulier.



Deux principes de base à appliquer pour garantir une mobilisation :

Le principe de réciprocité : tout acteur sollicité attend une contrepartie. Que va-t-il obtenir : développer ses contacts ? Trouver de nouveaux débouchés ? Obtenir un financement ? Être reconnu dans son activité ?...

Le principe de continuité : tout ce que vous annoncez, vous devrez le faire, toutes les propositions validées dans les échanges devront être inscrit dans le projet. La continuité entre dire et faire est fondamentale pour consolider la confiance en l'animateur du projet et contribuer à crédibiliser le projet. Sinon pourquoi perdre son temps dans ces échanges ?

2.3 Quelle stratégie : ré-agencer ou transformer ?

Afin de définir votre voie entre diagnostic et plan d'action, il vous sera utile de définir votre stratégie. On peut les regrouper en deux grandes familles :

Les stratégies de ré-agencement

Elles consistent à développer une animation pour ré-organiser les liens entre acteurs et les liens avec le territoire.

Cette démarche convient bien aux territoires où existe une dynamique foisonnante d'initiatives afin de les valoriser, diffuser, relier et construire de la cohérence entre elles. Il s'agira de réaliser des forums ouverts, des visites de sites, temps de networking acheteurs/vendeurs, etc.

Elle peut consister également à développer la visibilité des produits locaux et de qualité, localement et à l'extérieur. Cette stratégie sera utile dans un territoire où les producteurs locaux sont peu identifiés par les acheteurs locaux, où il manque un produit phare, ou encore si un produit est déjà connu mais sa distribution et sa communication peuvent être développées. Il peut s'agir de la réalisation d'un simple catalogue de producteurs ou d'une véritable démarche de marketing territorial valorisant un produit phare.

Les stratégies de ré-agencement présentent l'intérêt d'être souples et réversibles : il est toujours possible de modifier une stratégie d'animation, de changer la communication sur un produit ou un lieu emblématique qu'on souhaite faire connaître. En revanche ses effets, son impact, sont peu quantifiables.

Cette stratégie sera à développer au long du projet et peut être un préalable à des stratégies plus interventionnistes.

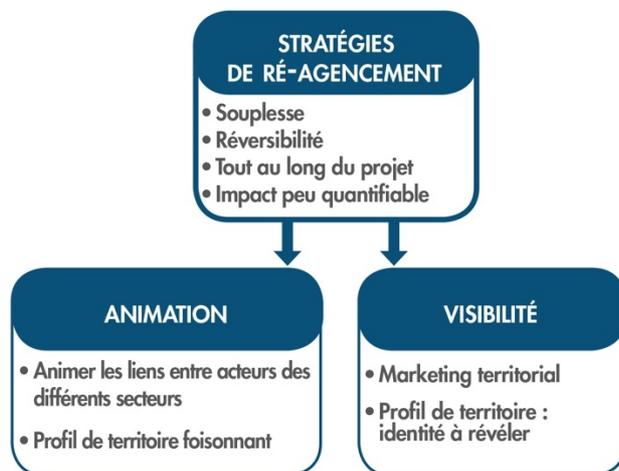


Figure 8 - Les stratégies de ré-agencement

Les stratégies de changement

Ces stratégies développent une intervention sur le territoire pour transformer le système alimentaire. Elles peuvent être développées lorsqu'un besoin d'investissement dans un outil de transformation ressort des échanges en phase diagnostic ou au fil de l'animation des échanges collectifs. Il s'agit souvent d'outils pour la logistique et/ou la transformation. Ces investissements sont adaptés lorsqu'il existe une connaissance fine des filières locales et supra-locales auxquelles est connecté le territoire. Ces investissements vont contribuer à structurer le système alimentaire local.

Focus : transformez votre restauration collective

Un levier évident...

Les collectivités abordent souvent le changement alimentaire via la restauration collective, car elles ont une compétence claire sur cet équipement et savent que cela touchera aussi bien des professionnels que les familles. La loi Egalim incite également à travailler sur la restauration collective puisqu'elle fixe les objectifs de 50% de produits bio, locaux ou sous signe de qualité et 20% de bio d'ici 2022 (50% s'entendant en valeur). Autre aspect, la loi Egalim prévoit l'interdiction de différents ustensiles en plastique à échéances 2020 et 2025 et affirme également que les projets alimentaires territoriaux devront aussi participer à "la lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaires".

...mais difficile à mettre en œuvre...

Pour autant les retours d'expérience montrent que **la restauration collective n'est pas le point de démarrage le plus simple** : contrainte sur les prix, besoin de volumes réguliers et sur des produits variés, rupture estivale, réglementation nutritionnelle et d'hygiène forte, etc. les volumes concernés sont à la fois importants pour des producteurs orientés vers la vente directe et faibles pour les producteurs des chaînes longues de la GMS et de l'export. Autre difficulté, la restauration collective est organisée par des marchés publics sur 3 ans dans lesquels la préférence aux produits locaux ne peut pas être inscrite.

...où stratégies de ré-agencement et de changement sont à associer.

Face à ce constat, de nombreuses cuisines et collectivités ont développé une **démarche en amont du cahier des charges, impliquant les parties prenantes**. La finalité est de faire évoluer les menus, certains aspects de l'organisation du process (internaliser ou non la transformation) afin de créer des lots adaptés aux productions agricoles et produits transformés que l'on souhaite valoriser localement.

Il peut s'agir également de l'intégration de points incontournables dans les documents de planification (baux environnementaux, PLU intégrant des seuils de constructibilités pour les zones agricoles, renforcer l'encadrement règlementaire des zones commerciales, réduction des flux d'approvisionnement en véhicules lourds dans le PCAET, etc.). Cette démarche va se développer dans les territoires les plus engagés. Les documents de planification sont pris comme un moyen de sécuriser le projet.

Cette famille de stratégie est moins réversible que la précédente (un investissement dans un outil de transformation non rentable aura des effets négatifs à moyen terme sur la mobilisation des acteurs et la confiance dans le projet) mais présente des effets plus durables et plus faciles à mesurer.

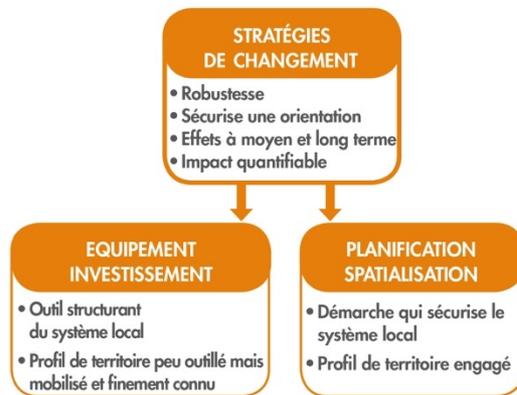


Figure 9 – Les stratégies de changement

Focus : transformez votre restauration collective

Cette mise en dialogue en amont d'un document contractuel est un **bon exemple d'articulation entre stratégie de ré-agencement et stratégie de changement**, comme le montre le schéma ci-dessous.

La cuisine centrale de Toulouse a ainsi amorcé, par exemple, la culture de légumineuses et la valorisation d'une filière lait sur le territoire, produits qui ont ensuite été répertoriés dans les catalogues de grossistes et distribués en biocoop ouvrant ces producteurs à de nouveaux débouchés. La cuisine a également développé le « menu 2 fois », bon pour la planète et bon pour la nutrition, dans les écoles. Ce menu a ensuite été repris par une association de sensibilisation pour le diffuser auprès du grand public.

La restauration collective doit donc être vue comme un **moyen d'amorcer un dialogue et des changements** dans les pratiques culturelles et dans l'appropriation élargie d'une démarche de transition alimentaire.

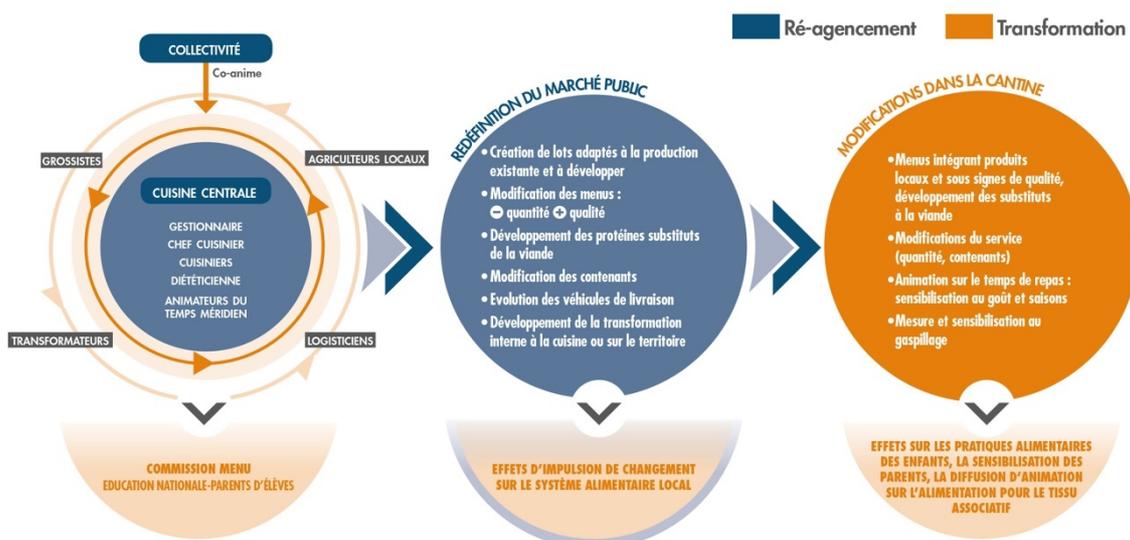


Figure 10 - Alliances de stratégies pour transformer la restauration collective

2.4 Enjeu transversal : articuler différentes stratégies dans le cycle de projet

Un enjeu transversal aux PAT réside dans la mobilisation des parties prenantes. Outre le choix des acteurs à mobiliser, il faut également définir à quel moment les mobiliser, sans quoi la dynamique risque de s'essouffler.

• Un socle d'acteurs

Votre socle d'acteurs mobilisé est composé des acteurs pilotes qui décideront des orientations principales du projet et des acteurs co-gérant du projet qui contribueront aux temps d'échanges restreint qu'ils soient co-pilotes ou pas.

Le **socle d'acteurs pilotes** se compose des **acteurs clés** soit généralement de : l' élu référent du projet, les services internes les plus mobilisés qui peuvent devenir pilotes des futurs groupes de travail, les chambres consulaires porteuses d'objectifs soutenant la transition.

Le **socle d'acteurs co-gérant**, parmi les **acteurs intermédiaires et primaires**, rassemble les partenaires extérieurs qui maîtrise une part opérationnelle du système touchant des volumes importants : MIN, cuisine centrale, groupement d'agriculteurs dans une démarche de durabilité...

Les échanges avec eux vont devenir un espace de **coopération restreinte et pérenne**. Ces acteurs posent le cadre et assurent la continuité du **cycle long** du projet.

• Un cercle élargi

Le cercle élargi des acteurs de votre PAT doit resté ouvert et souple. Vous allez identifier au fur et à mesure de l'avancée du projet des acteurs moteurs de transition que vous ne connaissiez pas au début ou mobiliser différemment des acteurs que vous pensiez indispensables. Ces évolutions peuvent d'ailleurs, in fine, vous amener à redéfinir vos acteurs socles.

Ces acteurs sont sollicités **dans une coopération ouverte et ponctuelle dans les cycles courts du projet**. Ils sont sollicités de façon ponctuelle :

- soit au travers **d'atelier collectifs multi-secteurs ponctuels**: atelier sur le partage d'une vision commune, sur la priorisation des actions à mener, sur l'ouverture vers de nouveaux acteurs ou de nouvelles actions etc. ;
- soit au travers de **groupe de travail restreint par secteur** qui va se rencontrer de façon **régulière** et est centré sur un projet se réalisant dans un **cycle court** (1 an à 18 mois).

Votre projet va alterner des cycles longs (suivi du projet, engagement d'actions de moyen à long terme) et des cycles courts (concertation élargie ponctuelle par ateliers collectifs sur la vision commune etc., ou groupe de travail en continue sur une période courte).

Le cycle long est important pour la cohérence d'ensemble du projet et pour constituer une base solide d'acteurs guidant le projet. Les temps de coopération ouverte en cycle court par atelier sont importants pour élargir l'interconnaissance, faire connaître le projet et diffuser sa philosophie. Enfin, par groupe de travail ils sont importants pour maintenir la mobilisation via des réalisations opérationnelles qui contribuent à crédibiliser le projet.

Témoignages : un cadre de travail facilitant les projets

Des paroles recueillies lors d'ateliers d'échanges auprès de porteurs de PAT pour qui la démarche engagée porte ses fruits :

... « *Par le travail des partenaires nous voyons que des projets se mettent en place tout seul désormais* »...

... « *Tous ces acteurs se connaissent déjà et avec le PAT les échanges sont plus faciles et rapides* » ...

... « *Par le comité de pilotage on apprend à se connaître entre ville et campagne. A chaque réunion, on voit qu'on en a besoin* »...

Témoignages : mobiliser en cohérence avec le territoire et le projet

Des paroles recueillies lors d'ateliers d'échanges auprès de porteurs de PAT en réflexion sur la mobilisation :

...« *Le plus précieux c'est l'engagement d'un socle d'acteurs qui est déjà mobilisé. Grâce au travail souterrain d'animation et de mise en réseau, nous avons une base stabilisée* »...

...« *En quelques années 200 agriculteurs se sont diversifiés mais nous constatons que nous avons touché les producteurs potentiellement intéressés. Au-delà de ce cercle, comment toucher le public que nous ne connaissons pas encore ? Notre cible, ce sont les 2800 producteurs restants. Pour cela nous devons être plus prospectifs* »...

...« *Plutôt que de fixer un objectif trop élevé et radicalement différent de l'agriculture existante, nous avons pris le parti de travailler avec tous les agriculteurs (céréaliers, maraichers, éleveurs – doubles actifs ou non) pour leur faire monter à tous une ou plusieurs marches, selon leurs capacités et volonté* »...

3. Passer à l'action

3.1 Développer et mettre en œuvre un « Plan d'action »

Principes

Assurer le passage à l'action demande d'explicitier et d'élaborer une **philosophie d'intervention**, traduite en principes clés guidant le choix d'actions et de « manière de faire ». Par exemple, des principes de circularité, de solidarité, de subsidiarité, de durabilité qui guideront le choix de certaines actions et/ou la manière de les mettre en œuvre. Vous pourrez ainsi définir les **actions concrètes** à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Lors du diagnostic vous avez recensé les actions existantes et leurs apports ou à l'inverse leurs fragilités pour atteindre votre objectif de transition.

Au stade du plan d'action, vous allez définir des priorités dans la temporalité de leur mise en œuvre mais aussi selon les effets attendus, ou encore parcequ'elle conditionne la réalisation d'autres actions ou enfin pour sa facilité d'exécution (au regard par exemple d'opportunité de financement aux temporalités courtes)

Accompagner la transition alimentaire demandera de **combiner d'une manière cohérente des actions ciblant l'ensemble des composantes et acteurs des chaînes de valeur concernées** – du producteur au consommateur.

Portage des actions : définir des conditions et des pilotes

Quelques soient les actions proposées, il est important d'analyser les **conditions nécessaires à leur mise en œuvre** – et à une mise en œuvre réussie : clarté des rôles et des responsabilités dans le portage et la réalisation (en lien avec la gouvernance), capacité des parties prenantes suffisantes, ressources financières à mobiliser, connaissances nécessaires à leur application, etc. Il est ensuite important d'assurer que ces conditions soient réunies avant de finaliser le plan d'action, assurant ainsi que les actions proposées soient réalistes, réalisables et seront réalisées.

Selon la gouvernance mise en place et l'objet même de la démarche que vous portez :

Vous développerez un **plan d'action dédié à l'alimentation** avec ses propres mécanismes de suivi et d'évaluation, ou vous **assurez la prise en compte des enjeux de l'alimentation dans les stratégies et plans d'actions d'autres services et thématiques** : par l'ajout d'actions supplémentaires, l'adaptation d'actions pour prendre en compte la question alimentaire, la mise en place de conditionnalités spécifique dans les outils financiers, l'adaptation des mécanismes de suivi et d'évaluation en intégrant des indicateurs spécifiques relevant de la question alimentaire....

Questions et approches pour définir les actions prioritaires :

Priorité en regard du projet :

L'action a-t-elle un impact transversal/systemique, touchant plusieurs secteurs et acteurs ? a-t-elle des effets qui vont stimuler la mobilisation ? ou prouver par l'exemple

Est-elle une condition requise pour mettre en œuvre une autre action importante (exemple outil de transformation, outil de suivi de commande groupé etc) ?

Priorité en regard de sa temporalité de mise en œuvre :

Est-ce une action qui relève du cycle court ou du cycle long du projet ? Doit-elle être lancée rapidement car sa réalisation va prendre beaucoup de temps et pour obtenir des résultats dans 2 ans, il faut démarrer maintenant ?

Ou au contraire elle peut être lancée rapidement pour obtenir une mise en œuvre à court terme et ainsi crédibiliser le projet, mobiliser les partenaires sur du concret ? Ou encore, l'action doit passer en urgence avant les autres car les acteurs du territoire attendent sa concrétisation depuis longtemps...

Priorité sur la base des efforts à fournir :

L'action est prioritaire car elle requiert peu d'efforts en temps de travail et moyens. Elle relève d'un cycle court. Au contraire, elle suppose des efforts importants et des moyens que vous n'avez pas encore : vous entrez dans un cycle long dont le point de démarrage doit être caler en regard de votre programme d'action global à engager.

En croisant les réponses à ces questions, vous obtiendrez une organisation de vos actions dans le temps (lancement/réalisation/finalisation/co mmunication).

Le plan d'action sera **centré sur les compétences de la collectivité porteuse** de la démarche et articulé avec les initiatives d'autres parties prenantes de la transition alimentaire, ou sera un **plan d'action ensemblier** intégrant actions portées par la collectivité et actions d'autres parties prenantes (y compris à des échelles territoriales autres que celles de la collectivité). Dans le second cas, des mécanismes assurant l'engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre devront être imaginés (signature d'une charte, place clé des porteurs opérationnels dans la gouvernance, visibilité assurée des porteurs d'actions effectivement mises en œuvre dans les actions de communications....)

Diffuser

Communiquer, sensibiliser, former... pour assurer une prise de conscience collective des enjeux de la transition alimentaire et des solutions à mettre en œuvre individuellement et collectivement, ces axes sont importants. Ils font partie, outre l'intégration de représentants de la société civile et de citoyens dans la gouvernance, d'un engagement vers une démocratie alimentaire. Vous pouvez aborder cette diffusion en lien direct avec les actions et enjeux du projet : par exemple en utilisant la formation et certains projets ayant un impact opérationnel.

La formation en interne ainsi que des socio-professionnels du secteur est un bon moyen de mobiliser et sensibiliser. Cela permet de s'approprier un corpus de connaissances communes.

Les actions de communication et sensibilisation auront d'autant plus d'effets qu'elles portent sur l'acte d'achat lui-même : les dynamiques de soutien à l'achat groupé et notamment l'association VRAC qui touche les citoyens de l'habitat social ainsi que la méthode d'échange autour de l'étiquetage des produits développée par l'INRA (iciClocal), sont par exemple de manières de toucher le grand public concrètement à travers son acte d'achat.



Témoignages : les grandes lignes de deux plans d'action

Un plan d'action centré autour des compétences de la collectivité : Strasbourg.

L'Eurométropole de Toulouse mène un travail de fond sur le PLU dans la lutte contre l'étalement urbain et pour la préservation du foncier agricole, établissant des seuils de constructibilité pour du bâti agricole et ainsi laisser une marge de manœuvre de développement aux exploitants. Egalement, des principes environnementaux sont intégrés aux aménagements de nouveaux quartiers pour installer un gradient d'activités agricoles liant agriculture productive, de loisir, aménités paysagères et tourisme. Ces espaces sont également des supports de redéveloppement de la biodiversité. Par la politique en direction des commerces et de la rénovation du bâti du centre ville, la collectivité a également soutenu le développement : d'un magasin de producteurs. Enfin un volet social et santé est soutenu à travers des paniers de fruits et légumes frais en appui à certaines initiatives de la politique de la ville.

Un plan d'action construit avec des partenaires extérieurs à la collectivité : Toulouse

Construit et porté avec la cuisine centrale et le MIN, le plan d'action de Toulouse Métropole vise plusieurs cibles où d'autres partenaires extérieurs vont intégrer le projet. L'axe d'accompagnement de la production cible la mise en réseau de site de production de volumes importants dans des parcs urbains sur lesquels la collectivité ne maîtrise pas toujours le foncier. Elle fera donc appel aux acteurs nécessaires pour agir sur le foncier qu'elle ne maîtrise pas : communes, privés etc.

Autre exemple, pour la restauration collective et privé, un travail de mise en réseau pour le sourcing des produits et producteurs est visé. Le portage de l'action mobilise la cuisine centrale, le MIN mais aussi la chambre des métiers afin de toucher les restaurateurs.

3.2 L'évaluer Principes

L'évaluation sert à différents moments du projet : au stade de la priorisation des actions à mener, à mi-parcours pour assurer le suivi et la cohérence, en phase de bilan après un premier cycle court du projet et avant d'en engager d'autres.

La boîte à outils permettant d'apporter des éclairages aidant à choisir en amont et prioriser des actions est bien fournie : les coûts des actions, les impacts socio-économiques potentiels attendus de leur mise en œuvre, des difficultés (techniques, organisationnelles ou financières) de mise en œuvre, ou leur degré d'acceptabilité sont autant de facettes à considérer.

Pour une visibilité de l'avancée de votre projet d'une part et de ses effets sur le territoire d'autre part, vous pourrez mettre en place des indicateurs, dès le démarrage du projet : par la collecte de données de suivi selon les objectifs quantifiés que vous vous êtes donné au démarrage, vous pouvez établir des tableaux de bords permettant de suivre les actions mises en œuvre, leurs effets et leur contribution effective à l'atteinte des objectifs fixés.

Les actions considérées sont trop souvent évaluées sous le seul angle de leur contribution à la transition alimentaire. Cependant, certaines actions comme le changement de pratiques et systèmes agricoles, ou des modifications de comportements de consommateurs, peuvent également contribuer à une transition écologique plus large – limitant certaines pressions (émissions polluantes dans l'air, l'eau, les sols...), favorisant la multifonctionnalité aux bénéfices multiples. En élargissant le spectre des bénéfices potentiels à considérer pour prioriser certaines actions, vous pourrez saisir des opportunités permettant d'**associer transition alimentaire et transition écologique**.

Méthodes

Plusieurs méthodes peuvent consolider votre évaluation d'impact et la nourrir d'arguments quantifiés pour emporter l'adhésion de vos parties prenantes :

L'analyse coût-bénéfice : évaluer les coûts et les bénéfices d'actions – et identifier celles dont les bénéfices sont supérieurs aux coûts

L'analyse coût-efficacité : comparer les coûts d'actions à leurs contributions respectives à l'atteinte d'un objectif prioritaire – pour identifier celles dont l'impact attendu est maximal par euro investi

L'analyse multi-critères : comparer la performance d'actions pour une série de critères (impacts sociaux, économiques, et environnementaux ; faisabilité ; acceptabilité...) et identifier celles qui sont les plus performantes « en moyenne » pour l'ensemble des critères

Ces méthodes vous aideront également à justifier du choix d'actions et prioriser celles-ci. Elles restent cependant peu appliquées dans le cadre de l'élaboration de plans d'actions accompagnant la transition alimentaire.

Des exemples d'indicateurs et les objectifs auxquels ils se rapportent

Objectif : Développement d'une agriculture locale à destination de la consommation humaine ou de consommation animale pour une filière locale

Indicateur : Part de SAU destinée à l'alimentation locale.

Objectif : développement de pratiques agricoles durables, soutien de ces pratiques par une meilleure répartition de la valeur pour la production.

Indicateur : Nombre d'agriculteurs en circuits courts et en bio.

Objectif : Renforcer l'autonomie et la résilience alimentaire

Indicateur : Indice de performance nourricière

Objectif : Permettre à tous les citoyens d'exercer leur choix d'une alimentation durable et de qualité

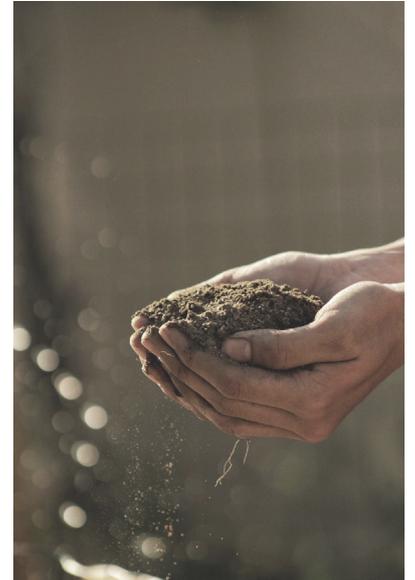
Indicateur : % d'habitants ayant accès au panier moyen en produits bio/locaux

3.3 Enjeu transversal : se donner les moyens d’agir véritablement

Les limites

Nombreux sont les plans d’actions et stratégies aux objectifs et actions ambitieux. Malheureusement, les actions proposées ne voient pas toujours le jour au-delà d’actions pour lesquelles il existe déjà des obligations réglementaires ou des financements sécurisés indépendamment de la démarche engagée, ou encore d’actions de communication maintenant l’illusion du passage à l’action.

Les raisons expliquant une telle situation sont multiples : absence d’appropriation réelle du programme élaboré par ceux supposés le mettre en œuvre ; capacité limitée des porteurs de projet ; contraintes dans l’accès à des financements existants non identifiées dans la phase de construction du plan d’action (par exemple, la nécessité d’un co-financement ou d’une avance sur financement pour des porteurs à la viabilité financière fragile) ; évolution du contexte qui ne rend plus possible ou pertinent la mise en œuvre de certaines actions ; incertitudes liées aux bénéfices potentiels de certaines actions ; absence de volonté de s’engager ; animation et accompagnement à la mise en œuvre non prévues ou inadaptés ; des énergies, ressources et attention orientées vers la phase d’élaboration uniquement, l’adoption du plan d’action étant considérée comme un aboutissement en soi... alors que ce n’est qu’une étape intermédiaire et le début de la transformation.



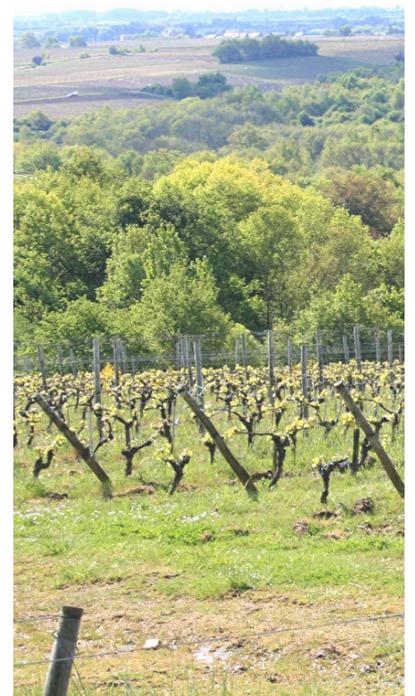
Les solutions

Eviter d’initier des processus dont la **visibilité politique ou la réponse à une obligation réglementaire sont les principaux objectifs** – et pour lesquels l’adoption d’une stratégie et d’un plan d’action sera considérée comme une fin en soi. A court et moyen termes, de telles initiatives porteront préjudice tout autant à la question de la transition alimentaire qu’aux processus et démarches participatives qui accompagnent le développement de PAT.

Anticiper en identifiant les conditions nécessaires à une mise en œuvre réussie lors de la phase d’élaboration du programme d’action (nota : les expériences de mise en œuvre d’actions dans d’autres territoires ou d’actions similaires intégrées dans d’autres stratégies peuvent consolider l’identification de telles conditions). Les prendre en compte pour consolider un programme d’action réaliste et assurer ensuite la mise en place de ces conditions.

Proposer des actions qui puisse facilement **s’adapter à des évolutions** (techniques, économiques, financières, politiques, de comportement...) non-prévues au moment de la phase d’élaboration, et assurer ainsi de garder le cap dans des contextes changeants

Rester modeste dans les actions proposées si cette modestie est l’assurance d’actions bien préparées qui seront effectivement mises en œuvre pour initier la transition alimentaire.



ANNEXE

Exemples de sources de données pour le diagnostic :

Objectifs	Indicateur clé	Indicateurs	Source
1 - De façon prioritaire et en fonction de leur qualité agronomique et de leur adaptabilité à la production alimentaire de circuits courts, préserver les terres agricoles et alimentaires rurales (périmètre Gironde), périurbain (métropole et périphérie) et urbaine (ville dense et métropole) existantes, valoriser le foncier non exploité et investir de nouvelles terres alimentaires grâce aux outils fonciers dont disposent les collectivités et au développement de l'agriculture urbaine	Part de SAU destinée à l'alimentation locale.	Nombre de démarches de protection/valorisation des terres	Collectivités
		Nombre d'inscriptions des "terres agricoles et alimentaires" dans les documents d'urbanisme	Collectivités
		Surface de terres agricoles "alimentaires" pour la population locale.	Chambre d'agriculture
		Gain de surfaces agricoles et alimentaires (urbain/périurbain) au nouveau PLU.	Collectivités
		Valeur agronomique des friches agricoles	Chambre d'agriculture / AURBA
2 - Encourager l'activité agricole alimentaire en soutenant et pérennisant les agriculteurs en circuits courts et de proximité présents sur le territoire, en aidant à l'installation de nouveaux agriculteurs en circuits courts et de proximité, en développant une production alimentaire respectueuse de l'environnement et de la santé de tous	Nombre d'agriculteurs en circuits courts et/ou bio.	Evolution nombre d'exploitations agricoles sur le territoire	Chambre d'agriculture/ DRAAF
		Evolution nombre d'exploitations en bio sur le territoire	Agence Bio
		Evolution nombre d'exploitations en circuits courts	Chambre d'agriculture/ DRAAF
		Evolution nombre d'exploitations en signe de qualité	Chambre d'agriculture/ DRAAF
		Nombre de formations en agriculture biologique proposées aux agriculteurs	Agence Bio
		Nombre de formations en agriculture bio proposées aux lycées agricoles	Région
		Nombre de couveuses agricoles	Réseau RENATA
		Nombre de personnes en BPREA	Lycées agricoles
		Satisfaction des néo installés de l'accompagnement proposé par le Conseil de gouvernance alimentaire/ sur le territoire	Enquête/ Contribution volontaire - Conseil de gouvernance alimentaire

Ressources en ligne pour les Projets Alimentaires Territoriaux :

Le site du Réseau National des PAT : [RnPAT](#) où vous trouverez un répertoire de projets nationaux, le renvoi vers des analyses et ressources ainsi que les actualités du réseau national.

Vous trouverez notamment des [documents](#) qui recense toutes les sources de financements publiques et privés pour les PAT et les sous-secteurs concernés.

Le réseau Grand Est des PAT appelé [La main à la PAT](#) sur lequel vous trouverez des ressources, un répertoire de projets dans cette région et des actualités sur la transition alimentaire

D'autres guides

[Construire un projet alimentaire territorial](#) méthodologies croisées mode projet d'IUFN & mode labo'M 21 - Par IUFN

[Carnet Carasso – Les systèmes alimentaires territorialisés](#). Retour d'expériences de vingt-deux projets en France et en Espagne pour accompagner la transition - Par la fondation Carasso

[Guide des actions dans le cadre des projets alimentaires territoriaux](#) - Par le Crepan

Références côté recherche

ADEME, Le Basic, ASCA. Analyse des enjeux économiques et sociaux d'une alimentation plus durable. Volet 3 : quels sont les impacts d'une alimentation plus durable sur la valeur, sa répartition, les emplois et les coûts cachés ? Quels en sont les déterminants et comment pourraient-ils évoluer ? 2018.

Chiffolleau Y., les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale. Editions érès. 2019.

Labello P., Falque A., Temri L., *Systèmes agroalimentaires en transition*. Quae Editions. 2016.

MESSMER J.G., 2013, Les circuits courts multi-acteurs : Emergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires, Rapport INRA-Mar/S, 69p

Ornella Boutry et Marie Ferru_Apports de la méthode mixte pour une analyse globale de la durabilité des circuits courts, Développement durable et territoires, 2016

Ronan Le Velly *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs. Une promesse de différence*. Presses des Mines, 2017

Références de capitalisation :

Conseil local de gouvernance alimentaire – note technique – IUFN - 2018

Cap sur les projets territoriaux – ETD – CERDD - 2012

Evaluer l'impact socio-économique des circuits courts – programme Salt – Civam Bretagne - 2010

European case studies on governance of territorial food system – project GouTer – RUAF foundation - 2018

Gouvernance territoriale des systèmes alimentaires – compétences des collectivités – programme GouTer – IUFN - 2019

Gouvernance territoriale des systèmes alimentaires – Glossaire partagé du programme GouTer – IUFN – 2018

Guide des financements – RnPAT – 2018

L'atlas de la PAT – Pour une autre PAC 2018

Rapport sur les principaux enjeux de la gouvernance alimentaire – programme GouTer – Institut de Recherche sur la Gouvernance - 2017

Revue de publications et d'expériences – climat : pourquoi et comment changer notre alimentation – Réseau action Climat et Solagro - 2019

Lutte contre la précarité alimentaire, 60 initiatives locales pour une alimentation solidaire – Resolis – 2018

Systèmes alimentaires territorialisés en France – 100 initiatives locales pour une alimentation saine et durable – Resolis – 2015

Synthèses thématiques – Réseau Mixte Technologique Alimentation locale

...



ACTeon environment est un bureau de conseil et de recherche spécialisé dans l'appui au développement et à la mise en œuvre de stratégies et politiques de l'environnement. L'objectif général de l'équipe est de favoriser l'émergence de solutions et d'innovations visant à assurer une intégration effective des enjeux environnementaux dans les décisions et les comportements de chacun.

ACTeon accompagne les initiatives d'une palette large d'acteurs (institutions publiques, entreprises, associations, ONG, etc.). Afin d'apporter des réponses adaptées aux enjeux et contextes des territoires et acteurs concernés, l'équipe mobilise ses compétences en environnement, économie, sociologie, sciences politiques, droit de l'environnement et aménagement du territoire.



IUFN, International Urban Food Network est une association loi 1901, plateforme internationale de promotion des systèmes alimentaires durables pour les régions urbaines, basée à AgroParisTech, à Paris.

IUFN vise à accélérer la transition des collectivités vers un système alimentaire local et durable, comme un nouveau paradigme de développement territorial. C'est un processus d'apprentissage progressif, un processus de conduite de changement dont le fil rouge est l'accès à l'alimentation durable pour tous.

L'association soutient concrètement cette transition positive à travers des actions de sensibilisation, par la production de connaissances nouvelles et pluridisciplinaires et enfin par des missions d'accompagnement technique des collectivités dans la construction de leur projet alimentaire territorial.