



# Pour des territoires de démocratie alimentaire

Guide méthodologique pour co-construire un Projet alimentaire territorial

Soutenu par





## Contact

*Pour toute question  
ou demande relative  
à ce guide, merci d'envoyer  
un mail à :*

*TDA Territoires  
de Démocratie Alimentaire  
[contact@democratiealimentaire.fr](mailto:contact@democratiealimentaire.fr)*

*ou ANPP - Territoires de projet  
[contact@anpp.fr](mailto:contact@anpp.fr)*

*Crédits :  
TDA CC-BY-NC-ND Mai 2024*



## Contexte et méthode de co-design du Guide

---

- Le présent guide méthodologique est co-porté par ANPP - Territoires de projet et TDA Territoires de Démocratie Alimentaire.
- Il a été élaboré sur proposition de TDA Territoires de Démocratie Alimentaire, entre janvier 2023 et avril 2024, grâce aux contributions collectives d'acteurs publics et privés réunis régulièrement au sein du comité de pilotage. Nous avons eu le plaisir d'accueillir à l'occasion de cette initiative le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, la Banque des Territoires, l'ADEME et le Cerema.
- Un panel de territoires ayant engagé un Projet alimentaire territorial (PAT) a également directement contribué à ce projet, représentant les différents échelons d'actions territoriaux avec la commune de Plouguerneau (29), Laval agglomération (53), Nantes Métropole (44), le Pays Auxois Morvan (21), le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis (93) et la Région Centre-Val de Loire. Nous remercions l'engagement constant de chacun de nos partenaires.
- La méthode de co-design a permis d'alterner des phases de rédaction avec des ateliers collaboratifs (ateliers participatifs en présentiel ou en ligne) et des réunions régulières du comité de pilotage, mobilisant des outils collaboratifs.



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1 - Les défis de notre futur alimentaire</b>	<b>7</b>
Accompagner l'ambition transformatrice des Projets alimentaires territoriaux vers des territoires de démocratie alimentaire	8
Repenser notre système alimentaire via l'approche de démocratie alimentaire	8
Élargir le tour de table des parties prenantes	8
Augmenter le recours aux démarches participatives	10
Expérimenter une gouvernance plus horizontale pour co-construire notre futur	11
Poser collectivement le cadre de l'auto-critique et de mesure de l'efficacité	12
<b>2 - Quoi ? Pourquoi ? Pour qui ?</b>	<b>13</b>
Quoi ? Un outil de la démocratie alimentaire	14
Pourquoi ? Des objectifs d'action collective	14
Pour qui ? Les utilisateurs du guide	14
<b>3 - Méthode d'intelligence territoriale</b>	<b>15</b>
Les principes de la méthode	16
Les étapes clés de la méthode	18
Liens avec les critères de labellisation PAT	19
<b>4 - Se changer avant de changer le système</b>	<b>20</b>
Les facteurs clés de succès pour bien utiliser le guide	21
<b>5 - Se lancer : Méthode en 3 volets</b>	<b>22</b>
Volet 1 - Diagnostic initial de réceptivité du territoire	23
Volet 2 - Construction du socle commun	28
<i>Étape 1 - Premier état des lieux du système alimentaire du territoire</i>	28
<i>Étape 2 - Création de la première communauté</i>	30
<i>Étape 3 - Co-construction du cap stratégique du futur désiré</i>	32
<i>Étape 4 - Élaboration d'un dispositif de gouvernance alimentaire territoriale partagé</i>	34
<i>Étape 5 - Élaboration collective de la feuille de route opérationnelle</i>	37
Volet 3 - Le déploiement du PAT	38
<i>Dynamique de vagues et application terrain de la feuille de route</i>	39
<i>Effort permanent d'acculturation, de communication et de mobilisation</i>	41
<b>6 - Défendre la Méthode d'intelligence territoriale...</b>	<b>42</b>
... et faire taire les "Oui, mais..."	43
<b>Partenaires et remerciements</b>	<b>50</b>

# Introduction

---

■ En matière de transition agricole et alimentaire, les Projets alimentaires territoriaux (PAT) représentent le principal outil territorialisé et ascendant de structuration de l'écosystème alimentaire. Pour le succès de ces démarches, il paraît essentiel d'élargir le tour de table et s'assurer que l'ensemble des acteurs concernés soit associé à la construction de ces stratégies alimentaires territoriales.

■ En parallèle, sur le terrain, un nombre croissant de collectivités territoriales souhaite travailler avec des méthodes alternatives, plus inspirées du design de services et des outils participatifs. Une tendance de fond se dégage dans les territoires autour de l'envie de déployer des approches plus inclusives, donner plus de place à la concertation et à la co-construction dans l'élaboration, la mise en œuvre, l'animation et l'évaluation du PAT.

■ Plus généralement, elle se traduit par une volonté de concevoir les politiques alimentaires locales de manière partagée, davantage pensées comme des stratégies alimentaires territoriales inclusives, des contrats locaux co-construits. Elle propose de renforcer le dialogue territorial et de le rendre plus créatif, audacieux et *in fine*, source de transformation horizontale et collective.

■ C'est donc pour soutenir cet élan d'innovation territoriale et pour l'accompagner de façon opérationnelle, qu'un consortium d'acteurs nationaux publics et privés, ainsi qu'un panel de territoires ayant engagé un Projet alimentaire territorial, a conçu ce guide méthodologique. À travers ce guide, nous avons souhaité aller au-delà de la question de la durabilité du système qui nous nourrit et appréhender les enjeux agricoles et alimentaires comme une porte d'entrée vers un possible renouveau du « vivre ensemble ». L'objectif de ce travail est de contribuer à rendre notre système alimentaire plus résilient grâce à l'intelligence collective.

■ Nous espérons que cet outil permettra d'élargir le champ des possibles de la transformation sociétale, en renforçant l'innovation et la créativité déjà présentes dans les territoires.



# 1 Les défis de notre futur alimentaire

# Les défis de notre futur alimentaire

---

## **Accompagner l'ambition transformatrice des Projets alimentaires territoriaux vers des territoires de démocratie alimentaire**

Les Projets alimentaires territoriaux visent à fédérer les différents acteurs d'un territoire autour de la question de l'alimentation, contribuant ainsi à la prise en compte des dimensions sociales, environnementales, économiques et de santé du territoire concerné.

Portés le plus souvent par des collectivités territoriales ou des collectifs d'acteurs locaux, ils s'appuient sur un diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire et la définition d'actions opérationnelles visant la réalisation du projet.

Après l'introduction de dispositions législatives relatives aux PAT en 2014, une première phase de déploiement du dispositif s'est opérée de 2016 à 2020, notamment avec l'accompagnement financier de PAT émergents dans le cadre de l'appel à projets annuel du Programme national pour l'alimentation (PNA).

Le déploiement des PAT s'est fortement accéléré à partir de 2021, notamment après avoir montré le rôle important qu'ils pouvaient jouer pour la résilience alimentaire des territoires pendant la crise sanitaire du Covid-19 et sous l'impulsion donnée par le plan France Relance.

Le présent guide propose une nouvelle approche méthodologique de co-construction d'un Projet alimentaire territorial, fondée sur le renforcement de la démocratie alimentaire au niveau local.

**Par démocratie alimentaire, nous entendons une approche systémique des enjeux agricoles et alimentaires, favorisant le pouvoir d'agir et la participation de toutes les parties prenantes à la construction d'un système alimentaire durable.**

**La démocratie alimentaire propose d'instaurer un nouveau contrat social au sein du territoire. Les acteurs engagés dans les enjeux agricoles et alimentaires locaux ainsi que les citoyens-habitants sont considérés comme de réelles parties prenantes, à la fois forces de proposition et co-responsables de ce qui est élaboré par le collectif.**

---

## **Repenser notre alimentation via l'approche de démocratie alimentaire**

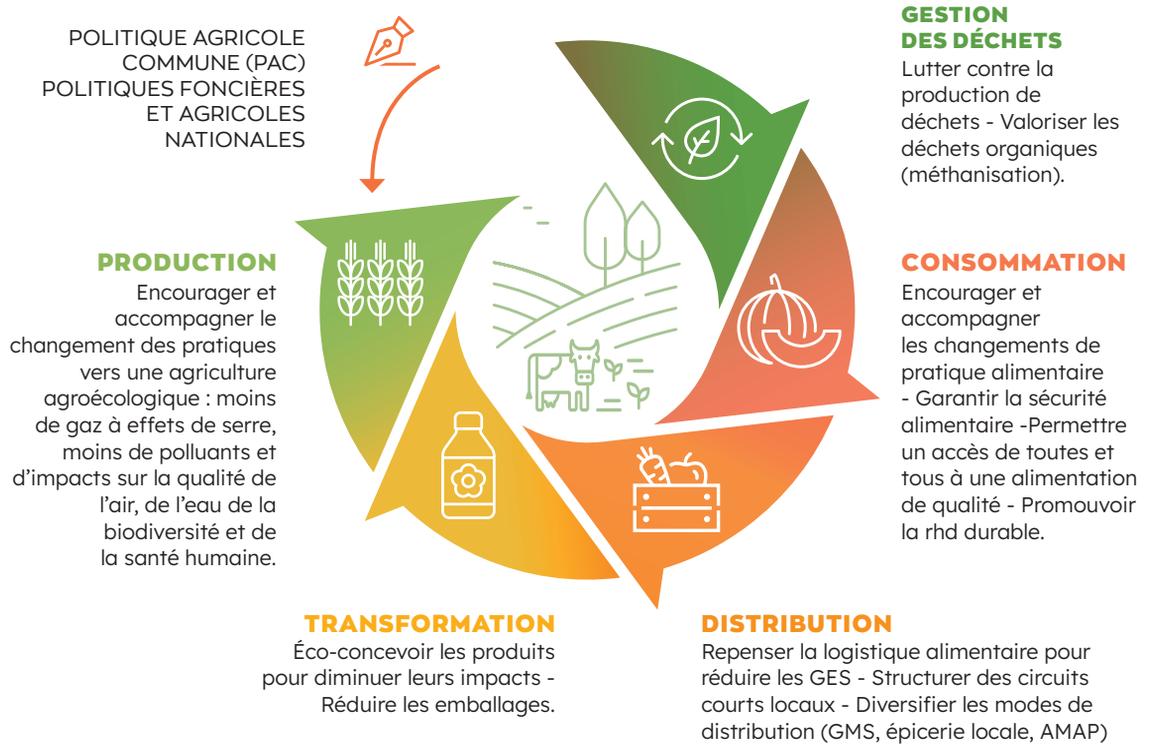
**L'organisation de notre système alimentaire, c'est-à-dire la manière dont les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture (Louis Malassis, fondateur de l'économie agroalimentaire, 1994), est désormais obsolète.**

Cette organisation répondait pleinement aux enjeux de la société après la deuxième guerre mondiale. Les multiples crises de ces dernières décennies font ressortir aujourd'hui un besoin urgent de réforme afin de répondre davantage aux enjeux sociaux, écologiques et économiques actuels.

Le secteur agro-industriel compte parmi les plus grands contributeurs aux émissions de gaz à effet de serre. Il représente l'une des activités humaines les plus directement liées à la santé des écosystèmes, à la préservation de la vie dans les sols, à la sauvegarde des terres arables et des ressources en eau. Pourtant, ce secteur persévère dans des pratiques prédatrices vis-à-vis de ces ressources.

## Le système alimentaire

### Les maillons de la chaîne alimentaire et leurs enjeux



*Illustration librement inspirée du «Système alimentaire» décrit par le Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire et de celui des Greniers de l'abondance.*

Néanmoins, les acteurs de la chaîne alimentaire, de la production à la revalorisation des déchets organiques, sont conscients de l'urgence de la transition vers un système agro-alimentaire plus résilient. De nouvelles pratiques professionnelles, des expérimentations territoriales, sociales et/ou technologiques existent déjà. Ces pratiques se multiplient et sont la preuve de la capacité d'innovation et d'adaptation de ces parties prenantes.

La recherche de voies alternatives durables, soucieuses du partage équitable de la valeur créée et respectueuses du vivant, doit être poursuivie et accélérée. Nous devons inscrire aujourd'hui cette volonté dans une démarche partagée, ambitieuse et transparente. Les stratégies alimentaires territoriales doivent permettre d'assurer l'accès pour toutes et tous à une offre alimentaire durable et de qualité en répondant aux besoins et aux préférences alimentaires des citoyens, économiquement viables. Elles doivent favoriser la justice sociale ainsi que le respect de l'équilibre des ressources naturelles de chaque territoire.

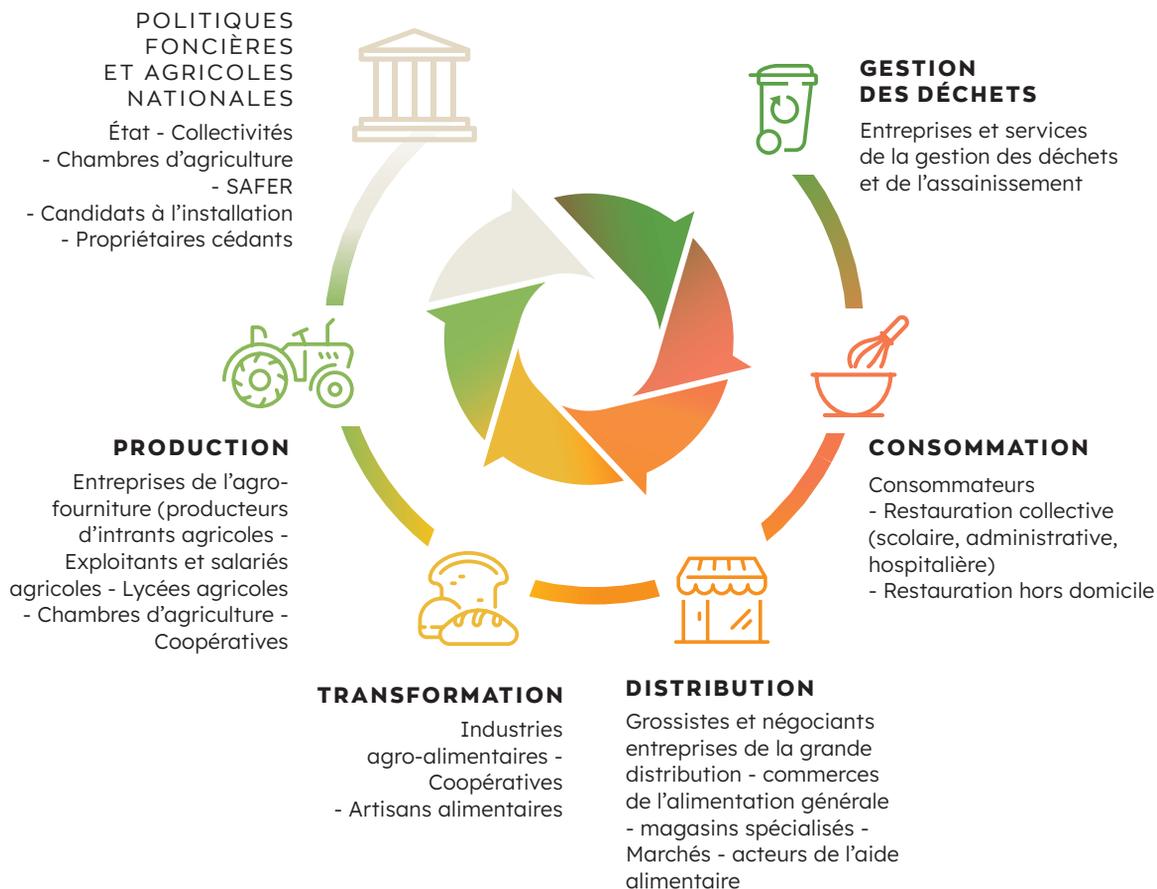
# Les défis de notre futur alimentaire

## Élargir le tour de table des parties prenantes

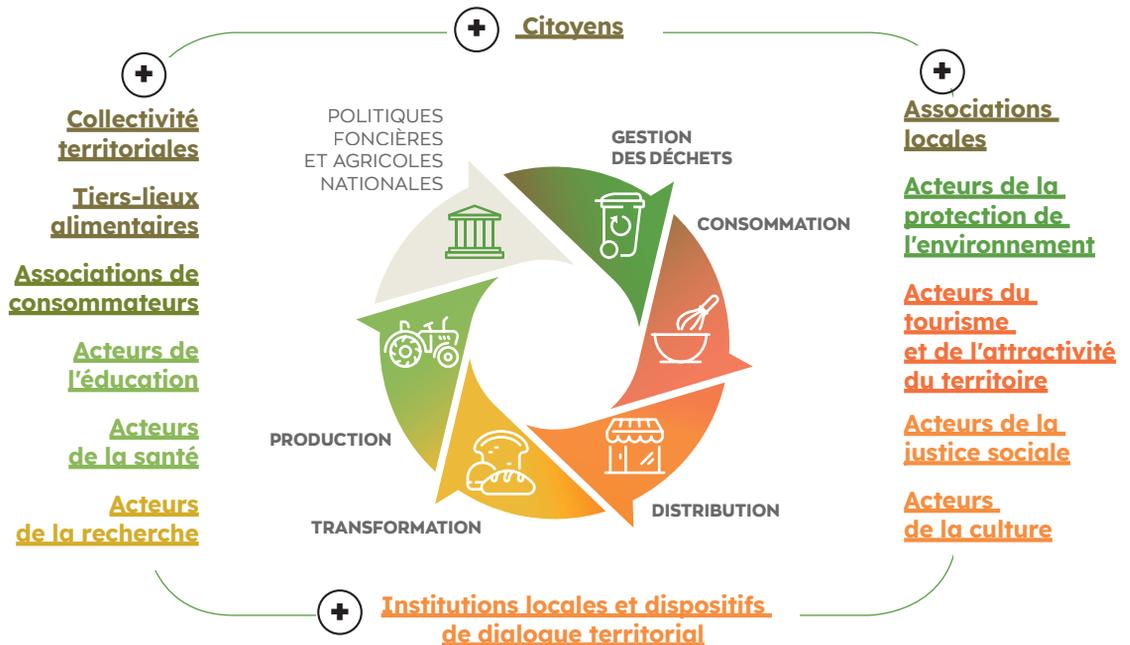
L'approche du système alimentaire à travers la focale de la démocratie alimentaire vise à redonner du pouvoir d'agir aux acteurs en présence, à augmenter les capacités à faire - et à « faire ensemble » - ainsi qu'à interpeller. Mais avant tout, elle propose d'élargir le tour de table des acteurs à associer pleinement à la démarche. De la fourche à toutes les fourchettes, elle invite à une approche inclusive, structurée en termes de familles de parties prenantes telles que les producteurs, transformateurs, distributeurs, mais également les citoyens-consommateurs. Cela concerne également les collectivités territoriales, les acteurs de la recherche, les acteurs de l'éducation, de la santé, de la solidarité, de la protection de l'environnement ou encore les représentants du monde de la culture et des médias spécialisés dans la sensibilisation aux enjeux agricoles et alimentaires.

Le défi de l'élargissement du tour de table des parties prenantes associées suppose l'inclusion d'une diversité d'acteurs et de leurs visions, avec un soin particulier donné à l'intégration des personnes en situation de précarité.

## Les parties prenantes actuelles de la chaîne alimentaire



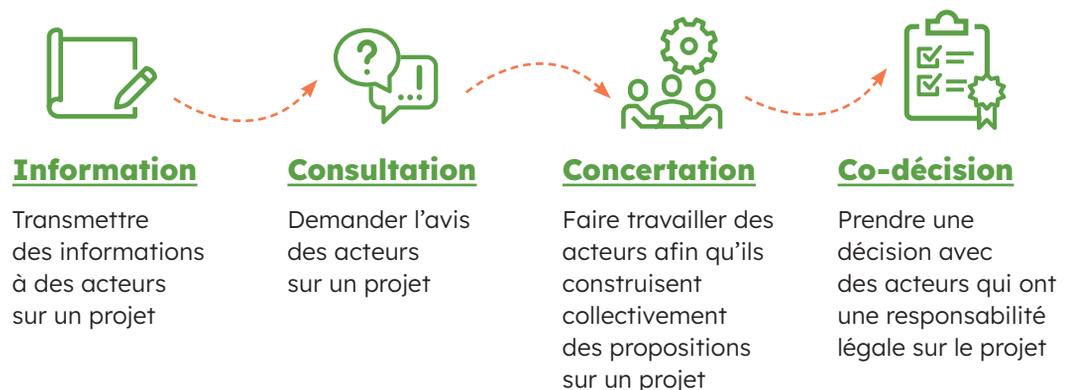
## Élargir les parties prenantes la chaîne alimentaire



## Augmenter le recours aux démarches participatives

La co-construction d'une politique alimentaire territorialisée suppose de redonner de la place à la participation directe, c'est-à-dire faire intervenir un certain nombre de parties prenantes dans un programme structuré, en vue d'élaborer collectivement des propositions sur un projet.

L'augmentation du recours aux démarches participatives repose sur la capacité des acteurs à s'engager dans un dialogue coopératif, mais ne se traduit pas toujours par de la concertation. Selon l'état d'avancement du projet, il convient d'adapter le type de mobilisation des parties prenantes en fonction de l'objectif :



*Illustration librement inspirée de l'échelle de la participation de S.R. Arnstein.*

Ce type de démarche ne signifie pas l'absence de conflits, mais aidera les parties prenantes à mieux les gérer. Elle permet de confronter des intérêts divergents, mais aussi de rapprocher différentes manières de voir la réalité, de façon à construire des compromis, une vision commune, un langage commun, autant d'éléments qui permettront de prendre des décisions, d'engager des actions communes ou de poser de simples références partagées dans la façon d'aborder certaines problématiques.

# Les défis de notre futur alimentaire

---

## Expérimenter une gouvernance plus horizontale pour co-construire notre futur alimentaire

Le changement du système alimentaire va de pair avec l'idée de repenser sa gouvernance, et cela à l'échelle nationale, comme à l'échelle des territoires. Par gouvernance nous entendons ici un mode d'organisation des acteurs (institutions, entreprises, associations) fondé sur l'accommodement plutôt que sur la hiérarchie ou la domination, destiné à concevoir et à mettre en œuvre un projet.

Cette vision de la gouvernance suppose un partage du pouvoir et une redéfinition de la place des parties prenantes dans le processus d'élaboration des orientations stratégiques et dans les modalités de prise de décisions. Elle rend possible l'interpellation et rend obligatoire la transparence.

Grâce à l'ouverture du système de décision à l'ensemble des parties prenantes, dont les acteurs aux intérêts parfois contradictoires, elle permet d'imaginer de nouvelles modalités de coopération.

---

## Poser collectivement le cadre de l'auto-critique et de mesure de l'efficacité

La démocratie alimentaire vise la création d'un système alimentaire durable. Elle le fait en renforçant la « charge » démocratique de l'approche utilisée. En cela, elle devient encore plus exigeante en termes d'impact produit.

Non seulement elle devra être regardée pour sa capacité à garantir à toutes et tous un accès équitable à l'offre alimentaire durable, mais elle devra également être questionnée sur la qualité démocratique du processus d'action collective qui la sous-tend.

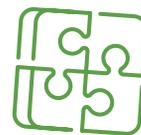
En démocratie alimentaire, le design d'outils de suivi et de mesure d'évaluation est directement intégrée dans le dispositif participatif. La définition des règles d'évaluation de l'efficacité de la politique alimentaire du territoire se fait alors de façon collective, concertée, et cela dès la définition du cap stratégique visé, en miroir à celui-ci.



# 2 **Quoi ? Pourquoi ? Pour qui ?**

# Quoi ? Pourquoi ? Pour qui ?

## Quoi ? Un outil de la démocratie alimentaire



Ce guide a été conçu comme une proposition d'un outil opérationnel de la démocratie alimentaire. Il vise à faire vivre ce concept concrètement, le rendre palpable et diffuser cette approche plus largement.

Il propose une bifurcation, faisant le pari que les approches participatives et les méthodes d'intelligence collective engendrent des changements positifs au sein des territoires tant en termes d'enjeux agricoles et alimentaires qu'en termes de renouveau de la démocratie participative.

Il représente un encouragement à faire évoluer les pratiques, faire bouger les lignes, pousser plus loin le curseur et à expérimenter des solutions audacieuses, jusque-là inexplorées.

## Pourquoi ? Des objectifs d'action collective



L'objectif principal de ce guide est de vous accompagner dans la préfiguration et l'animation d'une politique alimentaire territorialisée grâce à la Méthode d'intelligence territoriale - méthode fondée sur un processus participatif et donc sur l'action collective.

En parallèle, le guide vise l'augmentation de vos compétences en matière d'animation de ce type de démarche et le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs engagés en faveur d'un système alimentaire plus durable.

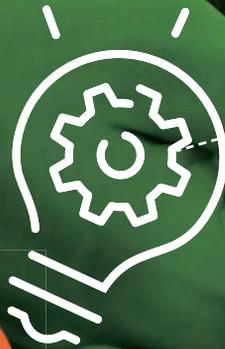
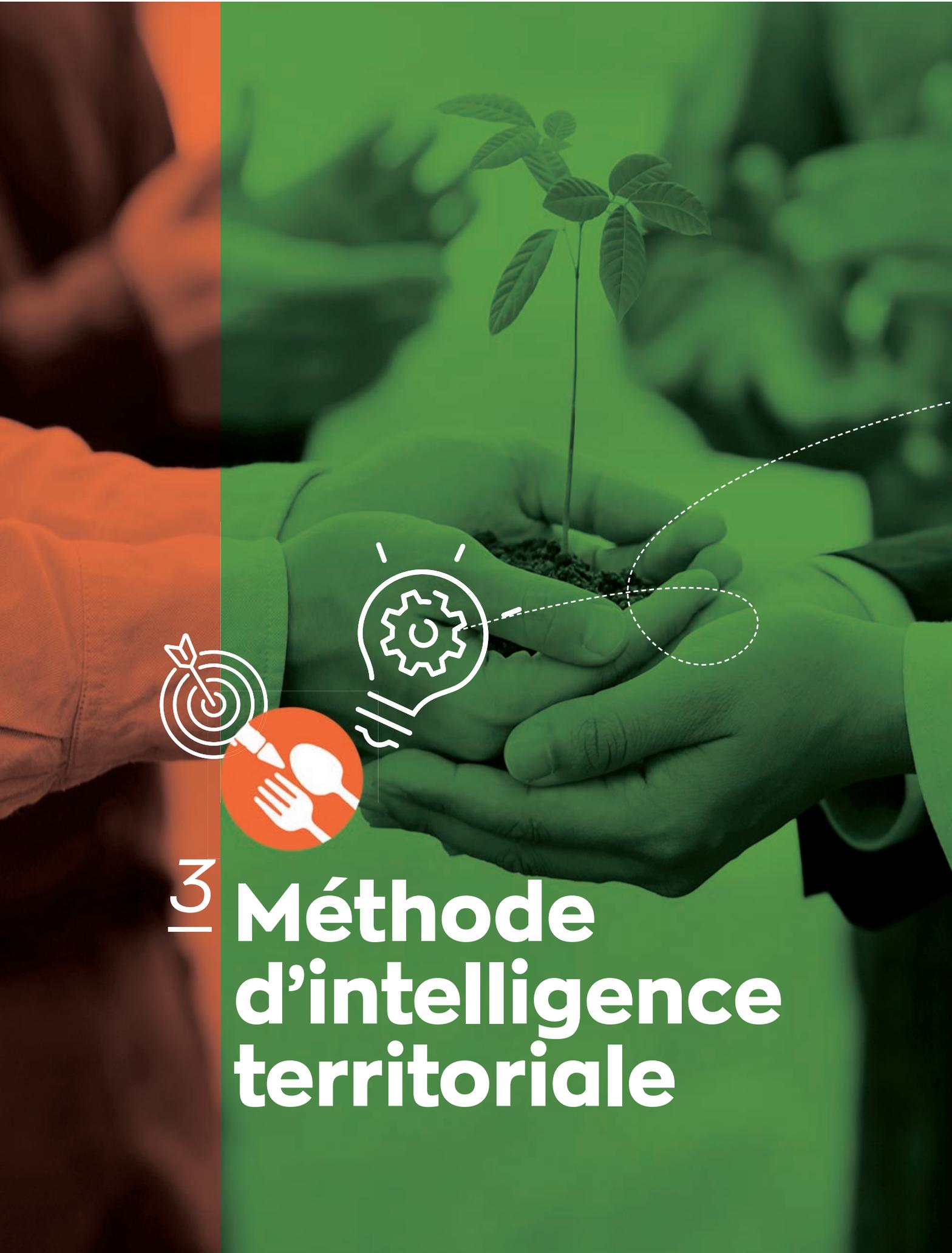
Enfin, sa lecture devrait permettre aux territoires dits « avancés » en matière de construction de système alimentaire durable, de prendre du recul sur l'action menée et de valider les fondamentaux de leur démarche.

## Pour qui ? Les utilisateurs du guide



Ce guide est destiné à toutes celles et tous ceux, acteurs de l'ingénierie territoriale, ressentant le besoin de méthode pour concevoir et conduire leur politique alimentaire locale, (leur PAT), de façon plus collective et participative. Il s'adresse à la fois aux élus, aux agents des collectivités territoriales, mais également aux collectifs d'acteurs locaux.

Il peut concerner les territoires déjà engagés dans un Projet alimentaire territorial ou une démarche semblable ou ceux en phase de lancement.



3

# Méthode d'intelligence territoriale

# Méthode d'intelligence territoriale



## Les principes de la Méthode

La Méthode d'intelligence territoriale (MIT) propose une approche alternative, fondée sur une dynamique de participation et un dialogue permanent, mobilisant à chaque étape des outils d'intelligence collective, adaptés aux enjeux de construction collective d'une politique alimentaire territoriale. Construite comme un dispositif participatif, elle s'inspire des méthodes de back-casting - méthodes permettant de construire le présent à partir du futur.

ELLE EST  
CONSTITUÉE  
DE TROIS  
GRANDS  
VOLETS



VOLET 1 1 mois



VOLET 2

de 12 à 15 mois

Acculturation permanente  
du territoire  
à la participation

Communication  
transparente et régulière

Animation de la communauté  
du territoire engagés pour  
la transition du système  
alimentaire

## Diagnostic de réceptivité du territoire

Auto-diagnostic de réceptivité aux démarches participatives du territoire

Auto-diagnostic de réceptivité aux démarches participatives de la personne en charge du PAT

## Création du socle commun

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Premier état des lieux du territoire	Création de la première communauté	Co-construction du Cap futur désiré	Élaboration d'un dispositif de gouvernance alimentaire territoriale partagé	Élaboration collective de la feuille de route opérationnelle et de son évaluation
Diagnostic flash du système alimentaire et diagnostic des outils du dialogue territorial (en interne/externe)	Cartographie et qualification des richesses humaines territoriales	Définition de l'ambition transformatrice du PAT	Création d'un Conseil Local de l'Alimentation (CLA)	Rédaction du plan d'actions et création du dispositif d'évaluation

**VOLET 1**  
**Diagnostic de réceptivité du territoire**

Le premier volet est un diagnostic de réceptivité du territoire. Cette première étape permet de situer le territoire par rapport à son expérience des méthodes participatives. Le résultat obtenu donne des indications sur les actions préparatoires à mettre en place avant de se lancer.

**VOLET 2**  
**Construction du socle commun**

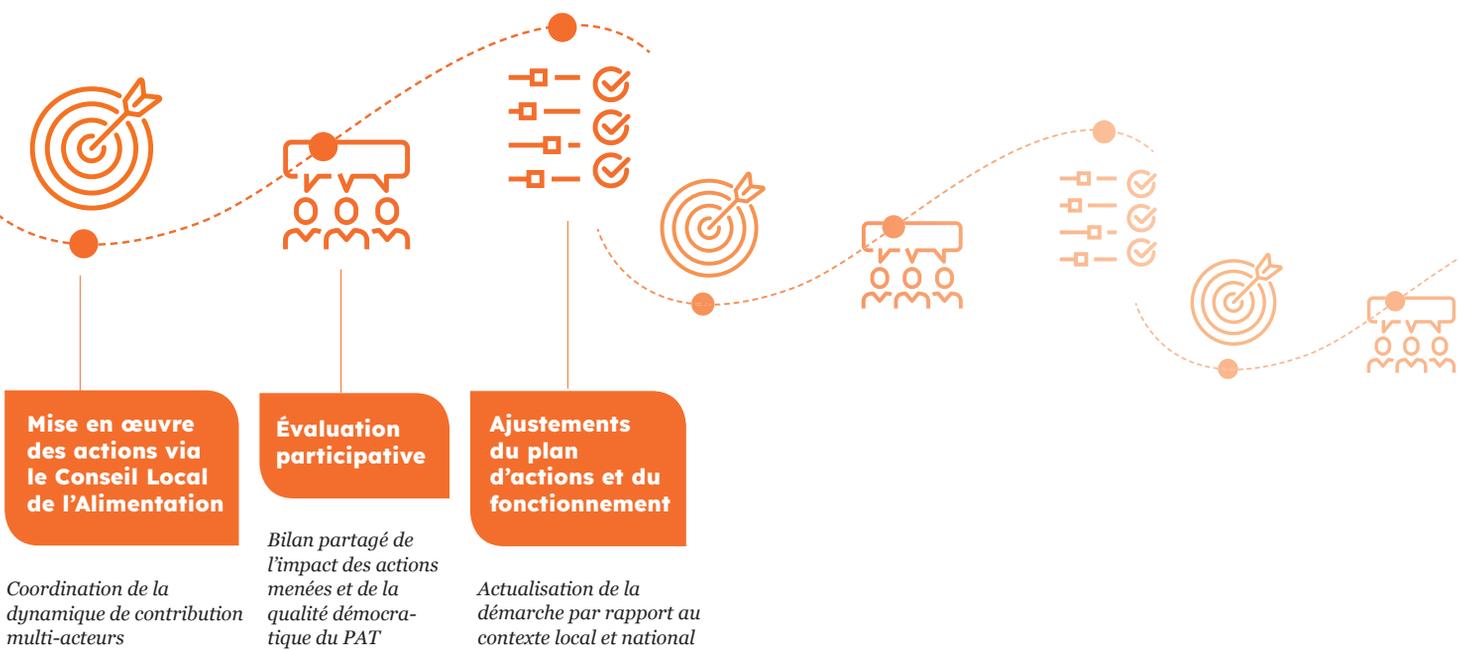
Le deuxième volet est la construction du socle commun. Il va de la phase de démarrage du PAT jusqu'à la phase d'évaluation à travers 5 étapes clés, chacune construisant sur le résultat de la précédente.

**VOLET 3**  
**Déploiement du PAT**

Le troisième volet est le déploiement du PAT à travers des vagues successives d'application terrain- mise en œuvre, évaluation de l'impact produit et ajustement du Plan d'actions.



**Déploiement par vagues**



# Méthode d'intelligence territoriale

## Les étapes clés

### ■ VOLET 1 - Diagnostic de réceptivité du territoire

- ▶ **Auto-diagnostic de réceptivité du territoire** aux démarches participatives
- ▶ **Auto-diagnostic de réceptivité aux démarches participatives** de la personne en charge du PAT

### ■ VOLET 2 - Construction du socle commun

- ▶ **Étape 1** - Premier état des lieux du système alimentaire
- ▶ **Étape 2** - Création de la première communauté
- ▶ **Étape 3** - Co-construction du cap stratégique désiré
- ▶ **Étape 4** - Élaboration d'un dispositif de gouvernance alimentaire territoriale partagé
- ▶ **Étape 5** - Élaboration collective de la feuille de route opérationnelle - Plan d'actions et son dispositif d'évaluation

### ■ VOLET 3 - Déploiement du PAT à travers des vagues successives d'application terrain - mise en œuvre, évaluation de l'impact produit et ajustement du Plan d'actions

- ▶ **Déploiement par vagues successives** (nombre potentiellement illimité) pour l'application terrain de la feuille de route élaborée collectivement
- ▶ **Mise en œuvre du plan d'action** via le conseil local de l'alimentation
- ▶ **Évaluation partagée du déploiement** du plan d'actions et de la qualité démocratique de la démarche
- ▶ **Ajustements du plan d'action** et du fonctionnement du CLA par rapport au contexte

La Méthode d'intelligence territoriale n'est donc pas construite comme un processus figé, mais plutôt comme une série de «vagues», permettant à la politique alimentaire territoriale de grandir petit à petit, collectivement et en écoutant les besoins du territoire.

La participation du plus grand nombre d'acteurs du territoire est souhaitée, mais n'est pas absolument rédhibitoire. Ce qui compte, c'est la motivation, la diversité des parties prenantes la volonté des acteurs à avancer ensemble. Plus la communauté d'acteurs est hétérogène, plus l'intelligence collective pourra s'exprimer. Ce n'est pas le nombre qui importe, mais les nombreuses qualités et talents des personnes présentes. Il ne s'agit pas de vous entourer d'experts des enjeux agricoles et alimentaires, mais bien de créer les conditions favorables à l'expression du potentiel créatif de chacun et chacune.

En parallèle des différents volets, un effort d'acculturation progressif du territoire aux démarches participatives est nécessaire. Il est permanent et constitue une action en soi, tout à fait essentielle pour la réussite de la méthode globale.

## Liens avec les critères de labellisation des PAT

Les Projets alimentaires territoriaux sont aujourd'hui regardés en fonction de leur stade d'avancement et de leur ambition générale via un système de labellisation du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire.

La grille de labellisation des PAT distingue les PAT émergents, les PAT de niveau 1 et les PAT de niveau 2.

Choisir de préfigurer et d'animer son Projet alimentaire territorial avec la Méthode d'intelligence territoriale est compatible avec cette grille de labellisation. En effet, la Méthode repose sur un certain nombre de livrables clés, qui sont communs avec les exigences du ministère en matière de développement des politiques alimentaires territoriales.

À titre d'exemple, en termes de gouvernance, le critère de labellisation "Engagement formalisé des partenaires" peut être directement mis en perspective avec ÉTABLISSEMENT D'UN DISPOSITIF DE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE TERRITORIALE PARTAGÉ (Volet 2 socle commun - Étape 4) et les actions concrètes recommandées dans cette étape dans ce guide - création collective d'un conseil local de l'alimentation, création d'une charte de la coopération, création d'un organigramme de la gouvernance ou encore la création d'indicateurs de qualité démocratique de la démarche.

La prise en compte des différentes parties prenantes dans la démarche du PAT s'inscrit pleinement dans les critères de labellisation d'un PAT. Le caractère inclusif peut être pensé dès le stade d'émergence (N1) et rattaché à l'ensemble des actions opérationnelles (dès lors que le PAT est N2 ou en passe d'être labellisé N2).



### Critères de labellisation PAT du Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire

CRITÈRE 1  
DIAGNOSTIC PARTAGÉ

CRITÈRE 2  
ACTIONS CONCRÈTES

CRITÈRE 3  
PARTENAIRES

CRITÈRE 4  
PNA (PROGRAMME NATIONAL ALIMENTATION/ SNANC)

CRITÈRE 5  
PÉRÉNITÉ DU PROJET

CRITÈRE 6  
ÉVALUATION DU PROJET



### Liens logiques avec la Méthode d'intelligence collective

Volet 1 - Diagnostic de réceptivité du territoire et de la personne en charge de la démarche

Volet 2 - Diagnostic flash du système alimentaire et diagnostic des outils du dialogue territorial

Volet 2 - Co-construction du cap futur désiré

Volet 2 - Élaboration collective de la feuille de route opérationnelle

Volet 3 - Déploiement de la mise en œuvre par vagues

Volet 2 - Création de la première communauté

Volet 2 - Cartographie et qualification des richesses humaines territoriales

Volet 2 - Co-construction du cap futur désiré

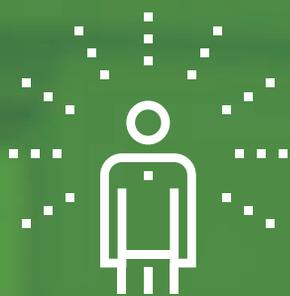
Volet 1 - Diagnostic de réceptivité aux démarches participatives

Volet 2 - Élaboration d'un dispositif de gouvernance alimentaire territorial partagé (CLA)

Volet 3 - Déploiement de la mise en œuvre par vagues avec une dimension d'évaluation et d'ajustement / Effort permanent du territoire en matière d'acculturation aux méthodes participatives / Communication transparente et régulière / Animation de la communauté d'acteurs

Volet 2 - Création collective d'un dispositif d'évaluation de la démarche

Volet 3 - Évaluations participatives périodiques dans chaque vague de déploiement



# 4 – Se changer avant de changer le système



# Se changer avant de changer le système

## Les facteurs clés de succès pour bien utiliser le guide

La Méthode d'intelligence territoriale repose sur une logique de coopération inter-acteurs et un changement de posture. Ainsi, pour que ce guide puisse vous accompagner de façon opérationnelle, un travail de repositionnement mental et, dans une certaine mesure, physique (sur la place à prendre) est à opérer en amont.

Vous trouverez ci-dessous quelques recommandations sous format « facteurs clés de succès » pour guider ce travail introspectif préparatoire, qui s'adresse à la fois aux élus et aux agents en charge du PAT ou aux acteurs en charge d'ingénierie territoriale :



■ **S'assurer du portage politique** de la démarche, qui devrait être entériné et public - volonté d'engager un PAT inscrit au mandat, existence d'une délibération cadre et/ou faire valider l'ambition commune par le collectif d'acteurs locaux ;

■ **Appréhender cette démarche** comme une démarche stratégique du territoire, contribuant de manière efficace et multisectorielle au projet de territoire, et non comme une démarche isolée du reste ;

■ **Accepter le temps long** et concevoir le PAT comme une dynamique avec des jalons à réaliser et un cap stratégique à atteindre dans un horizon de long terme, et non comme un projet statique, limité dans le temps ;

■ **Se préparer à expérimenter la transversalité** pour plus d'efficacité et de cohérence dans le développement territorial (coopération inter-services, coopération entre acteurs du territoire et

parties prenantes du PAT, coopération inter-territoriale autour de la notion de bassin de production/bassin de consommation) ;

■ **Adopter une posture de « facilitateur »**, de chef d'orchestre plutôt que celle du réalisateur en chef - imaginer à terme une équipe d'animation du PAT ;

■ **Ouvrir son potentiel créatif** et se permettre de tester, d'essayer, de se tromper et d'en tirer des conséquences pour mieux innover ;

■ **Privilégier la transparence** dans la communication autour de votre PAT ;

■ **Se faire confiance / faire confiance** aux acteurs et habitants de votre territoire ;

■ **Se nourrir des autres et travailler en réseau** pour partager les bonnes pratiques et apprendre des avancées de vos pairs.



**5**  
**Se lancer**

# Se lancer



VOLET 1

1 mois

VOLET 2

de 12 à 15 mois

VOLET 3

vague de 12 mois

## Volet 1 – Diagnostic initial de réceptivité du territoire

Nous sommes conscients des inégalités qui peuvent exister entre les territoires en termes de positionnement vis-à-vis des démarches participatives quand il s'agit de construire une nouvelle politique publique locale. Des réticences (méconnaissance des outils), voire des blocages (peur de l'inconnu) peuvent exister et peuvent freiner ou même anéantir l'effort d'innovation dans ce domaine. De ce fait, l'expérience d'usage d'outils d'intelligence collective dans la sphère publique, mais également dans la sphère privée/interne aux structures est encore relativement faible.

L'analyse et la prise en compte de cette situation initiale sont déterminantes. Ce sont elles qui représentent le terreau à partir duquel nous allons pouvoir faire grandir la politique alimentaire territoriale. C'est donc la porte d'entrée de la méthode d'intelligence territoriale.

### ■ Objectif de cette phase

Cette première étape de la Méthode d'intelligence territoriale a pour objectif d'établir un diagnostic de situation. Il s'agit de prendre du recul sur le positionnement général et les compétences actuelles de la collectivité territoriale, des acteurs du territoire et de l'équipe d'animation du PAT face aux méthodes d'intelligence collective et des démarches participatives.

### ■ Méthode : Diagnostic de situation Double audit de la réceptivité du territoire

- Réaliser un audit de la réceptivité de la collectivité territoriale aux démarches participatives (et ce, pas uniquement liées aux enjeux agricoles et alimentaires)
- Réaliser un audit des compétences actuelles de l'animateur du PAT / Équipe d'animation du PAT en matière de pratique d'outils d'intelligence collective

### ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Le résultat des deux audits permettra de qualifier le territoire avant d'initier la Méthode d'intelligence territoriale. Selon les résultats, des premières recommandations et actions d'ajustements devront être engagées de façon à pouvoir lancer la démarche dans les meilleures conditions possibles.



## Auto-diagnostic de réceptivité aux démarches participatives de votre territoire

Auto-diagnostic en 10 questions top chrono pour une rapide analyse de la situation de votre territoire en matière de sensibilité aux démarches participatives et de recours aux outils d'intelligence collective. Il est à renseigner par la/les personne(s) en charge de l'animation du PAT – tandem élu.e et Chargé.e de PAT et/ou par l'équipe d'animation de la démarche territoriale concertée autour des enjeux agricoles et alimentaires portée par votre collectif. Les questions sont génériques et ne concernent pas uniquement l'univers alimentaire. C'est en effet l'expérience générale de la pratique des démarches participatives en groupes restreints ou à grande échelle (méthodes, outils d'intelligence collective, qualité des relations avec les parties prenantes, etc.) et l'envie de s'y lancer, qui comptent à ce stade.

### Questionnaire

	Oui	Non
Le PAT et/ou votre démarche territoriale pour une stratégie alimentaire territoriale est/ou sera envisagé comme un chantier identifié, affirmé et public (L'animateur de la démarche est/sera connu et l'information sur son existence est/sera diffusée largement au niveau du territoire.)		
Au sein de votre territoire, vous avez déjà pu expérimenter les démarches participatives et/ou faire appel aux outils d'intelligence collective (intérêt pour les méthodes/ existence d'un précédent sur un autre sujet).		
Au sein de votre territoire, vous avez l'habitude de travailler en transversalité et/ou de construire des compromis en coopération avec d'autres acteurs.		
Au sein de votre territoire, vous avez une première expérience d'animation des méthodes d'intelligence collective et/ou vous souhaitez l'acquérir.		
Les démarches participatives que vous menez ou souhaitez mener incluent ou prévoient d'inclure régulièrement les différentes parties prenantes du système alimentaire du territoire (producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs, acteurs du recyclage, associations d'aide alimentaire, etc.)		
Au sein de votre territoire, les acteurs sont ouverts à la notion d'expérimentation, de test, d'innovation sociale.		
Vous avez et/ou vous envisagez la construction collective d'un dispositif d'évaluation de l'efficacité de la démarche du PAT/ stratégie alimentaire territoriale.		
Vous avez et/ou vous envisagez la construction d'un dispositif de gouvernance ouvert aux acteurs du territoire et permettant une prise de décisions collective.		
Au sein de votre territoire, les acteurs ont l'habitude de mener des actions de mobilisation citoyenne pour inclure ces parties prenantes dans les démarches.		
Vous avez l'habitude de communiquer sur votre démarche et/ou vous envisagez la création d'outils de communication dédiés pour en informer le territoire.		
<b>Total</b>		

**Si vous avez obtenu 10 OUI,**  
vous êtes fin prêts à lancer votre PAT/votre stratégie alimentaire territoriale avec la Méthode d'intelligence territoriale !



## Résultats

Il suffit de compter vos OUI et découvrir le niveau de réceptivité de votre territoire ci-dessous. Vous pouvez, si besoin, vous reporter à l'espace projet du guide sur la plateforme Expertises.Territoires et/ou dans l'espace "boîte à outils" de France PAT pour accéder aux fiches opérationnelles qui faciliteront vos prochains pas.

### **Vous avez obtenu jusqu'à 7 "oui" = réceptivité moyenne**

#### **BESOINS MAJEURS DE VOTRE TERRITOIRE À CE STADE**

Votre territoire/votre collectif semble motivé à se lancer dans une approche d'intelligence territoriale. Toutefois, vous semblez encore hésiter entre la dimension séduisante et "dans l'air du temps" que peuvent représenter les méthodes participatives dans la construction des politiques publiques locales et la peur de l'inconnue, la peur de l'échec, la peur du temps trop long et du résultat incertain. Dans un premier temps, il s'agira donc pour vous de renforcer l'argumentaire auprès des élus.es et des agents de votre collectivité/ des membres de votre collectif pour qu'ils acceptent de s'appuyer sur des outils d'intelligence collective et des méthodes participatives. Il s'agira également d'assurer une montée en compétences des agents/ des membres de votre collectif en matière d'animation de la Méthode d'intelligence territoriale (MIT).

#### **RECOMMANDATIONS D' ACTIONS PRÉPARATOIRES À ENGAGER**

- Vous pouvez organiser un atelier de partage de culture commune autour de la notion de démocratie alimentaire et de l'utilité des outils d'intelligence collective dans les démarches autour des enjeux agricoles et alimentaires à destination de vos équipes, puis des acteurs du territoire (Fiche méthodo N°4)
- Vous pouvez participer à une session de prise en main de la Méthode d'intelligence territoriale (MIT) (Fiche méthodo N°1)
- Vous pouvez informer le territoire du lancement de la réflexion sur un PAT /d'une démarche de définition d'une stratégie alimentaire territoriale à travers une communication publique et commencer ainsi à rallier les premiers acteurs membres de votre future communauté (Fiche méthodo N°5)

### **Vous avez obtenu moins de 5 "oui" = réceptivité faible**

#### **BESOINS MAJEURS DE VOTRE TERRITOIRE À CE STADE**

Votre territoire est aujourd'hui un Territoire à faible réceptivité (TFR). En tant que tel, vous trouverez dans les pages du guide des recommandations complémentaires pour vous aider dans la mise en place de la Méthode d'intelligence territoriale. La situation de votre collectivité/de votre collectif nécessite avant tout de la sensibilisation et l'installation d'une culture commune autour de l'idée même de co-construction des politiques publiques locales. La communauté de parties prenantes est à construire progressivement, ainsi que la nécessaire confiance mutuelle entre acteurs et entre acteurs locaux et la collectivité. La phase d'acculturation de votre collectivité et des acteurs du territoire nécessitera un temps dédié et plus long, se présentant comme une étape à part entière. Il devra accompagner l'ensemble de la démarche dans la durée.

#### **RECOMMANDATIONS D' ACTIONS PRÉPARATOIRES À ENGAGER**

- Vous pouvez participer à une session de prise en main de la Méthode d'intelligence territoriale (MIT) du guide pour vous familiariser avec et en comprendre la dynamique (Fiche méthodo N°1)
- Vous pouvez commencer à créer une culture commune au sein du tandem élu/Chef du PAT et/ou au sein de votre collectif autour des enjeux de transition de notre système alimentaire et de l'importance des approches collectives dans ce domaine (Fiche méthodo N°6)
- Vous pouvez, en interne, organiser un atelier de culture commune autour de la Méthode d'intelligence territoriale et la démocratie alimentaire avec vos élus.es et le.la référent.e du PAT ou avec les membres de votre collectif (Fiche méthodo N°7)
- Vous pouvez organiser des temps de sensibilisation du grand public et des acteurs du territoire sur les notions clés de la démocratie alimentaire (Fiche méthodo N°8)

## Fiches méthodologiques pour vous soutenir

L'ensemble des fiches citées dans cet auto-diagnostic de réceptivité sont disponibles gratuitement pour téléchargement sur les plateformes ci-contre.

Espace ressource du guide Pour des territoires de démocratie alimentaire sur la plateforme Expertises.Territoires.fr

<https://vu.fr/SKODN>

Boîte à outils de la plateforme France PAT

<https://france-pat.fr/presentation-de-la-boite-a-outils/>

Actualité du guide sur LinkedIn

[www.linkedin.com/showcase/guide-pour-des-territoires-de-d%C3%A9mocratie-alimentaire](http://www.linkedin.com/showcase/guide-pour-des-territoires-de-d%C3%A9mocratie-alimentaire)



## Auto-diagnostic de réceptivité aux démarches participatives de la **personne en charge du PAT/ en charge de la stratégie alimentaire territoriale**

Auto-diagnostic en 10 questions top chrono pour situer vos besoins de montée en compétences en matière de démarches participatives et d'utilisation d'outils d'intelligence collective avant de vous lancer dans la Méthode d'intelligence territoriale.

Il est à renseigner par la/les personne(s) en charge de l'animation du (futur) PAT au sein de la collectivité et/ou par la/les personnes en charge de la (future) démarche territoriale de votre collectif autour des enjeux agricoles et alimentaires.

Les questions visent à mettre en avant les qualités et les compétences utiles pour animer ce type de démarche avec plaisir et en toute sérénité.

### Questionnaire

	Oui	Non
Vous êtes à l'aise dans la prise de parole en public et vous vous exprimez clairement et facilement.		
Vous avez un esprit de synthèse.		
Vous êtes flexible, adaptable, y compris dans les situations de stress.		
Vous savez travailler en équipe (être à l'écoute, partager les informations pertinentes, contribuer de façon opérationnelle et sans écraser les autres membres du collectif).		
Vous avez un esprit créatif et ouvert.		
Vous êtes capable d'accepter un avis contraire au vôtre et gérer les divergences, voire des situations de conflit, au sein de l'équipe.		
Vous êtes capable d'empathie et de dialogue avec des publics d'horizons très variés.		
Vous avez une expérience positive d'animation faisant appel aux méthodes d'intelligence collective - en tant que participant.e.		
Vous avez une expérience positive d'animation faisant appel aux méthodes d'intelligence collective - en tant qu'animateur.trice.		
Vous êtes volontaire pour apprendre et/ou pour expérimenter des méthodes participatives que vous ne connaissez pas / n'avez pas pratiqué.		
<b>Total</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Si vous avez obtenu 10 OUI,**  
vous êtes fin prêts à lancer votre PAT/  
votre stratégie alimentaire territoriale avec  
la Méthode d'intelligence territoriale !



## Résultats

Il suffit de compter vos OUI et découvrir le niveau de réceptivité de la personne en charge du projet. Vous pouvez, si besoin, vous reporter à l'espace projet du guide sur la plateforme Expertises.Territoires et/ou dans l'espace "boîte à outils" de France PAT pour accéder aux fiches opérationnelles qui faciliteront vos prochains pas.

### Vous avez obtenu jusqu'à 7 "oui" = réceptivité moyenne

#### **VOS BESOINS MAJEURS À CE STADE**

Votre profil semble en bonne voie pour accompagner une démarche d'intelligence collective au sein de votre territoire. Riche d'un premier niveau de compréhension de ces méthodes, vous êtes prêt.e à vous former encore, à vous améliorer dans l'animation de ce type d'aventure.

L'idée même de la création d'une politique locale de façon plus collaborative vous motive, vous stimule. Vous percevez son potentiel transformateur. Attention simplement à ne pas aller trop vite. Vous aurez à partager votre motivation avec des acteurs parfois réfractaires - il faudra s'armer de courage et de patience. Vous mènerez votre démarche pas à pas, renforçant vos bases/votre boîte à outils à chaque étape.

#### **RECOMMANDATIONS D'ACTIONS PRÉPARATOIRES À ENGAGER**

- Vous pouvez continuer à renforcer votre culture professionnelle autour des démarches participatives et des outils d'intelligence collective
- Vous pouvez analyser les pratiques collaboratives inspirantes d'autres territoires (et cela même dans les domaines autres qu'alimentaires)
- Vous pouvez suivre des sessions de formation/sensibilisation courtes autour de la démocratie alimentaire et/ou d'outils d'intelligence collective appliqués aux enjeux agricoles et alimentaires (Fiche méthodo N°1)
- Vous pouvez participer à une session de prise en main de la Méthode d'intelligence territoriale (MIT) (Fiche méthodo N°2)

### Vous avez obtenu moins de 5 "oui" = réceptivité faible

#### **VOS BESOINS MAJEURS À CE STADE**

À ce jour, les démarches d'intelligence collective/de concertation sont un univers encore relativement nouveau pour vous. Vous découvrez, non sans une certaine appréhension, les apports potentiels mais également l'exigence de ces méthodes. La préfiguration collective et l'animation d'un PAT / d'une stratégie alimentaire territoriale nécessitera, pour être une aventure motivante également pour vous, une montée en compétences dans ce domaine. L'ouverture d'esprit et l'humilité seront vos meilleurs alliés dans ces premiers pas.

#### **RECOMMANDATIONS D'ACTIONS PRÉPARATOIRES À ENGAGER**

- Vous pouvez commencer à vous créer une culture professionnelle autour des démarches participatives et des outils d'intelligence collective – lire des ouvrages dédiés, étudier des cas d'école des démarches participatives menées par des territoires, rencontrer des experts de ces sujets (Fiche méthodo N°3)
- Vous pouvez participer à des ateliers collaboratifs (peu importe la thématique, ici c'est la méthode qui vous intéresse)
- Vous pouvez entrer en contact avec vos pairs, ayant déjà engagé et/ou expérimenté ces méthodes de travail
  - Vous pouvez suivre des sessions de formation/sensibilisation courtes autour de la démocratie alimentaire et/ou d'outils d'intelligence collective appliqués aux enjeux agricoles et alimentaires (Fiche méthodo N°1)
- Vous pouvez participer à une session de prise en main de la Méthode d'intelligence territoriale (MIT) (Fiche méthodo N°2)

## Fiches méthodologiques pour vous soutenir

L'ensemble des fiches citées dans cet auto-diagnostic de réceptivité sont disponibles gratuitement pour téléchargement sur les plateformes ci-contre.

Espace ressource du guide pour des territoires de démocratie alimentaire sur la plateforme Expertises.Territoires.fr

<https://vu.fr/SKODN>

Boîte à outils de la plateforme France PAT

<https://france-pat.fr/présentation-de-la-boîte-a-outils/>

Actualité du guide sur LinkedIn

[www.linkedin.com/showcase/guide-pour-des-territoires-de-d%C3%A9mocratie-alimentaire](http://www.linkedin.com/showcase/guide-pour-des-territoires-de-d%C3%A9mocratie-alimentaire)

# Se lancer



VOLET 1 1 mois

VOLET 2 de 12 à 15 mois

VOLET 3 vague de 12 mois

## Volet 2 – La co-construction du socle commun

### ÉTAPE 1 - PREMIER ÉTAT DES LIEUX DU SYSTÈME ALIMENTAIRE DU TERRITOIRE

#### ■ Objectif de cette phase

Contrairement aux apparences, l'objectif de cette phase n'est pas de se lancer dans un diagnostic détaillé et souvent très long des différents maillons du système alimentaire du territoire. Il s'agit de capter ici une photographie à l'instant T des principales caractéristiques régissant son fonctionnement. Il n'est pas question de se plonger dans les chiffres (le plus souvent pas à jour et très rapidement obsolètes), mais plutôt de saisir les enjeux clés de façon qualitative et décrire les tendances de fond. Il s'agit d'effectuer une première sélection d'éléments objectifs pour pouvoir cibler les différents diagnostics et études à réaliser.

#### ■ Méthode

##### ► Réaliser un diagnostic flash du système alimentaire :

récolter et effectuer une analyse rapide d'une sélection de données existantes, et ce, à partir des ressources disponibles. Leur mise en perspective permettra de dégager les principales tendances en matière agricole et alimentaire.

##### ► Réaliser un diagnostic des expériences/outils de dialogue territorial existants à date :

analyser les expériences passées et l'utilisation faite des outils de dialogue territorial au sein du territoire, qu'ils soient développés par la collectivité territoriale ou par d'autres acteurs. Ces dispositifs peuvent être généralistes (comme par exemple un conseil de développement) ou bien spécifiques à une thématique. Ils peuvent représenter des démarches ponctuelles ou bien des dispositifs pérennes.

A ce stade, il s'agit de se focaliser sur l'expérience vécue au sein du territoire et d'identifier les équipes engagées dans ces dispositifs pour les associer à la démarche du PAT. Il s'agit de montrer, si cela est le cas, que la concertation est une pratique vertueuse et impactante.

#### **Zoom** sur le Territoire à faible réceptivité

*Un TFR ne dispose pas a priori d'expérience antérieure en matière de démarches participatives ou en a fait une expérience mitigée. Dans l'un ou l'autre cas, il peut être utile de déterminer le niveau de participation souhaité – cf l'échelle de la participation simplifiée d'Arnstein détaillée au début du présent guide. Par ailleurs, il est recommandé de s'informer sur ce qui se fait ailleurs, dans d'autres territoires d'échelon similaire ou pas. Echanger avec un pair sur son vécu dans le cadre d'une démarche participative pour réaliser un diagnostic partagé peut ouvrir les horizons.*

#### ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Les deux diagnostics visent à comprendre relativement rapidement non seulement ce qui caractérise votre territoire en matière agricole et alimentaire mais aussi ses forces et ses faiblesses. Notre méthode reposant sur le dialogue, le deuxième diagnostic permettra d'établir la nécessité ou non d'engager des actions supplémentaires pour permettre le déploiement d'un processus participatif au sein du territoire.

## RETOURS D'EXPERIENCE

### Diagnostic du système alimentaire co-construit de la Communauté d'agglomération du Sicoval

La communauté d'agglomération du Sicoval a souhaité réaliser un diagnostic partagé avec tous les acteurs du système alimentaire territorial. La méthode retenue reposait sur le fait de lier la récolte des données à une série de rencontres et ateliers avec les acteurs du territoire. Cela s'est traduit par une première enquête auprès des habitants du territoire, suivie par des ateliers coconstruits thématiques, puis des « focus groupe » auprès d'élus du territoire et des professionnels de la restauration collective et enfin des rencontres de professionnels qu'ils soient agriculteurs, acteurs de la distribution, restaurateurs, artisans, entreprises agroalimentaires ou encore acteurs de la restauration collective. Cela s'est déroulé sur un calendrier d'octobre 2020 à avril 2021. Neuf ateliers thématiques ont eu lieu, autour de sept thématiques identifiées pour mieux cerner les enjeux de l'alimentation - l'économie alimentaire, le climat, l'agriculture, l'urbanisme, la santé, la cohésion sociale ou encore le patrimoine alimentaire.



©Direction de la communication @Seine Saint Denis

### Diagnostic partagé du Département de la Seine-Saint-Denis

Comme préalable à la mise en place d'un Plan alimentaire territorial (PAT), le Département a commandé une étude au « Lab3S Sols Savoirs Saveurs » sur le système alimentaire territorial de la Seine-Saint-Denis. Le travail d'analyse a pu être mené grâce à une méthodologie hybride, associant à la fois la caractérisation du territoire

afin d'avoir une vision large et précise de l'état des lieux de la question alimentaire abordée principalement sous un angle quantitatif, avec des sources statistiques à différentes échelles. D'autre part, l'étude a permis de faire émerger la parole de vingt et un acteurs représentatifs des projets menés sur le territoire, afin d'identifier les dynamiques et enjeux du territoire sous un angle qualitatif. La prise en compte des dynamiques locales et de la parole des habitantes et habitants a été renforcée, en réalisant en parallèle une étude sur trois villes intitulée « Accès une alimentation de qualité pour toutes et tous en Seine-Saint-Denis », en collaboration étroite avec trois projets ESS issus de ces territoires. Les principaux enseignements de cette étude inédite ont constitué le socle de la réflexion de la collectivité sur les orientations à donner au futur PAT du Département de la Seine-Saint-Denis.



### Diagnostic co-construit du système alimentaire de la Communauté de communes du Massif du Sancy

Initié en 2021 dans le cadre du PAT, le diagnostic du système alimentaire de la communauté de communes du Massif du Sancy reposait sur plusieurs éléments - des données publiques disponibles, des modélisations du bureau d'étude Basic, des résultats d'une recherche bibliographique et des entretiens avec des acteurs économiques, des représentants de la société civile, et des élus du territoire. Les données identifiées ont été croisées avec les retours des acteurs du territoire, permettant ainsi de discuter collectivement de l'état du système alimentaire local. Les entretiens ont permis de mieux connaître l'écosystème alimentaire mais aussi de mieux territorialiser les enjeux. La volonté d'inclure tous les acteurs au débat et à l'échange a permis d'enrichir l'analyse et ainsi rappeler les spécificités de chaque acteur du système alimentaire territorial.

## ÉTAPE 2 - CRÉATION DE LA PREMIÈRE COMMUNAUTÉ

### ■ Objectif de cette phase

L'objectif de cette étape est de rassembler autour de l'équipe d'animation PAT et du ou des élus référents un premier cercle d'acteurs/communauté du PAT à l'échelle du territoire. Il s'agit d'identifier, de qualifier et de commencer à associer les acteurs à la fois pertinents du point de vue de leur engagement professionnel (acteurs des maillons du système alimentaire), mais également les personnes volontaires pour prendre part à cette réflexion (représentants d'associations œuvrant dans d'autres secteurs que l'agro-alimentaire, chercheurs, membres du conseil de développement, etc.).

Il s'agit de commencer à mettre en avant dès ce moment le principe de co-responsabilité et d'engagement de toutes les parties prenantes du système alimentaire, dont notamment les citoyens, habitants du territoire. Par l'ouverture de la démarche à toutes et tous, par un accent explicite mis sur la motivation de ces derniers, avant toute compétence technique, un premier pas est engagé vers une démocratie alimentaire territoriale.

La mission principale de cette étape est de rassembler les premiers membres de la communauté PAT et de commencer à travailler ensemble, notamment en mettant en place des outils collaboratifs.

### ■ Méthode

► **Réaliser une cartographie des parties prenantes** – Il s'agit dans un premier temps d'identifier les acteurs clés par thème et par maillon du système alimentaire concernés par les enjeux agricoles et alimentaires locaux ainsi que les collectivités locales, les représentants de l'Etat, les citoyens susceptibles d'intervenir... Ensuite, un travail de référencement des ressources humaines sera enclenché : richesses humaines, capacités, compétences particulières existantes au sein du territoire et pouvant être mobilisées dans le cadre du PAT (par exemple existence d'une agence de communication spécialisée dans les enjeux alimentaires, etc.).

► **Réaliser un repérage d'initiatives inspirantes** – Il s'agit de cartographier le « déjà-là » en matière de transition agricole et alimentaire du territoire, les bonnes pratiques, les initiatives inspirantes, portées par les acteurs membres de la communauté PAT. L'identification de ces démarches, la reconnaissance de l'innovation dont elles sont porteuses, la mise en avant des hommes et des femmes qui les animent, constituent le socle de la communauté du PAT.

► **Créer un espace de communication dédié au PAT** – Il sera nécessaire de créer une page web dédiée soit sur le site web de la collectivité ou bien à part, permettant de partager en toute transparence et centraliser les premières informations sur l'intention du PAT et son actualité.

► **Organiser une réunion publique d'informations avec la communauté du PAT** – Un événement collectif convivial sera proposé aux différents acteurs pour permettre de l'inter-connaissance, leur présenter l'intention de la collectivité territoriale et le choix de s'engager dans la méthode d'intelligence territoriale. Cette première rencontre peut être l'occasion de poser avec les acteurs présents les valeurs clés qui devraient caractériser cette coopération.

### ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Vous pouvez considérer cette étape comme réussie, dès lors que vous avez le sentiment qu'une dynamique se met en place au sein du territoire, que votre équipe PAT s'élargit petit à petit à d'autres acteurs et qu'une envie d'avancer ensemble est en train de naître.

#### **Zoom** sur le Territoire à faible réceptivité

*Un TFR aura un effort particulier à fournir pour vulgariser la démarche d'intelligence territoriale auprès des acteurs locaux. Pour cela, mobiliser de nouveau des exemples de bonnes pratiques venant d'ailleurs peut constituer un cadre rassurant et une preuve d'efficacité de ces approches.*

*La participation des acteurs du territoire peut être faible lors de ce premier rendez-vous. Il ne faut pas se décourager et avancer avec les personnes présentes. Valoriser leur contribution (à travers une communication publique, un compte rendu qualitatif des échanges, etc.) tout comme l'idée de donner la parole aux porteurs de projets positifs dans toute leur diversité, sont des recettes qui fonctionnent. Elles décentrent l'attention et la pression portée sur l'animateur/équipe du PAT, élargissent le prisme et surtout permettent à ces acteurs de commencer à expérimenter le dialogue territorial, de s'installer dans la posture du contributeur.*



## À SAVOIR

### Réussir la mobilisation des acteurs locaux

La mobilisation est transversale à toutes les étapes d'un processus de concertation et conditionne de ce fait son succès. Alors, comment faire ? Voici quelques pistes pour s'assurer d'aller dans le bon sens :

- Veiller à la fois à l'**intérêt individuel** des participants (qui suscite leur motivation) et à l'**intérêt collectif** qui donne du sens à la concertation.
- S'assurer que le regard qu'ont les participants sur la **capacité du groupe à changer des choses** soit positif.
- **Être au clair sur les attentes de chaque acteur** (décideur, organisateur, participant) :

#### *Exemples :*

- l'idée de "faire partie de ..." qui implique la satisfaction de se joindre à une action collective,
- l'idée de "contribuer à..." qui implique la satisfaction d'apporter son expérience, ses idées, ses connaissances au reste du groupe,
- l'idée de "bénéficier de..." implique la recherche d'un bénéfice individuel ou collectif en lien avec la problématique traitée.

### Créer un esprit de communauté

Faire communauté dans le cadre de la co-construction d'une politique alimentaire territorialisée c'est faire évoluer le groupe d'acteurs locaux du statut de collectif de parties prenantes, à la communauté d'intérêt et enfin la communauté de pratique.

- **Une partie prenante** (en anglais : stakeholder) est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).
- **Une communauté d'intérêt** est un groupe composé d'individus qui partagent soit une identité, soit des expériences et des préoccupations.
- **Une communauté de pratique** - Un groupe de personnes qui travaillent ensemble et qui sont conduites à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leur pratiques professionnelles.



© Chloé Brehin

## RETOUR D'EXPERIENCE

### Mobilisation des élus de Laval agglomération

*Pour mobiliser les élus locaux et en faire des parties prenantes actives de son PAT, Laval agglomération a décidé de les associer dès le lancement de la démarche et cela de façon très opérationnelle, notamment en les associant directement au choix de la méthode de travail qui allait être utilisée pour la préfiguration du PAT.*

*Les élus de l'agglomération ont ainsi été invités à participer à un atelier collaboratif en présentiel pour d'une part établir une culture commune sur les enjeux du système alimentaire et d'autre part permettre la prise de décision sur la méthode de préfiguration du PAT.*

*L'atelier a été divisé en deux temps avec une première partie de sensibilisation en plénière portant sur les enjeux de la transition alimentaire, le concept de PAT et sur le rôle des collectivités territoriales en la matière. Suite à ce premier temps, et à la lumière des informations partagées, les élus ont été invités à formuler individuellement des propositions de mots clés qui devraient caractériser le futur PAT. Les élus ont également pu noter les concepts qui auraient besoin d'approfondissement pour une bonne compréhension, des questions que la présentation plénière leur inspirait.*

*La dernière partie de l'atelier portait alors sur les différentes méthodes pouvant être utilisées pour préfigurer un PAT, leurs points forts et faiblesses éventuelles, puis un vote à main levée pour choisir une des voies proposées. La méthode d'animation utilisée par Laval agglomération était efficace pour la mobilisation des élus sur plusieurs aspects - une rencontre entre pairs favorisant ainsi l'expression de chaque participant, un format de rencontre innovant (participatif, mélangeant des temps en plénière et des temps en atelier) et court (3h), et surtout un atelier où les participants peuvent se nourrir intellectuellement et en même temps solliciter les élus dans leur qualité de décideurs stratégiques en responsabilité.*

## ÉTAPE 3 - CO-CONSTRUCTION DU CAP STRATÉGIQUE DU FUTUR DÉSIRÉ

### ■ Objectif

L'objectif de cette étape est de définir avec votre communauté du PAT le futur désiré à atteindre collectivement dans le cadre de votre PAT/Stratégie alimentaire territorialisée. Il s'agit de se projeter ensemble vers un idéal, vers une vision du territoire et de son avenir agricole et alimentaire, tout en affirmant ce qui nous motive et nous donne envie de travailler pour sa réalisation. Un horizon temporel de ce futur désiré devrait être posé dans ce cadre.

Lors de cette étape, vous rédigerez donc avec les acteurs un texte synthétisant ce futur désiré fixant un cap stratégique (la vision et l'ambition de votre démarche). Il deviendra à la fois le socle commun et le point de départ de votre PAT. C'est à partir de ce futur désiré que vous allez élaborer la feuille de route opérationnelle.

Il s'agit d'une étape stratégique, à la fois pour le contenu que vous allez élaborer, comme pour l'exercice de concertation qu'elle représente. La rédaction collective d'un document synthétisant des points de vue potentiellement différents est une démarche exigeante, qui nécessite une bonne préparation en amont et une tenue professionnelle de son déroulé. Toutefois, cette étape est essentielle car elle invite la communauté du PAT à l'écoute et à la recherche de compromis, ce qui constituera une base solide pour un dialogue territorial efficace.

### ■ Méthode

► **Imaginer et animer des ateliers participatifs** – Série d'ateliers participatifs, animés par l'animateur/équipe du PAT pour poser le cap stratégique (futur désiré), le synthétiser, en définir les mots clés. Il revient à l'animateur/équipe du PAT de réaliser les capitalisations intermédiaires entre les ateliers et de préparer les supports d'animation pour les ateliers suivants.

► **Rédiger collectivement un lexique/mots clés du PAT** – Document public, organisant par ordre alphabétique les mots clés du cap stratégique et proposant des définitions propres à la communauté de votre PAT. Définir collectivement les mots clés permet de créer rapidement une culture commune et partagée au sein de votre communauté.

► **Poursuivre la communication** – Les agendas des ateliers participatifs, les comptes-rendus intermédiaires, les photos du travail en groupes, les PPT projetés... seront diffusés via l'espace web dédié et éventuellement les réseaux sociaux.

### ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Vous pouvez considérer cette étape comme réussie, lorsque vous avez le sentiment qu'un texte synthétique (1/2 page maximum) du cap stratégique du PAT fait consensus et la fierté des acteurs mobilisés. En parallèle, un document du type "lexique" est élaboré pour poser les définitions des mots clés de ce même texte.

#### **Zoom** sur le Territoire à faible réceptivité

- La démarche de rédaction collective peut représenter un réel challenge pour un TFR. Se faire accompagner par des professionnels d'intelligence collective peut s'avérer nécessaire. Toutefois, l'animateur/équipe du PAT devrait être présent lors de cette étape pour garder le contact direct avec le vécu de la communauté et s'approprier les méthodes.

- Le travail sur le lexique des mots clés peut prendre du temps, car chaque personne aura potentiellement sa propre définition à donner. Ces temps sont particulièrement intéressants pour un TFR, car ils permettent à l'animateur/équipe d'animation du PAT de saisir les postures spécifiques des différents acteurs et de commencer à identifier les valeurs qui les animent. Tout cela participe d'une meilleure inter-connaissance, ce qui est très positif. Les débats seront peut-être animés. C'est le passage nécessaire vers le chemin du compromis construit en connaissance de cause.



© Chloé Brehin

## RETOUR D'EXPERIENCE

### Co-construction d'un cap stratégique : exemple d'ateliers du futur de Laval agglomération

Laval agglomération a fait le choix de la co-construction dès le lancement de son PAT. Ainsi, pour définir son cap stratégique, le futur désirable, la collectivité a animé une série d'ateliers participatifs - un atelier avec les acteurs du territoire et un atelier avec les élus. Chaque atelier s'organisait autour des groupes de travail de 5-6 personnes maximum pour faciliter les échanges et d'une feuille de récolte commune - le Blason du PAT de Laval agglomération, permettant de recueillir les idées, souhaits, projections et attentes de chaque public. L'objectif des ateliers était de poser collectivement sous forme d'un court texte rédigé l'ambition/la vision stratégique en termes de transition agricole et alimentaire du territoire à l'horizon 2030 et d'en définir les enjeux clés. Dans la deuxième partie de l'atelier, les participants ont pu préciser leurs attentes vis-à-vis de l'autre groupe (élus envers les acteurs et acteurs envers les élus), déterminer les points de vigilance et les facteurs clés de succès.

Dans l'objectif de faire vivre la démocratie alimentaire dans le territoire, la collectivité a également interrogé les acteurs sur la place que

les citoyens devraient avoir dans cette aventure. La mise en commun des résultats du travail de ces deux ateliers a donné naissance au cap stratégique du PAT de Laval agglomération, co-construit avec les acteurs locaux clés.

### Co-construction d'une charte de coopération du PAT de Laval agglomération

Dans le cadre de la préfiguration de son PAT, Laval agglomération a décidé de mettre en place une charte de coopération. L'objectif de ce document était de sceller le pacte de co-responsabilité entre la collectivité et les acteurs du territoire (membres de la communauté du PAT) dans la réalisation du PAT. Pour cela, et à côté du cap stratégique du PAT qui fixait l'ambition de transformation territoriale en matière agricole et alimentaire, elle posait les principes de coopération, du « faire », que la communauté d'acteurs estimait comme importants pour faire de cette démarche un succès. Une première version du document a été élaborée par la collectivité sur la base des propositions formulées par les élus lors des ateliers qui leur étaient consacrés et des acteurs qui ont pu soumettre leurs mots clés à travers des ateliers et un questionnaire en ligne. Ce premier jet a été soumis à la communauté du PAT à l'occasion d'une rencontre de mise en commun. Le projet de charte a été présenté via une feuille de récolte dédiée. Les acteurs ont pu, en groupes restreints, intervenir sur le contenu et la forme du document. La collectivité a réalisé une synthèse de ces différentes contributions et a établi une charte de coopération du PAT avec des principes du travail collectif co-validés avec les acteurs locaux.

## À SAVOIR

### Bien construire son dispositif participatif



Pour que les ateliers de co-construction soient un succès, le dispositif participatif envisagé doit respecter les principes ci-dessous :

- avoir un impact sur la décision ;
- avoir des objectifs précis et devra rester ouverte à des propositions diverses ;
- présenter un intérêt pour les participants à participer ;
- permettre la représentation de toutes les parties prenantes concernées ;
- être transparent, et cela à 3 niveaux : vis-à-vis de la décision finale, vis-à-vis de la conduite du processus et de la place des participants dans celui-ci, et enfin, vis-à-vis des incertitudes existantes.
- accepter l'existence d'une multiplicité des points de vue ;
- s'appuyer sur une animation neutre et de qualité ;
- être un processus à la fois itératif et adaptable.

## **ÉTAPE 4 – ÉLABORATION D’UN DISPOSITIF DE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE TERRITORIALE PARTAGÉ**

### ■ Objectif de cette phase

L’objectif de cette étape est de questionner la gouvernance. Il s’agira d’imaginer, avec les acteurs du territoire, le dispositif et les règles de prise de décision collective, au-delà d’un classique comité de pilotage (COFIL). D’autre part, il s’agira de mettre en place un organigramme adapté à la culture locale et à la disponibilité des acteurs.

Ce travail peut se réaliser avec une partie des acteurs de la communauté du PAT, particulièrement intéressés par cet aspect. Son résultat est toutefois à présenter à la communauté dans son ensemble et à valider par cette dernière. Il s’agit de préfigurer collectivement un dispositif simple et souple qui assure une écoute directe avec une prise en compte (via des liens de validations politiques) de la parole des acteurs.

Lors de cette phase, un organisme nouveau verra potentiellement le jour – un conseil local de l’alimentation (CLA). Grâce à un système de collèges (intégrant un collège Habitants), il permettra une bonne représentativité des différentes parties prenantes du système alimentaire territorial et donnera un statut officiel à cet espace d’expression et de co-construction de la communauté du PAT. Son format est à adapter au contexte de votre territoire.

Le respect de son fonctionnement - en termes de transparence, de suivi du processus de validation des orientations, etc. - est la condition *sine qua non* de la mobilisation continue des acteurs locaux et de leur volonté à contribuer au PAT.

### ■ Méthode

► **Organiser et animer des ateliers participatifs visant la préfiguration du conseil local de l’alimentation** – Série d’ateliers de travail mobilisant les acteurs de la communauté du PAT motivés qui, à partir du diagnostic d’outils de dialogue territorial, élaborent une proposition d’organisation de la gouvernance du PAT. Les ateliers visent à concevoir quatre éléments clés :

• **La charte de la coopération** – Un document structuré autour d’une série de mots clés/ valeurs, définissant de quelle manière les acteurs ont envie de travailler ensemble.

• **Le cahier des charges du conseil local de l’alimentation** – Un document du type règlement intérieur, structurant la mission, le niveau d’influence, la composition, le fonctionnement et les moyens accordés au CLA .

• **L’organigramme de la gouvernance du PAT** – Traduction visuelle et synthétique de la gouvernance du PAT.

• **Les indicateurs de qualité du processus démocratique du PAT et de la gouvernance alimentaire territoriale** – Un document/ tableur permettant de poser une série de critères sur cet enjeu, dont notamment la dimension inclusive.

### **Zoom** **sur le Territoire** **à faible réceptivité**

- *Rassurer, rassurer, rassurer. Pour cela, un seul mot communiquer. Le contact direct avec les membres de la communauté du PAT est la meilleure façon pour recueillir leurs éventuelles craintes et d’éventuelles attentes particulières quant à leur place dans le dispositif de gouvernance.*

- *Une approche progressive permet de concevoir un dispositif de gouvernance efficace sans entrer dans un processus trop lourd ou complexe. Il pourra se densifier plus tard si besoin. Viser la simplicité est recommandé à ce stade*

### ■ Résultats à atteindre pour passer à l’étape suivante

Vous pouvez considérer cette étape comme réussie lorsqu’une délibération politique valide l’existence et l’utilité du Conseil local de l’alimentation dans son format, construit collectivement.



## RETOURS D'EXPERIENCE

### Conseil local de l'alimentation co-porté avec les acteurs du PAT de Nantes métropole

Dans le cadre de son PAT, Nantes Métropole a mis en place le Conseil métropolitain des acteurs de l'alimentation (CMAA). Cette instance de gouvernance ouverte vise à associer les acteurs du territoire ayant pris part à l'élaboration du PAT et au suivi de sa mise en œuvre. C'est ce que l'on appelle le « droit de suite » vis-à-vis des engagements pris à l'échelle du territoire - le droit des citoyens et des parties prenantes à suivre, évaluer, regarder de près ce que la collectivité met en place suite à une démarche de concertation à laquelle ils ont été associés.

Le CMAA s'est réuni trois à quatre fois par an, d'abord pour s'informer et comprendre le sujet, puis pour observer l'état d'avancement des objectifs opérationnels sur lesquels la collectivité et ses partenaires se sont engagés. Une année d'acculturation aux sujets : avant de pouvoir porter un regard critique et constructif sur l'action publique en cours, un temps d'acculturation collective a permis à l'ensemble des membres de s'informer et comprendre les enjeux propres à chacun des chantiers, objets de leur travail de suivi-évaluation. Les sessions de travail ont donc été consacrées à des visites de terrain et à l'audition de personnes, toutes spécialistes d'un des chantiers prioritaires ou jouant un rôle dans la mise en œuvre de la feuille de route du PAT. Avec le CMAA, la feuille de route bénéficie d'une gouvernance adaptée reposant sur la participation des acteurs à la dynamique collective du PAT et à la mise en œuvre de chaque engagement.

### Gouvernance élargie du PAT du Département de la Seine-Saint-Denis

Depuis son lancement en février 2022, le PAT du Département de la Seine-Saint-Denis a considérablement évolué, notamment avec la mise en place d'une gouvernance territoriale qui permet d'assurer une co-construction forte avec tous les partenaires locaux. Des cinq objectifs principaux que le PAT avait identifiés, sont nés sept chantiers réflexifs et coopératifs auxquels sont adossées autant d'expérimentations qui permettent le « faire ensemble » sur le territoire de la Seine-Saint-Denis. La collectivité a complété le dispositif par la création, en juin 2023, d'un comité scientifique qui regroupe des chercheurs et chercheuses de disciplines variées pour apporter un regard critique sur nos actions, nourrir nos expérimentations d'apports théoriques et produire de la donnée scientifique sur les nombreuses thématiques qui traversent le champ de l'alimentation durable.





© Chloé Brehin

## RETOURS D'EXPERIENCE

### Conseil local de l'alimentation comme un des livrables de la démarche participative du PAT de Laval agglomération

Dans le cadre de la préfiguration du projet alimentaire territoriale de Laval agglomération, la collectivité a animé une démarche collaborative avec les acteurs du territoire engagés dans les enjeux agricoles et alimentaires. Les ateliers de novembre 2022, réunissant successivement élus et acteurs du territoire, ont abouti à l'identification du cap stratégique du PAT et des principales valeurs du PAT. A partir de ce matériau, une première proposition d'un dispositif de gouvernance, inspiré des conseils locaux de l'alimentation (CLA) a été formulée par la collectivité territoriale.

Cette proposition a été soumise à la bonification des acteurs membres de la communauté PAT à l'occasion d'un atelier participatif. Répartis en groupes de cinq à six personnes, les participants ont travaillé sur les feuilles de récolte élaborées pour les besoins de l'atelier. Elles présentaient le dispositif de gouvernance sous deux aspects ; un organigramme visuel et des fiches présentant les différents organes (format, composition, rôle, qualité de l'avis émis) qui composaient le futur CLA. Les participants ont alors pu intervenir directement sur ces supports, en proposant des améliorations et/ou en posant des questions. Une synthèse de ces contributions a été faite par la collectivité et a permis d'aboutir à une proposition du dispositif de gouvernance du PAT co-construit avec les acteurs et permettant à chacun de trouver sa juste place.

### Gouvernance en complémentarité du PAT de Plouguerneau

Le dispositif de gouvernance du PAT de la commune de Plouguerneau est une organisation à plusieurs étages et aux rôles complémentaires. Le comité de suivi (Cosu), réuni de façon bi-mensuelle, valide les propositions qui lui sont soumises par le comité de production (CoProd) et s'assure des pratiques collaboratives qui les sous-tendent. Il est animé par le chef de projet qui en réalise l'ordre du jour et le compte-rendu.

Le CoProd PAT se compose de l'ensemble des pilotes des sous-projets organisés par cible du PAT - exploitants agricoles et producteurs locaux, commerces de bouche, enfance-familles, propriétaires fonciers, associations, chargé de communication, directrice culture et patrimoine, du chef de projet PAT, et du DGS. Il est réuni autant que de besoin par le chef de projet et vise à accompagner la co-construction du Projet alimentaire de territoire (PAT) et de son diagnostic notamment. Par ailleurs, il constitue un lieu d'expertise, de ressources, de partage et de réflexion sur la méthodologie et un lieu d'expérimentation de la mise en œuvre de la formation aux pratiques collaboratives. À ce titre, il a été accompagné par Tiriad pendant toute la durée de l'accompagnement de la collectivité.

## ÉTAPE 5 – ÉLABORATION COLLECTIVE DE LA FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNELLE (PLAN D'ACTION ET DISPOSITIF D'ÉVALUATION)

### ■ Objectif de cette phase

Cette étape vise à construire le plan d'action pour arriver au futur désiré collectivement. Pour ce faire, vous aurez tout d'abord à retravailler le texte du cap stratégique par un prisme plus opérationnel et concret - identifier dans le texte quatre à cinq blocs thématiques, des morceaux cohérents du futur souhaité. Ces morceaux vont devenir vos axes stratégiques.

Pour chaque axe stratégique, il s'agira ensuite de définir les jalons clés nécessaires à la réalisation de ce morceau du futur. En utilisant la méthode de « back-casting », c'est-à-dire en partant de l'avenir, vous définirez des « suites d'actions opérationnelles » pour chaque axe. Ce travail permettra de projeter un premier retroplanning entre aujourd'hui et l'horizon du futur souhaité.

Les axes donneront naissance aux groupes de travail thématiques, mobilisant les acteurs motivés de la communauté du PAT. C'est au sein de ces groupes de travail que les différentes actions vont être précisées, soumises ensuite à la validation politique (selon l'organigramme de gouvernance posé), puis à terme, réalisées.

En parallèle de ce travail, il s'agira de définir collectivement les critères d'évaluation et de réussite des actions proposées, leur contribution réelle à la réalisation du cap stratégique.

### Zoom sur le Territoire à faible réceptivité

- À ce stade, le territoire et ses acteurs commencent à être plus à l'aise dans la démarche de participation. Le rôle de l'animateur/équipe du PAT reste essentielle dans le maintien du lien de confiance avec la communauté du PAT.
- À priori, la formalisation collective d'un futur désiré est un élément motivant pour l'ensemble des acteurs. Elle permet de poser clairement le cap visé, sans ambiguïté et doute possible et propose de se focaliser sur le « comment y arriver ».
- Le challenge réside ici dans la capacité de l'animateur/équipe du PAT à pouvoir cadrer la démarche intellectuelle du back-casting. La méthode nécessite entrainement, illustrations concrètes et des recadrages réguliers pour éviter au groupe de s'égarer. Un accompagnement par des professionnels externes maîtrisant la méthode peut être utile.

### ■ Méthode

- ▶ **Établir des groupes de travail thématiques** - Proposition collective du découpage du texte du cap stratégique en morceaux du futur pour en faire des axes stratégiques, puis répartir les différents groupes de travail.
- ▶ **Imaginer et animer une série d'ateliers autour de chaque axe thématique** - Série d'ateliers participatifs mobilisant les acteurs de la communauté du PAT et animés par l'animateur/équipe du PAT pour élaborer les plans d'action respectifs et leur calendrier indicatif. A cette occasion, la première étape de chaque plan d'action est alors détaillée en termes de fiches action (QQCQP) pour pouvoir rapidement passer à l'action.
- ▶ **Concevoir un dispositif d'évaluation du PAT** - L'évaluation est ici participative, conçue de façon collective et cela, dès l'émergence du PAT. Elle est caractérisée par une totale transparence en ce qui concerne la méthode employée, les résultats ou encore les temporalités. Elle se fait chemin faisant en amélioration continue. Ses résultats sont rendus public. Le format de l'outil d'évaluation est propre à chaque territoire et à la sensibilité de la communauté d'acteurs du PAT et peut se traduire par des choix de registres d'évaluation différents.

## ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Vous pouvez considérer cette étape comme réussie, lorsque vous aurez formalisé et adopté avec votre communauté du PAT une organisation en groupes de travail thématiques et que ces groupes de travail auront produit leur plan d'action.

A ce stade, le CLA se confond désormais avec la communauté du PAT. Le CLA donne un cadre de fonctionnement et des règles à la communauté. Ainsi, la série d'ateliers et les groupes de travail deviennent le contenu du programme de travail du CLA.



© Chloé Brehin

## RETOUR D'EXPERIENCE

### Définition de la feuille de route du PAT de Laval agglomération avec le backcasting

La préfiguration d'un PAT avec la méthode de back-casting permet une approche innovante de co-construction de la feuille de route du développement territorial. Partant d'un cap stratégique futur fixé au préalable, elle permet à la communauté du PAT de s'organiser de manière opérationnelle. Laval agglomération a mené ce travail avec les acteurs locaux grâce à un plan de co-construction en quatre étapes. L'étape 1 - Le partage du cap stratégique du PAT a permis de partager la vision

stratégique que le PAT devrait soutenir avec la communauté du PAT. Elle se présentait sous forme d'un texte rédigé d'une demi-page et d'une liste de mots-clés. L'étape 2 - La définition des blocs thématiques/enjeux clés avait pour objectif d'identifier à l'intérieur de ce texte, des ensembles thématiques faisant sens, des enjeux structurants. Ces thématiques ont donné naissance aux ateliers participatifs de l'étape 3 Ateliers de travail par bloc thématique. Durant ces ateliers, chaque enjeu a ainsi été décortiqué pour définir les objectifs opérationnels concrets. Déterminer les étapes clés pour arriver à leur réalisation.

La plénière de mise en commun a clos ce cycle de co-construction avec l'étape finale de capitalisation et de partage des contenus produits - une feuille de route du PAT co-construite à partir des suggestions des acteurs locaux réunis dans la communauté du PAT.

# Se lancer



## Volet 3 - Le déploiement du PAT

### DYNAMIQUE DE VAGUES ET APPLICATIONS TERRAIN DE LA FEUILLE DE ROUTE

À ce stade, tous les documents structurants et éléments clés sont élaborés et disponibles dans le « socle commun » : communauté qualifiée et motivée, cap stratégique et sa feuille de route opérationnelle, gouvernance, critères de suivi et d'évaluation du PAT. Ils sont alors utilisés au quotidien par l'animateur/équipe du PAT pour soutenir la démarche.

Dans la Méthode d'intelligence territoriale, nous passons donc à la « dynamique de vagues ». Ce sont des cycles de trois étapes successives qui se répètent dans le temps : mise en œuvre, évaluation participative périodique et ajustement du plan d'action.

L'animateur/équipe du PAT joue le rôle de chef d'orchestre, facilitant le travail de la communauté/du conseil local de l'alimentation pour la mise en œuvre de la première période du plan d'action. Cette étape peut nécessiter la mobilisation de moyens complémentaires (appui en termes d'animation des groupes de travail, expertises complémentaires, datas, moyens matériels...) pour s'assurer que la réalisation avance selon le calendrier prévu.

Chaque vague est orchestrée avec l'appui direct du conseil local de l'alimentation rassemblant cette communauté. La communication entre l'animateur/équipe du PAT et la communauté des acteurs est plus qu'essentielle à ce stade.

### MISE EN ŒUVRE

#### ■ Méthode

► **Animer des groupes de travail thématiques par axe stratégique au sein du CLA** – Série de réunions de travail participatives, à priori en présentiel. Il s'agit d'identifier un « rapporteur du GT » qui fera le pont entre le groupe et l'animateur/équipe du PAT. Des objectifs et des livrables intermédiaires sont fixés pour chaque réunion du groupe. Les résultats intermédiaires peuvent être rendus publics pour motiver d'autres acteurs à rejoindre ces temps de travail.

► **Organiser et animer un temps de mise en commun de l'avancement des groupes de travail thématiques** – Rencontre en plénière, visant à partager entre les différents groupes de travail les avancées, les questionnements, les besoins, les réussites.

### **Zoom** **sur le Territoire** **à faible réceptivité**

- L'enjeu principal ici va consister en la rédaction des fiches action complètes et opérationnelles pour les premiers jalons de chaque axe. Mieux les actions sont décrites (objectifs, portage, livrables, calendrier...), plus leur réalisation peut aller vite et être partagée entre les membres de la communauté du PAT.

- La clarté sur les moyens mis à disposition des membres de la communauté du PAT et/ou du CLA pour pouvoir travailler correctement est un élément de motivation. Également, la présence de l'animateur/équipe du PAT à la première réunion du groupe thématique, la transmission d'une lettre de mission formelle, co-animation de ce premier temps avec le rapporteur, sont des ingrédients d'une mise en confiance du groupe.

- Par ailleurs, prendre soin de la communauté du PAT est une démarche importante : prendre en compte des retours des acteurs, vérifier régulièrement que le processus global et le pourquoi général sont toujours clairs, soigner l'équilibre entre la charge de travail et les moyens disponibles, vérifier que chacun se sent à sa place et respecté dans le processus.

## ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Le calendrier de cette étape sera propre à votre PAT. Vous pouvez considérer que l'action va dans le bon sens lorsque les idées d'actions prennent forme et lorsqu'elles apportent l'impact souhaité sur le terrain.

## ÉVALUATION PARTICIPATIVE PÉRIODIQUE ET AJUSTEMENTS

### ■ Objectif

L'objectif ici est de réaliser collectivement et régulièrement un bilan opérationnel et « sensible » de la séquence du PAT et mettre en place des ajustements nécessaires. Il s'agira d'installer un réflexe de suivi-évaluation, analyse des résultats au regard des questions évaluatives et critères définis en amont.

A ce stade, il peut être également intéressant d'explorer l'idée d'un garant du processus démocratique et/ou du respect de la charte de coopération ou d'un collectif d'acteurs qui pourrait avoir plus spécifiquement ce rôle.

### ■ Méthode

► **Élaborer collectivement un dispositif d'évaluation du PAT** – Grille d'indicateurs en fonction du référentiel d'évaluation choisi, portant sur les deux aspects ; impact/évaluation des actions du PAT et la qualité du processus démocratique. Il peut être pertinent de mobiliser dans cette phase les outils dits agiles, permettant un suivi au-delà de la forme calendrier, comme l'outil Kanban, qui permet de partager de manière visuelle et interactive.

► **Construire et animer une rencontre de la communauté des acteurs du PAT pour réaliser l'évaluation participative** – Rencontre participative précédée d'une transmission par mail d'éléments du plan d'action. Il s'agit de permettre à la communauté du PAT de porter un regard critique, objectif et collectif sur le programme d'actions du PAT, la gouvernance et le processus participatif au regard du cap stratégique, puis à suggérer des ajustements.

### **Zoom** **sur le Territoire** **à faible réceptivité**

*L'utilisation d'indicateurs de suivi et de mesure d'impact peut être déjà présente dans les équipes à « culture » plus cartésienne. Parfois considérée (à tort) comme antinomique d'une démarche participative, elle est au contraire son ciment. En effet, concevoir et appliquer un référentiel d'évaluation aux actions imaginées ensemble peut souder le collectif et le responsabiliser. Ce qui nous importe à ce stade est de favoriser une mise en débat public des résultats, d'un questionnement sur l'action menée et l'identification collective des difficultés rencontrées dans une logique d'amélioration.*

## ■ Résultats à atteindre pour passer à l'étape suivante

Vous pouvez considérer cette étape comme réussie si la rencontre collective a permis l'expression d'avis partagés de la part des acteurs de la communauté sur l'avancement du PAT/Politique alimentaire locale. Il peut être intéressant de mobiliser une personnalité externe pour porter un regard sur la qualité démocratique du processus en parallèle du retour des acteurs directement engagés.

## EFFORT PERMANENT D'ACCULTURATION, DE COMMUNICATION ET DE MOBILISATION

La méthode d'intelligence territoriale exposée ici est fondée sur le **dialogue**. Cette dernière est mobilisée à chaque étape et représente la brique méthodologique de base. Pour le territoire, il s'agit de créer progressivement des conditions favorables à ce que de nouveaux réflexes s'installent – des réflexes de participation, d'expression directe des opinions, de la capacité d'écoute, d'échanges dédiés à ces enjeux et de l'habilité à proposer une écoute active.

En parallèle, il est essentiel de maintenir un effort de **sensibilisation** du territoire en matière d'enjeux agricoles et alimentaires. Expliquer et expliquer encore les coulisses du système qui nous nourrit, essayer de comprendre les raisons qui déterminent les choix professionnels des uns et des autres, sensibiliser aux solutions alternatives, partager les bonnes pratiques et idées inspirantes. Ce travail est à faire non seulement auprès des élus, mais également et surtout en direction de la population locale (les habitants, les mangeurs).

La **communication** transparente sur l'avancée de la démarche, l'agenda des rendez-vous participatifs, les acteurs en présence et bien évidemment chaque petite victoire obtenue sont également de mise. La communication avec votre communauté d'acteurs locaux est une action en soi, tout à fait essentielle pour la réussite de la Méthode d'intelligence territoriale.



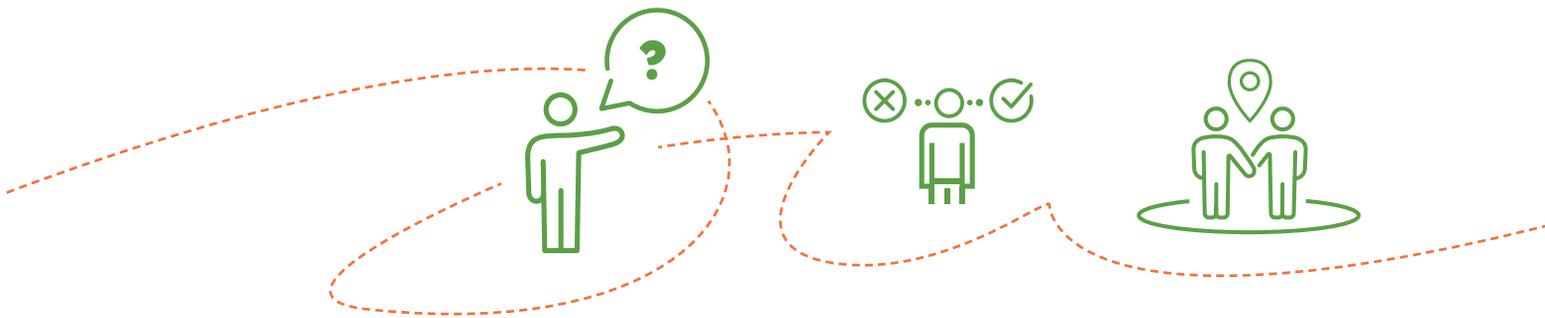
6

# Défendre la Méthode d'intelligence territoriale...

# Défendre la Méthode d'intelligence territoriale...

## ... et faire taire les « Oui, mais... »

Face au changement, les résistances sont souvent grandes et tenaces. Cette section vous propose des arguments pour vous aider à défendre objectivement le choix d'une méthode de travail différente et à convaincre vos interlocuteurs de la pertinence de cette voie.



### « Oui, mais fondamentalement, ce que vous proposez, c'est la même chose qu'un PAT classique non ? »

- ▶ Un Projet alimentaire territorial est le résultat de choix stratégiques pour le fonctionnement et le développement du système alimentaire du territoire concerné. Sa mission principale est de faciliter l'accès équitable de toutes et tous à une offre alimentaire durable et de qualité. La dimension inclusive concerne classiquement une meilleure prise en compte des populations en situation de précarité alimentaire, les plus éloignées de l'offre alimentaire durable (que ce soit pour des raisons économiques, culturelles ou géographiques).
- ▶ Un PAT développé avec la méthode inclusive est un projet alimentaire qui vise donc bien ces mêmes objectifs d'un système alimentaire plus durable, mais qui se propose d'y arriver en utilisant une méthodologie de préfiguration et d'animation différente ; une méthode inclusive.
- ▶ En cela la proposition développée ici diffère des approches classiques de préfiguration d'un PAT en « mode projet » avec, le plus souvent une poignée seulement de personnes décidant en chambre pour le reste du territoire.
- ▶ Ici, la méthode inclusive vise à concevoir le PAT dès ses débuts AVEC et POUR les parties prenantes du territoire : la communauté du PAT. La méthode propose d'associer les acteurs du territoire (dont les habitants) à la conception, à la réalisation et à l'évaluation du PAT et d'accueillir une plus grande diversité d'opinions et de visions des politiques alimentaires, des systèmes de production agricole, de prendre le temps de débattre arguments contre arguments pour construire du commun.



### **« Oui, mais nous n'avons pas le budget /ressources humaines suffisantes pour engager une telle démarche. »**

- ▶ Envisager l'ingénierie de votre PAT avec la Méthode d'intelligence territoriale est un choix. Elle comporte trois caractéristiques majeures contribuant à la maîtrise des moyens financiers et humains nécessaire à sa réalisation :  
D'une part, elle repose sur un plan de concertation progressif, inscrit dans le temps, identifié, lisible pour toutes et tous. Cette transparence permet l'identification et la maîtrise des besoins en amont du lancement de la démarche.  
D'autre part, et grâce à cette visibilité sur du long terme du plan d'animation, elle permet de réorganiser de manière plus efficace, plus dense et plus opérationnelle le dialogue territorial. Ce faisant, elle est orientée vers une optique de résultats et de livrables.  
Enfin, elle permet de s'appuyer sur les forces vives du territoire et cela quasiment dès le lancement du PAT, en élargissant l'équipe opérationnelle du tandem élu/chef du PAT aux acteurs du territoire – passer d'un chef de PAT à une équipe PAT. Les ressources humaines sont donc déjà là. Avec la Méthode d'intelligence territoriale, il s'agit de proposer un cadre motivant pour pouvoir les mobiliser.



### **« Oui, mais nous avons besoin d'actions concrètes et visibles, pas de tergiversations intellectuelles. »**

- ▶ Aucune action ne peut porter réellement ses fruits sans être proprement pensée en amont. Le temps d'organisation du dialogue territorial, le temps de conception du dispositif participatif qui sous-tendra la préfiguration et l'animation de votre PAT est un temps nécessaire à la réussite même de votre PAT. Il représente une première action opérationnelle structurante de votre PAT.
- ▶ Concevoir collectivement les règles de conduite et de coopération, les valider à travers des documents partagés avec l'ensemble de la communauté du PAT, créer un pacte territorial de co-responsabilité – ce sont des engagements. Ce sont vos premiers livrables, dont les effets positifs vont influencer sur toute la suite du PAT. Prendre le temps de préparer le cadre d'action rend l'action elle-même plus facilement réalisable et sa réalisation partageable entre plusieurs forces vives.



### **« Oui, mais les habitants ne comprennent pas tous les tenants et aboutissants d'une politique locale. Ils ne peuvent pas remplacer les experts et les professionnels dans les débats. »**

- ▶ Mais sommes-nous seulement allés leur demander ce qu'ils pensaient de l'élaboration d'une politique locale ? Ne sommes-nous pas là dans un registre d'idées reçues, de croyances ?
- ▶ Les habitants d'un territoire ont a minima trois cordes à leur arc qui nous font les situer au cœur de la méthode :  
D'une part, ils sont des experts de la vie quotidienne, les porteurs d'un vécu concret du territoire, des utilisateurs du paysage alimentaire tel qu'il se présente à eux aujourd'hui.  
D'autre part, ils sont en capacité d'apprendre et de comprendre pourvu qu'une opportunité leur en soit donnée et qu'un cadre favorable de formation aux tenants et aboutissants d'une politique locale soit défini.  
Enfin, ils sont les principaux destinataires, les principaux futurs « consommateurs » de la nouvelle politique alimentaire que vous êtes en train de créer. Ils sont en capacité de défendre leurs besoins individuels et en même temps de contribuer à la définition du commun qui est le système alimentaire territorialisé dans l'esprit d'intérêt général.

- ▶ Pour toutes ces raisons, l'approche d'un PAT par la méthode inclusive fait des habitants une famille de parties prenantes à part entière, directement associée au processus d'élaboration du PAT aux côtés d'autres acteurs du territoire.
- ▶ Alors si l'expertise technique a et aura toujours sa place dans l'élaboration d'un PAT pour éclairer les enjeux spécifiques, il est certain que la conception d'une politique alimentaire territorialisée ne peut se faire sans la participation critique des habitants.



### **« Oui, mais comment intégrer le PAT dans le projet de territoire, si ce dernier est déjà élaboré ? »**

- ▶ Un projet de territoire est le cadre global traduisant la vision politique et l'ambition de son développement. Il est généralement conçu de manière assez ouverte pour pouvoir y arrimer les différentes politiques sectorielles qui le rendent concret et opérationnel.
- ▶ Le Projet alimentaire territorial est l'une de ses politiques sectorielles, donc une partie intégrante du projet de territoire, proposant le focus sur les enjeux agricoles et alimentaires.
- ▶ Pour intégrer efficacement le PAT au projet de territoire, la première étape serait le partage d'informations. Un temps d'échanges et de compréhension mutuelle entre l'équipe en charge du projet de territoire et celle en responsabilité de préfigurer le PAT est à mettre en place rapidement. L'objectif de ce temps est d'identifier en quoi le PAT permettra la réalisation du projet de territoire. Identifier surtout si des ambitions politiques ont déjà été posées en matière d'enjeux agricoles et alimentaires. Si c'est déjà le cas, ces dernières devront être prises en compte dans la définition du cap stratégique du PAT.
- ▶ Il ne faut toutefois pas s'arrêter à l'unique focus sur ces thématiques-là. L'agriculture et l'alimentation sont des thématiques touchant à une grande diversité d'enjeux locaux : santé, urbanisme, gestion des déchets, éducation, protection des ressources naturelles, culture, etc. Il conviendra donc d'avoir une lecture globale du projet de territoire avec un prisme agro-alimentaire.



### **« Oui, mais mon territoire n'a pas une expérience concrète des démarches d'intelligence collective. Nous n'en avons jamais fait ! Comment s'y prendre pour introduire efficacement ces démarches et susciter l'adhésion des acteurs ? »**

- ▶ C'est par la pratique et uniquement par la pratique que des nouvelles habitudes de coopération peuvent s'installer, notamment celles privilégiant l'intelligence collective. La mise en place de ces démarches peut paraître difficile la première fois, mais c'est seulement une appréhension devant l'inconnu !
- ▶ Si votre territoire n'a pas une expérience concrète de ce type d'animation, alors il faut la créer. Il faut se lancer, même à travers des démarches plus limitées en termes de nombre de personnes touchées et/ou des thématiques traitées.
- ▶ Il s'agit de créer petit à petit de nouveaux réflexes de participation, créer des habitudes de prise de parole et de dialogue territorial. Le présent guide est précisément là pour vous accompagner dans l'installation progressive de cette intelligence territoriale.



## **Oui, mais comment favoriser la participation citoyenne au sein du PAT ?»**

- ▶ La participation citoyenne ne se déclare pas et ne tombe pas du ciel. C'est le résultat d'une démarche progressive qui doit être prise en compte et organisée en tant que telle en amont de toute proposition de format de participation.
- ▶ La participation est en effet l'étape ultime d'un processus d'acculturation progressif qui passe par plusieurs phases. D'abord la phase de sensibilisation aux enjeux agro-alimentaires derrière nos assiettes. Ensuite, la phase de mobilisation qui donne envie aux citoyens de prendre part de manière effective à la démarche du PAT. Et seulement après, la phase de participation, contribution concrète à l'élaboration du PAT.
- ▶ Il s'agit alors de développer dans votre territoire et auprès de la population locale, de nouvelles capacités, de faire naître de nouvelles compétences et un sentiment de responsabilité-fierté des habitants à contribuer à la définition de la politique alimentaire locale. Sans cette phase de préparation, une participation citoyenne effective pourra difficilement être atteinte.



## **Oui, mais comment faire « vraiment inclusif » ? Ce sont toujours les mêmes qui participent à ces réunions, alors que ceux qui ont le plus besoin d'accéder au « bien manger » ne sont pas autour de la table. Comment faire pour permettre la participation/ expression des publics en situation de précarité ?»**

- ▶ Il ne faut pas confondre la capacité (notamment financière) de ces publics à accéder à une offre alimentaire durable et leur capacité à prendre part à la définition de la politique alimentaire territoriale.
- ▶ La précarité (économique notamment) n'est pas un trait du caractère humain. Elle ne définit pas les capacités de la personne ou son potentiel. Elle traduit par contre la condition matérielle dans laquelle la personne se trouve à ce moment précis. Elle détermine par contre souvent son intérêt pour de telles démarches, sa disponibilité mentale et en termes de temps, mais surtout le sentiment d'illégitimité (refus de participer par le sentiment que « ce n'est pas pour les gens comme moi », faible estime de soi, timidité à prendre la parole en public).
- ▶ En raison de leur contexte de vie, les publics en situation de précarité trouvent, en effet, plus rarement leur place dans les démarches participatives. Les raisons sont à la fois à chercher du côté de ces publics et du côté des équipes en charge d'animer ces démarches.
- ▶ Pour éviter le syndrome de TLM « Toujours les mêmes » et faire en sorte que la méthode de travail puisse être considérée comme réellement inclusive, il faut mobiliser le fameux « aller vers ». Il faut aller à la rencontre de ces publics dans les endroits qu'ils ont l'habitude de fréquenter (Maisons de quartier, CCAS, associations d'aide alimentaire, épiceries sociales et solidaires, marchés, écoles...) et nouer le contact avec l'aide des acteurs-relais. Les formats de rencontres pour recueillir les paroles de ces publics sont à imaginer, sans tomber dans une caricature ou une attitude condescendante.
- ▶ Chaque personne a un potentiel de contribution. La précarité économique n'en dit rien. Le respect des personnes, une attitude humble, l'écoute active, la souplesse et la garantie de la prise en compte de la parole recueillie dans la construction de la future politique... Voilà quelques-uns des ingrédients d'une approche responsable et responsabilisante de ces publics dans le cadre d'un PAT.



### **Oui, mais les acteurs économiques, comme la grande distribution, ne viennent jamais. Ils considèrent ces démarches comme une perte de temps. Comment les mobiliser ?»**

- ▶ Les acteurs économiques du système alimentaire d'un territoire (producteurs, transformateurs, distributeurs, etc.) sont des acteurs comme les autres. Ils souhaitent pouvoir comprendre la valeur ajoutée de leur participation et cela à la fois pour eux-mêmes (défense d'intérêt économique propre, business model) et pour l'efficacité du processus.
- ▶ Pour motiver ce type d'acteurs, il faut s'intéresser à eux d'abord – quel est leur modèle économique ? Comment le territoire y contribue actuellement ? Quels enjeux et quels freins au développement de leur activité rencontrent-ils ? Quelles opportunités voient-ils dans la mise en place d'un PAT ?
- ▶ Pouvoir comprendre le contexte dans lequel évolue l'acteur en question, c'est en quelque sorte pouvoir parler le même langage. Développer une culture commune, des bases communes est le ciment des démarches participatives.
- ▶ Une fois les introductions faites, il peut être intéressant, dans le cadre d'un focus groupe entre pairs, de présenter à ces acteurs la démarche de votre PAT, les différentes phases, leurs objectifs et les livrables visés dans le temps. Vous pouvez également indiquer clairement des moments précis dans le dispositif participatif où la présence de ces acteurs est déterminante. La visibilité sur le programme de travail envisagé, la clarté concernant le/les rôles à jouer par les acteurs économiques et enfin la prise en compte des suggestions faites par ces acteurs dans la construction du compromis que représentera la politique alimentaire territoriale, sont des garanties de nature à rassurer ces publics et les projeter dans un mode opérationnel et contributif (même ponctuel).



### **Oui, mais le concept de la démocratie alimentaire ne parle pas à tout le monde. Il risque même d'en faire fuir certains. Comment sensibiliser les acteurs locaux à cette approche ?»**

- ▶ Une approche méthodologique qui se veut plus inclusive, davantage mobilisatrice des publics « absents » ou éloignés, repose pour beaucoup sur la vulgarisation et la pédagogie. Il s'agit de rendre accessibles les concepts, les mots clés, les méthodes qui ne sont manipulés d'habitude que par quelques-uns, les « experts ».
- ▶ Conduire votre PAT avec la Méthode d'intelligence territoriale ne signifie pas faire un cours magistral sur l'origine historique du concept de la démocratie alimentaire et ses applications dans le monde moderne. Il s'agit de faire vivre cette approche par le « simple » « faire ensemble ». Il s'agit de traduire en mots de tous les jours et en actes concrets ce concept, le rendre palpable, le rendre concret aux yeux des participants.
- ▶ Comme il y a autant de PAT que de territoires, la mise en pratique de la démocratie alimentaire se traduit par une richesse de formats. Ils auront toutefois en commun un certain nombre de valeurs structurantes, telles que soumise dans ce guide.



### **« Oui, mais la prise de décision finale devrait tout de même revenir aux élus. »**

- ▶ Oui, pourquoi pas ? C'est bien l'une des options sur la table et c'est bien la mission des élus que de valider politiquement les propositions de développement territorial qui leur sont soumises.
- ▶ Avec la Méthode d'intelligence territoriale pour préfigurer votre PAT, il ne s'agit pas de déposséder les élus de cette responsabilité. Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles et d'envisager en toute transparence les différentes options de prise de décision qui s'offrent à nous. C'est donc une histoire de règles de jeu validés en amont et collectivement.
- ▶ Ainsi, dans le cadre d'un dispositif de gouvernance alimentaire territoriale élargi (associant des acteurs venus d'autres secteurs), vous aurez ce premier sujet à soumettre à la discussion ; poser les modalités de prise de décision (qui, quand, comment et jusqu'où – information, consultation, concertation, co-décision).
- ▶ Si les règles sont communes et annoncées dès le départ, votre travail quotidien avec votre communauté du PAT et les moments structurants de la démarche où il faudra trancher, se dérouleront dans une ambiance sereine.



### **« Oui, mais avec le temps, la mobilisation retombe, la dynamique s'essouffle et on doit tout recommencer à zéro. Comment maintenir la mobilisation de la communauté du PAT dans la durée ? »**

- ▶ La question qu'il faut se poser, c'est pourquoi les acteurs viennent. Pourquoi participent-ils ? Quelles sont leurs motivations profondes ? Qu'est-ce qu'ils cherchent à retirer de ces temps en commun ? De cette démarche ? Quel intérêt individuel les motive-t-ils ? En d'autres termes, pour pouvoir maintenir une mobilisation forte dans le temps, il faut, avant tout, bien connaître son/ses publics.
- ▶ La dynamique est au rendez-vous si les participants comprennent le pourquoi de tout cela et surtout s'ils perçoivent bien l'impact que cette mobilisation va avoir *in fine*. Quel changement va produire ce processus ?
- ▶ Les enjeux autour des choix des formats des rencontres (à distance, en présentiel, en petit comité, ou en format grande messe...), et leur rythme sont également à sonder pour rester en phase avec les capacités de mobilisation de son territoire.
- ▶ Le respect de la parole des participants et des retours réguliers vers eux sont absolument indispensables pour pouvoir solliciter leur contribution.
- ▶ Tout cela repose sur une lecture très sensible de ce que les acteurs locaux sont capables d'absorber. En effet, il ne faut pas oublier que le dispositif de participation de votre PAT vient en plus de leurs obligations quotidiennes. Savoir s'adapter à la réalité territoriale est là encore, une qualité de base pour une équipe PAT.



**« Oui, mais de toute façon, à la fin, les propositions ne sont pas prises en compte, c'est une perte de temps. »**

- ▶ Valider collectivement - et dans le cas du portage par une collectivité territoriale également politiquement - la place et l'utilité de l'approche de votre PAT par la Méthode d'intelligence territoriale est la première décision à prendre. Cette dernière orientera la construction plus ou moins ambitieuse du dispositif participatif et va donc dire quand et comment les propositions issues de ces temps de co-construction seront considérées.
- ▶ Comme dans la vie, il faut tenir ses promesses. Rien de plus dommageable pour une démarche collective que de tenir un double agenda et penser la participation simplement comme une « caution collective » du PAT.
- ▶ Pour éviter cela, il faut donc dès le lancement du dispositif participatif prévoir des temps officiels de partage de l'avancement de votre projet et montrer comment les propositions formulées par les acteurs le nourrissent.



**« Oui, mais parmi les acteurs concernés, il y a des logiques et visions non conciliables, il est vain de penser les dépasser. »**

- ▶ S'avouer vaincu avant même de commencer n'aide pas à la réussite de la démarche. Oui, des acteurs que vous allez mobiliser n'ont pas la même lecture des enjeux agro-alimentaires actuels, ni possiblement la même vision des solutions à privilégier.
- ▶ La Méthode d'intelligence collective est là pour vous aider à dépasser ces différences et à aider vos parties prenantes à construire des compromis en connaissance de cause. Comme déjà précisé, elle ne vous évitera pas des conflits, mais elle vous permettra de vous préparer en amont à ces situations conflictuelles. Comment ? En prenant conscience de cette réalité pour ajuster votre posture d'animateur et en proposant des formats adaptés pour les temps participatifs avec ces acteurs.

## Partenaires institutionnels



Le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire soutient et accompagne le dispositif des projets alimentaires territoriaux depuis 2014. Cet appui se caractérise par une reconnaissance officielle permettant d'identifier, de rendre visible et de valoriser les PAT qui s'inscrivent dans l'esprit de la loi, ainsi que par un appel à projet annuel favorisant depuis 2016 l'émergence de nouveaux PAT. L'année 2024 marquera le renforcement de l'accompagnement des PAT à travers la consolidation des réseaux régionaux de PAT en lien avec les DRAAF, le lancement du réseau national des PAT et l'inauguration du portail numérique «France PAT».

[www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr)



Engagée depuis 30 ans dans la lutte contre le changement climatique et la dégradation des ressources, l'ADEME est résolue à faire bouger les lignes pour bâtir une société plus sobre et solidaire. Nous nous mettons au service de tous les acteurs (État, entreprises, collectivités, citoyens) pour accélérer la baisse de notre consommation d'énergie, développer les énergies renouvelables et réduire les émissions de gaz à effet de serre. L'ADEME participe à la construction des politiques de transition écologique. Pour cela, nous nous appuyons sur nos équipes, présentes sur tout le territoire français, et sur un budget dédié à nos moyens d'intervention.

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)



ANPP - Territoires de projet, créée en 1997, est une association loi 1901, dont l'objet est d'appuyer l'expression nationale et les bonnes pratiques des Territoires de projet, Pays/PETR, des GAL et de leurs Conseils de développement. À ce titre, l'association assure une triple mission : de représentation auprès des pouvoirs publics et opérateurs privés, d'animation du réseau, via plusieurs formats, et d'accompagnement de ses adhérents en proposant une veille proactive de l'actualité territoriale, Première association d'élus paritaire, à avoir réalisé son bilan carbone, elle est à l'image de ses adhérents, impliquée pour un développement local ambitieux et du quotidien.

[www.anpp.fr](http://www.anpp.fr)



Créée en 2018, la Banque des Territoires rassemble des expertises de conseil et de financement à destination des acteurs territoriaux pour faciliter la réalisation de leurs projets. Elle propose des solutions de financement et d'accompagnement aux collectivités locales, entreprises publiques locales, aux organismes de logement social, aux professions juridiques, entreprises et acteurs financiers. Face au défi du dérèglement climatique et aux enjeux de cohésion territoriale, elle s'est fixé deux axes stratégiques qui guident son action : agir aux côtés des territoires pour une meilleure gestion des ressources et améliorer l'accès pour tous aux services publics.

[www.banquedesterritoires.fr](http://www.banquedesterritoires.fr)



Le Cerema, établissement public relevant du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, accompagne l'État et les collectivités territoriales pour l'élaboration, le déploiement et l'évaluation de politiques publiques d'aménagement et de transport. Nos métiers s'organisent autour de 6 domaines d'action complémentaires visant à accompagner les acteurs territoriaux dans la réalisation de leurs projets : Expertise et ingénierie territoriale / Bâtiment / Mobilités / Infrastructures de transport / Environnement et risques / Mer et littoral. Le Cerema apporte également un appui en termes d'ingénierie et d'expertise technique.

[www.cerema.fr](http://www.cerema.fr)



TDA - Territoires de Démocratie Alimentaire est une structure de conseil et d'accompagnement, qui vise à promouvoir et faire vivre le concept de la démocratie alimentaire en France. De ce fait, TDA oeuvre pour une plus grande résilience démocratique de notre système alimentaire. Sur le terrain, nous accompagnons la structuration politique des PAT et autres espaces de dialogue territorial avec des méthodes participatives. Nous soutenons la montée en compétence des acteurs à travers le design d'outils méthodologiques et la formation.

[www.democratiealimentaire.fr](http://www.democratiealimentaire.fr)

# Territoires partenaires

---



**Commune de Plouguerneau (29)**

[www.plouguerneau.bzh](http://www.plouguerneau.bzh)



**Laval agglomération (53)**

[www.agglo-laval.fr](http://www.agglo-laval.fr)



**Nantes Métropole (44)**

[www.metropole.nantes.fr](http://www.metropole.nantes.fr)



**Pays Auxois Morvan (21)**

[www.auxoismorvan.fr](http://www.auxoismorvan.fr)



**Conseil départemental de Seine-Saint-Denis (93)**

[www.seinesaintdenis.fr](http://www.seinesaintdenis.fr)



**Région Centre-Val de Loire**

[www.centre-valde Loire.fr](http://www.centre-valde Loire.fr)



**ANPP-Territoires de projet et TDA Territoires de Démocratie alimentaire remercie sincèrement l'engagement constant, toujours volontaire et plaisant de chacun des partenaires, ayant contribué à la réussite de ce projet.**



# Pour des territoires de démocratie alimentaire

## Guide méthodologique pour co-construire un Projet alimentaire territorial

Le guide méthodologique « Pour des territoires de démocratie alimentaire, co-construire un Projet alimentaire territorial » est co-porté par ANPP - Territoires de projet et TDA - Territoires de Démocratie Alimentaire.

Conçu comme un outil opérationnel de la démocratie alimentaire, il propose de vous accompagner concrètement dans la préfiguration de votre Projet alimentaire territorial (PAT) grâce à une méthode alternative - Méthode d'intelligence territoriale. Vous y trouverez donc une explication pas à pas de cette approche méthodologique, des fiches pratiques et des exemples d'expériences terrain inspirants.

Ce guide s'adresse à la fois aux élus.es, aux agents des collectivités territoriales, mais également aux collectifs d'acteurs locaux. Il a été rédigé comme un encouragement à faire évoluer les pratiques, pousser plus loin le curseur pour promouvoir la co-construction et l'inclusivité dans les PAT.

