



Rn PAT

Réseau national
des Projets Alimentaires Territoriaux

Quel accompagnement pour les acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux ? Une analyse des besoins pour outiller les PAT et pérenniser la démarche

RnPAT

Stage encadré par l'Assemblée Permanente des Chambres
d'Agriculture (APCA)

Mars – Septembre 2020

Laurène Colonge



Fonds européen agricole pour
le développement rural :
l'Europe investit dans les
zones rurales



Table des matières

REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
I. CADRAGE DE L'ETUDE	8
A. OBJECTIFS DE L'ETUDE	8
B. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	9
1. Déroulé de l'étude	9
2. L'enquête de terrain	10
3. Les matériaux et ressources capitalisés.....	10
C. DEFINITION DES PUBLICS CIBLES DE L'ETUDE.....	11
1. Le public des porteurs de PAT.....	11
2. Le public des « accompagnateurs »	13
3. Le public des « praticiens » dans les six champs de l'alimentation	15
D. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS : QUELLE CATEGORISATION ?.....	17
E. DEFINITION DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	19
F. PORTEE ET LIMITES DE L'ANALYSE	20
II. ROLES, POSTURES ET POSITIONNEMENTS DES DIFFERENTS ACTEURS VIS-A-VIS DU DISPOSITIF PAT ET DES PROJETS	21
A. CATEGORISATION DES POSTURES DES PORTEURS DE PAT	21
B. POSTURES ET PERCEPTIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT CHEZ LE PUBLIC DES « ACCOMPAGNATEURS »	23
C. CATEGORISATION DES ROLES ET POSITIONNEMENTS DES PRATICIENS	28
1. Rôles et postures des praticiens dans leurs champs de compétences.....	28
2. Différents positionnements des praticiens vis-à-vis du dispositif PAT	29
III. QUEL OUTILLAGE POUR LES PAT ?	31
A. DES BESOINS PARTAGES PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS ETUDIES VIS-A-VIS DU DISPOSITIF PAT	31
1. Rendre lisible le dispositif PAT	31
2. Renforcer l'ambition politique à toutes les échelles pour donner une vraie impulsion au dispositif	34
3. Allouer des moyens humains et financiers nécessaires à la mise en œuvre des PAT	36
B. LES BESOINS DE CHAQUE « PUBLIC CIBLE », PROPRES A LEUR ROLE DANS LA DYNAMIQUE PAT	38
1. Les besoins des porteurs de PAT.....	41
2. Les besoins des accompagnateurs pour un meilleur soutien au déploiement des PAT	52

3.	Les besoins des praticiens	58
C.	PLAN STRATEGIQUE DE REPONSE AUX BESOINS PAR PUBLIC CIBLE.....	65
IV.	CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS	75
A.	PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS.....	75
1.	La difficulté des acteurs de PAT à exprimer des besoins précis.....	75
2.	L'importance de clarifier les rôles de chaque acteur de PAT	75
3.	Une tendance à l'essoufflement des projets lors du passage à l'action.....	76
4.	Une dynamique PAT à deux vitesses	76
5.	Des acteurs clés encore peu mobilisés dans les PAT	76
B.	PRECONISATIONS GENERALES	77
1.	L'intérêt des acteurs de PAT pour certaines thématiques, une dynamique à accompagner.....	77
2.	Montrer par l'exemple : l'importance de valoriser les projets pour inspirer un nombre croissant d'acteurs.....	77
3.	Créer des cadres de travail propices à l'intelligence collective en valorisant les outils et démarches en faveur de l'animation, de la concertation et de la participation	78
C.	PRECONISATIONS POUR LE RNPAT	78
1.	Simplifier l'accès à l'information pour tous et l'appropriation des outils via le site internet	78
2.	Travailler de manière complémentaire avec les réseaux de PAT en région et clarifier les rôles de chacun.....	79
3.	Contribuer à l'acculturation des praticiens aux PAT en valorisant leurs rôles et compétences au sein du réseau national	79
V.	BIBLIOGRAPHIE.....	80
A.	RAPPORTS ET MEMOIRES D'ETUDE.....	80
B.	RESSOURCES INSTITUTIONNELLES	81
C.	AUTRES RESSOURCES.....	81
VI.	ANNEXES	83
A.	ANNEXE N°1 – GRILLE DE LECTURE DES BESOINS	83
B.	ANNEXE N°2 – GRILLE D'ENTRETIENS POUR LE PUBLIC ACCOMPAGNEURS	85
C.	ANNEXE N°3 – EXEMPLE DE GRILLE D'ENTRETIENS POUR LES PRATICIENS (PRATICIENS DE L'ENVIRONNEMENT)	88
D.	ANNEXE N°4 – GRILLE D'ENTRETIENS POUR LES PRATICIENS (PRATICIENS DE L'ECONOMIE ALIMENTAIRE)	92
E.	ANNEXE N°5 : LES DIFFERENTES POSTURES DE L'ACCOMPAGNEUR.....	96
F.	ANNEXE N°6 – TABLEAU RECENSANT LES OUTILS CAPITALISÉS PAR CHAMP DE L'ALIMENTATION OU THEMATIQUES.....	97

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de ce travail d'étude, pour le temps qu'elles nous ont accordé malgré les difficultés liées à la crise de la COVID-19 et au confinement, et pour la très grande richesse des échanges qui ont eu lieu lors des entretiens.

Merci également à tous les membres du groupe projet de l'axe 3 de la saison 2 du RnPAT, Paul Mazerand (Terres en Villes), Fanny Soulard (UnCPIE), Pascal Aubré (Réseau Civam) et Dominique Bernier (Cap Rural) pour leurs conseils et leur bienveillance.

Enfin, un grand merci à Louise Macé pour son accompagnement et son soutien tout au long de ce travail d'étude.

Introduction

La question alimentaire est aujourd'hui largement mise à l'agenda politique français, tant au niveau national que local. Ce constat est révélateur de la volonté des citoyens de se réapproprier leur alimentation, en réaction au modèle agro-alimentaire dominant - opaque, mondialisé, industrialisé et standardisé - dont les impacts sur l'environnement, la justice sociale et la santé humaine sont aujourd'hui connus et médiatisés. Plus encore, il semble que la question alimentaire, de par son caractère multidimensionnel et transversal, porte en elle un nouveau modèle de société. Celle-ci, lorsqu'elle est pensée à l'échelle nationale, permet de questionner la place de la France dans les échanges internationaux et dans la politique agricole commune (PAC), l'éthique dans les rapports Nord-Sud, la politique d'aménagement du territoire et les coopérations entre zones urbaines et rurales. A l'échelle territoriale, elle permet de réinterroger les pratiques de l'ensemble des maillons de la chaîne alimentaire (modes de production, de transformation, de distribution et de consommation) sous le prisme de la transition écologique et sociale. La crise du COVID-19 qui a frappé le globe en ce début d'année 2020 est venue confirmer la nécessité d'un changement radical de nos systèmes alimentaires. Les déséquilibres engendrés par cette crise sanitaire et économique ont mis en lumière la fragilité d'un modèle agroalimentaire mondialisé, ainsi que les difficultés d'approvisionnement alimentaire d'une part croissante de la population mondiale. A l'aube d'une période de dérèglements climatiques et de raréfaction des ressources, la reterritorialisation de notre alimentation semble être le moyen – *sinon la condition sine qua none* - de favoriser la paix et la justice sociales et la résilience de nos territoires.

La politique alimentaire française s'est construite progressivement, au fil de différentes lois et programmes. Pour la première fois, la loi n°2010-874 de modernisation de l'agriculture et de la pêche prévoyait dans son article 1^{er} la mise en œuvre d'une politique publique de l'alimentation pour répondre à l'enjeu de la sécurité alimentaire. Cette loi a donné naissance au Programme National de l'Alimentation (PNA), programme interministériel qui fixe les priorités de la politique alimentaire française, à savoir la justice sociale, l'éducation alimentaire de la jeunesse et l'ancrage territorial. La loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'Avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (LAAF) qui a fait émerger le second PNA a mis sur la lutte contre le gaspillage alimentaire et l'approvisionnement de la restauration collective en produits de qualité et de saison par le développement des circuits de proximité. La loi prévoit la mise en place de Projets Alimentaires Territoriaux (PAT), qui « *visent à rapprocher les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les collectivités territoriales et les consommateurs et à développer l'agriculture sur les territoires et la qualité de l'alimentaire* » (Article 1, LAAF, 2014). Aucune mention n'est faite à la localité des produits, mais l'ancrage territorial de l'alimentation apparaît comme une solution pour atteindre ces objectifs tout en favorisant l'économie locale et l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire.

Six ans après la Loi d’Avenir pour l’agriculture, l’alimentation et la forêt (LAAF)¹, les démarches alimentaires territoriales se multiplient sur le territoire français. Si toutes ne prennent pas le nom de « Projet Alimentaire Territorial », beaucoup en prennent la forme (gouvernance partagée, réflexion transversale sur les systèmes alimentaires territorialisés, développement d’une alimentation de proximité). Dans les faits, ces démarches ou PAT prennent des formes diverses et variées en fonction des caractéristiques agricoles, démographiques et socio-économiques du territoire dans lequel elles émergent. En effet, ces projets ont vocation à être construits de façon concertée par les acteurs du territoire et pour le territoire. C’est pourquoi il est difficile de proposer une observation stable et figée de la dynamique PAT qui se développe en France, chaque projet étant unique dans ses dimensions géographiques, politiques et humaines.

Cependant, il est possible d’observer les grandes tendances qui se dégagent de ces premières années de mise en œuvre des Projets Alimentaires Territoriaux à l’échelle locale et d’en tirer les premiers enseignements. À l’échelle nationale, le Programme National de l’Alimentation (PNA) et le dispositif de labellisation PAT du Ministère de l’Agriculture et de l’alimentation donnent une certaine légitimité et une force d’impulsion au dispositif. Le Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux, projet MCDR du Réseau Rural Français lancé en 2015², s’est constitué comme un formidable espace de production et de partage de connaissances et d’expériences autour du dispositif PAT et des démarches alimentaires de territoire. À l’échelle des territoires, les Projets Alimentaires Territoriaux apparaissent comme la formalisation juridique d’un mouvement engagé depuis plusieurs années, en particulier par la société civile. Le dispositif PAT contribue donc à institutionnaliser certaines démarches de reterritorialisation de l’alimentation qui lui préexistaient et à en faire émerger de nouvelles de l’ensemble du territoire³. Aujourd’hui, ce dispositif vise surtout à faire de l’alimentation un vecteur des transitions territoriales dont notre société a besoin. En effet, l’alimentation est un sujet fédérateur et transversal qui nous invite à re-questionner nos modes de penser les territoires et ce qui les fait vivre : la somme d’acteurs en présence, l’économie locale, les flux de matière et d’énergie entrants et sortants, le territoire comme lieu de vie et de sociabilité... Les questions d’alimentation territoriale nous poussent aussi à réinterroger les relations entre territoires et entre systèmes d’acteurs à l’échelle des systèmes alimentaires territorialisés (SAT) et à penser les solidarités entre territoires et entre personnes.

Toutefois, les échelles d’actions des Projets Alimentaires Territoriaux ne sont pas définies et leur périmètre de mise en œuvre reste très souple, allant de la commune au département en passant par les Parcs Naturels Régionaux (PNR), les Pôles d’Équilibre Territorial et Rural (PETR) et les Pays. Finalement, 84% des PAT sont portés par des collectivités territoriales (communes, départements, intercommunalités) et des territoires de projet (Pays, PETR, PNR,

¹ Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d’avenir pour l’agriculture, l’alimentation et la forêt (1), Article 39, legifrance.gouv.fr

² Projet « mobilisation collective en faveur du développement rural » (MCDR) dans le cadre du Réseau rural national (RRN).

³ Renvoyer à la cartographie des PAT.

pôles métropolitains)⁴. Les PAT sont des projets de territoire transversaux et multi-champs qui ont vocation à impliquer une très grande diversité d'acteurs et à s'appuyer sur une gouvernance alimentaire partagée. Ils s'appuient sur des diagnostics territoriaux dont l'objectif est d'appuyer l'élaboration d'un plan d'actions co-construit intégrant des enjeux environnementaux, sociaux, économiques, de santé, d'aménagement, de patrimoine, en accord avec les besoins territoire et des acteurs en présence. La prise en compte des différents « champs de l'alimentation »⁵ comme définis par le RnPAT et la recherche de transversalité doivent être au cœur de l'émergence et de la mise en œuvre des PAT. Dans ce cadre « *l'alimentation devient alors un axe intégrateur et structurant de mise en cohérence des politiques sectorielles sur le territoire* »⁶.

Dans les faits, il semble que certains types d'acteurs soient encore insuffisamment impliqués dans les PAT ou que certains champs de l'alimentation soient encore peu pris en compte dans les stratégies et les plans d'actions des projets. Toutefois, le dispositif PAT est encore très récent et ne peut faire l'objet d'une analyse stabilisée et exhaustive. Du caractère encore adolescent du dispositif découle le constat d'une certaine disparité entre les PAT en termes de niveau d'avancement, de maturité et de structuration. De plus, les PAT prennent en effet des formes très diverses et font émerger des dispositifs de gouvernance différents et à toutes les échelles.

En effet, l'émergence des Projets Alimentaires Territoriaux s'accompagne d'une multiplication des instances de pilotage, de gouvernance et de réflexion sur le sujet à toutes les échelles. Un certain nombre de dynamiques de mise en réseau d'acteurs se sont ainsi structurées : de la création du RnPAT à l'échelle nationale à l'émergence des réseaux de PAT en régions, en passant par la montée en puissance de certains acteurs à l'échelle des territoires (associations, structures de développement local, bureaux d'études, acteurs institutionnels, collectivités...). Ces acteurs sont aujourd'hui au cœur de la dynamique PAT en raison de leur posture d'accompagnement des acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux. Finalement, la dynamique PAT, pour être consolidée et pérenne, nécessite un accompagnement multiforme et multi scalaire qu'il convient d'interroger, d'évaluer et d'adapter à mesure de l'évolution des projets et en fonction des besoins des différents acteurs concernés. L'objet de ce rapport est justement d'apporter des premiers éléments de réponse à ces interrogations en identifiant les besoins des acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux.

⁴ PATnorama n°1, janvier 2020.

⁵ Urbanisme et aménagement, culture et gastronomie, environnement, accessibilité sociale et justice alimentaire, nutrition et santé, économie alimentaire.

⁶ Ministère de l'Agriculture et de l'alimentation, 2017.

I. Cadrage de l'étude

A. Objectifs de l'étude

Le présent rapport a vocation à présenter les résultats d'une étude réalisée par le Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux (RnPAT), sous l'encadrement de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA), co-pilote du Réseau, dans le cadre d'un stage de fin d'études qui s'est déroulé entre mars et septembre 2020.

Cette étude s'inscrit dans le programme d'action de la saison 2 du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux, lauréat de l'appel à projets de Mobilisation Collective pour le Développement Rural (MCDR) 2018 – 2021 du Réseau Rural Français. La saison 2 du RnPAT officiellement lancée en décembre 2018 prévoit cinq axes de travail. Cette étude s'inscrit dans l'**Axe 3 – Accompagner les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs PAT – Accompagner**.

- Axe 1** – Sensibiliser aux enjeux de l'alimentation durable et des stratégies alimentaires territoriales pour élargir le cercle des parties prenantes et la gouvernance – *Sensibiliser*
- Axe 2** – Capitaliser et contribuer à l'évaluation des PAT – Comparer et évaluer
- Axe 3** – Accompagner les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs PAT – *Accompagner*
- Axe 4** – Appuyer l'innovation dans les champs stratégiques des projets alimentaires territoriaux – *Innover, se projeter*
- Axe 5** – Articuler la politique alimentaire aux différentes échelles et entre territoires – *Coopérer*

[Figure 1 – Axes de travail de la saison 2 du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux](#)

L'axe stratégique n°3, placé sous le chef de filât de l'APCA en copilotage avec Terres en villes, vise à s'appuyer sur les acquis de la saison 1 du RnPAT (initiation de la boîte à outils, premières enquêtes sur les besoins des acteurs...) pour encourager la **mutualisation, la mise à disposition et la création d'outils à disposition des acteurs des Projets Alimentaires Territoires**.

L'objectif de cette étude est d'**identifier les besoins** de trois des quatre publics identifiés comme prioritaires à l'issue de la saison 1 du RnPAT : **les chefs de projets PAT et leurs accompagnants** (assistants à maître d'ouvrage, maîtres d'œuvre), **les animateurs de réseaux régionaux de PAT, les praticiens des organisations encore insuffisamment impliquées dans les PAT** (grands acteurs économiques, acteurs de la santé, de l'accessibilité sociale, du culturel, de l'urbanisme, de l'environnement). Le quatrième public cible identifié, les agriculteurs et collectifs d'agriculteurs, fait l'objet d'un rapport d'étude à part entière dans le cadre du **projet**

dit « ONVAR »⁷ porté par Terres en Villes. Ce rapport, réalisé dans le cadre du stage de fin d'études de Valentine Templé, traite de l'implication des agriculteurs et collectifs d'agriculteurs dans les Projets Alimentaires Territoriaux (disponible ci-joint). Les deux rapports ont été menés conjointement et des échanges réguliers ont permis un partage d'expériences et une harmonisation de la méthodologie (grilles d'entretiens, livrables...).

Ce travail d'identification et d'analyse des besoins des acteurs de PAT vise à cibler les angles morts et les **carences dans l'outillage et l'accompagnement des Projets Alimentaires Territoriaux**. *In fine*, cette étude permettra de dégager des pistes de réflexion et des préconisations d'outils de réponse aux besoins, à créer par le RnPAT, ses partenaires, ou par les pouvoirs publics. L'étude contribuera également à enrichir la [banque de ressources du RnPAT](#).

B. Méthodologie de l'étude

1. Déroulé de l'étude

De **mars à avril 2020**, une première phase de travail théorique et de cadrage de la mission de stage a été nécessaire à la construction de la méthodologie de l'étude, à la production des premiers outils de travail (grille de lecture des besoins, premières grilles d'entretien) et à la définition des grands axes de travail. Cette première phase a débouché sur un premier comité de pilotage du stage, en présence des membres du groupe projet de l'axe 3 de la saison 2 du RnPAT (Louise Macé (APCA), Paul Mazerand (Terres en Villes), Fanny Soulard (UnCPIE), Pascal Aubré (Réseau Civam), Dominique Bernier (Cap Rural)). Des premiers entretiens dits « exploratoires » ont été menés auprès de personnes ressources, afin d'affiner les grilles d'entretien.

La période allant d'**avril à juin 2020** a été dédiée à la conduite d'entretiens qualitatifs auprès d'acteurs des différents publics cibles, en grande majorité par téléphone ou visioconférence.

Entre **juillet et août 2020**, le temps de travail a été consacré à la retranscription et à l'analyse des entretiens réalisés, à la capitalisation des ressources disponibles et récoltées à mesure des entretiens, et à la rédaction du présent rapport.

⁷ Organisme National à Vocation Agricole et Rurale. Les ONVAR sont des structures qui portent une ambition de transformation des pratiques agricoles vers l'agroécologie et de redynamisation des liens entre agriculteurs et territoires. L'association Terres en Villes, co-pilote du RnPAT, est un ONVAR pour le programme « Évaluer et renouveler les modalités d'implication des collectifs d'agriculteurs et du développement agricole dans les Alimentaires Territoriaux co-construits promouvant l'agroécologie ».

2. L'enquête de terrain

Entre avril et juillet 2020, **36 entretiens semi-directifs** ont été conduits, dont certains ont été réalisés à trois voix sur demande des personnes interrogées. La quasi-totalité des entretiens ont été réalisés par téléphone ou visioconférence pour des raisons logistiques et contextuelles liées à la crise du COVID-19.

Pour mener à bien les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, huit grilles d'entretien ont été construites :

- Une grille dédiée aux quelques « **personnes ressources** » **interrogées dans le cadre d'entretiens dits « exploratoires »**, qui se compose de questions assez générales sur l'historique de la politique alimentaire et des PAT, permettant d'affiner la méthodologie. Six entretiens exploratoires ont été réalisés au début de cette étude mais ne feront pas l'objet d'une présentation détaillée.
- Une grille dédiée aux « **accompagnateurs** » (réseaux de porteurs de PAT et réseaux régionaux de PAT) en deux parties distinctes : une partie portant sur leur perception et leur observation des **besoins des porteurs de PAT**, et une partie portant sur leur rôle, leurs missions et **besoins propres en tant que structures qui appuient le développement des PAT** dans leur région, outillent les porteurs de PAT et organisent le partage d'expériences (**Annexe n°2**).
- **Six grilles dédiées aux praticiens**, une pour chaque champ de l'alimentation. Toutes les grilles se composent de questions communes relatives au positionnement de l'acteur vis-à-vis de l'alimentation territoriale et des PAT et aux actions qu'ils portent, ainsi que de questions plus spécifiques à chaque champ (**Annexes N°3 et 4**).

3. Les matériaux et ressources capitalisés

Afin de compléter l'enquête de terrain réalisée au cours de ces six mois de stage, un travail de capitalisation a été mené sur différentes ressources et productions du RnPAT ou d'acteurs partenaires ou interrogés en entretien :

- Les entretiens et enquêtes réalisés auprès de porteurs de PAT par les pilotes du RnPAT dans le cadre de l'Observatoire national des PAT, dans lesquels les porteurs de PAT ont pu exprimer certains besoins ou difficultés.
- Les études et rapports réalisés par d'anciens stagiaires du RnPAT⁸
- Les fiches d'adhésion des nouveaux membres du RnPAT dans lesquelles ils expriment des attentes.
- Les actes et comptes-rendus des séminaires, ateliers et rencontres organisés par le RnPAT ou ses partenaires⁹

⁸ Cf. Bibliographie

- Les outils méthodologiques produits par le RnPAT (fiches territoires témoins, fiches expériences...)
- Les autres documents, productions ou ressources transmis par les acteurs interrogés.

C. Définition des publics cibles de l'étude

1. Le public des porteurs de PAT

Les porteurs de PAT n'ont pas fait l'objet de nouveaux entretiens dans le cadre de cette étude. L'analyse de ce public s'est appuyée sur un travail de **capitalisation d'entretiens** menés auprès des porteurs de projet par les membres du RnPAT dans le cadre de la construction de **l'Observatoire national des PAT (OnPAT)**, et plus particulièrement, la rédaction du PATnorama¹⁰, ainsi que des entretiens réalisés auprès des porteurs de projets dans le cadre de précédents stages. Ce travail de capitalisation nous a permis de constituer un **échantillon de 22 PAT**. D'autres types de matériau nous ont permis de nourrir l'analyse des besoins des porteurs de projet, comme les fiches d'adhésion au RnPAT communiquées au réseau par les porteurs de PAT au moment de leur adhésion ou les études réalisées par le RnPAT dans le cadre de précédents stages.

Échantillon des porteurs de PAT étudiés

Région	Nom du projet	Porteur	Type de structure
--------	---------------	---------	-------------------

⁹ Cf. Bibliographie

¹⁰ PATnorama n°1, disponible sur : <http://rnp.at.fr/wp-content/uploads/2020/07/rnp.at-patnoraman1voff.pdf>.

AURA	PAT de l'Ardèche Méridionale	Syndicat Mixte de l'Ardèche Chambre d'agriculture	Organisme de développement agricole
AURA	PAT du Grand Bassin de Bourg-en-Bresse	Agglomération de Bourg-en-Bresse	Communauté d'agglomération
AURA	PAT du PETR du Grand Clermont	PETR du Grand Clermont	Autre territoire de projet
Bretagne	PAT de Belle-Ile-en-Mer	CPIE de Belle-Ile-en-Mer	Association
Bretagne	PAT du Département du Finistère	Département du Finistère	Département
Bourgogne Franche Comté	PAT du Grand Charolais	Communauté de Communes du Grand Charolais	Communauté de Communes
Grand-Est	PAT du PETR du Pays d'Épinal	PETR Épinal Cœur des Vosges	Autre territoire de projet
Grand-Est	PAT de l'Eurométropole de Strasbourg	Eurométropole de Strasbourg	Métropole
Grand-Est	PAT de Mulhouse Alsace Agglomération	Mulhouse Alsace Agglomération	Communauté d'agglomération
Hauts-de-France	PAT du Thiérache	PETR Pays de Thiérache	Autre territoire de projet
Ile-de-France	PAT du Pays du Limours	Vivacités	Association
Occitanie	PAT de la communauté d'agglomération Tarbes Lourdes Pyrénées	Pays Tarbes Lourdes Pyrénées	Communauté d'agglomération
Occitanie	PAT du Pays d'Olmes	Pays Olmes	Autre territoire de projet
Outre-Mer	PAT de Cap Excellence	Communauté d'agglomération de Cap Excellence	Communauté d'agglomération
PACA	PAT des Bouches du Rhône	Aix Marseille Pays d'Arles	Métropole
PACA	PAT de la Provence Verte	Communauté d'agglomération de la Provence verte	Communauté d'agglomération
PACA	PAT du Grand Briançonnais	PETR du Grand Briançonnais et PNR du Queyras	Autre territoire de projet
Pays de la Loire	PAT Localiterr	Parc Naturel Régional de Brière	Parc Naturel Régional
Pays de la Loire	PAT de Mauges Communauté	Mauges Communauté	Communauté de Communes
Pays de la Loire	PAT de Saumur Val de Loire Agglomération	Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération

		Saumurois Val de Loire	
Pays de la Loire	PAT de l'île d'Yeu	Collectif agricole de l'île d'Yeu	Association
Pays de la Loire	PAT de la Communauté de communes de Loire Layon Aubance	Communauté de Communes Loire Layon Aubance	Communauté de Communes

2. Le public des « accompagnateurs »

Ce public comprend différentes catégories d'acteurs aux champs de compétences variés, investis dans la dynamique PAT à l'échelle locale ou régionale : structures de développement local et réseaux ruraux régionaux (Cap Rural, PQN-A...), des réseaux de collectivités (Assemblée Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays (ANPP), Terres en Villes, des bureaux d'étude (Ceresco, Actéon Environnement...), des consulaires (chambre d'agriculture régionale) ou des têtes de réseau d'associations (UNCPIE...). Il convient néanmoins de rappeler que le public « accompagnateurs de PAT » est en réalité bien plus large (laboratoires de recherche, bureaux d'études...) et que l'échantillon d'accompagnateurs étudiés dans le cadre de cette étude ne peut être représentatif.

Ces acteurs ont été facilement identifiables. La plupart d'entre eux sont membres ou partenaires du RnPAT et/ou participent déjà à la dynamique PAT à l'échelle nationale, régionale ou territoriale. La particularité de ce public est qu'il regroupe des acteurs qui s'organisent en réseaux à l'échelle nationale ou régionale et dont les membres sont des porteurs potentiels de Projets Alimentaires Territoriaux.

Les entretiens menés auprès des « accompagnateurs » nous ont permis d'identifier leurs **besoins propres en tant que structures qui appuient le développement des PAT** dans leur région, outillent les porteurs de PAT et organisent le partage d'expériences. De par leur qualité d'« accompagnateur » de porteurs de PAT, ces acteurs ont également été à même d'identifier des besoins ou difficultés rencontrés par leurs membres ou adhérents, ce qui nous a permis d'enrichir notre analyse des besoins des porteurs de projet.

Le public des « accompagnateurs » peut finalement se scinder en deux échantillons distincts : les têtes de réseaux des porteurs de projets à l'échelle nationale (**Terres en Villes, l'Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays (ANPP) et l'Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement (UnCPIE)**) et les animateurs des réseaux de PAT à l'échelle régionale (voir tableau ci-après). L'échantillon des accompagnateurs se compose finalement de **11 acteurs**.

Synthèse des réseaux de PAT en région et liste des acteurs interrogés :

Région	Réseau de PAT	Structure d'animation	Entretien réalisé
Auvergne – Rhône Alpes (AURA)	Groupe Système Alimentaire Territorialisé AURA	Cap Rural	X
Bourgogne Franche Comté	Délégation par la DRAAF et la région de l'animation d'un Réseau	Ceresco (Blezat consulting)	X
Bretagne	Réseau en cours de structuration	DRAAF Bretagne, ADEME	
Centre-Val-de-Loire	Pas de réseau officiel mais animation réalisée par le réseau InPACT et Résolis	Resolis, InPACT Centre	X
Corse	DRAAF de Corse		
Grand Est	La Main à la PAT, désormais le réseau « PARTAAGE »	Actéon Environnement pour le compte de l'IUFN	X
Hauts de France	Réseau en cours de structuration mais animation actuelle réalisée via le réseau ReADy (réseau alimentation durable)	CERDD	X
Ile-de-France	Pas de réseau officiel		
Nouvelle-Aquitaine	Réseau régional des initiatives alimentaires Nouvelle-Aquitaine	PQN-A	X
Normandie	Réseau des PAT de Normandie	Chambre Régionale de Normandie	X

Occitanie	Réseau en cours de structuration	DRAAF	
Pays de la Loire	Réseau régional des PAT	ADEME Pays de la Loire	
Région Sud (PACA)	Réseau régional des PAT (PACA)	Réseau Rural PACA	X

3. Le public des « praticiens » dans les six champs de l'alimentation

Le public des praticiens est très large puisqu'il correspond à **l'ensemble des acteurs professionnels concernés par la thématique alimentaire dans leurs champs de compétences et d'expertise** (environnement, santé, social, urbanisme, culture, économie alimentaire). Présents à toutes les échelles, ces acteurs sont issus de différents « mondes » (État et collectivités, économique, société civile, recherche) et sont animés par des intérêts, des valeurs et des cultures professionnelles différentes. Pourtant, l'émergence de la question alimentaire territoriale et le développement des Projets Alimentaires Territoriaux tendent aujourd'hui à les faire converger vers un objectif commun : la mise en œuvre d'une gouvernance alimentaire territoriale. Les premières observations faites des PAT dans le cadre de programmes de recherche-action ou d'études réalisées par les pilotes ou partenaires du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux montrent pourtant qu'un certain nombre d'acteurs faisant partie du public des « praticiens » sont encore peu présents dans les instances de gouvernance et de pilotage des PAT. À travers cette étude, l'enjeu est alors d'identifier ces acteurs, de questionner les raisons de leur faible représentation dans la gouvernance des projets, et d'interroger les modalités de leur plus large intégration et participation à la dynamique PAT.

Le choix des personnes à interroger s'est d'abord fait à partir des structures membres du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux, qui ont ensuite permis d'identifier d'autres acteurs à interroger. Certains praticiens ont également été identifiés grâce au réseau des Chambres d'Agriculture et au réseau de l'association Terres en Villes et la consultation de sites internet, annuaires en ligne et cartographies (membres du Conseil National de l'Alimentation, membres du Conseil Économique Social et Environnemental...). Ce travail d'identification d'acteurs a aussi permis la construction d'une cartographie d'acteurs dans les six champs de l'alimentation pour le compte du RnPAT¹¹.

Les praticiens représentent un échantillon de **25 acteurs** interrogés en entretiens et répartis dans les six champs de l'alimentation. Les différents champs ne bénéficient pas de la même

¹¹ Cartographie des praticiens de l'alimentation territoriale (RnPAT).

représentativité dans l'échantillon, en raison de la difficulté que nous avons rencontrée pour identifier et prendre contact avec certains types d'acteurs. Cela montre bien la nécessité d'identifier ces derniers et de renforcer notre connaissance à leur égard.

Liste des « praticiens » interrogés en entretien par champ de l'alimentation

Champ de l'alimentation	Structure	Type de structure
Économie alimentaire	Commerce Équitable France	Association
	Chambre de Métiers et de l'Artisanat (CMA)	Organisme consulaire
	Interfel	Interprofession
	Interbev	Interprofession
	Confédération Générale de l'Alimentation en Détail (CGAD)	Syndicat patronal
	Réseau Restau Co	Association
	Agores	Association
	Elior Restauration	Entreprise
Environnement	Un plus bio	Association
	Réseau Français Étudiant pour le Développement Durable (REFEDD)	Association
	ADEME	Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)
	CEREMA	Établissement public administratif
	Fondation Nicolas Hulot (FNH)	Fondation reconnue d'utilité publique

	Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO)	Association nationale reconnue d'utilité publique
Urbanisme et Aménagement	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU)	Association
	Fédération Nationale des Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (FNSAFER)	Société anonyme sous contrôle de l'État
Nutrition Santé	Agence Régionale de Santé de Nouvelle-Aquitaine	Service déconcentré de l'État
	La Fabrique des Territoires Santé	Association
	France Assos Santé	Association
Accessibilité sociale	Andes réseau d'épicerie solidaires	Association
	Réseau Cocagne	Association
	Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (UNCCAS)	Établissement public administratif
	Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA)	Association
	Association Nationale pour l'Éducation au Goût des Jeunes (ANEGJ)	Association
Patrimoine culturel et gastronomique	La Tablée des Chefs	Association

D. Identification et analyse des besoins : quelle catégorisation ?

L'objectif de cette étude est d'identifier les carences dans l'outillage et l'accompagnement des acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux. Cela implique d'analyser les besoins des trois publics cibles étudiés pour l'émergence, l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation, le suivi et la pérennisation des projets alimentaires dans les territoires. Or, la notion de « besoin » n'est pas neutre et doit être rigoureusement définie et caractérisée.

Un besoin désigne un état qui résulte de la privation du nécessaire¹². En ce sens, un besoin renvoie à l'expression d'un manque à combler pour atteindre un objectif considéré comme nécessaire. Dans les contours de cette étude, cela renvoie à la nécessité d'outiller et d'accompagner les acteurs de Projets Alimentaires Territoriaux pour favoriser leur réussite et l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs, et ce à toutes les échelles.

Les besoins identifiés dans cette étude doivent être caractérisés, ce qui revient par définition à les **qualifier** - *en identifiant le phénomène sur lequel l'outil de réponse au besoin va agir* - et à les **quantifier** - *en précisant un critère et un niveau attendu de satisfaction du besoin*. Le travail de caractérisation des besoins permet d'anticiper les réponses aux besoins à apporter pour améliorer l'accompagnement fait aux Projets Alimentaires Territoriaux. De ce travail découleront des préconisations d'outils à créer, qui devront être adaptés aux besoins identifiés et facilement appropriables par les acteurs concernés.

Ainsi, la méthodologie de l'étude s'est appuyée sur la réalisation en amont **d'une grille de lecture des besoins (annexe n°1)** présentant différents critères d'analyse des besoins à prendre en compte pour interpréter les données recueillies. Cette grille distingue la **nature du besoin** (expression d'une attente, d'un frein ou d'un manque) de **la nature des gains attendus** (origines du besoin exprimé *—par qui et pourquoi—* et nature des bénéfices attendus).

La grille invite également à différencier les besoins identifiés en fonction de **l'échelle territoriale** à laquelle ils ont été identifiés, des **caractéristiques du territoire** concerné par ces besoins, et de **l'étape du projet** à laquelle ils renvoient.

Identifier l'échelle à laquelle est exprimé le besoin nous permettra de cibler les acteurs concernés par ce besoin et qui bénéficieront des potentielles solutions qui émergeront de notre étude. En effet, il semble qu'en fonction des échelles d'intervention les acteurs de PAT endossent des rôles différents, poursuivent des logiques propres et ne sont pas confrontés aux mêmes difficultés.

D'autre part, chaque étape de développement des PAT semble nécessiter des outils et des formes d'accompagnement qui leur sont propres. En effet, les acteurs de PAT ne poursuivent pas les mêmes objectifs et ne sont pas confrontés aux mêmes difficultés s'ils sont en train de construire la stratégie et le plan d'actions du PAT ou qu'ils participent au lancement d'un

¹² [Dictionnaire Larousse en ligne](#)

magasin de producteurs sur le territoire. Les besoins exprimés peuvent alors être de plusieurs ordres, correspondant aux différentes étapes de mise en œuvre d'un projet : **organisationnels** pour l'élaboration du plan d'actions et la phase de concertation, **opérationnels** pour la mise en œuvre du plan d'actions, ou **prévisionnels** pour le suivi et l'évaluation du projet.

Enfin, les besoins ne sont pas de la même nature s'ils sont exprimés par un porteur de PAT d'un **territoire rural, urbain ou périurbain**. De même, les préoccupations d'un praticien du champ de l'accessibilité sociale ou de la nutrition-santé sont sensiblement différentes de celles des praticiens du champ de l'économie alimentaire, en raison des enjeux propres à chaque secteur d'activité.

Finalement, l'analyse d'un besoin implique d'étudier avec précision les raisons pour lesquelles celui-ci est exprimé et de prendre en compte le **cadre** dans lequel le besoin s'exprime. Il faudra donc veiller à **situer** les besoins identifiés dans le temps et l'espace et à rattacher ces besoins aux publics cibles auxquels ils renvoient, aux rôles des acteurs de ce public dans la dynamique PAT, à la posture qu'ils adoptent en tant qu'acteurs de PAT, à leur positionnement vis-à-vis du dispositif, et au contexte socio-professionnel dans lequel ils s'inscrivent.

Dans ces conditions et grâce à ce cadre d'analyse, le travail d'identification et d'analyse des besoins des trois publics cibles de cette étude pourra nous permettre de proposer des solutions et un outillage approprié aux besoins que nous aurons identifiés.

E. Définition de l'accompagnement

L'accompagnement est la pierre angulaire de tout projet de territoire et des démarches participatives et horizontales qui en découlent. L'émergence des Projets Alimentaires Territoriaux s'accompagne donc d'une réflexion sur la nécessité de l'accompagnement, ses modalités et les acteurs qui le portent. Les contours de la notion d'accompagnement sont en réalité très larges et renvoient à des pratiques professionnelles, des champs d'action et des contextes variés. Étymologiquement, l'accompagnement vient du terme « compagnon » qui désigne celui avec qui on partage le pain, dont découle l'idée d'une **relation de partage, d'échange et de communication autour d'un élément substantiel**. La relation accompagnant-accompagné se veut paritaire, mais n'exclut pas une disparité de position. En effet, selon Paul Maela (2009), l'accompagnement « concerne deux personnes de statut inégal mais qui, néanmoins, vont devoir fonctionner au sein d'une relation conjuguant disparité des places et parité relationnelle (...) Il s'agit bien d'être avec et d'aller vers »¹³. L'accompagnement est un

¹³ Maela Paul, « Accompagnement », *Recherche et formation*, 62, 2009, 91-108.

processus qui s’inscrit dans le temps et l’espace. C’est une démarche protéiforme qui peut se manifester aux échelles nationales, régionales ou locales¹⁴ et dont **l’objet est de répondre aux besoins d’un acteur en vue de l’atteinte d’un objectif préétabli**. Finalement, être accompagnateur « c’est aider, au travers d’un processus de concertation et de négociation fondée sur une éthique de la communication, à ce que le projet puisse voir le jour ou évoluer, en outillant, en partageant ses savoir-faire afin de rendre autonomes les acteurs engagés »¹⁵. Finalement, l’accompagnement peut prendre des formes très variées en fonction de la posture adoptée, qui renvoient à une large palette de compétences détenues par l’accompagnateur : expertise, accompagnement méthodologique, accompagnement opérationnel et technique, partage d’expériences et de connaissances¹⁶, animation, etc.

F. Portée et limites de l’analyse

Cette étude a pour ambition de faire un état des lieux des difficultés rencontrées et des besoins identifiés par un panel d’acteurs concernés par les démarches alimentaires territoriales et les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT). À partir des analyses proposées, cette étude pourra permettre aux pilotes, membres et partenaires du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux de **prendre du recul sur l’accompagnement, l’outillage et les ressources proposés** aux différents acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux. Cette analyse des besoins vient confirmer certaines intuitions, tout en essayant d’ouvrir la voie à de nouvelles pistes de réflexion en faveur du déploiement des PAT et de leur pérennisation.

L’analyse n’étant pas exhaustive, il convient de rappeler que notre étude comporte certaines limites. Tout d’abord, le nombre d’entretiens réalisés ne permet pas d’obtenir une totale représentativité des résultats obtenus, mais permet de montrer les grandes tendances observables sur le terrain. De plus, la très grande diversité d’acteurs potentiellement concernés par les Projets Alimentaires Territoriaux n’offre pas la possibilité d’une exhaustivité dans les entretiens réalisés et les résultats obtenus, notamment auprès du public des praticiens.

D’autre part, il convient de souligner que la notion de besoin est subjective. La grande diversité des Projets Alimentaires Territoriaux donne très probablement lieu à une multiplicité de freins ou besoins spécifiques et territorialisés qu’il nous a été impossible d’identifier en raison de la dimension nationale de cette étude. Aussi, les résultats seront à compléter ou à mettre en perspective avec d’autres études plus territorialisées.

¹⁴ Lailliau, 2016

¹⁵ Bischoff Orane et Velasquez Sara. Fiche concept : Accompagnement, définitions et postures, 2016.

¹⁶ Lailliau, 2016

II. Rôles, postures et positionnements des différents acteurs vis-à-vis du dispositif PAT et des projets

A. Catégorisation des postures des porteurs de PAT

À toutes les échelles, les Projets Alimentaires Territoriaux interrogent la capacité des acteurs issus de mondes et de cultures professionnelles qui diffèrent à travailler en transversalité et en intelligence collective. Les publics ciblés par la présente étude sont investis à des degrés divers dans les dynamiques PAT et se saisissent différemment des problématiques d'alimentation territoriale en fonction de l'univers dans lequel ils se situent professionnellement. À l'échelle des territoires et des collectivités, la mise à l'agenda politique de l'alimentation et des Projets Alimentaires Territoriaux donne de la force aux approches participatives et à la nécessité de la concertation pour construire des projets alimentaires intégrés et des dispositifs de gouvernance alimentaire partagée.

Or, il semble qu'une grande diversité de dispositifs de gouvernance aient émergé avec le développement des PAT. Ces dispositifs prennent des formes différentes et poursuivent des objectifs variés. De ces différentes formes de gouvernance semblent découler différentes postures des porteurs de PAT qu'il nous convient d'analyser. La posture adoptée par le porteur de projet dans l'élaboration et la mise en œuvre du PAT est une conjoncture de plusieurs facteurs : elle dépend du type de structure qui porte le projet, des caractéristiques du territoire dans lequel le projet émerge (culture du développement, enjeux territoriaux...), ainsi que de l'état d'avancement du projet. Le porteur de PAT est acteur dans son champ de compétences, et adapte sa posture à la situation à laquelle il fait face.

Bien que les entretiens capitalisés ne révèlent pas toujours explicitement la ou les postures adoptées par le porteur de projet, certains ont clairement exprimé leur positionnement vis-à-vis du projet et leur perception du rôle qu'il devait jouer :

- **Un rôle de « pilote »** : le porteur de PAT impulse l'émergence du projet et est en charge de la conduite du projet à toutes les étapes de son élaboration et de sa mise en œuvre. Au stade d'élaboration, il s'entoure de partenaires et d'élus dans le cadre d'instances de gouvernance politiques et techniques. Au stade de mise en œuvre, il porte une partie ou l'ensemble des actions prévues par le plan d'actions.
- **Un rôle de « stratège »** : le porteur de PAT diagnostique son territoire pour en identifier les principaux enjeux, repérer les initiatives mises en œuvre et les acteurs en présence, pour faire émerger une vision stratégique et une ambition à long terme pour le territoire en traduisant les orientations politiques dans le plan d'actions du PAT, en lien avec les principaux partenaires identifiés. Au stade de mise en œuvre, le porteur de PAT délègue aux partenaires du projet certaines actions qui correspondent à leurs champs de compétences.
- **Un rôle de « coordinateur »** : le porteur de PAT anime le projet à toutes les étapes de sa mise en œuvre dans le cadre d'une gouvernance multi-acteurs. Au stade de l'élaboration, il identifie et réunit les acteurs du territoire dans le cadre d'instances de gouvernance ouvertes en vue de la co-construction du plan d'actions. Au stade de la

mise en œuvre, le porteur de PAT se charge d'articuler les différentes compétences et de mettre en musique les actions.

« *La collectivité accompagne et prépare au départ mais ensuite ne porte pas* » (Porteur de PAT).

« *La communauté d'agglomération n'a pas vocation à mettre en œuvre toutes les actions, elle est en collaboration avec les partenaires et chacun selon ses compétences s'occupera de mettre en place telle ou telle action* » (Porteur de PAT).

De même, les entretiens réalisés auprès des deux autres publics nous permettent d'analyser **la perception** qu'ont ces acteurs du rôle des porteurs de PAT et d'en déduire **des attentes** dans leur gestion du projet. Pour les accompagnateurs comme pour les praticiens, les porteurs de PAT doivent jouer un rôle de « **chef d'orchestre** » et de « **rassembleur** » sur le territoire. Au stade d'élaboration du projet, ils auraient donc vocation à « partir de l'existant » en identifiant les initiatives alimentaires déjà conduites sur le territoire et à **identifier et mettre en lien les acteurs du territoire** pour « dégager des objectifs communs » et « construire une vision commune de l'alimentation sur le territoire ». En parallèle, les porteurs de PAT auraient un rôle à jouer dans **l'organisation de la gouvernance**, en identifiant les compétences et les leviers nécessaires à la mise en œuvre des actions (acteurs clés, outils disponibles, articulations avec d'autres politiques sectorielles ou dispositifs existants) et en créant un cadre et des modalités de travail collectif. Au stade de mise en œuvre du projet, les porteurs de PAT auraient donc un rôle à jouer dans la répartition des rôles entre parties prenantes, l'articulation, **la coordination et l'animation des actions** et des projets, et **la recherche de complémentarités** entre différentes compétences et les coopérations entre acteurs et entre échelles territoriales.

« *Ce n'est pas forcément la collectivité qui peut tout traiter. Donc on lui reconnaît un rôle clé en termes d'**animation**, au moins de **réflexion** et de **facilitation*** » (Praticien du champ de l'environnement).

B. Postures et perceptions de l'accompagnement chez le public des « accompagnateurs »

Pour Michèle Roberge (2003), « l'accompagnement est à la fois un art et un métier, et sa véritable essence est une question de position relationnelle, de valeurs et d'éthiques »¹⁷. Ainsi,

¹⁷ Roberge Michèle. « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », p. 101-109, in Boutinet Jean-Pierre, Pineau Gaston (dir.), 2003, *L'accompagnement dans tous ses états*, Éducation Permanente n°153.

l'enjeu majeur est bien de définir et de clarifier les différentes postures que peuvent adopter les accompagnateurs dans le cadre des Projets Alimentaires Territoriaux, pour mieux comprendre la façon dont ils voient leur mission et leur rôle auprès des porteurs de projets, et ainsi d'identifier leurs besoins pour mener à bien leur accompagnement.

L'analyse des entretiens réalisés auprès des acteurs « accompagnateurs » de notre échantillon nous a d'abord permis d'analyser leur perception de leur rôle d'accompagnateur de porteurs de Projets Alimentaires Territoriaux et des missions qu'ils portent pour remplir ce rôle.

Synthèse des différentes missions des acteurs accompagnateurs exprimées par les accompagnateurs eux-mêmes

Missions portées par les accompagnateurs
Formation, montée en compétences, professionnalisation et accompagnement de l'évolution des métiers
Structuration et animation de réseaux d'acteurs, coordination d'acteurs
Retours d'expériences, partage de connaissance et d'expertise, relai d'informations, capitalisation, identification de bonnes pratiques
Lieu de rencontre, d'échanges thématiques et d'apprentissage
Production d'outils techniques et opérationnels (guides, études, cartographies, diagnostics, base de données...)
Développement et expérimentation de méthodes d'animation
Innovation et prospective
Identification des acteurs, des enjeux et des besoins sur le terrain
Accompagnement et suivi individuel et ponctuel, outillage
Valorisation et promotion des actions et des PAT

L'analyse des missions des acteurs accompagnateurs de notre échantillon nous a permis d'en déduire **différentes postures d'accompagnement** des Projets Alimentaires Territoriaux sur la base d'une typologie proposée par Orane Bischoff en 2018 (Annexe 5)¹⁸. Ces postures traduisent différents rôles d'accompagnement des Projets Alimentaires Territoriaux :

- **Un rôle d'animateur** : « Dans l'accompagnement, l'important c'est d'abord la posture à adopter pour accompagner les évolutions. Par exemple sur le sujet biodiversité, la méthode de la facilitation stratégique territoriale permet de définir une certaine posture pour analyser le jeu d'acteurs et dégager un rôle de facilitateur » (Accompagnateur).



EXEMPLE D'OUTIL

¹⁸ Bischoff Orane et Velasquez Sara. Fiche concept : Accompagnement, définitions et postures, 2016.

« L'objectif c'était de créer un lieu d'échange et d'apprentissage collectif, pour faire en sorte que les territoires échangent et soient une réponse pour les autres. C'est de l'accompagnement collectif, des animations en groupes, la recherche collective de solutions, et voir ce qui fait qu'à un moment on a une action qui pourra apporter du résultat » (Accompagnateur).

« L'accompagnement c'est aussi des compétences en animation, [dans notre structure] on en explore beaucoup. Il faut des connaissances de techniques d'animation, de techniques sur la co-construction, des bases de ce type-là (...) » (Accompagnateur).



BONNE PRATIQUE

Le [Réseau ReaDy](#) (Réseau Alimentation Durable), le réseau interprofessionnel des acteurs de l'alimentation en région Hauts-de-France.



BONNE PRATIQUE

La plateforme collaborative « [La Main à la PAT](#) », la communauté d'acteurs des PAT en région Grand Est.

« La posture c'est central, pour vraiment arriver à transmettre et inspirer aux gens cette posture d'écoute entre les uns et les autres » (Accompagnateur).



EXEMPLE D'OUTIL

Le « [dialogue territorial](#) », un ensemble d'outils et de méthodes de concertation favorisant l'appropriation des projets par les acteurs du territoire.
Pour aller plus loin : [le Guide « Méthanisation et Dialogue Territorial » du Cerdd.](#)

- **Un rôle de formateur** : « *Il faut toujours trouver des sujets qui intéressent les membres, des sujets qui vont les tirer vers le haut, des sujets peu traités, innovants, prospectifs... C'était le cas par exemple sur la planification alimentaire et ça a bien marché* » (Accompagnateur).



BONNE PRATIQUE

Le [programme de formation-action « stratégie alimentaire »](#) animé par le bureau d'étude Ceresco en faveur de la montée en compétences des porteurs de PAT en Bourgogne-Franche-Comté.

- **Un rôle de conseiller** : « *C'est important d'avoir une complicité avec les porteurs de projet, mais c'est une posture qu'il faut développer ça ne vient pas tout seul pour avoir des relations de confiance. Cette posture de proximité permet de repérer les freins, les problèmes et d'identifier des solutions dans le territoire grâce au réseau et à l'observation que nous faisons de ce qui se passe. (...) Il faut être disponibles pour les acteurs s'ils ont besoin de réponse, être curieux de ce qui se fait et ne pas hésiter à relancer souvent les acteurs si besoin* » (Accompagnateur).

« *On fait de l'accompagnement de projet sur le diagnostic, la collecte et l'analyse de données, le plan d'actions, la construction d'indicateurs, le budget, de l'accompagnement pour hiérarchiser les actions, sur la mise en portage des actions, la concertation et la gouvernance* » (Accompagnateur).

- **Un rôle d'informateur** : « *On fait un travail de veille, de cartographies, on relaie les informations disponibles. On a une newsletter dans laquelle on met les ressources disponibles, l'agenda, l'actualité des rencontres, on relaie les démarches* » (Accompagnateur).



BONNE PRATIQUE

[L'essaimeur](#), la plateforme collaborative des initiatives et acteurs de l'alimentation saine et durable en Nouvelle-Aquitaine.

- **Un rôle de coach** : « Il faut s'appuyer sur la notion de « pouvoir agir » pour mobiliser les acteurs, en s'inspirant des expériences des acteurs et des centres sociaux » (Accompagnateur).



EXEMPLE D'OUTIL

L'éducation populaire, une démarche pour accompagner, sensibiliser et favoriser le « pouvoir d'agir » des acteurs en adaptant l'animation aux publics visés.

- **Un rôle de représentant** : « Une des conditions de réussite c'est le lien au politique et notre rôle de lobbying, et la légitimité de notre structure qui est à l'interface entre les ministères et les territoires ruraux que nous accompagnons, ce qui nous permet de faire de la pédagogie auprès des ministères sur les enjeux que nous portons » (Accompagnateur).

En outre, il faut veiller à distinguer ce qui tient de l'accompagnement individuel et ce qui est de l'ordre de l'accompagnement collectif. En effet, l'accompagnement en outillage, suivi individuel et ponctuel, innovation et prospective, production d'outils opérationnels et techniques sont de l'ordre de l'accompagnement individuel, tandis que ce qui relève de la coordination, de l'animation, de la formation et des échanges relève plutôt de l'accompagnement collectif. Finalement, il est possible d'établir la typologie suivante :

Typologie des différentes postures des accompagnateurs

Missions portées par les accompagnateurs	Postures associées
Formation, montée en compétences, professionnalisation et accompagnement de l'évolution des métiers	Formateur
Structuration et animation de réseaux d'acteurs, coordination d'acteurs	Animateur
Retours d'expériences, partage de connaissance et d'expertise, relai d'informations, capitalisation, identification de bonnes pratiques	Informateur
Lieu de rencontre, d'échanges thématiques et d'apprentissage	Animateur Formateur

Production d'outils techniques et opérationnels (guides, études, cartographies, diagnostics, base de données...)	Conseiller
Développement et expérimentation de méthodes d'animation	Animateur
Innovation et prospective	Formateur
Identification des acteurs, des enjeux et des besoins sur le terrain	Animateur Conseiller
Accompagnement et suivi individuel et ponctuel, outillage	Conseiller Coach
Valorisation et promotion des actions et des PAT	Représentant

C. Catégorisation des rôles et positionnements des praticiens

1. Rôles et postures des praticiens dans leurs champs de compétences

Les entretiens réalisés auprès du public des « praticiens » nous ont permis de mieux cerner les contours de leurs champs d'action, de leurs compétences et de leurs rôles. Aussi, nous pouvons catégoriser les praticiens en fonction de leurs « rôles » ou « postures » en tant que professionnels dans leurs différents champs de compétences. La majorité des praticiens interrogés peuvent être considérés comme « multi-casquettes » puisqu'ils endossent des rôles et des postures pluriels en fonction des missions qui leur sont confiées, dans des domaines d'intervention parfois très larges. Cependant, il est possible d'identifier 4 rôles principaux des praticiens :

Un rôle d'expert et de « porteur de connaissance » : certains praticiens participent à la production et au partage de connaissances relatives à leur champ de compétences. Cela passe par la **construction d'une expertise** à l'échelle nationale afin de nourrir de cet apport de connaissances les acteurs dans les territoires. C'est notamment le cas de l'ADEME (Agence de la transition écologique) dans le champ de l'environnement ou de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme dans le champ de l'urbanisme.

Un rôle d'accompagnateur : comme nous l'avons vu précédemment, la posture de l'accompagnateur est multiple. Dans le cas du public des praticiens, cela se traduit par différents types d'appuis offerts par les praticiens aux collègues d'acteurs qu'ils ont vocation à accompagner : production d'outils et de méthodes, accompagnement opérationnel et technique, mise en réseau, capitalisation et valorisation des actions mises en œuvre, aide à la décision, formation... Plusieurs termes ont été utilisés par les praticiens pour définir leur rôle

propre : « **facilitateur** » (Réseau Restau Co, Interbev), « **support** » (Elior Restauration), « **interlocuteur** » (Agence Régionale de Santé de Nouvelle-Aquitaine).

Un rôle d'animateur : certains praticiens interrogés ont mis en avant un rôle d'animation qui se traduit notamment par des **missions évènementielles** (organisations de rencontres nationales ou territoriales, de séminaires) et de **mise en réseau** d'acteurs sur différentes thématiques (alimentation, santé, justice alimentaire, économie sociale et solidaire...). Ce rôle a notamment été mis en avant par le Collectif Commerce Équitable ou la Fabrique des Territoires Santé.

Un rôle de représentant : une partie des praticiens interrogés ont des missions de **lobbying** et de **représentation des intérêts** des acteurs ou des thématiques qu'ils défendent. C'est notamment le cas de l'Assemblée permanente des Chambres de Métiers et d'Artisanat, du Réseau étudiant français pour le développement durable (REFEDD), de la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) ou de la Fondation Nicolas Hulot.

2. Différents positionnements des praticiens vis-à-vis du dispositif PAT

Cette étude a également permis de mettre en lumière la perception des Projets Alimentaires Territoriaux chez des acteurs qui peuvent encore être éloignés de la dynamique PAT et des discours institutionnels ou techniques qui y sont attachés.

Tout d'abord, l'étude a révélé que les acteurs composant l'échantillon de « praticiens » ne disposaient pas du même **degré de connaissance** du dispositif PAT et de la dynamique PAT en général. L'ensemble des praticiens interrogés connaissent l'acronyme « PAT » et l'existence institutionnelle du dispositif mais ont souligné l'inégal niveau de connaissance des PAT entre leur structure nationale et ses antennes locales. D'autres ont évoqué leur « **manque de visibilité** » sur la **dynamique PAT** et sur l'éventuelle participation de leurs membres à des projets alimentaires dans les territoires. Certains praticiens ont également exprimé leur difficulté pour appréhender la question alimentaire en raison de sa complexité et son caractère très transversal : « *c'est difficile de traiter le sujet de l'alimentation, puisque ça vient au milieu de plein d'autres sujets donc c'est toujours un peu compliqué de se saisir d'un seul sujet* » (Praticiens du champ de l'Urbanisme et de l'aménagement).

D'autre part, l'analyse nous montre que les praticiens n'abordent pas la question de l'alimentation territoriale de façon homogène en fonction de leurs champs de compétences et d'expertise. Si certains acteurs ont démontré leur connaissance technique des enjeux alimentaires et agricoles et leur compréhension de la nécessité d'adopter une approche systémique de la question alimentaire, d'autres semblent désireux de se former davantage sur le sujet.

Enfin, les entretiens réalisés ont permis de mettre en évidence des différences d'engagement ou de niveaux d'engagements entre praticiens, ou entre acteurs d'une même structure. L'intérêt porté à la question de l'alimentation et au dispositif PAT n'est pas homogène au sein des structures interrogées. Aussi, l'engagement de certains praticiens sur le sujet ne reflète pas toujours le degré d'engagement des autres membres de leur structure puisqu'il s'appuie surtout sur leur motivation ou intérêt personnel sur cette question. Les niveaux d'engagements dépendent de nombreux facteurs à la fois individuels et collectifs, des jeux d'acteurs, de cultures professionnelles et de contextes politiques très divers qu'il nous sera impossible d'analyser dans le détail.

Finalement, il est possible de catégoriser les acteurs qui composent l'échantillon des praticiens en **trois grandes catégories** en fonction de l'intérêt qu'ils ont exprimé vis-à-vis des Projets Alimentaires Territoriaux au cours de nos entretiens :

- **Les praticiens déjà positionnés dans la dynamique PAT, étant membre du RnPAT ou ayant exprimé leur volonté de se rapprocher du RnPAT ou de participer à des PAT**, parmi lesquels des praticiens du champ de l'Urbanisme et de l'aménagement, de la nutrition/santé, de l'accessibilité sociale et de l'environnement.
- **Les praticiens positionnés sur la question de l'alimentation territoriale dans leurs propres missions et qui s'intéressent aux PAT mais qui manquent de visibilité sur le dispositif et les projets**, parmi lesquels des praticiens du champ de l'économie alimentaire, de l'environnement et de l'accessibilité sociale.
- **Les praticiens positionnés sur la question d'alimentation territoriale mais qui ont exprimé une certaine réticence envers les Projets Alimentaires Territoriaux ou qui ne perçoivent pas les PAT comme une opportunité pour eux**, parmi lesquels des praticiens du champ de l'économie alimentaire, de l'environnement et de l'accessibilité sociale. Plusieurs raisons ont été invoquées pour justifier ce positionnement : le **manque de moyens** alloués à la mise en œuvre des actions qui génère beaucoup de frustrations (Praticien du champ de l'accessibilité sociale), le « **manque de légitimité** pour participer » aux projets (Praticien du champ de l'économie alimentaire), la **complexité des projets** (« *participer à un PAT, ça demande énormément de réflexions, des études, de faire des liens en accord avec la réalité de terrain, ce n'est pas évident* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire)), le **manque d'ambition des projets** au niveau social et environnemental (Praticien du champ de l'accessibilité sociale), le **manque d'opérationnalité** des projets (Praticien du champ de l'accessibilité sociale, de l'économie alimentaire)...

III. Quel outillage pour les PAT ?

A. Des besoins partagés par l'ensemble des acteurs étudiés vis-à-vis du dispositif PAT

1. Rendre lisible le dispositif PAT

a) *Clarifier les contours du dispositif PAT et sa définition*

Dans le cadre de son Observatoire national des Projets Alimentaires Territoriaux (OnPAT), le RnPAT choisit de placer sous le nom de projet alimentaire territorial « *tout projet conforme à l'esprit de la LAAF dont le porteur a revendiqué publiquement l'appellation PAT* ». Cependant, l'acronyme « PAT » est formalisation juridique de démarches alimentaires territoriales qui recourent des réalités multiples, c'est pourquoi il est difficile d'en délimiter les contours

stricts. À côté du dispositif ministériel de reconnaissance et de labellisation des Projets Alimentaires Territoriaux et des appels à projets du Programme National de l'Alimentation (PNA), certains projets sont construits et pensés comme des PAT selon les caractéristiques qui sont légalement attribuées au dispositif, et de nombreuses démarches prennent la forme d'un PAT sans en porter ou revendiquer le nom.

La pluralité d'acceptations de l'objet « PAT » génère une certaine confusion parmi plusieurs acteurs de notre échantillon. Cette confusion est accentuée par l'émulation produite par la montée en puissance des questions alimentaires dans différentes arènes politiques et techniques. **La « profusion » de ressources, d'outils et de travaux sur le sujet** et l'émergence de démarches alimentaires aux contours divers contribueraient ainsi à faire perdre en lisibilité le dispositif pour certains accompagnateurs : *« Il y a une vraie explosion de l'alimentation comme sujet depuis 2014 avec les PAT qui vise à revenir au bon sens... Mais il y a une vraie difficulté toutefois à délimiter les PAT, savoir quelle démarche peut être définie comme telle ou non, où on s'arrête... Il y a un vrai flou dans la définition. Il y a beaucoup de territoires qui traitent de l'alimentation sans avoir de PAT »* (Accompagnateur). L'abondance des réflexions sur la thématique alimentaire se traduit par un « foisonnement » de travaux qu'il faudrait harmoniser (Praticien du champ de l'environnement).

La difficulté à délimiter l'objet « PAT » ne facilite pas la compréhension de la finalité des dispositifs de politique alimentaire territoriale par les praticiens qui en appréhendent mal les contours : *« C'est vrai que sur la question de la définition des PAT, c'est assez flou, ce qui fait que nos interlocuteurs n'en voient pas toujours la finalité. Ils veulent voir du concret et voir la plus-value d'un PAT pour eux, et ils veulent quelque chose de très vite opérationnel »* (Praticien du champ de l'économie alimentaire).

b) Rendre visible l'outil PAT et le situer par rapport aux autres dispositifs territoriaux

La montée en puissance de l'échelle territoriale dans la gestion des problèmes publics, liée au désengagement progressif de l'État sur certains sujets, contribue à rendre peu lisible l'action publique territoriale. En effet, la multiplication des dispositifs, programmes ou projets de territoire de toutes sortes (PAT, Contrats Locaux de Santé, Plan Climat Air Énergie Territorial, Contrat de Transition Écologique...) rend complexe la lecture de l'action d'une collectivité dans son ensemble. **La multiplicité d'outils ou dispositifs territoriaux mobilisables génère ainsi une certaine confusion de la part des acteurs locaux** : *« il y a un manque de lisibilité entre les différents programmes, les PCAET, les Contrats de Transition Écologique, les PAT... On s'y perd, et ça ne facilite pas la conciliation entre les différents services »* (Accompagnateur).

Il est souvent difficile pour les porteurs de PAT de situer le dispositif PAT par rapport aux autres dispositifs, et d'avoir de la visibilité sur la somme des dispositifs mis en œuvre à l'échelle des territoires. Cela est dû notamment au **manque d'interconnaissance et de**

communication entre services d'une même structure porteuse, ou à la difficulté d'articuler des dispositifs qui suivent des calendriers souvent différents.

« Il y a une personne qui est chargée du PCAET et qui pourrait être aussi investie mais pour l'instant elle n'est pas mobilisée sur le projet, et ce n'est pas intégré dans les actions. C'est compliqué, et on est assez mauvais pour communiquer entre les services et favoriser les synergies entre les projets à l'agglomération. Dans le public il y a des fonctionnements en silos qu'il est difficile de dépasser. C'est compliqué de savoir ce que fait le collègue. Je travaille plus avec les partenaires qu'avec les collègues. C'est un travail très important de faire du lien entre les services. Certains sont déjà très intéressés, mais c'est un gros travail de sensibilisation auprès des collègues, on le fait déjà avec les élus, et un travail d'organisation de réunions transversales... ça prend du temps et c'est du temps que je n'ai pas » (Porteur de PAT).

« La difficulté c'est de faire le lien entre les différents outils ou dispositifs territoriaux au niveau local, parce qu'il y a différents animateurs, différents interlocuteurs, donc la cohérence est difficile à trouver » (Praticien du champ de l'environnement).

Le premier enjeu est de **faire connaître le dispositif PAT aux acteurs du territoire** et aux praticiens qui déplorent le manque de visibilité du dispositif à l'échelle nationale comme à l'échelle des territoires.

« Il y a un certain nombre de territoires (...) qui ne savent pas que ça existe, je pense que y'a un premier enjeu très important de communication, d'acculturation au sujet, et un deuxième point de dire que ce n'est pas compliqué. Parce qu'il y a un certain nombre (...) de territoires qui disaient « c'est encore un truc hyper compliqué, il faut remplir 3000 cases, etc » (Praticien du champ de l'urbanisme).

D'autre part, la difficulté se situe dans la compréhension de la finalité des PAT par les acteurs du territoire (élus, praticiens, citoyens...) qui ne parviennent pas à comprendre la place qu'occupe le PAT dans l'action publique territoriale ou les potentielles articulations avec les autres dispositifs, comme les outils de planification par exemple (SCoT, PLUi, SRADDET...).

« La question de la gouvernance des PAT fait beaucoup débat au sein de nos instances, notamment la question de l'articulation du PAT avec d'autres dispositifs » (Praticien du champ de l'urbanisme).

Cela traduit la nécessité de **renforcer la communication institutionnelle** faite sur chacun des dispositifs territoriaux et de travailler sur des outils pédagogiques de vulgarisation des objectifs de ces différents dispositifs. Il est également indispensable d'accompagner l'articulation entre ces différents dispositifs grâce à des retours d'expérience mettant en lumière des **exemples concrets repérés dans les territoires**.

2. Renforcer l'ambition politique à toutes les échelles pour donner une vraie impulsion au dispositif

a) *Renforcer le portage politique local*

À l'échelle locale, les Projets Alimentaires Territoriaux disposant d'un soutien politique de la part d'un ou plusieurs élus locaux bénéficient d'une **réelle capacité d'entraînement**. La volonté politique locale peut en effet conditionner l'allocation de moyens humains et financiers mais aussi la **confiance des acteurs du territoire envers le projet**. À l'inverse, l'absence d'un soutien politique fort peut contribuer à donner « *une mauvaise vision du projet aux acteurs qui y participent* » (Porteur de PAT). Les éventuels changements politiques induits par les **agendas électoraux** et les élections peuvent freiner l'avancée des projets s'ils impliquent un changement de cap dans le plan d'actions et les priorités qui étaient fixées au départ. Ces changements sont souvent liés à des **contraintes budgétaires**, comme ce fût le cas pour l'un des PAT enquêtés dans le cadre de l'OnPAT, où un changement de présidence a mis en échec un projet de distribution de paniers de légumes locaux à des publics défavorisés en raison du coût financier que le projet faisait porter sur la collectivité. De même, le manque de portage politique partagé ou l'existence de tensions politiques entre échelons ou acteurs d'un même territoire peuvent freiner l'avancée du projet et remettre en question sa pérennisation. Certains porteurs de PAT évoquent notamment des tensions récurrentes entre collectivités et acteurs du monde agricole (chambre d'agriculture, agriculteurs) ou entre élus de différentes collectivités ou échelons administratifs.

« Il faut pouvoir mobiliser tous les acteurs et dépasser les tensions politiques, car ce sont des projets très transversaux donc il faut impliquer les partenaires, la région, le département, la chambre d'agriculture et il peut y avoir des tensions liées aux couleurs politiques, mais qu'on retrouve dans tous les territoires » (Porteur de PAT).

Plus encore, une forte volonté politique est considérée essentielle pour porter certains sujets dans le cadre de projets alimentaires. C'est le cas notamment pour certains enjeux environnementaux comme l'agriculture biologique, la question des pesticides, les enjeux de biodiversité et de trames verte et bleue ou encore le PCAET : « *C'est plus simple de commencer à travailler sur quelque chose de positif, enthousiasmant, consensuel que sur les pesticides avec des débats, des résistances et où on va être tout de suite dans le conflit... je pense notamment aux élus locaux* » (Praticien du champ de la nutrition/santé). À ce titre, certains praticiens déplorent un « *manque de courage politique* » et d'une « *vision de long terme* » (Praticien du champ de l'environnement) pour parvenir à mettre en œuvre des actions environnementales ambitieuses dans le cadre des PAT en raison du poids des intérêts économiques et politiques qui sont en jeu. Finalement, le caractère clivant de certains sujets et le « **manque de légitimité** » ou de **compétences des collectivités à agir sur certaines**

thématiques (notamment sur la santé ou l'accessibilité sociale) peuvent expliquer le manque de portage politique local : « *Le principal frein, c'est le portage politique, car les villes n'ont pas de politiques ou de services sur l'alimentation saine et la santé, il n'y a pas de fil rouge* » (Praticien du champ de la nutrition/santé).

Les accompagnateurs ont très souvent mis en avant **l'importance de sensibiliser les élus aux enjeux alimentaires et environnementaux**, pour renforcer la portage politique local des projets et impulser de vraies dynamiques à l'échelle territoriale en identifiant quelques élus moteurs sur ces questions. Ils expriment ainsi le besoin d'accompagner les porteurs de PAT dans la formation et la sensibilisation des élus locaux aux enjeux alimentaires et à l'intérêt de mettre en place un PAT ambitieux dans leur territoire.



EXEMPLE D'OUTIL

Mémoire de stage (à venir) sur les freins à la mobilisation des élus locaux dans les PAT, encadré par PQN-A.



BONNE PRATIQUE

Argumentaire pour la sensibilisation des élus issu de l'atelier « Comment convaincre ses élus » animé par le CREPAN (Réseau de PAT de Normandie)

b) Donner aux PAT un cadre national plus ambitieux

Pour certains acteurs de l'échantillon, les caractères « *volontaire* » et « *souple* » des PAT contribuent à donner de la force au dispositif puisqu'ils témoignent de fait de l'ambition du territoire dans lequel émerge le projet et de la volonté de lancer une démarche de contractualisation et des logiques partenariales : « *Nous on milite pour un cadre souple, parce qu'on est convaincu qu'il n'y a pas une bonne méthode, il y en a une infinité, au regard de l'écosystème d'acteurs local et des enjeux du territoire. C'est une question de souveraineté des territoires ici, il faut être prudent avec les injonctions à mettre en place telle ou telle action* » (Accompagnateur).

Cependant, pour certains praticiens, le dispositif souffre d'un manque d'ambition et de cadrage à l'échelle nationale, qui ne permettrait pas de « démocratiser » le dispositif tout en prenant en compte les spécificités locales : « *Le gros enjeu est d'avoir un cadre national structuré avec des caractéristiques communes mais de vraiment garder ces caractères spécifiques, ces spécificités locales car les enjeux sont tellement différents dans les régions que le gros plus de cet outil là ça serait de s'adapter vraiment aux problématiques locales* » (Praticien du champ de l'environnement). Certains appellent à un « meilleur cadrage » national des Projets Alimentaires Territoriaux d'un point de vue des objectifs environnementaux et sociaux fixés. D'autres prônent un cadrage plus local : « *il faut des politiques incitatives, avec par exemple des chartes locales de l'alimentation qui donnent un*

cadre et des outils pour l'action » (Praticien du champ du patrimoine culturel et gastronomique).

Pour certains praticiens du champ de l'environnement, la réponse se trouve dans la réglementation : « *La réglementation doit aider, aujourd'hui tout le monde est conscient des enjeux donc il faut qu'elle soit plus ferme et qu'il y ait des sanctions notamment sur la restauration collective* », « *on a besoin d'un cadre législatif et réglementaire qui soit plutôt facilitant* », « *une réglementation qui favorise l'expérimentation* ».

Plusieurs personnes questionnent à ce titre la responsabilité de l'État et des pouvoirs publics pour fixer **un cadre législatif et réglementaire qui soit garant des ambitions affichées par le dispositif PAT**. Les critiques faites au Programme National de l'Alimentation à ce titre de manière récurrente. En effet, les critères sociaux et environnementaux pris en compte dans l'analyse des dossiers de réponse aux appels à projet du PNA ne sont pas suffisamment ambitieux pour certains praticiens de l'environnement et de l'accessibilité sociale, ce qui contribue pour ces derniers au développement de PAT principalement axés sur les circuits de proximité et la restauration collective. De même, les praticiens interrogés déplorent un **manque de synergie entre les principaux Ministères concernés par la question alimentaire** (Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Ministère de la Transition Écologique, Ministère des Solidarités et de la Santé) ainsi qu'entre leurs services déconcentrés à l'échelle régionale, malgré leur volonté de travailler en transversalité par le biais de différents programmes nationaux (PNA, Programme national nutrition santé (PNNS), Programme national Santé-Environnement (PNSE). De même, certains praticiens **constatent le manque d'implication de certaines institutions** qui pourraient pourtant jouer un rôle moteur dans la dynamique PAT. C'est notamment le cas du Ministère des Solidarités et de la Santé, de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires et du Ministère de l'Éducation Nationale.

3. Allouer des moyens humains et financiers nécessaires à la mise en œuvre des PAT

Un projet de l'envergure d'un Projet Alimentaire Territorial requiert des moyens humains suffisants pour que les porteurs de PAT soient en mesure de mettre en œuvre les actions prévues par le plan d'actions. **Disposer de moyens humains et financiers est aussi une des conditions pour faire émerger et faire vivre les projets sur le territoire** : « *les PAT sont des outils aux objectifs multiples, justifiant des financements publics. Derrière un projet de légumerie par exemple, il y a des objectifs économiques, de santé, sociaux...* » (Porteur de PAT), « *un autre frein, c'est d'arriver à trouver des modèles économiques viables et d'arriver à les financer pour les projets et les porteurs de projets que l'on identifie* » (Porteur de PAT).

Les porteurs de PAT soulignent souvent leur charge importante de travail et la frustration générée par le manque de temps consacré à un projet tel que le PAT qui demanderait des

créations de postes dédiés : « *il faudrait qu'il y ait quelqu'un dédié à ça, pour pouvoir le suivre, l'évaluer, le réajuster et travailler sur les différentes actions* » (Porteur de PAT). Beaucoup de chargés de mission sont seuls en poste sur le projet et certains PAT ne font pas l'objet d'emploi temps plein. **L'engouement généralisé autour des PAT ne débouche pas sur des financements suffisants pour porter ce type de démarche très transversale** : « *il y a beaucoup d'effets de mode qui sont produits autour des Projets Alimentaires Territoriaux et il n'y a pas trop de financements derrière. Donc c'est un petit creux et vide* » (Porteur de PAT).

L'incertitude liée à la fragilité des financements génère à la fois des craintes et une certaine lassitude chez les chargés de mission, contraints à des **montages financiers complexes**, dispersés et peu pérennes : « *il y a une crainte de manquer de moyens pour la suite, on se demande où aller chercher de nouveaux financements... On a peur que ça retombe, car ces projets demandent beaucoup de moyens d'animation* » (Porteur de PAT). Ce même constat a été exprimé par les accompagnateurs interrogés. Le manque de financement peut ainsi contraindre fortement les porteurs de PAT à s'investir et à être ambitieux dans leurs plans d'actions puisqu'ils n'ont que très peu de garantie de pouvoir les faire naître par la suite.



EXEMPLE D'OUTIL

Guide « **Construire une stratégie de financement d'un PAT** », Terres en Villes, Cap Rural, 2018

Le financement des PAT par appel à projets notamment dans le cadre du PNA, qui est une des principales sources de financements des projets, ne permettrait pas « *de construire sur le temps long* » (Porteur de PAT) les projets puisque les financements sont rythmés sur des temps très courts. Si ces appels à projet sont considérés comme un véritable levier pour certains territoires pour se lancer et construire leur projet, le bât blesse quand le projet entre dans sa phase de mise en œuvre. De plus, les financements par appel à projet « *mettent en concurrence les territoires et le structure* » (Porteur de PAT) ce qui ne favorise pas les relations de coopérations entre territoires. Ce mode de financement tend également à renforcer les inégalités entre territoires, les territoires ruraux, moins dotés en ingénierie, disposant de moins de moyens pour construire leur dossier de réponse à appel à projets.

Enfin, de nombreux acteurs ont pointé du doigt **le manque de financements alloués à la mise en œuvre concrète d'actions** et à l'animation des projets. Les moyens humains et financiers dont disposent les porteurs de PAT conditionnent les capacités d'animation des projets, perçue comme indispensable pour mettre en réseau les acteurs localement et faire vivre le projet.

« On a besoin de trouver d'autres financements que le PNA, il faut des financements pour l'après, pour la mise en œuvre effective d'actions » (Praticien du champ de l'environnement), « parce que les moyens qui sont donnés au niveau national ou appuyés c'est pour l'élaboration et pas trop pour la mise en œuvre, et ça ne va pas dans le sens d'une réflexion au long-court » (Praticien du champ de l'environnement).

Quand les Projets Alimentaires Territoriaux en sont à la phase de mise en œuvre, **l'enjeu pour les porteurs de projet est d'identifier des sources de financements pour l'animation territoriale du PAT** : *« C'est quand même la difficulté de trouver une permanence de l'animation territoriale, notamment liée au financement, c'est très compliqué »* (Porteur de PAT). Certains porteurs de PAT réfléchissent donc à **déléguer l'animation du PAT à une autre structure** (PNR, association...) garante d'une animation permanente du projet, comme c'est le cas par exemple, à Belle-Ile-en-Mer où le PAT est porté par un Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE). Le manque de moyens humains pour l'animation des PAT peut expliquer la difficulté soulevée par certains praticiens de rentrer dans l'action et de rendre le projet opérationnel.

« Ce qui remonte des territoires, c'est un besoin de coordination et d'animation. Il y a un constat qu'il n'y a pas de vrai pilotage dans les PAT, il y a un pilotage mais qui est très lourd et qui est très peu opérationnel » (praticien du champ de l'économie alimentaire).

B. Les besoins de chaque « public cible », propres à leur rôle dans la dynamique PAT

Les Projets Alimentaires Territoriaux font naître des **dispositifs de gouvernance alimentaire partagée et des instances de pilotage hybrides** qui mobilisent des nouvelles compétences : *« On voit bien dans les intercommunalités, les PAT créent de nouveaux métiers et donc de nouvelles compétences, parce que l'alimentation c'est un spectre très large, c'est multi-champ »* (Accompagnateur). La gouvernance des PAT rend nécessaire **la mobilisation coordonnée de compétences issues des secteurs privés et publics** et la mutualisation de connaissances et d'expertises au profit du déploiement des PAT. Les enjeux d'ingénierie territoriale et du maillage de l'ingénierie entre échelles d'actions sont au cœur des enjeux d'accompagnement des Projets Alimentaires Territoriaux.

Selon Sylvie Lardon, l'ingénierie territoriale désigne **« l'ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs des territoires, pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire**. Cela concerne non seulement les acteurs du développement local, élus, habitants et animateurs locaux, mais aussi l'ensemble des acteurs confrontés aux enjeux du développement territorial »¹⁹. Pour Vincent

¹⁹ Lardon et al. 2007.

Piveteau, l'ingénierie territoriale est l'outil permettant la production, la capitalisation, la mutualisation et la transaction de compétences en associant porteur de projet, relais associatifs, relais privés ou partenaires publics à la construction technique du projet²⁰. En ce sens, l'ingénierie territoriale est un système d'acteurs adaptable²¹ qui permet de mobiliser les ressources territoriales nécessaires à l'émergence et la mise en œuvre d'un projet en s'appuyant sur l'intelligence collective et territoriale (recherche-action, aide à la décision, meilleure connaissance du territoire et appropriation des enjeux, etc)²².

L'ingénierie territoriale apparaît donc comme un ensemble d'outils mobilisables dans le cadre des PAT. Cette notion nous semble utile pour identifier les carences dans l'outillage à disposition des acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux à toutes les étapes de développement du projet. Pour Sylvie Lardon, l'ingénierie territoriale pose ainsi la question de la « formation des acteurs, du fait des nouvelles compétences et connaissances à produire »²³ dans le cadre de projets de territoire transversaux comme les PAT. Sylvie Lardon identifie à ce titre quatre bouquets de compétences individuels ou collectifs, à maîtriser dans le cadre des projets de territoire :

- **La production et la maîtrise de connaissances** qui « renvoie à l'intelligence territoriale pensée comme capacité cognitive du territoire, basée sur l'interconnaissance » et dont la finalité est « l'aide à la décision auprès des élus » (veille, production de synthèses, construction et diffusion de l'information et de la communication sur le territoire ; construction et animation de « réseau d'intelligence économique, sociale et environnementale » ; benchmarking ; apport d'expertise).
- **La médiation** : « Plus que l'idée d'animation, qui est l'une de ses composantes clés, la notion de médiation implique la traduction et le rôle de passeur de frontière (publique-privé ; interterritorial ; élus-techniciens-entreprises-populations). Elle renvoie à des formes flexibles de gouvernance territoriale ».
- **La conduite de projet** qui « mobilise toutes les compétences au service de l'impulsion, de l'accompagnement, de la conduite et de l'évaluation d'un projet ».
- **Le management** qui correspond à « la traduction stratégique de directives politiques sous formes de dispositifs » et « la coordination des ressources et des moyens matériels, financiers et humains, pour leur donner satisfaction aux plans de l'efficacité, de l'efficience et de la cohérence sur le ou les territoires d'action ».

Dans le cadre de notre analyse, ces bouquets de compétences peuvent être rattachés aux différents rôles que nous avons identifiés chez les différents acteurs de PAT. Les compétences en conduite de projet et en management sont propres aux porteurs de projet et renvoient à

²⁰ Piveteau, 2011, page 5.

²¹ Ibid

²² Ibid

²³ Lardon, 2018.

leur rôle de pilote. Les compétences en production et maîtrise de connaissances renvoient quant à elle au rôle de « stratège » des porteurs de PAT, et les compétences en médiation à celui de coordinateurs. Les compétences en médiation et en production et maîtrise de connaissances peuvent également être attribuées aux accompagnateurs de par leurs rôles d'animateurs et d'informateurs. La production et maîtrise de connaissance est une compétence qui peut également être attribuée aux praticiens, en raison de leurs rôles d'experts et d'accompagnateurs.

Finalement, il est possible de synthétiser cette analyse sous la forme suivante :

Bouquets de compétences	Public concerné	Rôles
Conduite de projet	Porteurs de PAT	Pilotes
Management	Porteurs de PAT	Pilotes
Médiation	Porteurs de PAT	Coordinateurs
	Accompagnateurs	Animateurs
	Praticiens	Animateurs
Production et maîtrise de connaissances	Porteurs de PAT	Stratèges
	Accompagnateurs	Informateurs
	Praticiens	Experts / Accompagnateurs

D'après l'analyse des entretiens, les bouquets de compétences les moins bien dotés en outils sont la médiation et la production et maîtrise de connaissances. Les acteurs de PAT sont relativement bien outillés pour la conduite de projet et le management qui correspondent aux compétences classiques de la gestion de projet. L'étape du projet qui reste cependant

peu outillée est celle de l'évaluation qui fera l'objet d'une analyse, de même que certains outils pouvant améliorer la conduite du projet par les porteurs de PAT.

1. Les besoins des porteurs de PAT

a) Améliorer la connaissance des territoires, des écosystèmes d'acteurs et des enjeux alimentaires

(1) Renforcer les outils de connaissance du territoire

L'ancrage territorial est un des principes fondateurs des Projets Alimentaires Territoriaux. En effet, les PAT ont vocation à répondre aux besoins du territoire en matière d'alimentation de qualité et doivent pour cela être construits selon des **démarches multi-partenariales et participatives** favorisant leur appropriation par l'ensemble des acteurs du système alimentaire local. La mise en œuvre d'un PAT s'appuie donc sur un **diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire** permettant d'analyser les systèmes d'acteurs et les besoins alimentaires du territoire en fonction de ses caractéristiques agricoles, économiques et sociodémographiques.

Dans les faits, les outils à disposition des porteurs de PAT ne sont aujourd'hui pas suffisamment adaptés aux besoins des acteurs sur le terrain. Tout d'abord, la méthodologie du diagnostic agricole et alimentaire mériterait d'être renforcée et réadaptée pour **rendre l'outil plus dynamique et opérationnel**. En effet, le diagnostic est souvent perçu par les porteurs de PAT comme un outil figé qui gagnerait à être actualisé à mesure de l'avancement du projet et des reconfigurations territoriales qui en découlent. De même, la « lourdeur » de l'outil et son caractère coûteux et chronophage ne favorisent pas l'appropriation du projet par les acteurs locaux. Le diagnostic gagnerait donc à être un **outil davantage opérationnel et participatif**, suffisamment dynamique pour servir d'outil de suivi du projet.

D'autre part, **les porteurs de PAT manquent de données cartographiques territorialisées** leur permettant d'avoir une meilleure visibilité et une représentation spatiale des projets et de disposer de clés de lecture des différents enjeux qui se jouent sur le territoire, au-delà des enjeux agricoles. L'outil cartographique est en ce sens pertinent pour donner les moyens aux porteurs de PAT de renforcer leur connaissance du territoire. Ce type d'outil pourrait être particulièrement utile pour croiser des données agricoles et environnementales sur un territoire (périmètre d'application d'un PCAET, zones de captage...), pour **représenter le flux logistique et les flux alimentaires** ou les outils de transformation disponibles à l'échelle d'un territoire ou d'une région.



EXEMPLE D'OUTIL

L'outil cartographique est un outil intéressant pour représenter les relations entre acteurs d'un système alimentaire local et mettre en évidence leur interdépendance. Il permet d'identifier les acteurs du territoire et de les représenter schématiquement, ce qui peut faciliter leur implication dans le projet. L'agence d'urbanisme de la Région du Havre et de l'Estuaire de la Seine et le Havre Seine Métropole ont développé un système d'information géographique (SIG) représentant les acteurs du système alimentaire territorial local et leurs relations. Cet outil appelé **« toile alimentaire »** s'inscrit dans le cadre du PAT de la métropole havraise.

(2) Améliorer la connaissance des porteurs de PAT sur les différentes dimensions de l'alimentation territoriale

Le développement des Projets Alimentaires Territoriaux favorise la compréhension du fonctionnement des systèmes alimentaires territorialisés à l'échelle des collectivités. Cependant, **l'alimentation est considérée par de nombreux acteurs comme un sujet très complexe** en raison de son caractère transversal et de son émergence relativement récente. Celui-ci invite bien souvent les porteurs de PAT à élargir le spectre de leur champ d'expertises et à s'ouvrir à de nouveaux sujets, au-delà des connaissances environnementales ou agricoles dont certains disposaient au départ. **Le manque de connaissance agricole et alimentaire chez les porteurs de PAT est un frein à la compréhension des jeux d'acteurs et à l'identification des priorités pour le territoire.** Aussi, maîtriser les enjeux sous-jacents à la question alimentaire est

indispensable pour construire une stratégie alimentaire transversale en prenant en compte **les relations entre enjeux sectoriels**.

D'autre part, les porteurs de PAT ne se sentent pas suffisamment outillés pour pouvoir répondre aux enjeux devant être traités dans le cadre de leur projet. C'est notamment le cas des questions d'**accessibilité sociale** à une alimentation de qualité, des questions d'**installation et de transmission agricole** et de **gestion et de portage du foncier**, ou encore des questions de **santé et de nutrition**.

« L'accessibilité sociale, ce n'est pas le volet sur lequel on est le plus outillé. C'est un peu le parent pauvre et ce n'est pas très étonnant, puisque (...) il n'y a pas de politique alimentaire » (Porteur de PAT).

« C'est difficile d'avancer sur la question foncière, alors qu'elle est centrale » (Porteur de PAT).

Le manque de connaissance vis-à-vis de ces questions traduit **un besoin d'outils leur permettant de comprendre les grands enjeux propres aux différentes thématiques** (contexte institutionnel, principaux dispositifs d'action publique, acteurs concernés) et d'**identifier les leviers disponibles et les compétences mobilisables sur ce sujet**. Les accompagnateurs de notre échantillon partagent ce constat et semblent convaincus de **la nécessité de développer des modules thématiques plus approfondis dans les projets**, tout en favorisant les synergies et les échanges d'expertise entre services.

La plupart des porteurs de PAT de l'échantillon affichent néanmoins la volonté d'adopter une approche systémique et de travailler en transversalité sur le projet. Cela passe souvent par **un travail d'identification des leviers et de compétences pertinentes à mobiliser en interne et sur le territoire**. L'identification d'acteurs disposant d'une expertise dans les différents champs de l'alimentation et leur association en tant que partenaires aux instances de pilotage du projet est vue comme une solution pour renforcer la transversalité du PAT (Porteur de PAT). La recherche de transversalité passe aussi par une tentative d'articulation avec d'autres dispositifs sectoriels mobilisables ou déjà mis en œuvre sur le territoire.

(3) Encourager l'articulation entre les politiques sectorielles à l'échelle territoriale et interterritoriale

Les collectivités territoriales ne disposent pas de prérogatives de puissance publique qui soient clairement définies et énumérées par la législation en matière d'alimentation²⁴. Celles-ci ne se considèrent pas toujours légitimes pour mettre en place des actions qui ne relèvent

²⁴ « Rapport sur les Projets Alimentaires Territoriaux (P.A.T.) en France : état des lieux et analyse » de Catherine Darrot, Gilles Maréchal et Thomas Bréger (AgroCampus Ouest, Cabinet Territoires et Alimentation Terralim et CNRS), page 47.

pas directement de leur champ de compétences, ce qui donne un caractère « fragile » aux démarches alimentaires de territoire.

« Les collectivités ne se sentent pas toujours légitimes ou considèrent que ça ne relève pas de leur champ de compétences directement, en termes d'alimentation, même si elles ont beaucoup de leviers. Mais d'emblée il y a une sorte de fragilité à aller vers ce sujet transversal » (Praticien du champ de l'environnement).

Sans compétence propre, les PAT se confrontent au cloisonnement des compétences au sein des collectivités et entre les différentes échelles d'intervention de l'action publique. Pourtant, l'approche transversale de la question alimentaire promue par les PAT implique de la part des porteurs de PAT « une réelle démarche de décloisonnement des services et de déssegmentation des politiques publiques dont elles ont la charge »²⁵. Le fait alimentaire est en apparence un formidable vecteur d'articulation de projets ou politiques publiques connexes. Pour les accompagnateurs interrogés, « *le décloisonnement des projets entre différents services [peut permettre] la mobilisation des différents élus concernés et donc le portage collectif du projet* » (Accompagnateur), c'est pourquoi « *la transversalité d'un PAT est la condition de sa pérennisation* » (Accompagnateur). Pourtant, de nombreux porteurs de projet déplorent un « *manque de synergie, d'actions concertées* » (Porteur de PAT) en raison notamment du « *fonctionnement en silos* » de la structure (Porteur de PAT) et du manque de communication entre différents services d'une même collectivité. Il y a donc **un fort enjeu de mise en cohérence des politiques sectorielles et des dispositifs territoriaux à l'échelle locale** : de l'économie alimentaire à l'aménagement, en passant par les questions sociales et de santé, environnementales ou encore culturelles.

Finalement, **les porteurs de PAT ont besoin de visibilité sur les projets ou dispositifs en place sur le territoire pour être en mesure d'activer des complémentarités** : « *C'est compliqué de trouver les bonnes articulations et ne pas refaire la même chose. Et il faut que les gens puissent comprendre ce qui se passe : il faut une vulgarisation concrète des choses et que ça soit lisible* » (Porteur de PAT). À l'échelle du territoire comme à l'échelle de la structure porteuse, un travail d'animation et de sensibilisation serait alors à envisager pour faire du lien entre les référents de chaque dispositif territorial et « *mettre en valeur les complémentarités* » (Praticien du champ de la nutrition/santé).

b) Affirmer le rôle de « coordinateurs » des porteurs de PAT en outillant les projets en moyens d'animation territoriale

²⁵ Ibid.

(1) Intensifier la communication et la sensibilisation à l'échelle territoriale pour favoriser l'appropriation des projets par les acteurs du territoire

L'analyse des entretiens menés auprès des porteurs de PAT montre que différents moyens de communication sont utilisés pour communiquer sur les projets : brochures, newsletter, site internet dédié, rubrique dédiée au projet sur le site internet du porteur de projet, relai dans la presse ou la radio locale, blog, réseaux sociaux (Facebook, Instagram), publications de comptes rendus de réunions ou d'ateliers, forums ouverts, communication via les marchés... Certains porteurs de PAT de notre échantillon soulignent néanmoins « *le manque de moyens humains et financiers [alloués à] la communication et l'information* » autour du projet sur le territoire. Or, **la communication est essentielle pour mettre en avant l'existence du projet auprès des acteurs du territoire et des habitants, valoriser les actions mises en œuvre et sensibiliser le public aux questions alimentaires.** Le travail d'animation, de communication et de sensibilisation sur le projet doit être mené à toutes ses étapes afin de faire vivre la stratégie alimentaire sur le territoire et favoriser son appropriation par les acteurs locaux. Plusieurs porteurs de PAT constatent que l'absence totale de communication auprès du grand public et des habitants peut contraindre la réussite des actions, leur légitimité et l'ancrage du projet dans le territoire : « *On peut faire des choses, mais si on ne communique pas dessus ça ne sert à rien* » (Porteur de PAT).

En outre, le manque de moyens de communication est un facteur de renforcement des inégalités entre les territoires urbains, qui bénéficient souvent d'un service dédié à la communication et/ou d'un site internet actif, et les territoires ruraux, où les porteurs de PAT doivent bien souvent gérer l'aspect communicationnel du projet eux-mêmes. Il faut renforcer les moyens alloués à la sensibilisation et à la communication dans les territoires et consolider le partage d'expériences afin de repérer des bonnes pratiques développées par des territoires en matière de communication, qui pourront inspirer d'autres porteurs de projet.



BONNE PRATIQUE

L'organisation de réunions citoyennes et d'ateliers participatifs pour l'élaboration du plan d'actions du [PAT du Pays de Retz](#), ayant réuni plus de 150 personnes.



BONNE PRATIQUE

Dans le cadre du [PAT de Mouans-Sartoux](#), le cinéma et l'affichage public ont été utilisés pour communiquer sur le projet.

(2) Assurer l'animation territoriale pour élargir la gouvernance des PAT et faire vivre le projet sur le long terme

Si le manque de ressources et de compétences dédiées à la communication nuit à l'adhésion des acteurs de projet, cela peut en outre mettre en péril le dynamique des projets. Les PAT ont en effet vocation à impliquer une grande diversité d'acteurs autour d'instances de pilotage partagées et d'inscrire leur participation dans la durée. Pourtant, **le manque de moyens humains et financiers ne permet pas aux porteurs de PAT de dégager du temps d'animation nécessaire pour impliquer les acteurs du territoire sur le long terme.** Cela contribue à un « essoufflement » de la dynamique pendant ou après la phase d'élaboration.

« La grande difficulté des PAT finalement c'est qu'il y a énormément d'acteurs concernés [...] c'est très transversal, donc chacun a sa propre gouvernance et il faudrait une super organisation pour pouvoir mettre tout le monde autour de la table à un moment. C'est normal que les territoires peinent un peu à faire ça » (Praticien du champ de l'environnement).

La volonté affichée par les porteurs de PAT d'intégrer les acteurs du territoire au dispositif de gouvernance ne suffit pas toujours à créer des conditions et un cadre de travail propices à l'implication de toutes les parties prenantes sur le long terme. Dans certains cas, les instances de gouvernance, ouvertes au départ, se restreignent petit à petit aux élus et aux partenaires les plus investis. C'est le cas notamment dans l'un des territoires de l'échantillon, qui avait vu émerger un comité de concertation devenu « réseau de PAT » à travers lequel un large panel d'acteurs très divers a été associé au projet. Leur participation s'est ensuite essoufflée au moment de passer de l'élaboration à la mise en œuvre du PAT.

De fait, le manque de ressources consacrées à l'animation contraint fortement le niveau d'ambition des PAT et ne permet pas aux projets de réaliser tout leur potentiel participatif et structurant sur le long terme. **Les outils, méthodes et compétences en animation gagneraient à être placés au centre de l'ingénierie territoriale consacrée aux PAT, pour favoriser la construction d'une culture commune de l'alimentation sur le territoire :**

« La condition de réussite... c'est une diversité d'acteurs avec une volonté commune et une forte implication de tous à travers une gouvernance partagée... Il faut une culture commune de l'alimentation et une vision à construire » (Accompagnateur).

En outre, l'alimentation est un sujet consensuel, mais celui-ci peut faire l'objet de controverses lorsque des acteurs issus de monde socioprofessionnels très différents se retrouvent autour de la table. Les Projets Alimentaires Territoriaux ont vocation à faire évoluer les façons de faire et de penser les territoires, en rassemblant autour d'un même projet des acteurs dont, pour certains, l'ancrage au territoire était jusqu'à maintenant parfois très anecdotique.

« Ce n'est pas forcément facile de se lancer sur ce sujet-là et de vouloir rassembler parce qu'on voit bien que quand on touche à la chaîne alimentaire on touche à des acteurs de cultures très différentes, qui n'ont pas les mêmes intentions donc dégager du commun ce n'est pas si facile que ça, donc il faudrait aller un peu vers des pratiques nouvelles » (Praticien du champ de l'environnement).

Renforcer l'animation des projets en outillant les acteurs de PAT en méthodes de concertation et d'animation comme le dialogue territorial²⁶ permettrait de dépasser les conflits récurrents et les réticences de certains acteurs (agriculteurs, opérateurs économiques, élus...). **L'animation favoriserait ainsi l'interconnaissance entre acteurs, la compréhension mutuelle des enjeux propres à chaque métier ou secteur d'activité et la reconnaissance des autres comme partenaires.**

« Ce qui revient c'est qu'ils [les porteurs de PAT] essayent de construire des espaces de dialogue transversaux, les plus horizontaux possibles, pour déjà simplement apprendre à se connaître et savoir qui fait quoi, et essayer de voir ce qu'on peut faire, comment créer un climat de travail, établir des modalités de travail. Et ça devient une action presque à part entière ce temps de connaissance de ces différentes catégories d'acteurs » (Praticien du champ de l'environnement).

Il est nécessaire pour les porteurs de projet d'être en mesure d'analyser les jeux d'acteurs sur le territoire et d'avoir connaissance de l'historique des relations de coopération (ou, à l'inverse, des éventuels conflits ou controverses ayant eu lieu entre acteurs du territoire). **Adopter une posture de facilitateur, être en mesure d'analyser les jeux d'acteurs et identifier les points de crispation ou sujets « sensibles » sont pour les acteurs interrogés des incontournables du rôle de porteur de PAT.** Plus encore, certains porteurs de projet ont mis en avant l'importance de tisser des liens de proximité avec les acteurs du territoire voire de les connaître personnellement pour pouvoir comprendre leurs préoccupations et leurs envies. Aussi, **être connu et perçu par les acteurs locaux comme un « référent » sur le projet permettrait aux porteurs de PAT de gagner en légitimité, et faciliterait l'élaboration et la mise en œuvre du projet par la suite.** Les porteurs de PAT en question soulignent néanmoins l'aspect chronophage et énergivore de cet aspect de leur mission, quand d'autres semblent manquer de temps et de moyen à consacrer à cet aspect « relationnel ».

« Je pense que c'est important que les chargés de mission rencontrent chaque acteur et rencontrent le monde agricole dans sa diversité. Et de là pour chaque rencontre il a une connaissance d'où en sont les gens, de ce qui pourrait les bloquer, leurs préoccupations, ce qui peut être désagréable pour eux ou les gêner dans une réunion,

²⁶ Rapport d'étude sur les outils en faveur de l'implication des agriculteurs et collectifs d'agriculteurs aux Projets Alimentaires Territoriaux, Terres en Villes, 2020.

et du coup à partir de ça après quand on a été formé on sait comment organiser ces choses-là en fait » (Accompagnateur).

Le poids des idéologies et des représentations contraint la participation de certains praticiens dans les PAT pour qui l'engagement dans le projet « *représente un coût en énergie, financier, en déplacements géographiques. Tous ces coûts sont à questionner et à prendre en compte, c'est là le principal frein, d'où l'importance de la partie éducative dans les interventions* » (Praticien du champ de la nutrition/santé). **Outiller les porteurs de PAT en méthodes d'animation leur permettrait d'adapter le contenu des réunions, les modalités de travail collectif ou d'accompagnement aux acteurs concernés, afin de susciter leur intérêt sur le long terme.** En effet, plusieurs praticiens de l'échantillon ont montré que le manque d'opérationnalité des Projets Alimentaires Territoriaux et le caractère lourd et technique du processus d'élaboration et certaines réunions, peu adaptées à leurs habitudes de travail, représentent un réel frein à leur participation aux PAT sur le long terme.

L'intérêt de l'animation est donc de parvenir à surmonter ces freins en créant des modalités de travail collectif valorisant chaque partie prenante pour ses compétences, son expertise, ses envies mais aussi ses craintes et préoccupations qui conditionnent son « pouvoir faire » dans le projet. Valoriser les compétences et les envies de chaque acteur dans la construction du projet est indispensable pour que chacun trouve sa place et se sente légitime à participer, ce qui n'est aujourd'hui pas toujours le cas des praticiens. L'enjeu est également de **renforcer les outils pédagogiques et communicationnels**, de travailler sur les messages et les éléments de langage, en adaptant le discours et l'animation à la situation et à ce que le porteur de projet ou l'accompagnateur souhaite faire ressortir des échanges ou des temps de travail collectifs.

(3) Accompagner la recherche de complémentarités et l'articulation des compétences

Pour Maréchal et al. (2019), « la question de l'articulation des compétences territoriales et des niveaux d'échelles entre PAT apparaît de plus en plus clairement comme un enjeu essentiel »²⁷. Cette question a en effet été très souvent évoquée dans le cadre de nos entretiens. Elle renvoie ici encore au rôle de « coordinateur » des porteurs de PAT.

« Le PAT donne le « la » et ensuite chaque ville par rapport à ses compétences, prendra les actions du PAT qui lui sont dédiées. Quand on regarde bien, l'économie c'est la compétence de la Communauté d'agglomération ; mais quand on veut faire de l'éducation alimentaire scolaire, ce sont les villes qui ont la compétence » (Porteur de PAT).

²⁷ Maréchal et al., 2019, page 10

A l'échelle territoriale, les porteurs de PAT comme les accompagnateurs constatent un défaut d'organisation dans la gouvernance des projets et une difficulté à répartir les rôles entre les différents acteurs qui portent le projet : « *La difficulté pour déterminer, attribuer, distinguer les différentes compétences attribuées aux différentes parties prenantes (AMO, animation, politiques sectorielles...)* » (Porteur de PAT). Cela peut engendrer une certaine « cacophonie » en raison du caractère « *multi-acteurs et multi-champs* » des projets et au « **manque de coordination** » entre acteurs (Porteur de PAT). Ces difficultés renvoient parfois à la posture adoptée par les porteurs de PAT, qui ne parviennent pas toujours à déléguer aux autres partenaires du projet : « *les acteurs sont trop gourmands et ne délèguent pas suffisamment aux partenaires qui font pourtant partie de la gouvernance du projet* » (Accompagnateur). **Renforcer les méthodes et moyens pour l'animation des projets permettrait ainsi aux porteurs de PAT de jouer leur rôle de médiateur et d'animateur sur le territoire et de définir clairement les rôles et les attentes de chacun, pour qu'ils correspondent bien à une vision partagée par l'ensemble des parties prenantes**²⁸.

A l'échelle interterritoriale, les porteurs de projet déplorent souvent **un manque d'interconnaissance entre PAT de territoires voisins**, en raison de concurrences politiques ou financières et de l'absence d'un historique de travail en commun et d'instances de gouvernance communes. Ainsi, le manque de coordination entre échelons et d'animation territoriale freine la mise en œuvre de coopérations, pourtant essentielles pour « *créer des synergies et de l'interconnaissance* » (Porteur de PAT) et « *travailler à l'échelle* » (Porteur de PAT) et en progressivité sur les questions alimentaires. Les coopérations gagneraient à être renforcées pour reconnecter le monde urbain à son alimentation et son agriculture, en tissant des liens entre bassins de vie et bassins de production et entre territoires urbains et ruraux. Se pose ainsi la question de l'aménagement du territoire dans le cadre des PAT, et des leviers à disposition des acteurs de PAT pour agir en la matière. Ici encore, l'animation est essentielle pour identifier les acteurs disposant de l'expertise nécessaire et les mobiliser à toutes les étapes de développement du projet. Les Agences d'Urbanisme, les structures de développement local, les Safer, mais aussi les promoteurs immobiliers et les aménageurs (Eiffage, RTE...) ont été fléchés par les acteurs de notre échantillon.

« Il faut regarder la superposition des échelles, entre département, métropole, communes et penser les articulations entre échelles, les logiques de coopérations pour trouver des complémentarités entre les différentes compétences » (praticien du champ de l'environnement).

Ainsi, les coopérations seraient à penser à différentes échelles pour développer et pérenniser la dynamique PAT : au sein de la structure qui porte le projet (entre services d'une même collectivité par exemple), à l'échelle infra territoriale (entre acteurs d'un même territoire institutionnel), à l'échelle extraterritoriale (coopérations interterritoriales entre territoires voisins ou coopérations décentralisées entre territoires éloignés).

²⁸ Lailliau, 2016, page 36.



EXEMPLE D'OUTIL

« La **Coopération**
Interterritoriale en action »,
écoutes territoriales de
l'UNADEL, 2019



EXEMPLE D'OUTIL

Publication « **Système**
Alimentaire et Coopérations
entre acteurs du territoire » du
Cerdd, 2017

c) *Consolider les outils de gestion de projet*

- (1) Mettre à disposition des porteurs de PAT des outils et méthodes de prospective territoriale

Les acteurs de notre échantillon ont été nombreux à montrer la nécessité d'ancrer les projets dans le temps long. Au-delà de l'ancrage territorial du PAT, il est important que les acteurs du territoire puissent se projeter pour inscrire le projet dans la durée et en faire le support d'un projet d'avenir. Les PAT constituent de formidables opportunités pour amorcer des dynamiques de transitions territoriales (transitions sociale, économique, écologique, démocratique), en raison de leur vocation globale et multithématiques. Toutefois, les dynamiques de transition sont des processus de long terme qui nécessitent des moyens et des outils adaptés aux logiques de transformations. C'est pourquoi il est indispensable d'accompagner les porteurs de PAT à la conduite du changement à l'échelle des territoires, pour tirer pleinement profit de l'opportunité que représente un PAT pour un territoire. Pour les accompagnateurs, il est nécessaire que les porteurs de PAT adopte une approche prospective dès le démarrage du projet. Le recours à des outils de prospective territoriale permettrait aux porteurs de PAT d'avoir une vision des évolutions sur le territoire (évolution des besoins de consommation alimentaire, évolution environnementale, sociale, économique...) et de fixer un cap ambitieux pour le territoire. Cela pourrait passer par exemple par la construction de « *scénarios et des méthodes selon le type de territoire* » (Porteur de PAT).

- (2) Développer des méthodes et des outils d'évaluation et de suivi

Parmi l'échantillon des 22 porteurs de PAT étudiés dans le cadre de cette étude, **10 acteurs ont exprimé le besoin d'évaluer ou de renforcer la démarche d'évaluation et de suivi de leur projet ou soulignent le manque d'outils à leur disposition pour mener à bien la démarche d'évaluation et de suivi**. Dans la majorité des cas, la démarche d'évaluation n'est pas pensée dès le lancement du projet mais se construit en aval et se traduit par un travail de définition d'indicateurs. Dans certains cas, la démarche d'évaluation s'arrête à la réalisation de bilans

annuels des actions où les indicateurs sont « *plus théoriques que mis en pratique* ». Pour d'autres, l'évaluation « *n'est pas à l'ordre du jour* ». À la création des Projets Alimentaires Territoriaux, aucun dispositif d'évaluation n'a été prévu par le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt²⁹. Pourtant, l'évaluation est une étape indispensable de la conduite d'un projet. Elle permet d'analyser les avancées progressives du projet et de prendre du recul sur les actions conduites dans le territoire.

« L'évaluation c'est une manière de questionner les PAT actuels, c'est une logique d'intégrer un temps de réflexivité sur l'action dans le cadre d'une instance de gouvernance, pour pouvoir questionner les objectifs, les actions au regard des objectifs, est-ce qu'il y a une bonne corrélation ou des manques » (Praticien du champ de l'environnement).



BONNE PRATIQUE

Guide Syalinnov « Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ? » (Solagro, Fondation Carasso)

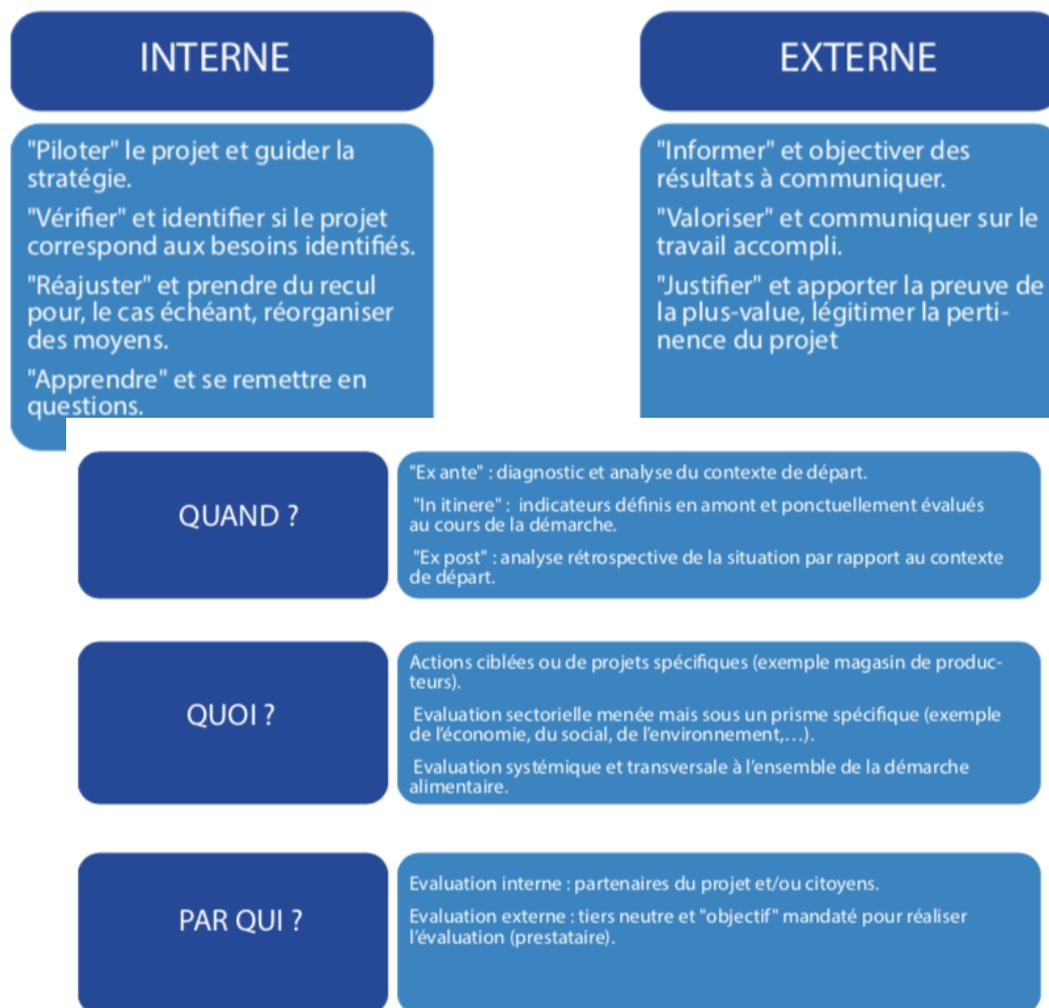
C'est pourquoi il est nécessaire d'outiller les porteurs de PAT sur cette étape délaissée du projet. De nombreuses démarches d'évaluation existent aujourd'hui. Certaines se veulent globales quand d'autres sont plus thématiques et permettent d'évaluer des actions ou des projets précis. Un travail de capitalisation des méthodes d'évaluation existantes et des démarches mises en œuvre dans d'autres projets de territoire serait à mener afin d'inspirer les porteurs de PAT.

« Il y a un fort besoin d'évaluer les projets pour voir les retombées progressives sur le territoire depuis l'émergence du projet. C'est un processus long de voir les retombées des actions, il y a une nécessité de les évaluer pour pouvoir se situer » (Accompagnateur).

Le Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux porte depuis 2019, un chantier dédié à l'évaluation des PAT dans le cadre de l'Observatoire national des PAT. Le premier travail d'analyse de l'OnPAT, formalisé à travers la diffusion du 1^{er} PATnorama a d'ailleurs permis de

²⁹ « Rapport sur les Projets Alimentaires Territoriaux (P.A.T.) en France : état des lieux et analyse » de Catherine Darrot, Gilles Maréchal et Thomas Bréger (AgroCampus Ouest, Cabinet Territoires et Alimentation Terralim et CNRS), page 70.

montrer qu'1/3 des projets de l'échantillon ont commencé à travailler sur les questions relatives à l'évaluation mais que seulement 5 d'entre eux ont des démarches formalisées³⁰. Le RnPAT et l'association Résolis ont rappelé à l'occasion du 1^{er} atelier EvalPAT que le besoin d'évaluer le dispositif PAT et les Projets Alimentaires Territoriaux sont de natures différentes et qu'il existe différentes modalités d'évaluation (voir schémas ci-après).



Séminaire EvalPAT d'avril 2020, Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux

2. Les besoins des accompagnateurs pour un meilleur soutien au déploiement des PAT

a) Améliorer l'offre d'accompagnement à toutes les échelles

³⁰ Actes résumés de l'atelier EvalPAT d'avril 2020, « évaluer les PAT et leur dispositif national : contextualisation et état des lieux », RnPAT, avril 2020.

(1) Suivre l'avancée des projets et l'évolution de la dynamique PAT

Le développement des PAT dans les territoires suscite l'intérêt de nombreux réseaux d'acteurs qui tentent de se structurer pour accompagner au mieux la dynamique en cours. À l'échelle nationale, les accompagnateurs manquent de visibilité sur les avancées concrètes du dispositif PAT et sa plus-value sur le long terme, ce qui les empêche de se projeter et de jouer leur rôle de « représentant » : « *on manque de visibilité sur le devenir des PAT* » (Accompagnateur). Le « *manque de résultats concrets sur les PAT* » (Accompagnateur) est un frein à la pérennisation du dispositif national et à son accompagnement. Les accompagnateurs doivent en effet être en mesure de « *démontrer l'intérêt des PAT* » (Accompagnateur) pour justifier leur posture et l'intérêt de leurs actions, et faire valoir le dispositif auprès des acteurs de terrain.

À l'échelle des territoires, l'abondance des données et des ressources existantes et l'obsolescence rapide de l'information (en raison des changements de poste des chargés de mission notamment) rendent difficiles le repérage des actions et le suivi de l'avancement des projets pour les accompagnateurs dans leur rôle d'« informateurs » : « *c'est difficile d'avoir une visibilité sur l'avancement des projets dans les territoires parce que c'est difficile d'aller creuser l'information* » (Accompagnateur). **Ces derniers manquent de moyens humains et d'outils facilitant la capitalisation d'informations, le repérage des bonnes pratiques sur le terrain et l'identification des besoins des porteurs de PAT** : « *il faudrait peut-être avoir un contact plus régulier avec les projets, et repérer des besoins plus précis, il y a parfois un décalage* » (Accompagnateur). Disposer d'outils d'observation et de suivi des projets permettrait ainsi aux accompagnateurs d'être davantage en phase avec la réalité de terrain et d'apporter des réponses à la fois individuelles et collectives aux porteurs de PAT, en prenant de la hauteur sur leur accompagnement et en améliorant l'essaimage des actions et des solutions sur le territoire.

Les accompagnateurs nécessitent d'être outillés pour rendre leur accompagnement efficace et adapté. La création d'une base de données ou d'un annuaire dynamique et collectif des porteurs de projet à l'échelle régionale ou nationale ou le recours à un système d'information géographique (SIG) constituent de premières pistes d'outils à penser pour répondre à ce besoin. D'autre part, il faudrait renforcer les moyens à disposition des accompagnateurs pour faciliter le travail de capitalisation des ressources et de repérage des bonnes pratiques dans les territoires. Il est également nécessaire de réaliser des bilans, des évaluations et des analyses approfondies du dispositif PAT et de ses impacts afin de permettre aux accompagnateurs de prendre de la hauteur et de se situer par rapport à la dynamique PAT. Cela doit passer par la consolidation des partenariats avec les acteurs de la recherche à toutes les échelles de l'accompagnement.

(2) Créer des synergies entre échelles et formes d'accompagnement

L'expansion de la dynamique PAT et de l'intérêt pour les questions alimentaires s'accompagne d'une multiplication des réseaux de PAT et d'acteurs qui proposent différentes formes d'accompagnement à toutes les échelles pour répondre aux demandes qui remontent des territoires. Ces réseaux d'acteurs, regroupés dans notre échantillon d'acteurs « accompagnateurs » (animateurs de PAT en régions, réseaux de collectivités ou d'associations), jouent un rôle essentiel dans la structuration de la dynamique PAT et son déploiement. La multiplication des formes d'accompagnement permet aux acteurs de terrain de bénéficier de diverses possibilités à toutes les échelles et de choisir la forme adaptée à leurs besoins, ce qui constitue un formidable levier de développement des PAT. Toutefois, **l'accompagnement mis à disposition des projets mérite d'être mieux structuré, afin que les porteurs de PAT puissent identifier facilement les ressources mobilisables.**

Pour que l'accompagnement soit efficace, il est nécessaire de le rendre lisible et de **clarifier les rôles de chacun**. En effet, chaque réseau d'acteurs s'organise à son échelle et développe ses propres méthodes et outils d'accompagnement (groupes d'échanges et de pratiques, formations, ateliers participatifs, webinaires...), sans forcément échanger avec ses homologues. Les démarches et « façons de faire » qu'expérimente chaque accompagnateur pourraient pourtant constituer des réponses pour d'autres qui gagneraient à s'en inspirer. Des complémentarités sont donc à rechercher entre les acteurs de l'accompagnement à toutes les échelles.

À l'échelle nationale, le méta réseau RnPAT a pour les accompagnateurs un rôle à jouer dans cette recherche de complémentarités, en clarifiant son rôle vis-à-vis des autres accompagnateurs et en facilitant l'accès des porteurs de PAT à l'accompagnement, de toute nature. Pour plusieurs des réseaux interrogés, le Réseau national peine aujourd'hui à sortir de sa position « hégémonique » et « centralisatrice » de l'offre d'accompagnement faite aux PAT : *« le RnPAT doit sortir de cette volonté hégémonique d'exister à tout prix, et être en capacité de vraiment valoriser les partenariats (...) c'est ça la logique de partenariats en réseau, il faut que chacun trouve un intérêt à coopérer »* (Accompagnateur). Le premier enjeu est donc d'**organiser la complémentarité entre les différents réseaux**, et notamment avec les animateurs de réseaux de PAT en région.

Le développement de réseaux de PAT à l'échelle régionale avait fait l'objet d'un stage et d'un rapport d'étude produit par Audrey Boyer en 2018. Celle-ci avait à ce titre déjà préconisé de travailler sur les complémentarités entre réseau national et réseaux régionaux, en proposant trois scénarios d'articulation entre le RnPAT et les réseaux en cours de structuration à

l'échelon régional³¹. Le besoin d'articulation des différents échelons d'accompagnement a été une nouvelle fois exprimé dans le cadre de cette étude. Il concerne cette fois-ci non seulement les réseaux de PAT en région (qui se sont largement structurés depuis 2018) mais aussi les réseaux de collectivités et les réseaux d'associations, membres fondateurs ou partenaires ponctuels du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux (UnCPIE, TEV, ANPP, FPNR, AdCF, etc).

Le rôle du RnPAT serait alors de faciliter le partage d'expériences entre accompagnateurs, de valoriser et de « *mettre en regard [leurs] différentes façons de faire* », et d'organiser le transfert d'outils entre les différents réseaux. Le RnPAT dispose d'une vision « macro » qui doit lui permettre d'identifier et d'analyser ponctuellement les besoins qui sont exprimés par les membres du Réseau national – porteurs de projet comme accompagnateurs – et de mettre en relation les acteurs entre eux : « *Le RnPAT pourrait être plus en retrait, faciliter les échanges à distance, jouer un rôle de mise en relation en trouvant les bons interlocuteurs en fonction des difficultés identifiées* » (Accompagnateur).

b) Satisfaire les attentes des porteurs de PAT en matière d'accompagnement

(1) Renforcer la mise en réseau d'acteurs à l'échelle régionale pour soutenir l'organisation de la gouvernance des PAT

Les territoires ne disposent pas toujours des moyens et des outils adéquats en matière d'ingénierie territoriale pour organiser la gouvernance des projets. Chaque dispositif de gouvernance doit être le fruit d'un processus de co-construction propre à chaque territoire et ne peut faire l'objet d'un accompagnement méthodologique unique et reproductible. Cependant, **les accompagnateurs repèrent une forte attente des porteurs de PAT en matière d'accompagnement pour l'organisation de la gouvernance des PAT à travers la mise en réseau des acteurs dans les territoires.**

Pour les accompagnateurs, la mise en réseau est un outil « classique mais indispensable » pour créer une culture commune sur l'alimentation territoriale, repérer les problématiques identifiées par les territoires, et faire monter en compétences l'ensemble des acteurs sur des thématiques précises, comme le foncier, l'installation et la transmission, l'accessibilité sociale ou encore la structuration des filières économiques. Pour eux, **il est donc nécessaire de renforcer la mise en réseau et le partage d'expériences entre acteurs**, afin de « *réfléchir aux difficultés* » (Accompagnateur) en montrant des « *façons de faire* », des « *trajectoires* » et des

³¹ « Projet Alimentaire Territorial : quel accompagnement au niveau régional et national ? », Audrey Boyer, Rapport d'étude encadré par Terres en Villes, RnPAT, 2018.

« *progressions* » à travers l'organisation de rencontres, en particulier à l'échelle régionale. Il faut cependant veiller à sortir d'une vision idéalisée de la gouvernance partagée et d'une « *mise en scène des réussites* » lors des rencontres, pour se focaliser sur les blocages rencontrés par les acteurs en essayant d'y répondre collectivement.

« Il faut montrer ce qui fonctionne et les objectifs parcourus, organiser des rencontres pour créer les conditions d'une vraie discussion et légitimer le sujet. Il faut créer et consolider les lieux d'échanges pour le partage d'expérience et avoir des réseaux de praticiens qui échangent pour créer de la coopération » (Accompagnateur).

Les animateurs de PAT en région ont tous exprimé leur volonté d'accompagner davantage l'organisation de la gouvernance des PAT à travers la mise en réseau des acteurs issus de différents mondes et des différents champs de l'alimentation à l'échelle régionale, en raison de l'importance de cet enjeu pour la réussite d'un PAT. Aussi, les accompagnateurs en région ont mis en avant leur **rôle dans l'identification et la compréhension des systèmes d'acteurs, et la recherche de complémentarités entre ces acteurs**. Certains ont insisté sur la nécessité de travailler en cohérence avec les services déconcentrés de l'État (ARS, DREAL, ADEME, DRAAF), qui « *se doivent de montrer l'exemple* » en matière de transversalité (Accompagnateur). D'autres ont insisté sur la nécessité de rechercher les coopérations entre les porteurs de PAT, les opérateurs économiques (logisticiens, CMA, CCI...), et les agriculteurs alternatifs comme conventionnels et leurs représentants (chambres d'agriculture, syndicats agricoles). En somme, **la mise en réseau d'acteurs doit être le support de ces nouvelles coopérations et de la recherche collective de solutions au service de PAT systémiques**.

Le partage d'expérience et l'organisation de rencontres doivent également être l'occasion de « *renforcer les liens entre porteurs de projets* » de différents territoires (Accompagnateur), et **d'accompagner la mise en œuvre de coopérations interterritoriales**, en particulier entre territoires voisins soumis à des problématiques similaires, et entre territoires ruraux et urbains. Plusieurs accompagnateurs interrogés ont en effet indiqué leur volonté de travailler davantage sur la question du **maillage de l'ingénierie territoriale** et de maillage logistique (outils de transformation territoriaux), pour répondre aux besoins des porteurs de projet et lever leurs freins en mobilisant les ressources territoriales nécessaires.

L'animation et la mise en réseau d'acteurs par les accompagnateurs doit leur permettre de répondre aux attentes des porteurs de PAT avancés qui nécessitent des formes d'accompagnement renforcées. Les accompagnateurs ne disposent pas encore des outils adaptés aux besoins des projets les plus matures. Aussi, la mise en réseau doit permettre aux porteurs de PAT avancés de s'inspirer des innovations mises en œuvre dans les territoires et de monter en compétences sur des sujets précis en échangeant avec des acteurs disposant d'une expertise thématique poussée. Renforcer le partage d'expérience entre porteurs de PAT permettrait dans le même temps aux PAT émergents d'apprendre des PAT les plus

avancés : « *il faut faire en sorte que les uns soient des réponses pour les autres* » (accompagnateur).

Finalement, les accompagnateurs ont besoin de moyens humains et financiers pour animer les réseaux de PAT à l'échelle régionale et consolider l'offre d'accompagnement aux porteurs de PAT par la mise en réseau d'acteurs. C'est pourquoi il est indispensable de créer des temps d'échange entre accompagnateurs et animateurs de réseaux de PAT, pour que chacun puisse s'inspirer des méthodes et démarches d'animation territoriale développée dans les différents réseaux.

(2) Accompagner la conduite opérationnelle des projets

Les accompagnateurs ont exprimé leur difficulté à répondre aux attentes des porteurs de projet en matière d'appui, de support « technique », comme l'aide à la rédaction de cahiers des charges ou à la réalisation de diagnostics, l'appui juridique et réglementaire sur certains sujets comme la planification ou l'installation, ou encore l'accompagnement à l'ingénierie financière pour la mise en œuvre du projet et le financement de l'animation territoriale. Ces derniers manquent de moyens humains et de temps disponible pour l'accompagnement et le suivi individuels des projets, missions qui renvoient à leur posture de « conseillers ».



BONNE PRATIQUE
La « **Boîte à Outils PAT** » de la DRAAF
PACA

Les accompagnateurs déplorent également le manque d'outils à leur disposition pour accompagner les porteurs de projet dans leur montée en compétences sur des sujets précis. Les questions de gestion du foncier agricole, d'accessibilité sociale et d'agroécologie ont à ce titre été citées de façon récurrente. Il s'agit ici de renforcer le partage d'expérience entre accompagnateurs pour leur permettre de diffuser à leurs membres des exemples de bonnes pratiques sur certains des sujets précis et les inciter à s'en inspirer. Le RnPAT pourrait également appuyer ce partage d'expérience et la diffusion d'outils thématiques par le biais de son site internet, en créant par exemple une banque de projet par thématique ou en relayant des outils techniques et opérationnels de ses partenaires ou d'acteurs praticiens.





EXEMPLE D'OUTIL

« **Foncier agricole : les outils pour préserver et dynamiser l'agriculture régionale** », Réseau de PAT PACA, 2019

3. Les besoins des praticiens

Les entretiens réalisés auprès des acteurs praticiens nous ont permis d'appréhender leur mode de fonctionnement, de comprendre leur positionnement vis-à-vis des questions d'alimentation territoriale et d'identifier de manière non exhaustive les facteurs contraignant leur participation à la dynamique PAT et aux dispositifs de gouvernance alimentaire qui se mettent en œuvre à l'échelle des territoires.

Ce public réunit des acteurs très différents, animés par des valeurs et des intérêts sectoriels qui leur sont propres et qui conditionnent leurs logiques d'action. Issus de la société civile, du secteur privé ou public, les praticiens entretiennent un rapport différent au monde des collectivités territoriales et ne disposent pas du même niveau de connaissance du secteur de l'action publique et du développement territorial. Pourtant, la montée en puissance des questions alimentaires et le contexte de territorialisation de l'action publique contribue pour une majorité d'entre eux à faire évoluer les contours de leurs missions et à faire émerger des idées, des intérêts ou des initiatives nouvelles. Pour certains, l'alimentation territoriale n'est pas un sujet nouveau mais celui-ci tend à se structurer en raison de sa mise à l'agenda politique à l'échelle territoriale et nationale. Pour d'autres, l'alimentation est un sujet dont ils se sont saisis depuis longtemps, mais les réflexions autour de son ancrage territorial sont relativement récentes ce qui participe à modifier les logiques d'action et le mode de fonctionnement au sein des structures des praticiens. D'autres acteurs montrent que la montée en puissance du fait alimentaire dans les arènes économiques, politiques et techniques transforme les référentiels d'action. Le caractère structurant et transversal de l'alimentation rend nécessaire l'articulation d'enjeux sectoriels auparavant séparés sous un même prisme, celui de la politique alimentaire territoriale.

L'analyse des positionnements des praticiens (partie II.C.2) nous a permis de mettre en évidence trois catégories de postures, en fonction de l'intérêt qu'ils ont exprimé vis-à-vis des PAT, et plus généralement vis-à-vis de l'alimentation territoriale :

- Les praticiens déjà positionnés dans la dynamique PAT, étant membre du RnPAT ou ayant exprimé leur volonté de se rapprocher du RnPAT ou de participer à des PAT.

- Les praticiens positionnés sur la question de l'alimentation territoriale dans leurs propres missions et qui s'intéressent aux PAT mais qui manquent de visibilité sur le dispositif et les projets.
- Les praticiens positionnés sur la question d'alimentation territoriale mais qui ont exprimé une certaine réticence envers les Projets Alimentaires Territoriaux ou qui ne perçoivent pas les PAT comme une opportunité pour eux.

Pour chacune de ces catégories, des attentes envers le dispositif et les acteurs de PAT ont été exprimées, ce qui traduit des besoins en outillage et accompagnement du public des praticiens.

a) Poursuivre l'acculturation des praticiens aux sujets des PAT et de l'alimentation territoriale

Pour accompagner les praticiens et optimiser leur participation aux PAT, le premier enjeu est de poursuivre leur acculturation aux questions d'alimentation territoriale. Une partie des praticiens se montre intéressés par les questions d'alimentation territoriale mais ne jouissent pas d'une connaissance très poussée du dispositif PAT, au-delà de son existence proprement institutionnelle. **Ils n'ont que très peu de visibilité sur la dynamique en cours dans les territoires et ne parviennent pas toujours à identifier les PAT sur le terrain en dehors de quelques « exemples vitrines »**, ce qui explique qu'ils ne les identifient pas comme des leviers pour leurs actions propres. Beaucoup ont souligné leur difficulté à faire remonter l'information disponible localement au sujet des PAT et leur **besoin de consacrer du temps au repérage des actions portées par leurs relais locaux dans le cadre des politiques alimentaires territoriales** : *« C'est un bel outil si on met les acteurs en réseau pour favoriser les logiques de partenariats justement, la connaissance du territoire, l'interconnaissance entre acteurs... Mais dans l'association on a peu de connaissance de ce qui se fait »* (Praticien du champ du patrimoine culturel et gastronomique).

En raison de leur position de « têtes de réseau », les structures que nous avons sollicitées fonctionnent de manière centralisée et entretiennent des liens plus ou moins forts avec leurs « antennes locales » : *« il y a un degré d'accompagnement qui est relativement différent suivant l'association locale considérée »* (Praticien du champ de l'environnement). Cela témoigne **des disparités de traitement de la question alimentaire territoriale entre praticiens, mais aussi entre échelles d'action**. L'alimentation territoriale est un sujet émergent pour beaucoup de structures professionnelles, dont l'engagement repose souvent sur les compétences et l'intérêt d'un noyau de personnes motivées pour porter le sujet. Cette hétérogénéité est bien souvent due au **manque de coordination entre échelons et à l'absence de ligne directrice au sein de la structure à l'échelle nationale, l'alimentation territoriale n'étant pas toujours perçue comme un sujet prioritaire**. De plus, les praticiens ne disposent pas toujours de relais locaux et souffrent d'un manque de représentation de leur secteur à

l'échelle territoriale : « *On voit le besoin de renforcer notre présence dans les territoires et d'avoir des instances régionales* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire). C'est particulièrement le cas dans les territoires ruraux où le manque de moyens financiers contraint l'activité des praticiens, notamment dans le domaine de l'action sociale (cette question avait fait l'objet d'un [mémoire de stage](#) encadré par le RnPAT en 2017).

Les praticiens manquent d'une vision territorialisée du dispositif PAT, l'information étant très dispersée à l'échelle nationale comme à l'échelle des territoires. Il est donc essentiel de rendre visible le dispositif PAT et de valoriser son déploiement aux yeux des praticiens qui sont encore relativement peu acculturés aux enjeux de l'alimentation territoriale, en travaillant par exemple des outils pédagogiques de vulgarisation et de sensibilisation aux problématiques alimentaires et aux objectifs du dispositif PAT.

b) Démontrer l'intérêt des PAT aux yeux des praticiens

Les questions d'alimentation territoriale et le dispositif PAT ne suscitent pas le même niveau d'intérêt de la part de ce public, parmi lequel plusieurs restent réticents à l'idée de s'engager dans la démarche. Si l'alimentation territoriale devient un sujet incontournable en vue de l'évolution des attentes des citoyens en matière de transition écologique, de cadre de vie et d'alimentation de proximité, **beaucoup de praticiens ne se sentent pas suffisamment outillés ou accompagnés pour mener à bien une transition organisationnelle interne qui leur permettrait de s'adapter à un nouveau modèle économique plus territorialisé** : « *Il faut aussi dire que le local ne représente pas l'unique solution pour les artisans, au contraire, parce qu'ils n'ont pas tous les outils nécessaires* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire). Tous les professionnels ne se sentent pas concernés par les problématiques d'alimentation territoriale et ne souhaitent pas s'engager dans des démarches complexes dont ils ne saisissent pas toujours l'intérêt : « *il y a un risque que tout le monde ne se sente pas concerné. Du coup il faut prouver que ça va servir à tout le monde ce qui n'est pas évident* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire).

Beaucoup de praticiens se sentent encore très éloignés du monde des collectivités territoriales pour participer à des projets de territoire comme les PAT. Les projets restent souvent centrés sur l'action d'une collectivité malgré l'ouverture des instances de gouvernance. Aussi, les praticiens se sentent parfois « extérieurs » au domaine de l'action publique locale et ne se considèrent pas toujours légitimes à participer à de tels projets, ou ne parviennent pas à identifier l'opportunité que peut représenter pour eux la participation à un PAT. Cela est dû au manque d'interconnaissance entre les acteurs issus des différents mondes (secteur public, secteur privé, société civile) et aux « représentations » qui pèsent sur chacun d'eux. Beaucoup de praticiens ont un regard critique sur le monde des collectivités territoriales, son manque de réactivité et la « lourdeur » de son fonctionnement, et le poids des intérêts et des agendas politiques, capables de mettre en danger la réussite des projets. **Les décalages entre acteurs en termes de culture socioprofessionnelle, mode de fonctionnement et logiques**

d'action peuvent provoquer un certain « choc des cultures » lorsqu'il s'agit de construire collectivement un projet.

Le « *manque d'ambition environnementale et sociale* » du dispositif PAT explique aussi le manque d'intérêt d'une partie des praticiens qui portent les enjeux de transition alimentaire depuis longtemps. Pour les praticiens les plus engagés d'un point de vue socio-environnemental, **le dispositif institutionnel manque d'efficacité et d'ambition et ne peut permettre d'engager des dynamiques de transition suffisamment abouties** pour conduire aux changements de pratiques espérés chez l'ensemble des acteurs des systèmes alimentaires. Cet aspect interroge le rôle des pouvoirs publics et les ambitions fixées par la politique alimentaire française. En effet, le manque de moyens alloués à la mise en œuvre d'actions ambitieuses et de l'absence d'un cadre national volontariste en matière d'alimentation de qualité pour tous constituent l'un des freins majeurs pour ces praticiens. C'est pourquoi il est indispensable de mener un important **travail de sensibilisation et de communication** autour des Projets Alimentaires Territoriaux et de **démontrer leurs intérêts économique, social et environnemental en évaluant leurs apports pour le territoire**. Il faut pour cela travailler sur des approches multicritères qui permettront d'évaluer la plus-value des PAT dans ses différentes dimensions. L'enjeu est de développer des argumentaires, permettant de montrer (et garantir) aux praticiens les intérêts qu'ils peuvent avoir à participer à un PAT.

Plusieurs praticiens déplorent un **manque d'ambition et de transversalité des actions et projets mis en œuvre dans le cadre de PAT, lié à l'insuffisance des moyens de coordination et d'animation alloués aux projets**. C'est notamment le cas pour la restauration collective et pour l'action sociale, thématiques pour lesquelles la coordination entre acteurs à l'échelle d'un territoire est essentielle et fait aujourd'hui défaut.

Les PAT invitent une multitude d'acteurs à se saisir d'enjeux agricoles et alimentaires. Cependant, ces derniers ne sont pas toujours parfaitement maîtrisés par les élus et les techniciens de collectivités territoriales, ce qui rend indispensable la participation de professionnels de l'économie alimentaire dans les PAT. Pour ces praticiens, le manque de connaissance actuel des enjeux et contraintes des métiers de la logistique et de l'économie alimentaire chez les porteurs de PAT est un réel frein au déploiement des PAT. Les porteurs de PAT n'identifient pas ou peu certains maillons de la chaîne alimentaire, comme les interprofessions, les transformateurs et artisans, ou encore les marchés d'intérêts nationaux (MIN) et les grossistes. Pourtant, ces acteurs jouent un rôle essentiel dans l'organisation de la logistique alimentaire et la structuration des filières agricoles.



EXEMPLE D'OUTIL

Fiche état des lieux « **Logistique alimentaire** » (Nantes), Terres en Villes, 2018

Les questions du maillage territorial et de logistique sont revenues de manière très récurrente au cours de nos entretiens. Plusieurs praticiens du champ de l'économie alimentaire ont insisté sur **la nécessité d'articuler les échelles d'action pour repenser nos systèmes alimentaires de manière efficace** : « *La base des PAT, c'est la structuration du processus. Les conditions de réussite, c'est donc bien d'intégrer une zone urbaine, de structurer le maillage territorial de la production, de penser la production et la logistique, ainsi que la structuration des achats* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire). Il est pour eux **nécessaire de confronter les PAT à la réalité économique des acteurs sur un territoire, d'intégrer aux PAT des problématiques d'emploi, de redynamisation économique des zones rurales et des petites villes**, et de réfléchir aux besoins en infrastructures que va nécessiter la transition alimentaire à l'échelle d'un territoire ; tant de problématiques qui ne sont pour l'instant pas ou peu traitées dans les projets.



EXEMPLE D'OUTIL

Étude « **Impact de la transition agricole et alimentaire sur l'emploi, état des lieux et propositions** »,
Terralim, Résolis, 2018

Les réflexions relatives au maillage territorial posent également la question du « local » et de son acceptation. Le critère de localité tel qu'entendu par les collectivités territoriales manque de flexibilité et ne correspond pas toujours aux contraintes des métiers de l'économie alimentaire : « *le critère local ne fonctionne pas toujours, le tout est de chercher « le plus proche possible selon le moment », notamment pour les fruits et légumes, par rapport aux besoins* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire). La notion de « local » devrait ainsi pouvoir évoluer dans l'imaginaire collectif pour devenir un critère plus souple et adaptable aux contraintes techniques des acteurs des systèmes alimentaires locaux et aux besoins alimentaires de la population. Cela implique de sortir d'une certaine « utopie alimentaire » dont l'autosuffisance est le maître-mot, pour aller vers une réflexion « par échelle » des besoins alimentaires et des besoins en outils logistiques qui y sont associés : « *Il faut une réflexion par échelle, selon la famille de produits recherchée. Ça ne sera pas du tout à la même chose si on parle de maraîchage, d'élevage ou de produits laitiers* » (praticien du champ de l'économie alimentaire). De même, il faut que le PAT soit le support d'un travail de structuration des filières, n'excluant pas l'articulation entre filières courtes et longues, bien souvent indispensables. Les praticiens du champ de l'environnement rappellent à ce titre que l'alimentation de proximité n'est pas toujours synonyme de pratiques durables. C'est pourquoi il faut penser le « local » comme un moyen (pour la transition écologique, agricole et alimentaire territoriale) et non pas comme une fin en soi.

Ces constats traduisent la nécessité de convaincre les praticiens les plus réticents de la plus-value des PAT pour un territoire et des intérêts que peut en tirer chaque secteur d'activité, à travers la conduite d'évaluations, d'études impacts (environnementaux, économiques...) et le développement d'argumentaires permettant de sensibiliser les praticiens aux enjeux de l'alimentation territoriale. Il serait également utile de mettre en avant des réalisations concrètes de PAT afin de leur montrer ce à quoi il est possible de prétendre.

c) Valoriser les compétences et l'expertise des praticiens à toutes les échelles

Enfin, la montée en puissance récente des questions d'alimentation territoriale conduit à une multiplication des réseaux d'acteurs qui voient le développement des PAT comme des opportunités pour asseoir leur légitimité sur cette question et faire valoir leurs compétences. Une multiplicité d'acteurs travaille aujourd'hui de façon dispersée sur les enjeux d'alimentation territoriale sans réelle concertation ni structuration à l'échelle nationale comme à l'échelle territoriale. Au sein des structures de praticiens interrogées, la montée en puissance de l'alimentation territoriale fait parfois émerger de nouveaux groupes de travail ou de nouveaux chantiers à animer. Cependant, **la tendance générale est au manque de structuration, les praticiens ne sachant pas toujours comment se positionner et traiter la question en interne, sans être en concurrence avec d'autres réseaux spécialisés sur la question.**



BONNE PRATIQUE

Le « dossier ressources »
Alimentation et Territoires de la
Fabrique des Territoires Santé à
destination des acteurs de la
santé, en particulier les
coordinateurs de Contrats Locaux
de Santé.

Certains ont très vite identifié le RnPAT comme un interlocuteur privilégié mais ne parviennent pas à se situer par rapport au réseau national et à comprendre comment ils peuvent réellement contribuer à la dynamique PAT et faire valoir leurs compétences dans l'ingénierie territoriale des projets. Ainsi, **il est nécessaire de valoriser les praticiens membres du RnPAT en mettant en lumière leurs compétences et les actions qu'ils portent en matière d'alimentation et d'encourager les échanges entre praticiens et porteurs de PAT pour accompagner leur montée en compétences mutuelle.**

Les praticiens ne sont pas suffisamment connus et reconnus pour leurs compétences et leur expertise par les porteurs de PAT, qui ne les identifient pas toujours comme des ressources mobilisables pour enrichir les PAT. Beaucoup d'entre eux ont mis en avant leurs capacités à sensibiliser les acteurs du territoire (élus, techniciens) aux enjeux agricoles et alimentaires (enjeux économiques de l'alimentation territoriale, contraintes du monde agricole et de l'économie alimentaire, éducation à l'environnement, enjeux de santé, planification, installation et transmission agricole...) et à leur nécessaire articulation. Dans leur champ de compétences, ils sont aussi en mesure d'animer ponctuellement des réunions thématiques et peuvent contribuer à la réussite d'une action. L'exemple le plus probant est celui du champ de l'accessibilité sociale qui rassemble des acteurs compétents en matière d'éducation populaire, démarches d'animation permettant de travailler sur le « pouvoir d'agir » et la participation des usagers.



BONNE PRATIQUE

Les « **Co-Formations** » d'ATD **Quart-Monde** pour le croisement des savoirs et des pratiques entre professionnels et citoyens en situation de précarité.

Les praticiens sont des professionnels qui disposent d'une expertise technique sur des sujets encore peu pris en compte dans les PAT, et sont en mesure d'accompagner la mise en œuvre d'actions thématiques qui sortent du champ de compétences des porteurs de PAT. C'est le cas notamment pour la structuration de filière, l'organisation de la logistique alimentaire, l'approvisionnement local, la gestion et le portage du foncier, la transition agro écologique, la préservation des ressources en eau, des sols et de la biodiversité, l'aide alimentaire, etc : « *L'artisanat peut être un outil facilitateur des démarches de proximité, ne serait-ce que pour les outils de transformation les artisans sont nécessaires* » (Praticien du champ de l'économie alimentaire). Il serait donc utile de mettre en avant leurs compétences et leurs apports potentiels dans le cadre d'un Projet Alimentaire Territorial, en organisant le retour d'expériences sur la participation des praticiens dans des PAT et mettre en valeur leurs actions et leur contribution aux projets. Les praticiens sont des acteurs clés qui doivent être reconnus et identifiés, des Ministères à l'échelle nationale aux porteurs de PAT dans les territoires.

C. Plan stratégique de réponse aux besoins par public cible

Les personnes interrogées se sont exprimées sur leurs perceptions de la dynamique PAT en tant que professionnels et acteurs de PAT. Chaque « acteur de PAT », dans son champ de compétence, a constaté des limites au déploiement et à la pérennisation des Projets Alimentaires Territoriaux et à la réalisation de ses missions propres. Les entretiens ont montré la nécessité de poursuivre le travail de co-construction, de recherche de transversalité et de coopérations pour faire émerger des projets systémiques sur l'ensemble du territoire. Ils ont aussi démontré la capacité des acteurs à s'adapter aux difficultés qu'ils rencontrent sur le terrain.

Cette étude ne peut prétendre à être exhaustive, mais apporte un éclairage sur les principaux freins rencontrés par les acteurs de PAT et les solutions qu'ils mettent en œuvre pour tenter de les lever. L'analyse des constats qui ont été dressés et des freins soulevés par les acteurs de PAT a permis de « traduire » ces freins sous la forme de « besoins » et d'identifier les carences dans l'outillage et l'accompagnement des PAT dans un plan stratégique de réponse aux besoins par public cible. Celui-ci tente d'apporter des réponses aux besoins exprimés par les personnes sollicitées, en identifiant des ressources existantes mobilisables et des pistes d'outils à créer pour favoriser le déploiement et la pérennisation de la dynamique PAT. Ce plan stratégique a pour objectif d'enrichir la banque de ressources du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux.

PLAN STRATEGIQUE DE REPONSE AUX BESOINS POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE DEPLOIEMENT DES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX

Publics	Besoin identifié	Nature des gains attendus	Ressources existantes et à venir	Pistes de ressources à créer	Type d'outils	Échelle(s) de réponse
Tous	Situer les PAT vis-à-vis des autres dispositifs d'action publique territoriale ou politiques sectorielles	<p>Une meilleure lisibilité des outils de politique publique territoriale</p> <p>Une identification de la manière dont ils peuvent s'articuler avec le PAT et dont ils peuvent être mobilisés</p> <p>Une meilleure transversalité au sein des projets</p>	<p>Ressources à venir du projet MICAAL</p> <p>PAT'norama à venir avec observation de l'articulation de dispositifs territoriaux avec des PAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cartographie des dispositifs de politique publique territoriale ➤ Outil méthodologique de présentation de chacun des dispositifs de politique publique ➤ Quelques fiches présentant l'articulation de certains dispositifs avec le PAT et les maillages entre échelons 	<p>Outil méthodologique</p> <p>Retours d'expériences</p>	Nationale / Régionale / Territoriale
	Prendre du recul sur le dispositif PAT	<p>Capacité à justifier l'intérêt du dispositif PAT et à identifier ses freins et ses apports</p>	<p><u>Travail en cours dans le cadre du RnPAT (EvalPAT)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluation du dispositif d'action publique 	Recherche / Analyse	Nationale

Tous

<p>Sensibiliser les élus aux enjeux de l'alimentation durable et locale, et de l'intérêt d'investir le sujet sur le long terme</p>	<p>Un meilleur soutien politique à l'échelle locale</p> <p>Plus de moyens pour mener l'action</p>	<p>Argumentaire pour la sensibilisation des élus (Réseau de PAT de Normandie)</p> <p>Argumentaire pour la sensibilisation des élus (Réseau rural PACA)</p> <p>Livrable du Salon des outils pédagogiques de l'alimentation durable</p> <p>Outil PARCEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement et cartographie des outils pédagogique sur les enjeux de l'alimentation durable à destination du public élu ➤ Exemples de scénario pédagogique pour "former" des élus ➤ Séminaires et groupe d'échanges entre élus 	<p>Echange entre pairs</p> <p>Formation</p>	<p>Nationale / Régionale / Territoriale</p>
<p>Fixer un cadre législatif et réglementaire ambitieux</p>	<p>Une politique alimentaire plus volontariste au niveau social et environnemental</p> <p>Faire des PAT des véritables leviers pour la transition écologique et sociale</p>	<p>Plaidoyer d'IPES Food</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plaidoyer du RnPAT ➤ Rédaction collective de propositions ➤ Groupe de travail entre partenaires 	<p>Influence</p>	<p>Nationale / Régionale</p>
<p>Identifier les sources et modalités de financements mobilisables pour</p>	<p>Disposer de plus de moyens humains et financiers pour l'ingénierie d'animation des PAT</p>	<p>Travaux sur les modèles socioéconomiques du CRDLA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guide qui repère les financements de l'animation territoriale (LEADER...) 	<p>Outil méthodologique</p> <p>Influence</p>	<p>Nationale</p>

	l'animation et la mise en œuvre des actions	Etre accompagné sur l'ingénierie financière des projets pour financer la mise en œuvre d'actions	Guides sur l'ingénierie financière des PAT (Cap Rural, TEV)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiches présentant le maillage de l'ingénierie financière de quelques PAT ➤ Plaidoyer pour encourager le maintien / le développement de moyens pour l'animation territoriale (cadre de la future PAC par exemple) 		
Porteurs de PAT	Améliorer la connaissance du territoire, de ses acteurs et ses enjeux	<p>Elargir le spectre du diagnostic dans les différents champs de l'alimentation</p> <p>Savoir où chercher l'information et sourcer les données territorialisées</p> <p>Améliorer les diagnostics et en faire des outils opérationnels de suivi du projet</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiche recensant les acteurs ressources dans chaque champ de l'alimentation et les données dont ils disposent 	Outil méthodologique	Territoriale

<p>Améliorer la connaissance de chaque thématique ou champ de l'alimentation pour aller vers des PAT systémiques</p>	<p>Être en mesure d'identifier les leviers et les outils pour chaque dimension de l'alimentation</p> <p>Identifier les acteurs compétents et repérer leur apport potentiel aux PAT</p>	<p>Cartographie des praticiens de l'alimentation territoriale (RnPAT) et fiches acteurs</p> <p>Différentes ressources par thématiques (voir Annexe n°3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontres thématiques animées par les animateurs de réseaux régionaux de PAT ➤ Dossiers thématiques pour chaque champ de l'alimentation, présentant les enjeux, contexte institutionnel, outils, leviers, exemples d'initiatives ➤ Cartographie croisant PAT et initiatives par champ (ex: identifier les PAT qui travaillent sur l'accessibilité sociale et repérer le type d'action mis en place) 	<p>Outil méthodologique</p> <p>Retours d'expériences</p>	<p>Nationale / Régionale</p>
---	--	---	--	--	------------------------------

Porteurs de PAT

	Acculturer les acteurs de territoires aux PAT	Faire connaître les PAT et favoriser leur appropriation par les acteurs du territoire grâce à des outils de communication et de sensibilisation	Livrable issu du Salon des outils pédagogiques de l'alimentation durable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capitalisation des « façons de faire » et des outils de communication utilisés sur le terrain (canaux, publics, contenu) 	Retour d'expériences	Nationale / Territoriale
			Recensement des outils pédagogiques en PACA (DRAAF PACA)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des outils pédagogiques mobilisables 		
	Disposer de moyens humains et de compétences pour l'animation du projet	<p>Élargir, consolider et pérenniser les dispositifs de gouvernance</p> <p>Faire vivre le projet sur le long terme</p> <p>Créer un cadre de travail commun sur le territoire</p> <p>Analyser les jeux d'acteurs</p> <p>Renforcer les coopérations interterritoriales</p> <p>Renforcer l'approche participative au sein du</p>	<p>Écoutes territoriales de l'UNADEL</p> <p>Projet Comédie sur l'animation territoriale</p> <p>Formation au dialogue territorial (Cerdd)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupes de travail sur l'ingénierie de l'animation territoriale ➤ Recensement et explication des démarches d'accompagnement pour l'animation territoriale (facilitation stratégique, dialogue territorial...) en montrant 	Retours d'expériences Echanges entre pairs Formation	Régionale

		projet					
--	--	--------	--	--	--	--	--

Inscrire le PAT dans la durée par la mobilisation d'outils de prospective territoriale	Sortir d'une approche court-termiste Etre dans une dynamique de transition territoriale Anticiper les évolutions territoriales	Outil PARCEL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des outils de prospective territoriale et des acteurs compétents en la matière ➤ Repérage d'usages des outils de prospective territoriale ➤ Fiches présentant les différents types d'observatoires dédiés à l'alimentation territoriale existants et la démarche pour les mettre en oeuvre 	Outils méthodologiques Retours d'expériences	Nationale / Régionale
		Etude de prospective pour une trajectoire agricole et alimentaire durable 2050, Valence Romans Agglo (Solagro)			
		Scénario AFTERRRES (Solagro)			
Evaluer les résultats de son projet sur le territoire	Prendre du recul sur le projet et réajuster le plan d'actions Mettre en œuvre des actions correctrices Objectiver les résultats obtenus et les gains	Méthode d'auto-évaluation du Cerema/MTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier des acteurs ressources mobilisables pour évaluer son projet ➤ Capitalisation de démarches d'évaluation mises en œuvre dans le cadre de PAT ➤ Guide recensant les outils de gestion de projet existants en illustrant par des exemples de démarches d'évaluation donnant des éléments méthodologiques sur les manières de 	Outils méthodologiques Retours d'expériences	Nationale / Territoriale
		Démarche Synnalinov			
		Outils à venir EvalPAT (RnPAT)			

				s'appropriier les outils		
--	--	--	--	--------------------------	--	--

Accompagnateurs

<p>Renforcer l'observation et le suivi des PAT</p>	<p>Prise de recul sur l'accompagnement Repérage des besoins et essaimage des bonnes pratiques Identification de solutions individuelles et collectives</p>	<p>Annuaire des PAT par région (exemple du PQN-A) Observatoire national des PAT (RnPAT) Plateformes collaboratives par région (exemple de l'Essaimeur) Observatoires (Centre Val de Loire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Annuaire dynamique des porteurs de PAT par région ➤ Système d'Information Géographique (SIG) ➤ Plateforme collaborative 	<p>Recherche/Analyse</p> <p>Outils méthodologiques</p> <p>Echanges entre pairs</p>	<p>Régionale / Territoriale</p>
<p>Créer des synergies entre échelles et formes d'accompagnement</p>	<p>Rendre lisible l'offre d'accompagnement en clarifiant le positionnement de chacun Activer les complémentarités entre formes et échelles d'accompagnement Favoriser le principe de subsidiarité dans l'accompagnement Echanger, s'inspirer des façons de faire d'autres réseaux accompagnateurs et enrichir l'accompagnement</p>	<p>Rapport d'étude sur l'accompagnement national et régional des PAT (RnPAT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupes d'échanges entre accompagnateurs ➤ Cartographie des acteurs accompagnateurs de PAT (laboratoires de recherche, bureaux d'études, structures de développement locales, têtes de réseaux de porteurs de PAT...) mettant en avant leur rôle et compétences 	<p>Échanges entre pairs</p> <p>Outils méthodologiques</p>	<p>Nationale / Régionale / Territoriale</p>

IV. Conclusions et préconisations

A. Principaux enseignements

1. La difficulté des acteurs de PAT à exprimer des besoins précis

Si la richesse des entretiens et la diversité des acteurs interrogés nous ont permis de catégoriser les différentes postures des acteurs de PAT et de dresser un tableau non-exhaustif des freins et limites du dispositif PAT, cela n'a pas toujours abouti à l'expression de besoins précis et opérationnels de la part des acteurs. Néanmoins, cela est révélateur d'une attente partagée en matière d'outils d'animation, d'échanges et de concertation qui ne s'expriment pas toujours très concrètement, tant ces outils sont intuitifs et s'expriment en situation et dans l'action sans toujours faire l'objet d'outils « clés en main ».

2. L'importance de clarifier les rôles de chaque acteur de PAT

L'analyse des rôles et postures de chaque public cible nous a permis de montrer la nécessité de clarifier le rôle de chaque acteur dans la dynamique PAT. Les démarches alimentaires territoriales font émerger des réseaux d'acteurs et donnent lieu à des reconfigurations des systèmes d'acteurs locaux dans lesquels chaque acteur souhaite trouver sa place. L'engouement pour les enjeux alimentaires une émulation autour des PAT, ce qui n'assure pas la lisibilité de la dynamique dans son ensemble. Cette étude a montré une attente envers les porteurs de projet de réaffirmer leur posture d'animateur et de coordinateur de projets sur le territoire, pour gagner en légitimité et en garantir l'animation. L'articulation de différentes postures d'accompagnement dans le cadre des PAT montre bien la diversité des besoins auxquels doivent répondre ces acteurs. L'enjeu est aujourd'hui d'organiser l'offre d'accompagnement et de clarifier les apports en ressources et compétences de chaque accompagnateur, pour rendre lisible la dynamique et faciliter l'accès aux outils par les porteurs de PAT. Du côté des praticiens, la montée en puissance de l'alimentation territoriale comme nouveau cadre pour l'action est souvent facteur d'une réorganisation interne de ces structures professionnelles qui cherchent à se positionner parmi les écosystèmes d'acteurs en place. Une partie d'entre eux reste toutefois réticente face au dispositif PAT, perçu comme un cadre institutionnel peu adapté à leurs contraintes ou aux enjeux qu'ils souhaitent porter. Le premier enjeu sera de sensibiliser les praticiens et de faire connaître le dispositif en communiquant par le biais des réseaux d'acteurs existants, pour accompagner la structuration de réseaux de praticiens investis sur l'alimentation territoriale. Dans les années à venir, une réflexion collective serait à mener à l'échelle nationale pour clarifier les modalités d'implication des praticiens dans la dynamique PAT, en vue de leurs envies, de leurs contraintes et des compétences et ressources dont ils disposent.

3. Une tendance à l'essoufflement des projets lors du passage à l'action

Les PAT bénéficient d'une force d'impulsion au cours des premières années, durant lesquelles les financements et les outils à disposition des territoires facilitent l'émergence des projets et la construction de stratégies alimentaires territoriales. Cet élan est ensuite fragilisé par l'absence de financements pérennes dédiés à la mise en œuvre d'actions et le manque de moyens consacrés à l'animation du projet. L'engouement pour les enjeux alimentaires donne du poids au dispositif PAT, qui doit pouvoir déboucher sur des actions concrètes et ambitieuses.

4. Une dynamique PAT à deux vitesses

Les Projets Alimentaires Territoriaux se développent à des allures différentes dans les territoires et prennent des formes variées. Les projets émergents se nourrissent des expériences d'autres territoires et bénéficient d'un accompagnement solide, mais se confrontent à la complexité du fait alimentaire et aux difficultés inhérentes à la gouvernance alimentaire territoriale. Pour les projets les plus avancés, l'enjeu majeur est d'assurer les capacités d'animation du projet, de financer la mise en œuvre d'actions et de créer des relations de coopérations intra et extraterritoriale pour mobiliser toutes les ressources et forces vives disponibles en faveur du projet.

5. Des acteurs clés encore peu mobilisés dans les PAT

Les entretiens menés auprès des praticiens ont mis en évidence l'hétérogénéité de ce public et de leur positionnement vis-à-vis des Projets Alimentaires Territoriaux. Les attentes exprimées par les praticiens montrent qu'un travail d'acculturation aux enjeux alimentaires territoriaux est à poursuivre pour mobiliser ces professionnels et leurs ressources dans les PAT. Pour cela, il est nécessaire de leur faire une place et d'entendre leurs préoccupations, en favorisant le dialogue territorial et l'interconnaissance entre eux et porteurs de PAT.

B. Préconisations générales

1. L'intérêt des acteurs de PAT pour certaines thématiques, une dynamique à accompagner

Les acteurs interrogés ont mis en exergue l'importance d'intégrer, à termes, certaines thématiques aux PAT pour renforcer leur caractère transversal et leur capacité à favoriser l'innovation territoriale. Les approches économiques alternatives, telles que l'économie sociale et solidaire, l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité et de la collaboration semblent susciter un intérêt croissant chez les acteurs de PAT. Les travaux et réflexions sur l'hybridation des modèles socio-économiques méritent à ce titre d'être étudiés avec attention. De même, les enjeux environnementaux tels que la préservation des ressources en eau, de la biodiversité et des sols, l'adaptation au changement climatique, l'agroforesterie et l'agroécologie, la santé environnementale ou encore la justice environnementale sont des sujets intéressants qui devraient être mis en avant dans le cadre des PAT, en vue de leur importance actuelle et à venir pour les territoires. Enfin, des réflexions sur les questions de maillage logistique, d'usage du numérique et de planification alimentaire émergent des réseaux d'acteurs et des territoires. L'intérêt pour ces thématiques constitue une réelle opportunité pour les acteurs de PAT d'étendre le champ d'application des PAT et de construire des projets systémiques.

2. Montrer par l'exemple : l'importance de valoriser les projets pour inspirer un nombre croissant d'acteurs

La mise en réseau d'acteurs et l'échange entre pairs sont apparus comme des outils indispensables au déploiement et à la pérennisation de la dynamique PAT. En vue de l'émulation collective autour des enjeux alimentaires, ravivée par la crise de la COVID-19, les acteurs de PAT sont désireux de se structurer, d'échanger et de s'inspirer des initiatives innovantes mises en œuvre dans d'autres territoires, en France comme à l'étranger. La créativité et le développement d'un nouvel imaginaire autour de l'alimentation territoriale sont des aspects importants soulevés de manière directe ou indirecte au cours de nos entretiens. Ainsi, les entretiens démontrent la nécessité de poursuivre le travail de capitalisation et de valorisation des démarches qui émergent dans les territoires, pour montrer la diversité des possibilités pour l'action et la capacité des acteurs à innover collectivement.

3. Créer des cadres de travail propices à l'intelligence collective en valorisant les outils et démarches en faveur de l'animation, de la concertation et de la participation

L'étude de la notion d'ingénierie territoriale et les entretiens nous ont démontré l'importance de créer à l'échelle des territoires un cadre cohérent d'actions et des modalités de travail propices à la construction d'une culture territoriale commune autour de l'alimentation. Si les acteurs expriment des besoins en termes d'outils pour le développement des PAT, ils montrent surtout la nécessité d'accompagner les transformations territoriales en cours et à venir à toutes les échelles et dans tous les secteurs d'activité. Le PAT permet de donner un cadre à ces transformations qui doivent s'inscrire dans le temps long en créant un projet global et systémique autour de la question alimentaire sur un territoire. Aujourd'hui, le manque humains et financiers consacrés à l'animation du projet confirme la nécessité d'activer des complémentarités et de créer des synergies dans les territoires pour mobiliser les ressources et le capital humain nécessaires. Identifier les sources de financement mobilisables et les acteurs compétents et travailler le maillage de l'ingénierie territoriale constituent un premier enjeu. Il est également nécessaire de renforcer la dimension participative des projets pour faire des PAT des supports d'une démocratie alimentaire émergente, en valorisant les nombreux concepts et démarches existantes en matière d'animation et de concertation. Le concept de facilitation stratégique, le dialogue territorial et l'éducation populaire sont des exemples parmi d'autres d'approches susceptibles de faire émerger des nouveaux cadres pour la réflexion et l'action.

C. Préconisations pour le RnPAT

1. Simplifier l'accès à l'information pour tous et l'appropriation des outils via le site internet

Plusieurs personnes interrogées ont indiqué consulter régulièrement le site internet du RnPAT pour y rechercher de l'information, en soulignant néanmoins leur difficulté pour trouver des ressources précises classées par thématiques ou par type d'outils. A travers sa banque de ressources en cours de construction, le RnPAT sera en mesure de répondre à cette attente. Par ce biais, il serait utile de centraliser la ressource disponible sur le site internet, de valoriser les outils développés par d'autres structures (réseaux accompagnateurs, réseaux de praticiens) et de diffuser des annuaires de contacts qui faciliteraient la mise en réseau des acteurs.

2. Travailler de manière complémentaire avec les réseaux de PAT en région et clarifier les rôles de chacun

Il est important de structurer l'offre d'accompagnement en recherchant les complémentarités entre réseau national et réseaux régionaux de PAT. Les entretiens ont montré le besoin des accompagnateurs d'échanger entre eux des outils et bonnes pratiques. Le RnPAT pourrait ainsi favoriser et structurer l'échange entre animateurs de réseaux régionaux en facilitant la structuration d'un réseau d'accompagnateurs par le biais de rencontres ou d'ateliers. Le RnPAT a également un rôle à jouer, en tant que banque de ressources, dans le travail de capitalisation d'informations qui remontent des territoires et sa diffusion à l'échelle nationale, et dans le recensement des outils existants.

3. Contribuer à l'acculturation des praticiens aux PAT en valorisant leurs rôles et compétences au sein du réseau national

Les praticiens les plus impliqués dans la dynamique PAT identifient très souvent le RnPAT comme un interlocuteur privilégié. Pourtant, leur adhésion au réseau national ne signifie pas qu'ils se considèrent « acteurs » des Projets Alimentaires Territoriaux. S'ils se sentent impliqués, ils ne parviennent pas toujours à trouver leur place au sein du réseau. C'est pourquoi il est essentiel de valoriser ce public en les mettant à contribution régulièrement dans le cadre d'échanges ou de rencontres à travers lesquels ils pourront valoriser leurs savoir-faire.

V. Bibliographie

A. Rapports et mémoires d'étude

Boyer, A. *Projet Alimentaire Territorial : quel accompagnement au niveau régional et national ?* 2018. Terres en villes.

Disponible sur : <http://rnpat.fr/wp-content/uploads/2020/02/rnpat-rapport-final-articulation-echelles-pat-2018.pdf>

Caste, C. *Les coopérations urbain-rural dans le cadre des Projets Alimentaires Territoriaux. Éléments de compréhension des mécanismes nécessaires à leurs mises en place*, 2019. Mémoire de Master 2 GAED, Université de Nantes.

Disponible sur : <http://rnpat.fr/wp-content/uploads/2019/09/rnpat2-coop-urbain-rural-memoire-caste0719.pdf>

Creps, M-A. *Émergence et construction des politiques alimentaires des collectivités territoriales. Étude comparative de six territoires-témoins*, 2018. Terres en villes.

Disponible sur : <http://rnpat.fr/wp-content/uploads/2018/11/rnpat11-etatfinal-terr-temoins-creps-rapport-2018.pdf>

Laillieu J. *Analyse et évaluation de l'accompagnement des territoires à la mise en place d'un projet alimentaire territorial*, 2016. Mémoire de fin d'études Bordeaux Sciences Agro.

Disponible sur : http://www.proximites-obs.fr/wp-content/uploads/sites/4/2017/01/28.-Memoire-complet_LAILLIAU-Julie.pdf

Articles scientifiques

Darrot C., Maréchal G., Bréger T. *Rapport sur les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) en France : état des lieux et analyse*, 2019. Agrocampus Ouest : Rennes ; Cabinet Territoires et Alimentation Terralim. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02465471/document>

Lardon S. *L'ingénierie territoriale à l'épreuve des transitions territoriales* [En ligne], 2018.

Disponible sur : www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/encyclopedie/view/fiches/Lingenierieterritorialealeprevedestransitionsterritoriales/

Piveteau, V. *L'ingénierie territoriale, défi pour la gouvernance*, 2011. Pour, vol. 209-210, no 2.

Disponible sur : www.cairn.info/revue-pour-2011-2-page-159.htm

Roberge M. À *propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers*, p. 101-109, in Boutinet J-P., Pineau G. (dir.), 2003, *L'accompagnement dans tous ses états*, Éducation Permanente n°153.

Disponible sur :

http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=153

Trognon, L., Cayre, P., Lardon, S., Maury, C. L'ingénierie territoriale : de quoi parle-t-on ?

2012. AgroParisTech, UMR Métafort. Disponible sur :

www.researchgate.net/publication/281502690_Ingenierie_territoriale_de_quoi_parle-t-on

B. Ressources institutionnelles

Legifrance, Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (1), Article 39, legifrance.gouv.fr

Disponible sur :

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/10/13/AGRX1324417L/jo#JORFARTI0000295%2073485>

C. Autres ressources

ETRES, Educational and Training Resources for Environment and Sustainability. Bischoff O., Velasquez, S. Fiche concept L'accompagnement : définitions et postures, 2016.

Disponible sur : <https://etreserasmus.eu/?Postures>

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, Comment construire son projet alimentaire territorial ? Décembre 2017, agriculture.gouv.fr

Disponible sur : <https://agriculture.gouv.fr/comment-construire-son-projet-alimentaire-territorial>

RnPAT. Actes de séminaire « Comment mieux intégrer les opérateurs économiques dans les projets alimentaires territoriaux ? », juin 2018, rnp.at.fr

Disponible sur : <http://rnp.at.fr/wp-content/uploads/2018/11/rnp.at11-sem-act-eco-actes-1.pdf>

RnPAT. Actes de séminaire « Prendre en compte l'accessibilité sociale et la nutrition santé dans les projets alimentaires territoriaux », juin 2019, rnp.at.fr

Disponible sur : <http://rnp.at.fr/wp-content/uploads/2018/11/rnp.at11-sem-access-actes-1.pdf>

RnPAT. Co-construire votre projet alimentaire territorial. Repères et points de vigilance. Version zéro, juin 2019, *rnpat.fr*

Disponible sur : <http://rnpat.fr/les-productions-du-rnpat/>

RnPAT. Compte-rendu de la journée des réseaux régionaux de PAT, janvier 2020, document interne.

RnPAT. La banque de ressources, *rnpat.fr*

Disponible sur : <http://rnpat.fr/la-banque-de-ressources/>

RnPAT. L'OnPAT, une observation stratégique pour tous, *rnpat.fr*

Disponible sur : <http://rnpat.fr/2020/04/02/lonpat-une-observation-strategique-pour-tous/>

RnPAT. PATnorama n°1. Version 0 du 28 janvier 2020, *rnpat.fr*

Disponible sur : <http://rnpat.fr/wp-content/uploads/2020/02/rnpat-patnorama-v0-off.pdf>

Réseau Rural Français. Projet MCDR : le Projet RnPAT – Terres en Villes, *reseau rural.fr*

Disponible sur : www.reseau rural.fr/centre-de-ressources/videotheque/projet-mcdr-le-projet-rn-pat-terres-en-villes

Terres en villes. Projet de développement agricole et rural. Présentation du Projet ONVAR de Terres en villes, *terresenvilles.org*

Disponible sur :

<http://terresenvilles.org/?wysija->

[page=1&controller=email&action=view&email_id=42&wysijap=subscriptions&user_id=193](http://terresenvilles.org/?wysija-page=1&controller=email&action=view&email_id=42&wysijap=subscriptions&user_id=193)

VI. Annexes

A. ANNEXE N°1 – GRILLE DE LECTURE DES BESOINS

Grille d'analyse des besoins	
IDENTIFICATION DU BESOIN	
Freins, blocages, limites observé(e)s	Quels sont les principaux freins à l'élaboration et la mise en oeuvre de PAT observés ?
Stratégies d'adaptation à ces freins, bonnes pratiques	Comment les acteurs s'adaptent-ils sur le terrain ?
Manques, besoins, attentes (<i>Nature du besoin = catégorisation</i>)	Quels besoins ont été observé ? De quelle nature sont-ils ? L'expression d'un manque à combler ? D'un frein à lever ? D'une attente envers un acteur ?
CRITÈRES D'ANALYSE	
Perception du besoin	
Par l'acteur lui-même	Le besoin a été formulé par l'acteur lui-même. Il s'agit d'un besoin propre. Pourquoi ? D'où vient ce besoin ?
Par un autre acteur	Le besoin a été identifié ou perçu par un autre acteur que l'acteur concerné. Qui ? Pourquoi ? D'où vient ce besoin ?
Acteur concerné	
Public	A quel public cible correspond-t-il ?
Rôle / Qualité de l'acteur	Comment qualifier le rôle de l'acteur et de sa structure ?
Compétences associées	A quelles compétences renvoie le rôle de l'acteur ? Quelles sont les compétences requises ?
Objectifs	Quels sont les objectifs de l'acteur en accord avec son rôle ?
Ressources utilisées	Sur quelles ressources (outils, acteurs, etc) l'acteur s'appuie-t-il pour atteindre ses objectifs ?
Territoire-projet	
Échelle	A quelle échelle le besoin a-t-il été identifié ? Territoriale, régionale, nationale ?
Caractéristiques du territoire	Le territoire pour lequel le besoin a été identifié est-il urbain? rural? enclavé? Connexion interterritoriale ? Dynamique territoriale ? Relations entre acteurs ?
Enjeux	Quels sont les enjeux propres à ce territoire ou à cette échelle ?
Étape du projet correspondant au besoin	A quelle(s) étape(s) du projet le besoin a-t-il été identifié (élaboration, gouvernance, mise en

	oeuvre, évaluation, suivi...) ?
ANALYSE DU BESOIN	
Bénéficiaire et effets attendus de la réponse au besoin (<i>Nature des gains attendus = qualification du besoin</i>)	A qui ou à quoi la réponse au besoin va-t-elle bénéficier ? De quelle nature sont les gains attendus ?
Échelle et acteur de la réponse au besoin	Quels acteurs vont répondre à ce besoin ? A quelle échelle ? Quelle est l'échelle pertinente de réponse au besoin ? Pourquoi ?
Critères de réponse au besoin (<i>Quantification du besoin</i>)	Selon quel critère (grandeur physique) et quelle valeur (niveau attendu) évalue-t-on la réponse au besoin ?
Outils de réponse au besoin	Quels sont les outils existants pour répondre à ce type de besoin ? Quels outils sont à créer ? Comment ?

B. ANNEXE N°2 – GRILLE D'ENTRETIENS POUR LE PUBLIC ACCOMPAGNATEURS

L'ACTEUR ET LES PAT (5-10 minutes)
Pouvez-vous vous présenter et présenter votre structure ? Quelle est selon vous la définition d'un PAT ?
Besoins propres à la qualité de l'acteur et de sa structure (30 minutes)
Têtes de réseau
Comment qualifieriez-vous votre rôle ou le rôle de votre structure dans la démarche PAT ? <i>Comment</i> <i>Comment vous positionnez-vous vis-à-vis des porteurs de PAT ? Vis-à-vis des acteurs du territoire de PAT ?</i>
Qu'est-ce que cela implique (missions, objectifs, compétences, actions, attentes) ?
Comment répondez-vous aux besoins des porteurs de PAT à votre échelle ? <i>Sur quel(le)s ressources, outils ou acteurs vous appuyez-vous ? Selon quels critères évaluez-vous la satisfaction d'un besoin ?</i>
Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ? <i>Comment vous adaptez-vous ?</i>
Sur quel(le)s ressources, outils ou acteurs vous appuyez-vous pour lever ces freins ?
De quels autres outils (au sens large) auriez-vous besoin pour lever ces freins ?
- <u>Si membre du RnPAT</u> : depuis quand êtes-vous membre ou partenaire du RnPAT ? <i>Pourquoi y avez-vous adhéré ? Comment contribuez-vous au réseau ? Quel est votre rôle ? Utilisez-vous les ressources du RnPAT ? Comment ?</i>
Votre structure fait-elle partie d'autre(s) réseau(x) d'acteurs / fédère-t-elle d'autres réseaux d'acteurs au niveau national ou régional ? <i>En lien avec l'alimentation / dans les 6 champs de l'alimentation ?</i>
- <u>Si non membre</u> : Votre structure fait-elle partie d'un réseau d'acteurs / fédère-t-elle des réseaux d'acteurs en lien avec l'alimentation / dans les 6 champs de l'alimentation au niveau national ou régional ? <i>Lesquels ? Comment s'organisent-ils ? Qui est la tête de réseau ? Avez-vous un contact ?</i>
Réseaux régionaux de PAT
En quoi consiste votre rôle de réseau régional de PAT ? <i>Comment a-t-il évolué (donner l'historique) ? Comment vous positionnez-vous vis-à-vis des porteurs de PAT ? Vis-à-vis des acteurs régionaux ? Des acteurs des territoires de PAT ?</i>
Qu'est-ce que cela implique (missions, objectifs, compétences, actions, attentes) ?

Comment répondez-vous aux besoins des porteurs de PAT à votre échelle ? *Sur quel(le)s ressources, outils ou acteurs vous appuyez-vous ? Selon quels critères évaluez-vous la satisfaction d'un besoin ?*

Quels sont les principales difficultés / principaux freins auxquels vous devez faire face ? *Comment vous adaptez-vous ?*

Sur quel(le)s ressources, outils ou acteurs vous appuyez-vous pour lever ces freins ?

De quels autres outils (au sens large) auriez-vous besoin pour lever ces freins ?

Votre structure fait-elle partie d'un réseau d'acteurs / fédère-t-elle des réseaux d'acteurs en lien avec l'alimentation / dans les 6 champs de l'alimentation au niveau régional ou national régional ? *Lesquels ? Comment s'organisent-ils ? Qui est la tête de réseau (demander un contact) ?*

Qu'est-ce que cela implique (missions, objectifs, compétences, actions, attentes) ?

Perception des besoins, observations (40 minutes)

Quelles sont les conditions de réussite à l'émergence, l'élaboration et la mise en œuvre un PAT selon vous ?

Quelles sont les principales qualités ou compétences requises chez un porteur de projet pour assurer le portage, le pilotage ou la bonne gestion d'un PAT selon vous ? *Pourquoi ? Quels blocages cela peut-il générer ?*

Quels sont selon vous les principaux freins / limites dans l'élaboration et la mise en œuvre des PAT ? *Comment ces freins se matérialisent-ils sur le terrain ? Quelles en sont les conséquences au niveau du PAT (à quelles étapes, pour quels acteurs ?)*

Comment les acteurs s'adaptent-ils à ces freins ? *Solutions / bonnes pratiques identifiées*

Comment percevez-vous l'évolution des besoins des porteurs de PAT dans le temps à mesure du cheminement du projet, entre le démarrage du projet et sa concrétisation ?

Quels sont les points faibles ou les angles morts dans l'outillage des PAT ?

- *En termes d'outils ou de méthodes, que manquent-ils aux porteurs de PAT pour atteindre leurs objectifs ou lever les freins précédemment évoqués ?*
- *Quel type d'acteurs doivent-ils être intégrés davantage aux politiques et stratégies alimentaires ? Pourquoi ? Par exemple, quels réseaux de praticiens faudrait-il impliquer ? Comment ?*

Avez-vous connaissance de l'existence d'outils pertinents (*moyens humains, financiers, techniques, ressources méthodologiques, réglementaires, organisationnelles, formation*) pour

répondre à ces besoins ?

Avez-vous vous-même créés ou expérimentés des outils en faveur de l'élaboration, la mise en œuvre ou le suivi des PAT ? *Lesquels ? Expliquez. Avez-vous expérimenté des outils créés par d'autres structures ? Lesquels. Expliquez.*

Contacts, ressources

En lien avec ce que nous avons abordé lors de cet entretien, identifiez-vous des têtes de réseaux (à l'échelle nationale ou régionale), acteurs clés ou structures que je pourrais contacter ?

Auriez-vous des ressources pertinentes à me conseiller (rapports, articles, outils existants...) ?

C. ANNEXE N°3 – EXEMPLE DE GRILLE D'ENTRETIENS POUR LES PRATICIENS (PRATICIENS DE L'ENVIRONNEMENT)

→ **Pouvez-vous commencer par vous présenter et présenter votre structure ?**

- **Quelles sont les principales missions conduites ?** Comment travaillez-vous sur le terrain ? Quels types d'actions ou de projets sont menés ? Quels sont vos objectifs ? Vos priorités ?
- **Comment est organisée votre structure ?** Quels sont les liens entre la tête de réseau et les membres ? Les actions conduites par la tête diffèrent-elles des actions menées par les membres ? Sur quelles thématiques les membres du réseau se rejoignent-ils ? Pourquoi ? Comment s'organisent les relations entre membres ? Comment animez-vous ce réseau ? Depuis quand existe-t-il ? Pourquoi a-t-il été créé ? Quels autres acteurs faudrait-il intégrer au réseau ? Pourquoi ? Comment les impliquer ?
- **A quels publics vous adressez-vous ? Quels publics bénéficient de votre travaux/actions** (*citoyens, associations, consommateurs, producteurs,...*) ? Par quels moyens ? Quelles sont vos principales stratégies pour les atteindre ?
- **Qui sont vos partenaires ?** Qui sont vos homologues ? Qui sont vos principaux interlocuteurs ?

→ **Quels sont les principaux enjeux de votre secteur aujourd'hui ? Quel.le.s sont selon vous les atouts et faiblesses de votre secteur ?** Les opportunités et les menaces ? Comment sont-elles prises en compte ? Font-ils l'objet d'une politique publique ou d'un dispositif d'action publique ? À quelle échelle ? Quels acteurs sont concernés (*entreprises, société civile, MTES, DREAL, ADEME,...*) ? Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ? Comment percevez-vous l'évolution de votre activité dans les 10 ou 15 années à venir ?

→ **Vos actions s'inscrivent-elles dans une politique nationale, régionale ou départementale ?** S'articulent-elles avec d'autres programmes (*PNSE, PCAET, Agenda 21, PADD,...*) ?

→ **La thématique est-elle suffisamment investie à l'échelle territoriale ?** Comment l'expliquer ? Quels sont vos principaux freins ? Comment améliorer la prise en compte de votre thématique à l'échelle territoriale ? Comment l'expliquez-vous ? Quels éléments faudrait-il davantage prendre en compte ? Quels sont les points de vigilance qu'il faudrait considérer ?

→ **Comment vous positionnez-vous sur le sujet de la reterritorialisation de l'alimentation / transition des systèmes alimentaires** (= la question est-elle prise en compte ou considérée par la structure) ? Quelles sont les relations entre transition écologique et alimentation ?

- Avis : Quels en sont les enjeux ? Quel constat faites-vous aujourd'hui ? Comment les thématiques de l'alimentation et de l'environnement s'imbriquent-elles et se nourrissent-elles l'une de l'autre ? Quelles en sont les répercussions dans votre secteur et dans le cadre vos activités propres ? Quels acteurs sont concernés selon vous (monde agricole, entreprises, citoyens, associations...) ? Quel serait leur rôle

respectif ?

- Si considérée : **Le développement territorial fait-il parti de la stratégie de développement de votre structure/organisation ? Déployez-vous des actions en lien avec l'alimentation territoriale / durable ?**
 - Oui : Lesquelles ? Quels en sont les objectifs ? Comment les mettez-vous en oeuvre / envisagez-vous de les mettre en oeuvre ? Quels sont les acteurs impliqués ? S'appuient-elles sur des initiatives existantes ? Si oui lesquelles ? En lien avec d'autres acteurs ? Pour quels publics cibles ? Quels effets ? Quels changements ces actions peuvent-elles induire ? Sont-elle reproductibles/duplicables ?
 - **Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ?** Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ? Rencontrez-vous des réticences ? De la part de qui ? Avec quels acteurs est-il difficile de travailler ? Quels acteurs faudrait-il impliquer davantage ? Pourquoi ?
 - **Quelles sont selon les conditions de réussite de telles actions ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ?
 - **Quel type de dispositifs ou d'outils faudrait-il mettre en place pour accompagner la mise en oeuvre de ces actions ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ?
 - Envisagé : **Quelles actions sont envisagées ? Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ? Que manque-t-il aux acteurs de votre secteur pour intégrer des dynamiques de re-territorialisation agricole et alimentaire (*envie/vision, moyens, compétences, appuis techniques et méthodologiques...*) ?** Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ? Rencontrez-vous des réticences ? De la part de qui ? Avec quels acteurs est-il difficile de travailler ?
 - Non : **Comment l'expliquez-vous ?** Que manque-t-il aux acteurs de votre secteur pour intégrer des dynamiques de re-territorialisation agricole et alimentaire (*envie/vision, moyens, compétences, appuis techniques et méthodologiques...*) ? Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ?
- Si non : Comment l'expliquez-vous ?

→ **Connaissez-vous les PAT ?** Connaissez-vous des démarches de Projet Alimentaire Territorial en particulier ? Si oui lesquelles ? Comment les avez-vous connu ? Quel lien faites-vous entre ce dispositif et votre secteur / champ ?

Avez-vous connaissance de l'implication d'un acteur de votre secteur / membre de votre réseau impliqué dans un PAT ? Comment a-t-il été mobilisé ? Comment s'est-il impliqué ? Quelles relations entretient-il avec les autres acteurs du projet ? Du territoire ? Comment contribue-t-il au projet ?

→ Quelles actions opérationnelles en lien avec votre secteur et la question alimentaire sont (susceptibles d'être) mises en oeuvre à l'échelle territoriale (= comment enclencher une dynamique de territorialisation dans votre secteur, par quoi commencer) ? Quels sont les principaux leviers qui favorisent l'imbrication des questions environnementales et alimentaires ?

- Quelles sont les **actions "leviers"** / porte d'entrées privilégiées pour enclencher une telle dynamique ? Pourquoi ? Quelles thématiques favorisent le consensus ? Quels sont les principaux points de convergence ?

POUR CHAQUE POINT ABORDÉ :

- Quels **acteurs** peuvent jouer le rôle de facilitateurs / d'appui ? Dans quel cadre ? A quelle échelle ? Sur quelles compétences faudrait-il s'appuyer ?
- **Quels seraient les principaux freins ?** Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ?
- **Quel type de dispositifs ou d'outils faudrait-il mettre en place pour accompagner les acteurs de votre secteur à prendre part aux initiatives territoriales en faveur de la transition agricole et alimentaire ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ?
- **Quelles sont selon les conditions de réussite de telles initiatives ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ? Quels partenariats mettre en place ? Comment les organiser ? Quels publics faut-il cibler ?

Relance points précis :

- **Agroécologie et modes de production écologiques, agriculture biologique :** Comment la question des modes de production est-elle prise en compte ? Comment encourager les changements de pratiques de productions agricoles ? Comment sensibiliser les acteurs du monde agricoles / les élus aux enjeux environnementaux, de biodiversité, de préservation des ressources et des écosystèmes ?
- **Ressources en eau :** Comment la question de la préservation des ressources en eau est-elle prise en compte ? Comment sensibiliser sur la préservation des ressources en eau et sur les impacts de l'agriculture ? Quels acteurs faudrait-il associer ?
- **Préservation du foncier :** Comment la question de la préservation des terres agricoles est-elle prise en compte ? Comment s'articulent les enjeux fonciers et environnementaux aujourd'hui ? Quels sont les outils ou dispositifs existants (planification, PCAET...) ? Quels acteurs sont concernés ?
- **Santé environnementale :** Comment la question de la santé environnementale est-elle prise en compte ? Connaissez-vous des projets articulant santé environnementale et alimentation ? En quoi est-ce un levier pour tendre vers un changement des pratiques ?
- **Logistique :** Comment la question des émissions de GES liées à l'alimentation est-

elle prise en compte ? Quels outils logistiques mettre en oeuvre pour réduire l'impact environnemental de l'alimentation (plateforme mutualisée, circuits-courts, espaces de vente, de stockage ou de transformation communs) ? Comment garantir une alimentation durable sur le territoire national ? Comment sécuriser l'approvisionnement en produits locaux et de qualité à l'échelle d'un territoire ?

- **Gaspillage alimentaire et pertes agricoles** : Comment les questions du gaspillage alimentaire et des pertes agricoles et de leur impact environnemental sont-elles prises en compte ?
- **Économie circulaire** : Comment mettre à contribution les principes de l'économie circulaire dans le cadre d'un projet alimentaire territorial ? Quels sont les leviers ? Comment cela est mis en place ? + **économie de la fonctionnalité, de la collaboration...**
- **Écologie industrielle et territoriale** : Connaissez-vous l'EIT ? Est-ce pour vous un levier pour accompagner la transition alimentaire ? Comment articuler ces démarches à l'échelle d'un territoire ?
- **Économie sociale et solidaire** : Dans quelle mesure l'ESS peut-elle contribuer à la transition alimentaire ? Quels sont les principaux acteurs concernés ? Comment sont-ils impliqués ?
- **Services écosystémiques et utilité sociale** : Comment valoriser l'utilité sociale et les services écosystémiques rendus par une agriculture raisonnée ? En quoi est-ce un levier pour tendre vers des changements de pratiques agricoles ?

D. ANNEXE N°4 – GRILLE D'ENTRETIENS POUR LES PRATICIENS (PRATICIENS DE L'ECONOMIE ALIMENTAIRE)

→ **Pouvez-vous commencer par vous présenter et présenter votre structure ?**

- **Comment est organisée votre structure ?** Quels sont les liens entre la tête de réseau et les membres ? Les actions conduites par la tête diffèrent-elles des actions menées par les membres ? Sur quelles thématiques les membres du réseau se rejoignent-ils ? Pourquoi ? Comment s'organisent les relations entre membres ? Comment animez-vous ce réseau ? Depuis quand existe-t-il ? Pourquoi a-t-il été créé ? Quels autres acteurs faudrait-il intégrer au réseau ? Pourquoi ? Comment les impliquer ?
- **A quels publics vous adressez-vous ? Quels publics bénéficient de votre travaux/actions** (*consommateurs, producteurs,...*) ? Par quels moyens ? Quelles sont vos principales stratégies pour les atteindre ?
- **Quelles sont les principales missions conduites ?** Comment travaillez-vous sur le terrain ? Quels types d'actions ou de projets sont menés ? Quels sont vos objectifs ? Vos priorités ?
- **Qui sont vos partenaires ?** Qui sont vos homologues ? Qui sont vos principaux interlocuteurs ?

→ **Quels sont les principaux enjeux de votre secteur aujourd'hui ? Quel.le.s sont selon vous les atouts et faiblesses de votre secteur ?** Les opportunités et les menaces ? Comment sont-elles prises en compte ? Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ? Comment percevez-vous l'évolution de votre activité dans les 10 ou 15 années à venir ?

→ **Comment vous positionnez-vous sur le sujet de la reterritorialisation de l'alimentation / transition des systèmes alimentaires** (= la question est-elle prise en compte ou considérée par la structure) ?

- Avis : Quels en sont les enjeux ? Quelles en sont les répercussions dans votre secteur et dans le cadre de vos activités propres ? Quels acteurs sont concernés selon vous (*producteurs, groupements de producteurs, coopératives, transformateurs, acteurs logistiques, distributeurs, consommateurs, GMS, chambres consulaires, ...*) ? Quel serait leur rôle respectif ?
- Si considérée : **Le développement territorial fait-il parti de la stratégie de développement de votre structure/organisation ? Déployez-vous des actions en lien avec l'alimentation territoriale / durable ?**
 - Qui : Lesquelles ? Quels en sont les objectifs ? Comment les mettez-vous en oeuvre / envisagez-vous de les mettre en oeuvre ? Quels sont les acteurs impliqués ?
 - **Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ?** Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ? Rencontrez-vous des réticences ? De la part de

qui ? Avec quels acteurs est-il difficile de travailler ? Quels acteurs faudrait-il impliquer davantage ? Pourquoi ?

- **Quelles sont selon les conditions de réussite de telles actions ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ?
- **Quel type de dispositifs ou d'outils faudrait-il mettre en place pour accompagner la mise en oeuvre de ces actions ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ?

- **Envisagé :** **Quelles actions sont envisagées ? Quels sont les principaux freins auxquels vous devez faire face ? Que manque-t-il aux acteurs de votre secteur pour intégrer des dynamiques de re-territorialisation agricole et alimentaire** (*envie/vision, moyens, compétences, appuis techniques et méthodologiques...*) ? Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ? Rencontrez-vous des réticences ? De la part de qui ? Avec quels acteurs est-il difficile de travailler ?
- **Non :** **Comment l'expliquez-vous ?** Que manque-t-il aux acteurs de votre secteur pour intégrer des dynamiques de re-territorialisation agricole et alimentaire (*envie/vision, moyens, compétences, appuis techniques et méthodologiques...*) ? Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ?

- **Si non :** Comment l'expliquez-vous ?

→ **Connaissez-vous les PAT ?** Connaissez-vous des démarches de Projet Alimentaire Territorial en particulier ? Si oui lesquelles ? Comment les avez-vous connu ? Quel lien faites-vous entre ce dispositif et votre secteur / champ ?

Avez-vous connaissance de l'implication d'un de vos membres / acteur de votre réseau impliqué dans un PAT ? Comment a-t-il été mobilisé ? Comment s'est-il impliqué ? Quelles relations entretient-il avec les autres acteurs du projet ? Du territoire ? Comment contribue-t-il au projet ?

→ **Quelles actions opérationnelles en lien avec votre secteur et la question alimentaire sont (susceptibles d'être) mises en oeuvre à l'échelle territoriale (= comment enclencher une dynamique de territorialisation dans votre secteur, par quoi commencer) ?**

- Quelles sont les **actions "leviers"** / porte d'entrées privilégier pour enclencher une telle dynamique ? Pourquoi ? Quelles thématiques favorisent le consensus ? Quels sont les principaux points de convergence ?

Voir plus bas pour relance :

Structuration de l'offre	Logistique	Débouchés
Modes de production Organisation / diversification des filières Gestion du foncier	Transport Stockage Transformation	Resto-co et hors domicile GMS / distribution Infrastructures

Valeur ajoutée Modèle économique	Infrastructures	Consommateurs
-------------------------------------	-----------------	---------------

POUR CHAQUE POINT ABORDÉ :

- Quels **acteurs** peuvent jouer le rôle de facilitateurs / d'appui ? Dans quel cadre ? A quelle échelle ? Sur quelles compétences faudrait-il s'appuyer ?
- **Quels seraient les principaux freins ?** Quels sont les principaux points de divergence / les points de blocage ?
- **Quel type de dispositifs ou d'outils faudrait-il mettre en place pour accompagner les acteurs de votre secteur à prendre part aux initiatives territoriales en faveur de la transition agricole et alimentaire ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ?
- **Quelles sont selon les conditions de réussite de telles initiatives ?** Quels points de vigilance doit-on considérer ? Quels partenariats mettre en place ? Comment les organiser ? Quels publics faut-il cibler ?

→ Relance points précis :

Structuration de l'offre :

- **Modes de productions :** Comment faire évoluer les modes de production en faveur d'une transition alimentaire territoriale ? Quels sont selon vous les leviers pour y parvenir ?
- **Organisation et diversification des filières :** Quels sont les principaux enjeux relatifs aux filières ? Comment concevez-vous la relation entre filière et territoire ? L'organisation des filières et l'articulation filières courtes/longues sont-elles des priorités selon vous ? Comment vous saisissez-vous de cet aspect ? Quels acteurs doivent être ciblés ? Quels leviers sont susceptibles de faciliter l'organisation de filières dans le cadre d'un projet de transition alimentaire ?
- **Gestion du foncier :** En quoi la relocalisation de l'alimentation constitue une opportunité pour une nouvelle gestion du foncier selon vous ? Quels sont les principaux freins ou difficultés rencontrés pour garantir la préservation du foncier agricole ? L'installation ou la reprise agricole ? Sur quelles structures ou quels acteurs faut-il s'appuyer ? Quels sont les principaux manques / besoins selon vous ? Quels outils faudrait-il créer, généraliser, mutualiser pour garantir une meilleure gestion du foncier à l'échelle des territoires ?
- **Valeur ajoutée :** En quoi la relocalisation de l'alimentation sur le territoire est-elle créatrice de richesse ? Comment faudrait-il le valoriser ? Auprès de quels publics ? Que faudrait-il mettre en place pour que cette relocalisation bénéficie aux producteurs ?
- **Modèle économique des exploitations agricoles :** La question du modèle économique constitue-t-elle un frein à la transition agricole et alimentaire ?

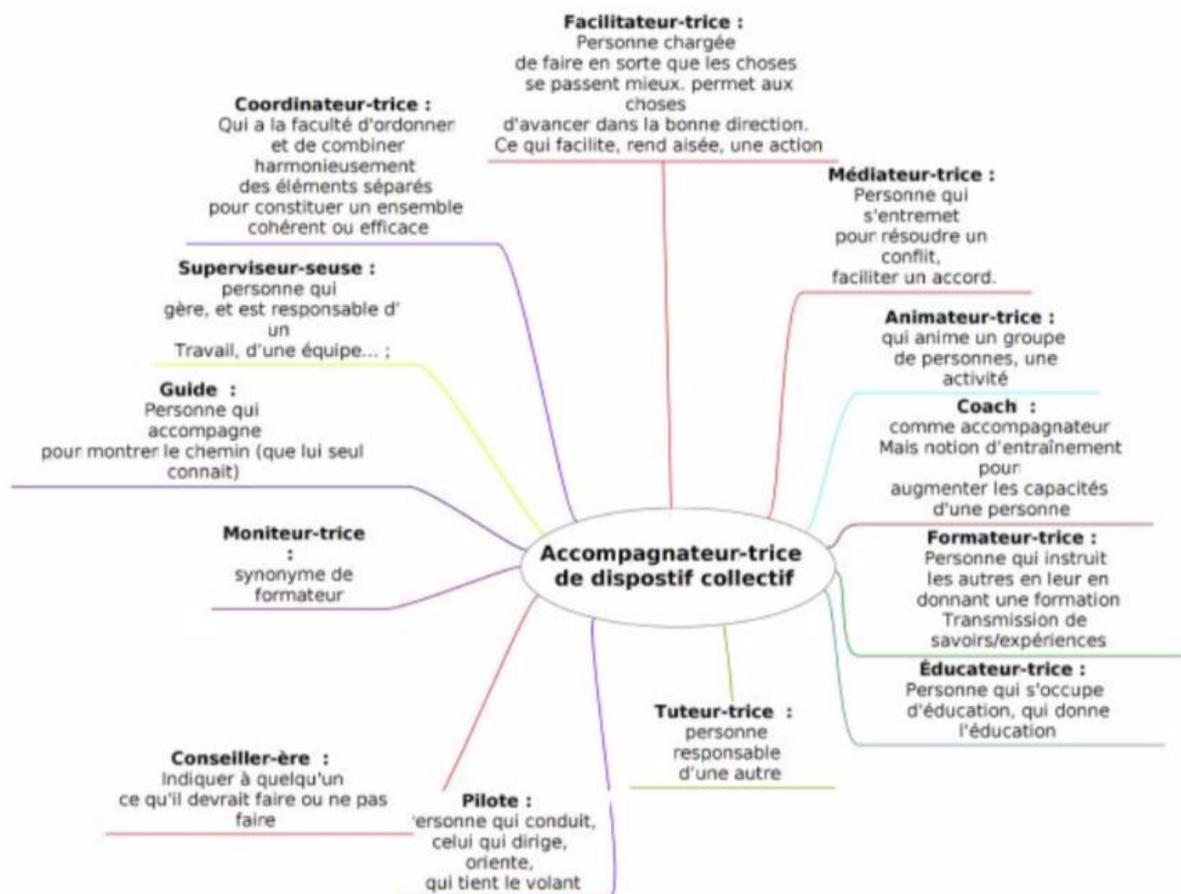
Comment l'expliquez-vous ? Qu'est-ce qui permettrait de garantir la viabilité économique des projets alimentaires territorialisés ?

Logistique : *Transport, stockage, transformation, infrastructures*. Quels sont les freins et les leviers dans l'organisation logistique de l'approvisionnement local ? Sur quelles structures ou quels acteurs faut-il s'appuyer ? Quels sont les principaux manques / besoins selon vous ? Quels outils faudrait-il créer, généraliser, mutualiser pour faciliter l'organisation logistique ?

Débouchés :

- **Restauration collective et hors domicile** : Quels sont les principaux enjeux propres à la restauration collective et hors domicile selon vous ? Comment améliorer l'approvisionnement de la restauration collective et hors domicile en produits locaux ? Comment le généraliser ?
- **GMS / distribution** : Quels sont les enjeux propres à la GMS selon vous ? Comment assurer l'approvisionnement de la GMS en produits locaux ? Quels sont les leviers ? Comment mobiliser les acteurs de la GMS ? Comment pérenniser leur engagement ? Comment les sensibiliser aux enjeux de la transition et de la relocalisation alimentaires ?
- **Infrastructure** : Comment sécuriser l'approvisionnement alimentaire sur un territoire ? Comment créer les infrastructures nécessaires à la distribution en produits locaux pour tous ? De quelles infrastructures a-t-on besoin ?
- **Consommateurs** : Comment sensibiliser les consommateurs aux enjeux propres au champ de l'économie alimentaire ? Quelles actions mettre en place ? Comment élargir l'offre en produits locaux de qualité à toute la population ?

E. ANNEXE N°5 : Les différentes postures de l'accompagnateur



ETRES, Educational and Training Resources for Environment and Sustainability. Bischoff O., Velasquez, S. Fiche concept L'accompagnement : définitions et postures, 2016. Disponible sur : <https://etreserasmus.eu/?Postures>

F. ANNEXE N°6 – TABLEAU RECENSANT LES OUTILS CAPITALISÉS PAR CHAMP DE L'ALIMENTATION OU THEMATIQUES

THEMATIQUES	AUTEUR	TYPE DE RESSOURCES	OUTIL
Accessibilité sociale	Projet Frugal	Outil méthodologique	<u>L'outil d'autodiagnostic des pratiques d'accès à une alimentation de qualité pour tous</u>
	Ingénieurs sans frontières	Rapport	<u>Rapport « Pour une sécurité sociale alimentaire »</u>
Économie alimentaire	Réseau Rural Français	Compte-rendu	<u>Atelier sur la transformation alimentaire</u>
	ANIA	Rapport	<u>Diagnostic de la filière alimentaire. Pour une approche économique des États généraux de l'alimentation.</u>
Urbanisme et Aménagement	Terre de Liens	Guide	<u>Guide pour agir sur le foncier agricole</u>
	Réseau rural PACA	Outil méthodologique	<u>Foncier agricole – Les outils pour préserver et dynamiser</u>
Environnement	FNAB	Outil méthodologique	<u>Les zonages de captage d'eau potable – Périmètres de protection de captage</u>