



Rn PAT

Réseau national
des Projets Alimentaires Territoriaux

Septembre 2020

RESUME DE STAGE



Quel accompagnement pour les acteurs des Projets Alimentaires Territoriaux ?

Une analyse des besoins pour outiller les acteurs et pérenniser la démarche

Laurène COLONGE



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



OBJECTIFS DE L'ETUDE

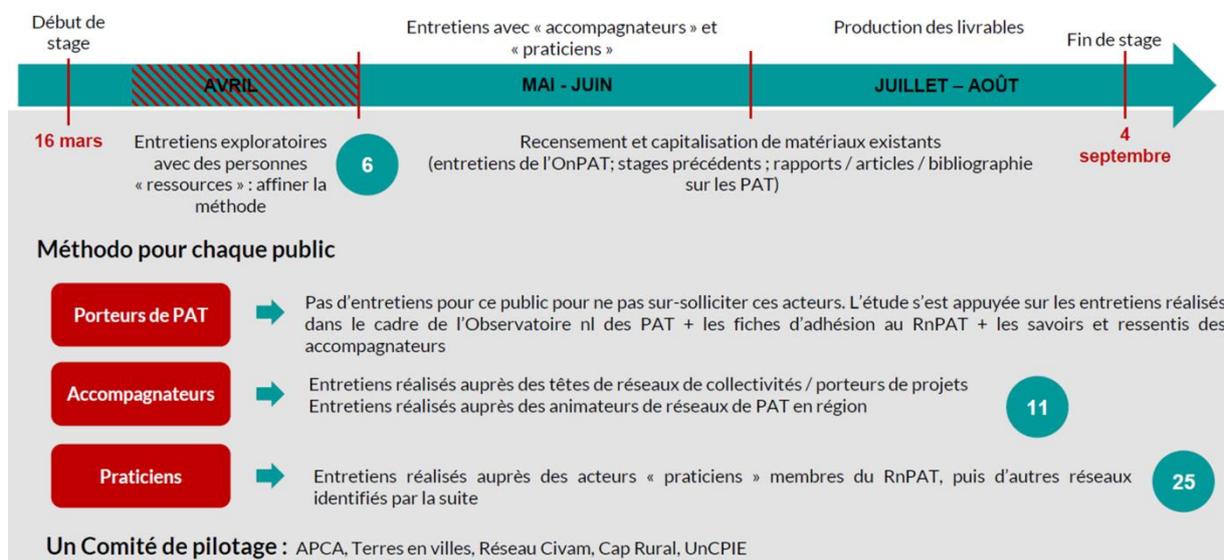
L'objectif de cette étude est d'**identifier les besoins** de trois des quatre publics identifiés comme prioritaires à l'issue de la saison 1 du RnPAT :

- **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 »** porté par Terres en Villes.

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](#).

DEMARCHE ET METHODE



Outre 6 entretiens exploratoires menés en début d'étude, 36 entretiens semi-directifs ont été conduits avec les réseaux accompagnateurs et praticiens de l'alimentation territoriale. Ce matériau a été complété de ressources existantes au sein du RnPAT : entretiens menés auprès

des porteurs de projets, études et rapports d'anciens stagiaires, fiches d'adhésion des membres du Réseau, actes et comptes-rendus de séminaires et ateliers organisés par le RnPAT. Trois réunions se sont tenues avec le Comité de pilotage pour recueillir leur avis sur les outils produits.

LIMITES DE L'ETUDE

- Le nombre d'entretiens réalisés n'a pas permis d'obtenir une totale représentativité des résultats, mais seulement de montrer **les grandes tendances observables** sur le terrain ;
- La diversité d'acteurs concernés par les PAT **n'a pas offert la possibilité d'une exhaustivité** dans les entretiens réalisés notamment **auprès du public des praticiens** ;
- **La notion de besoin est subjective.** La diversité des PAT lieu à une multiplicité de freins ou besoins spécifiques et territorialisés, impossible à identifier avec une étude nationale de cette nature ;
- Les **acteurs** ont le plus souvent évoqués des freins, limites mais **rarement des besoins concrets** ;
- Chaque public aurait pu faire l'objet d'une étude à part entière.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Des besoins partagés par les différents acteurs

Rendre lisible le dispositif PAT : La pluralité d'acceptations de l'objet « PAT » génère une confusion parmi des acteurs de PAT. Celle-ci est accentuée par la mise à l'agenda des questions alimentaires dans différentes arènes politiques et techniques. La profusion de ressources, d'acteurs & de travaux sur le sujet et l'émergence de

démarches alimentaires aux contours divers contribuerait à faire perdre en lisibilité le dispositif. Ce sentiment est accentué par l'existence de multiples dispositifs de politiques publiques territoriales (SCoT, PLU, PCAET, CLS...) dont l'articulation avec le PAT n'est pas toujours identifiée.

Propositions → Identification des différents dispositifs d'action publique locale, les définir (fonctionnement, mise en œuvre) et identifier des expériences sur la manière d'articuler ceux-ci avec le PAT (retours d'expériences).

Renforcer l'ambition politique des PAT à toutes les échelles : Les PAT disposant d'un soutien politique de la part d'élus locaux bénéficient d'une réelle capacité d'entraînement. À l'inverse, l'absence d'un soutien politique fort peut contribuer à donner une mauvaise vision du projet, voire à freiner l'avancée des

projets. Sensibiliser, voire former les élus locaux aux enjeux alimentaires permettrait d'impulser des dynamiques plus ambitieuses et pérennes. De la même manière, pour certains, le dispositif pâtit d'un manque d'ambition à l'échelle nationale qui se ressent dans les moyens octroyés au déploiement des PAT.

Propositions → Recensement d'outils pédagogiques de sensibilisation aux enjeux de l'alimentation durable ; Scénarios pédagogiques de formation des élus ; Plaidoyer en faveur de moyens pour l'alimentation territoriale dans le cadre des futures négociations de la PAC.

Allouer davantage de moyens au développement et à la mise en œuvre des PAT : L'engouement généralisé autour des PAT ne débouche pas sur des financements suffisants pour porter ce type de démarche très transversale. L'incertitude liée à la

fragilité des financements génère à la fois des craintes et une certaine lassitude chez les porteurs de PAT, contraints à des montages financiers complexes, dispersés et peu pérennes.

Propositions → Identifier les sources de financement, en particulier en matière d'ingénierie territoriale

Les besoins des porteurs de projets

Connaître son territoire : Afin d'améliorer le diagnostic en élargissant son spectre dans les différents champs de l'alimentation et de tendre vers des PAT les plus systémiques possibles, les porteurs de projets expriment le besoin d'identifier les acteurs ressources auprès desquels

obtenir des informations et données territorialisées et spatialisées. Ce besoin est associé à une difficulté de réaliser une lecture croisée des différents enjeux territoriaux permettant via le PAT, d'apporter une réponse transversale.

Propositions → Cartographie des acteurs ressources dans chaque champ de l'alimentation et des données dont ils disposent ; Méthodologie de réalisation de diagnostic

Elaborer une vision prospective et évaluer – deux piliers de la gestion de projet encore sous-outillés : La nécessité d'ancrer les projets dans le temps long, mais aussi de porter un regard « rétrospectif » et critique sur son projet a été rappelé plusieurs fois. Au-delà de l'ancrage territorial, il est important que les

acteurs puissent se projeter pour inscrire leur PAT dans la durée et en faire le support d'un projet d'avenir, tout en étant capable comparer, évaluer les actions menées, leurs impacts et la trajectoire réalisée. Les outils en matière de prospective et d'évaluation de projet semblent pourtant encore peu acquis et utilisés par les porteurs de projets.

Propositions → Recensement des outils de prospective et d'évaluation de projet ; Mettre en lumière leurs usages par des retours d'expériences concrets, qualifiés (avantages, limites)

Acquérir des compétences en communication / animation : L'animation des PAT est l'une des conditions majeures de réussite de ces projets. Coordonner les différentes actions entreprises, faire du lien entre les acteurs du PAT, concilier des points de vue et postures divergentes voire conflictuelles,

adopter un rôle de facilitateur... sont autant de missions de l'animateur d'un PAT qui requiert certes de moyens humains et financiers, mais surtout, des compétences. Former les maîtres d'ouvrage en techniques et outils d'animation tels que le dialogue territorial, la facilitation stratégique, l'animation dans la durée...

Propositions → Recensement et explication des démarches d'accompagnement pour l'animation territoriale ; Mise en place de groupes de travail sur l'ingénierie de l'animation territoriale au sein des réseaux de PAT (réseaux de collectivités, en région, au national)

Les besoins des réseaux « accompagnateurs »

Suivre l'avancée des projets et l'évolution de la dynamique PAT :

L'abondance des données et des ressources existantes et l'obsolescence rapide de l'information rendent difficiles le repérage des actions et le suivi de l'avancement des projets pour les accompagnateurs. Ces derniers manquent de moyens humains, mais surtout d'outils facilitant la capitalisation d'informations, le repérage des bonnes pratiques sur le terrain et

l'identification des besoins des porteurs de PAT. Disposer de telles ressources permettrait ainsi aux accompagnateurs 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. Ce travail est à mener conjointement avec le travail de recensement, d'observation mené à l'échelle nationale.

Propositions → Annuaire dynamique des porteurs de PAT par région ; Mise en place d'une démarche collaborative de recensement d'informations entre échelon régional et national

Créer des synergies entre échelles et formes d'accompagnement :

La multiplication des réseaux et 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, de clarifier les rôles de chacun, tout en organisant la complémentarité entre les différents réseaux, RnPAT compris.

Propositions → Annuaire dynamique des porteurs de PAT par région ; Mise en place d'une démarche collaborative de recensement d'informations entre échelon régional et national

Être en capacité d'accompagner la conduite opérationnelle des projets :

Les accompagnateurs ont exprimé leur difficulté à répondre à certaines attentes des porteurs de projet en matière d'appui et de support « technique » comme l'aide à la rédaction de cahiers des charges, l'appui

juridique et réglementaire sur des sujets comme la planification ou l'installation, ou encore l'accompagnement à l'ingénierie financière. Renforcer le partage d'expériences entre accompagnateurs sur leur modes de faire, leurs techniques d'animations, leurs difficultés, serait dans un premier temps l'occasion d'identifier de

bonnes pratiques, des personnes « clés » capables de répondre à ces difficultés.

Propositions → Groupes d'échanges entre accompagnateurs en présentiel ou webinar ; Création de livrables ; Mise en place d'un forum en ligne (type FAQ)

Les besoins des « praticiens »

Poursuivre l'acculturation des praticiens : Une partie des praticiens se montre intéressé par l'alimentation territoriale mais ne jouit 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 ». Ils manquent d'une vision territorialisée du dispositif PAT. Il est donc essentiel de rendre visible le dispositif PAT et de valoriser son déploiement concret.

Propositions → Interventions au sein des structures de praticiens ; Accompagnement au repérage et à la capitalisation de bonnes pratiques au sein des réseaux de praticiens

Démontrer l'intérêt des PAT aux yeux des praticiens : L'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, beaucoup se sentent encore très éloignés du monde des collectivités territoriales pour participer à des projets de territoire comme les PAT ou « 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. 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.

Propositions → Développement d'argumentaire pour démontrer la plus-value, les intérêts mutuels dans la participation aux PAT ; Valorisation de réalisations concrètes et d'actions opérationnelles déployées ;

Valoriser les compétences et l'expertise des praticiens à toutes les échelles : La montée en puissance de l'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 de façon dispersée, voire parfois

en concurrence. Mettre en avant les compétences et savoir-faire des praticiens de l'alimentation territoriale, en organisant le retour d'expériences et en mettant en valeur les initiatives qu'ils déploient, permettrait d'encourager leur participation et intégration effective et opérationnelle dans les PAT, et cela limiterait le risque de concurrence avec ces acteurs déjà spécialisés.

Propositions → Cartographie des praticiens et capitalisation des initiatives et actions portées en matière d'alimentation territoriale (pas seulement dans le cadre des PAT) ; Sollicitation des praticiens lors d'événements des réseaux de PAT (régionaux et nationaux)

PRECONISATIONS

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, l'économie de la fonctionnalité ; Les travaux et réflexions sur l'hybridation des

modèles socio-économiques ; l'agroécologie ; la santé et la justice environnementale ; le maillage logistique, d'usage du numérique et de planification alimentaire constituent une réelle opportunité pour les acteurs de PAT d'étendre le champ d'application des PAT et de construire des projets systémiques.

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. 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. 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 semble être essentiel.

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

Cette étude a montré 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 manque de moyens 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. 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.