



**HAL**  
open science

# Élaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de Projets alimentaires territoriaux

Leny Moulin

► **To cite this version:**

Leny Moulin. Élaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de Projets alimentaires territoriaux. Science politique. 2017. dumas-03866114

**HAL Id: dumas-03866114**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03866114>**

Submitted on 11 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Mémoire de Mission Professionnelle

Présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

Elaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de Projets Alimentaires Territoriaux



**Confidentiel**

Par Leny Moulin

Année de soutenance : 2017

Organisme d'accueil : Gressard Consultants

# Mémoire de Mission Professionnelle

Présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

Elaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de Projets Alimentaires Territoriaux



**Confidentiel**

CONFIDENTIEL POUR UNE DUREE DE 3 ANS : LEVEE DE CONFIDENTIALITE LE 13/10/2020

Par Leny Moulin

Année de soutenance : 2017

Mémoire préparé sous la direction de : Stéphane Fournier, maître de conférences en Économie – Institut des Régions Chaudes – Montpellier Supagro – UMR Innovation

Maître de stage : Laurent Chevallier, directeur de Gressard Consultants

Organisme d'accueil : Gressard Consultants

Présenté le : 13/10/2017

Devant le jury : Nicolas Bricas

Stéphane Fournier

Laurent Chevallier

Nabil Hasnaoui

## **Résumé**

Prévus dans la Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014, les projets alimentaires territoriaux (PAT) semblent être un outil pour développer des systèmes alimentaires territoriaux durables. Cependant, de par leur multi-dimensionnalité et la volonté d'avoir une démarche collaborative, les acteurs de terrains semblent ne pas toujours avoir les moyens et/ou connaissances pour mener à bien ces projets sur leurs territoires. En Mars 2017, le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Forêts en mars 2017 a annoncé vouloir avoir un PAT par département en France à la fin de l'année 2017 et 500 en 2020. Face à ce marché fleurissant, Gressard Consultants a voulu faire une étude pour comprendre les besoins que peuvent avoir les acteurs de terrain pour mener à bien ce type de projet afin de proposer une méthodologie d'accompagnement qui corresponde au mieux des réalités de terrain.

### **Mots Clés :**

Projet Alimentaire Territorial – Alimentation durable – Méthodologie d'accompagnement – Politique Publique Alimentaire – Transversalité

## **Abstract**

**Title :** Development of a methodology to accompany the development of Territorial Food Projects

Introduced on October 13<sup>th</sup> 2014 by the new legal framework on the future of farming, food and forest, Territorial Food Projects (TFP - PAT in French: *Projets alimentaires territoriaux*) are meant as a tool for developing sustainable and territorial food systems. However, the multi-dimensionality of these types of projects as well as the collaborative approach the territorial actors wish to put in place have led to uncertainty as to the means and methods to carry out such projects. In March 2017, the French Ministry of Agriculture, Food and Forestry announced its intention to have one TFP in France by the end of 2017 and 500 by 2020. Seeing an opportunity in this flourishing market, Gressard Consultants carried out a study to understand the needs of the territorial actors when implementing TFP in order to propose a methodology that best corresponds to the realities of the field.

### **Key Words :**

Territorial Food Projects - Sustainable Food - Accompanying methodology - public policies - transversality

## Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement Laurent Chevallier, directeur de Gressard Consultants, pour m'avoir permis de réaliser mon stage de fin d'études à ses côtés. Ce fut une expérience professionnelle très enrichissante.

J'adresse également mes remerciements à Solène Denisot, consultante de Gressard Consultants, pour ses conseils et sa relecture.

Ce stage a été l'occasion également de participer à la vie d'une entreprise. Ainsi, pour leurs conseils et la qualité professionnelle qu'ils ont montrés, je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe Gressard et Triesse : Laurent, Solène, Périnne, Clément, Valérie, Quentin, Florence, Patrick, Henri, Chrystelle et Vicholin. Mais aussi Mathilde et Camille, des anciennes que j'ai eu l'occasion de croiser durant ce stage.

Je remercie également Stéphane Fournier, maître de conférences en Économie à l'Institut des Régions Chaudes de Montpellier SupAgro et tuteur pédagogique de mon stage, pour m'avoir suivi au cours de ces six mois et pour l'aide précieuse qu'il m'a apporté dans la construction de mon analyse.

Je remercie également toutes les personnes interrogées dans le cadre de ce travail, qui m'ont accordé de leur temps et m'ont permis de produire cette étude.

Je remercie mes proches, pour leurs conseils et leur accompagnement sans faille tout au long de cette année.

Enfin, j'ai une pensée pour mes ami(e)s Padiens et Samiens avec qui j'ai partagé cette année.

## Table des matières

Remerciements .....	4
Sigles et Acronymes.....	8
Introduction : .....	10
I – Contexte .....	12
1) Présentation du commanditaire Gressard (une marque du Groupe Triesse).....	12
2) Notre sujet d'étude .....	13
3) Notre méthodologie d'étude .....	13
II – Les PAT en France : un nouvel enjeu de développement de l'alimentation durable pour les territoires.....	15
1) Définition et origine du Projet Alimentaire Territorial.....	15
1.1) Des acteurs institutionnels lassés par des politiques publiques trop sectorielles .....	15
1.2) Une volonté d'ancrer territorialement l'alimentation .....	15
1.3) L'introduction des « Projets Alimentaires Territoriaux » .....	16
2) Point sur les compétences qu'ont les collectivités territoriales en lien avec les projets alimentaires territoriaux .....	17
3) Une gouvernance alimentaire en cours de construction dans les PAT.....	18
3.1) Une gouvernance complexe aux acteurs diverses .....	18
3.2) Une gouvernance transversale dans la réalisation d'un PAT .....	20
4) Un Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux pour piloter cette gouvernance ....	21
5) Une démarche de labellisation pour apporter une plus-value aux démarches PAT ? .....	22
III – Les PAT dans l'action : une difficulté pour les porteurs de projets de passer de l'élaboration à la mise en œuvre sur le terrain .....	23
1) Analyse de cahiers de charges d'appels d'offre (Albi, Clermont et Corse) : besoins, objectifs,.....	23
2) Deux cas d'études de terrain aux différences territoriales significatives mais aux objectifs similaires.....	24
2.1) Le PAT du Plateau de Saclay : présentation et analyse .....	24
2.2) Le PAT de Castelnaudary : présentation et analyse .....	29
3) Analyse du dispositif PAT : freins et levier d'action dans la mise en œuvre de l'action .....	33
3.1) Un Cadre institutionnel qui reste perfectible .....	33

3.2) Des PAT définis a priori mais une mise en action plus délicate .....	35
IV – Proposition de méthodologie d’accompagnement aux porteurs de projet .....	40
1) Décryptage des besoins client.....	40
2) Forum participatif.....	41
3) Analyse et Compréhension du territoire .....	41
3.1) Analyse des dynamiques du territoire .....	41
3.2) Analyse exhaustive des grandes filières du territoire .....	42
3.3) Identification des acteurs du territoire et de leurs compétences .....	44
3.4) Formation/Sensibilisation personnalisé des élu (e)s à la construction d’un PAT .....	44
4) Définition des enjeux d’un PAT .....	45
5) Elaboration du Plan d’Action .....	46
6) Mise en Œuvre de l’Action .....	48
7) Aide à l’obtention de la Labellisation PAT .....	48
 Conclusion .....	 50
 Bibliographie.....	 52
 Tables des Annexes .....	 55
Annexe 1 : Liste des personnes ressources contactées durant le stage .....	56
Annexe 2 : Grille d’entretien personnes ressources .....	57
Annexe 3 : Grille d’entretien acteurs de terrain .....	58
Annexe 4 : Listes des personnes rencontrées lors des terrains d’études .....	61
Annexe 5 : Liste des compétences des collectivités territoriales au regard de la loi NOTRe.....	62
Annexe 6 : Carte des PAT labellisés à l’appel à projet PNA 2016.....	64
Annexe 7 : Critères d’évaluation d’un PAT pour être éligible à la Labellisation.....	65
Annexe 8 : Typologie des PAT selon le Rn PAT.....	69
Annexe 9 : Analyse du décryptage client .....	70
Annexe 10 : Repères et Indicateurs pouvant servir à l’analyse des dynamiques d’un territoire .....	72
Annexe 11 : Liste des acteurs pouvant prendre part au PAT .....	75
 Résumé.....	 76





## Sigles et Acronymes

**ADCF** : Association Des Communes de France  
**ADEME** : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie  
**AMAP** : Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne  
**AMO** : Aide à Maitrise d'Ouvrage  
**AO** : Appel d'Offre  
**APCA** : Association Permanente des Chambres d'Agriculture  
**ARS** : Agence Régional de Santé  
**CCAS** : Centre Communal d'Action Social  
**CEREMA** : Centre d'Etudes et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement  
**CIVAM** : Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural  
**CRPM** : Code Rural et de la Pêche Maritime  
**CoPil** : Comité de Pilotage  
**CPS** : Communauté d'agglomération Paris Saclay  
**DDT** : Direction Départementale des Territoires  
**DGAL** : Direction Générale de l'Alimentation  
**DLI** : Diagramme de Logique d'Impact  
**DRAAF** : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Forêts  
**DRIAAF** : Direction Régionale Interdépartementale de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Forêts  
**DREAL** : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement  
**EELV** : Europe Ecologie Les Verts  
**EGA** : Etat Généraux de l'Alimentation  
**ENSTA** : Ecole Nationale Supérieur de Techniques Avancées  
**EPCI** : Établissement public de coopération intercommunale  
**ETP** : Emploi Temps Plein  
**GIEE** : Groupement d'Intérêt Economique et Environnemental  
**GMS** : Grande et Moyenne Surface  
**IA** : Initiative Alimentaires  
**IAA** : Industrie Agro-Alimentaire  
**IFSTTAR** : Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux  
**INRA** : Institut National des Recherches Agronomiques  
**InterFeL** : Interprofession des Fruits et Légumes  
**LAAF** : Loi d'Avenir pour l'Agriculture et la Forêt  
**MAAF** : Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Forêts  
**NOTRe** : Nouvelle Organisation Territoriale de la République  
**PADD** : Projet d'Aménagement et de Développement Durable  
**PAEN** : Protection des Espaces Agricoles et Naturels  
**PAT** : Projet Alimentaire Territorial  
**PCAET** : Plan Climat Air Energie Territorial  
**PDU** : Plan de Déplacements Urbain

**PLH** : Plan Local de l'Habitat  
**PLU** : Plan Local d'Urbanisme  
**PLUi** : Plan Local d'Urbanisme Intercommunale  
**PNA** : Programme National pour l'Alimentation  
**PNR** : Parc Naturel Régional  
**PS** : Petite Surface  
**Rn PAT** : Réseau nation des Projets Alimentaires Territoriaux  
**SAL** : Système Alimentaire Local  
**SAT** : Système Alimentaire Territorial  
**SCoT** : Schéma de Cohérence Territorial  
**SDAGE** : Schéma Directeur de l'Aménagement et de la Gestion des Eaux  
**SDPAL** : Service de Direction de la Politique Alimentaire  
**SOLAAL** : Solidarité des producteurs Agricoles et des filières Alimentaires  
**SRADDT** : Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire  
**SRCE** : Schéma régional de cohérence écologique  
**SPF** : Secours Populaire Français  
**SQY** : Communauté d'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines  
**VGP** : Communauté d'agglomération Versailles Grand Parc  
**ZAC** : Zone d'Aménagement Concerté  
**ZAP** : Zone Agricole Protégé

## Introduction :

Dans une société française de plus en plus urbanisée, un nouveau regard est porté depuis une dizaine d'année sur le milieu rural (Arnal, 2012). « *Longtemps laissée aux seuls agriculteurs, la campagne est désormais revendiquée par les citoyens* », qui entendent « *refaire campagne* » (Poulot, Rouyres, 2007). Ainsi, nous assistons à une recomposition du rapport entre milieu urbain et milieu rural, dont l'agriculture est partie prenante (Guibert, Jean, 2011).

Les liens entre agriculture et ville semblent de plus en plus se renforcer, participant à une reterritorialisation de l'agriculture (Lescureux, 2003 ; Germain, Le Guen, Thureau, 2006) ainsi qu'à la construction de nouveaux rapports de « proximité » entre la ville et l'agriculture (Bertrand, Rousier, 2004 ; Cavailhès, Wavresky, 2007). D'un côté, l'agriculture a connu de profondes mutations, et semble assumer sa multifonctionnalité et ses liens au territoire. De l'autre, la ville s'étale sur les espaces ruraux environnants (Roux, Vanier, 2008), aboutissant à une dilution de la frontière entre espaces ruraux et espaces urbains qui réinterroge le rapport entre monde urbain et rural.

La sur-médiatisation des crises alimentaires a généré une perte de confiance des consommateurs dans les systèmes de production, transformation et de distribution alimentaire. Ce cadre de suspicion généralisé et l'envie d'améliorer au quotidien la qualité de l'alimentation a conduit les consommateurs et les professionnels agricoles et alimentaires à proposer de nouvelles alternatives et initiatives alimentaires bien souvent tournées sur le local (circuits courts, Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP), ...). Ces initiatives sont intéressantes mais restent limitées car très localisées et touchent un public de consommateurs déjà avertis sur les questions agricoles et alimentaires.

Ainsi, les acteurs nationaux et territoriaux expriment de plus en plus leur volonté d'engager les territoires dans des démarches structurantes dans le champ de l'alimentation (exemple du Pacte de Milan signé par 130 villes en 2015). Cette réalité témoigne de l'importance accordée par ces acteurs à la thématique de l'alimentation durable pour tous.

Alors que la question alimentaire relève « *historiquement de l'action de l'Etat, depuis une vingtaine d'années* » les collectivités se la « *réapproprient pour développer des politiques locales reliant l'alimentation aux enjeux de durabilité : lutte contre le réchauffement climatique, développement économique, santé publique, équité sociale, etc.* » (Dupé, 2015)

L'Association des Régions de France a signé en Juillet 2014 la *Déclaration de Rennes* pour des *systèmes alimentaires territorialisés (SAT)*. Suite à cela, la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt fut signée le 13 octobre 2014 (art. 39). Cette loi vise à appuyer les démarches d'ancrage territorial de l'alimentation et ce à travers les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT).

C'est cet outil de territorialisation de l'alimentation que nous allons étudier ici. Après une brève contextualisation de notre étude (I) nous présenterons un état des lieux des PAT en

France aujourd'hui (II), puis nous montrerons, en nous basant sur deux cas d'études, en quoi la mise en œuvre des PAT peut rencontrer de multiples freins (III), enfin nous proposerons des éléments méthodologiques visant à lever ces freins et accompagner à l'élaboration et la mise en œuvre des PAT (IV).

## I – Contexte

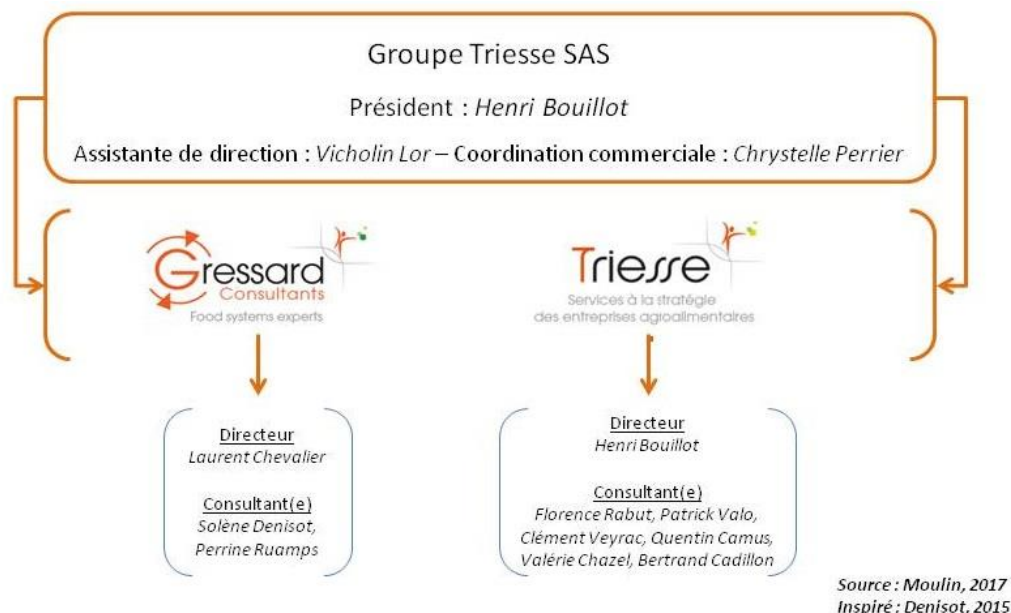
Dans cette partie nous présenterons en détail l'activité de notre structure d'accueil (1), puis nous expliquerons notre sujet d'étude, ainsi que la problématique qui nous a guidé au long de cette étude (2) et nous expliquerons enfin la méthodologie mise en œuvre au cours des cinq derniers mois (3).

### **1) Présentation du commanditaire Gressard (une marque du Groupe Triesse)**

Triesse est une société de conseil et de services à la stratégie des entreprises agro-alimentaires. Elle conseille et accompagne les dirigeants dans le développement et l'adaptation de leurs organisations.

Dans son processus de développement stratégique, Triesse a souhaité élargir ses domaines d'activités pour inclure un pôle « études ». Ce choix s'est traduit par le rachat en 2011 du Cabinet Gressard, aujourd'hui devenu Gressard Consultants.

Triesse SAS est donc aujourd'hui un « groupe » fort de deux entités : Triesse (société mère) et Gressard Consultants. En réalité, on peut considérer que Triesse et Gressard représentent plutôt deux marques pour porter des expertises spécifiques auprès des différents clients de Triesse SA (figure 1).



**Figure 1 : Les marques du groupe Triesse SAS**

Gressard Consultants est aujourd'hui une marque portant une expertise d'ingénierie sur les filières agricoles et agro-alimentaires, positionnée sur le conseil, la formation et l'assistance technique auprès des institutions et du secteur public. Gressard intervient en tant qu'expert des systèmes alimentaires, en facilitant la décision stratégique des acteurs institutionnels et des entreprises. Les consultants les accompagnent dans la mise en œuvre de leurs projets

collectifs. En s'appuyant sur ses ressources internes, sur un réseau d'experts et de consultants partenaires, le cabinet a pu intervenir à ce jour en France et dans une soixantaine de pays du monde.

## 2) Notre sujet d'étude

De par son expertise et ses références, Gressard accompagne des acteurs publics et privés sur des projets en lien direct avec la notion de Projet Alimentaire Territorial. Considérant à la fois la complexité du concept de PAT et les enjeux autour de leur développement, Gressard a souhaité bénéficier d'un travail de fond sur les PAT autour de la question suivante :

**« Comment appuie-t-on les acteurs dans un processus de construction d'un Projet Alimentaire Territorial ? »**

Ce travail a permis de constituer une méthodologie « Gressard » d'accompagnement des porteurs de projets souhaitant réaliser des PAT sur leurs territoires.

Cette étude s'est basée sur plusieurs hypothèses de départ (élaboré suite à une première analyse bibliographique) :

*Hyp.1* : La réussite d'un PAT est conditionnée à sa capacité de concevoir une démarche collaborative entre différents acteurs d'un territoire, aux intérêts divergents, autour de l'alimentation durable ;

*Hyp.2* : La réussite d'un PAT est conditionnée à l'écriture d'un plan d'action en adéquation avec les réalités économiques, environnementales et sociales, du territoire ;

*Hyp.3* : La réussite d'un PAT est conditionnée à l'engagement et à la mobilisation des élu(e)s locaux.

## 3) Notre méthodologie d'étude

Afin de vérifier ces hypothèses, la méthodologie s'est structurée en plusieurs parties :

Une première partie bibliographique : cette première étape a permis à travers la documentation disponible sur internet (articles scientifiques, mémoires de recherches, guides méthodologiques, notices ministérielle, ...) de définir les PAT et de comprendre le contexte actuel dans lequel ils évoluent (instance de pilotage, où sont les PAT aujourd'hui en France, labellisation, ...). Ceci nous a également permis d'identifier à l'échelle nationale les acteurs qui s'occupent de cette thématique.

Ensuite une série d'entretiens téléphoniques (voir la liste des personnes rencontrées et la grille d'entretien en annexe 1 et 2) auprès de personnes « ressources » du monde de la recherche (3 personnes) et des institutions publiques nationales (4 personnes) a été réalisée. L'objectif était de pousser un peu plus loin la compréhension du contexte actuel des PAT en France et d'évoquer la méthodologie de l'étude (notamment sur le choix de nos terrains d'étude). Cela a

permis d'éclaircir la question de la labellisation PAT et de définir un peu mieux la nature des terrains d'étude. Suite à cette étape, nous nous sommes focalisés sur des terrains d'études ruraux ou de petites agglomérations pour essayer d'aller à « contre-courant » de ce qui se faisait dans les études actuelles.

Ensuite, le contact (mail et/ou téléphone) a été établi avec les 13 DRAAF de France afin de leur faire part de notre démarche et savoir si, au regard de ces éléments, elles disposaient de terrains d'études intéressants. Plusieurs terrains d'étude nous ont alors été conseillés :

DRIAAF Ile-de-France	Le Plateau de Saclay
DRAAF Occitanie	Territoire de Midi Quercy
DRAAF Occitanie	Ville de Castelnaudary
DRAAF PACA	Ville de Mouans-Sartoux
DRAAF PACA	PNR du Lubéron
DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes	PNR des Baronnies
DRAAF Bretagne	Pays de Morlay
DRAAF Bretagne	Territoire de Brocéliande
DRAAF Bretagne	Département Finistère
DRAAF Nouvelle Aquitaine	Pays Basque

Tableau 1 : Liste des terrains d'études envisagés

Le contact a alors été établi avec l'ensemble des porteurs de projets de ces territoires afin de présenter les objectifs de l'étude et obtenir leur accord pour qu'ils constituent l'un des cas d'études. Au final, un accord de principe a été trouvé avec deux d'entre eux : Le Plateau de Saclay et la Ville de Castelnaudary. Une fois le contact établi avec les porteurs de projets PAT de ces deux territoires, une grille d'entretien a été réalisée (voir annexe 3) afin de structurer les entretiens une fois sur place. Pour chacun des cas d'études nous avons passé 48 h sur place afin de rencontrer les porteurs de projets, mais également les partenaires et institutions associés (voir liste en annexe 4).

Parallèlement à cela, durant la durée du stage, Gressard a répondu à quatre Appels d'Offres (AO) sur le sujet PAT pour les territoires du Pole Territorial de l'Albigeois et des Bastides, les territoires partenaires Grand Clermont et PNR Livradois-Forez, la DRAAF Corse et la Métropole Aix-Marseille-Provence en association avec le Pays d'Arles. Ces quatre AO viendront nourrir la réflexion sur ce que veulent/attendent les porteurs de projets de la part d'un bureau d'étude dans l'aide à la mise en place d'un PAT.

Les entretiens menés lors de nos visites de terrain, ainsi que l'analyse de ceux-ci nous a permis de tirer de « grand résultats » propres à ces deux cas d'études. Ce travail complété par nos lectures, nos entretiens « ressources », et l'expérience acquise au sein de Gressard nous a permis de faire des propositions méthodologique d'accompagnement des porteurs de projet qui souhaiteraient mettre en place des PAT sur leurs territoires.

## II – Les PAT en France : un nouvel enjeu de développement de l'alimentation durable pour les territoires

Dans cette partie, nous verrons en quoi consiste les Projets Alimentaires Territoriaux et comment sont-ils apparus dans l'agenda politique des collectivités territoriales (1), puis nous rappellerons les compétences et leviers d'actions qu'ont ces collectivités à leur disposition pour intégrer les objectifs d'alimentation durable dans leurs politiques (2) tout en soulignant la complexité que représente la construction de la gouvernance au sein des PAT (3). Nous évoquerons le Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux, qui se veut garant de cette gouvernance nationale (4). Enfin nous parlerons de la volonté du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Forêts (MAAF) d'apporter une reconnaissance aux démarches PAT engagés sur les territoires à travers une Labélisation PAT (5).

### **1) Définition et origine du Projet Alimentaire Territorial**

#### **1.1) Des acteurs institutionnels lassés par des politiques publiques trop sectorielles**

*« Pendant très longtemps, l'alimentation n'a pas fait l'objet d'une politique publique spécifique mais a été abordée de façon sectorielle par des politiques en lien avec : l'agriculture, l'économie, la sécurité alimentaire, l'aide alimentaire ou encore la santé et la nutrition » (Dupé, 2015).*

Ce constat fait par Alice Dupé en 2015 a constitué l'un des fondements de l'élaboration par le gouvernement du Programme National pour l'Alimentation (PNA) dans l'objectif de proposer *« un programme transversal capable d'intégrer les problématiques de l'alimentation et du modèle alimentaire français dans leur ensemble » (Dupé, 2015).*

Le PNA vise *« à assurer à la population l'accès, dans des conditions économiquement acceptables par tous, à une alimentation sûre, diversifiée, en quantité suffisante, de bonne qualité nutritionnelle, produite dans des conditions durables [...] à offrir à chacun les conditions du choix de son alimentation en fonction de ses souhaits, de ses contraintes et de ses besoins nutritionnels, pour son bien-être et sa santé »<sup>1</sup>*. Il se décline en 4 axes prioritaires :

- Faciliter l'accès de tous à une alimentation de qualité ;
- Améliorer l'offre alimentaire ;
- Améliorer la connaissance et l'information sur l'alimentation ;
- Promouvoir le patrimoine français alimentaire et culinaire, matériel et immatériel.

#### **1.2) Une volonté d'ancrer territorialement l'alimentation**

En octobre 2014 la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (LAAF) est promulguée.

---

<sup>1</sup> Agriculture.gouv



Cette loi vise à améliorer la sécurité alimentaire en France et à encourager la transition de l'agriculture en agro-écologie.

De plus elle donne lieu à un nouveau PNA articulé en quatre axes :

- L'éducation alimentaire de la jeunesse ;
- La lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Le renforcement de l'ancrage territorial du système alimentaire français ;
- La mise en valeur du patrimoine agricole, alimentaire et gastronomique français.

Parmi ces quatre axes forts, l'accent est mis ici sur le troisième énoncé. La LAAF précise l'importance d'un ancrage territorial de l'alimentation et mentionne les « Projets Alimentaires Territoriaux » comme outil de développement de l'alimentation durable au sein des territoires français.

### **1.3) L'introduction des « Projets Alimentaires Territoriaux »**

Le concept de PAT a été proposé par le groupe Europe Écologie Les Verts (EELV), et notamment par Brigitte Allain, députée écologiste de la Dordogne, lors des discussions à l'Assemblée Nationale autour de la LAAF.

Les PAT sont alors définis dans le Code Rural et de la Pêche Maritime (CRPM) à travers l'article L.1-III

*« Les actions répondant aux objectifs du programme national pour l'alimentation et aux objectifs des plans régionaux de l'agriculture durable, définis à l'article L. 111-2-2 du présent code, peuvent prendre la forme de projets alimentaires territoriaux. Ces derniers 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'alimentation. »*

Et l'article L. 111-2-2

*« Les projets alimentaires territoriaux mentionnés au III de l'article L. 1 sont élaborés de manière concertée avec l'ensemble des acteurs d'un territoire et répondent à l'objectif de structuration de l'économie agricole et de mise en œuvre d'un système alimentaire territorial. Ils participent à la consolidation de filières territorialisées et au développement de la consommation de produits issus de circuits courts, en particulier relevant de la production biologique.*

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

*Ils s'appuient sur un diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire et la définition d'actions opérationnelles visant la réalisation du projet. Ils peuvent mobiliser des fonds publics et privés. Ils peuvent également générer leurs propres ressources. »*

Cette définition précise que le PAT est une démarche co-construite qui doit être élaborée en cohérence avec les plans et programmes déjà existants. Il a donc vocation à réunir les services déconcentrés de l'État, les collectivités, les acteurs économiques et le monde associatif.



Figure 2 : Les acteurs d'un Projet Alimentaire Territorial (source : Allain B., 2014)

Malgré cette définition, il n'existe pas de décret de loi précisant les modalités du PAT : Comment construit-on un PAT ? Quels acteurs doivent porter le projet ? Quels acteurs ont les moyens et les compétences pour mener à bien les actions induites par les grands axes du PNA ? Nous verrons que ces questions sont pourtant au cœur des problématiques d'élaboration et de mise en œuvre des PAT

## 2) Point sur les compétences qu'ont les collectivités territoriales en lien avec les projets alimentaires territoriaux

Comme on a pu le voir, la question de l'approche territoriale de l'alimentation est un sujet d'actualité depuis quelques années en France. Soutenue par le MAAF, sous la forme des PAT, cette question est appuyée de plus en plus sur le terrain par les collectivités territoriales, qui se positionnent comme acteurs majeurs de cette transition.

Afin de traiter le PAT dans sa multi-dimensionnalité, ces acteurs doivent avoir des compétences en économie, aménagement du territoire, environnement, santé, éducation et culture, etc.

Toutefois, le 7 août 2015, le Gouvernement a signé la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe).

L'objectif de cette loi est de clarifier le rôle des différents échelons territoriaux et de rendre leur action plus efficace, tout en renforçant le couple région-intercommunalités. Ces changements touchent notamment à la clause de compétence générale.

Celle-ci consiste à accorder aux collectivités une capacité d'intervention générale, sans qu'il soit nécessaire de procéder à une énumération de leurs attributions. Elle donne à la collectivité concernée les compétences « *pour traiter de toute affaire ayant un lien avec son territoire* », selon la définition du Conseil constitutionnel.

Il existe également le principe de compétence exclusive, qui quant à lui, dresse des listes préétablies de domaines, sous la forme d'un catalogue exclusif des compétences. La réforme attribue donc ce principe aux départements et régions, qui ne pourront plus intervenir que dans des domaines de compétences réservés.

La liste complète des compétences actualisées selon les changements apportés par la loi NOTRe se trouve en annexe 5.

### **3) Une gouvernance alimentaire en cours de construction dans les PAT**

#### **3.1) Une gouvernance complexe aux acteurs diverses**

Au travers des programmes alimentaires territoriaux, une nouvelle politique publique transversale se définit progressivement dans les territoires engagés et s'appuie sur une nouvelle gouvernance très ouverte. Cette gouvernance fédère un très grand nombre d'acteurs concernés par la chaîne alimentaire tels que des structures publiques, privées, associatives, des groupements d'acteurs, coopératives, syndicats et citoyens organisés (Racineux, et al, 2017).

Les travaux de Wiskerke (2009) ont permis de décrire une gouvernance alimentaire territoriale et intégrée. Les jeux d'acteurs mis en œuvre lors de la création d'Initiatives Alimentaires (IA) s'organisent autour de trois axes distincts (Wiskerke, 2009).

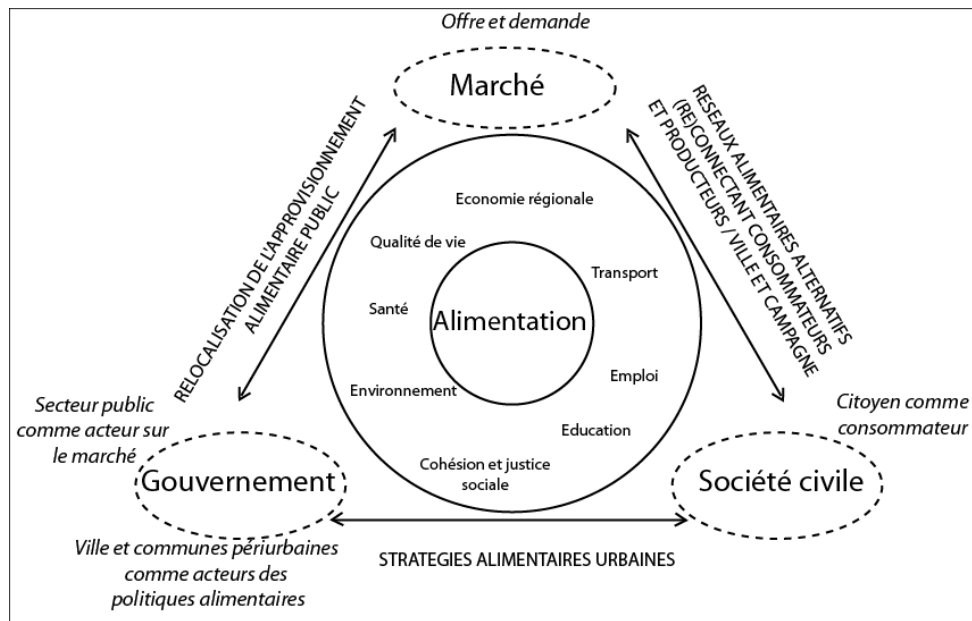


Figure 3 : Grille d'analyse de la gouvernance alimentaire territoriale et intégrée, d'après Wiskerke (2009), source: Racineux N., et al, 2017

L'axe « société civile et marché » illustre les premiers mouvements s'inscrivant dans cette logique de gouvernance alimentaire, ceux des réseaux alimentaires alternatifs (re)connectant consommateurs, majoritairement urbains, et producteurs agricoles (Renting et al. 2003 ; WATTS et al. 2005 cités par Perrin et al.). On retrouve par exemple, dans cet axe, les AMAP.

L'axe « gouvernement et marché » concerne le développement des accords entre institutions et producteurs locaux, qui sont des leviers d'actions sur l'environnement, l'éducation, la justice sociale, la santé publique.

L'axe « gouvernement et société civile », indique une forme de gouvernance locale, décentralisée, gérée par d'autres acteurs que les acteurs publics. Il peut s'agir, par exemple, de "food policy council" (conseil de politique alimentaire) qui regroupe des acteurs de structures publics, des représentants d'associations et des entreprises locales (Stierand, 2012 cité par Perrin et al.).

Les travaux de Wiskerke (2009) mettent en évidence des éléments de catégorisation des IA nécessaires pour proposer une grille d'analyse de celles-ci. Ces travaux permettent d'identifier les réseaux d'acteurs et une analyse des circuits courts de commercialisation entre les zones urbaines et les activités agricoles, intégrant l'action de la société civile sur les questions alimentaires (Baldelli, Calvi, 2017).

Cependant, cette grille d'analyse reste incomplète et les travaux de C. Perrin et C-T. Soulard ont permis d'aborder l'analyse de manière complémentaire. Ils soulignent l'intérêt d'analyser les politiques publiques, les acteurs intermédiaires et les lieux d'interface entre la ville, l'agriculture locale et les citoyens. Ceci permet une répartition géographique des initiatives et de leurs stades de la chaîne alimentaire. C'est une approche analytique multidimensionnelle,

s'intéressant aux échelles d'actions des acteurs et du dialogue qui s'instaure lors de la création de l'IA. (Perrin., Soulard, 2014).

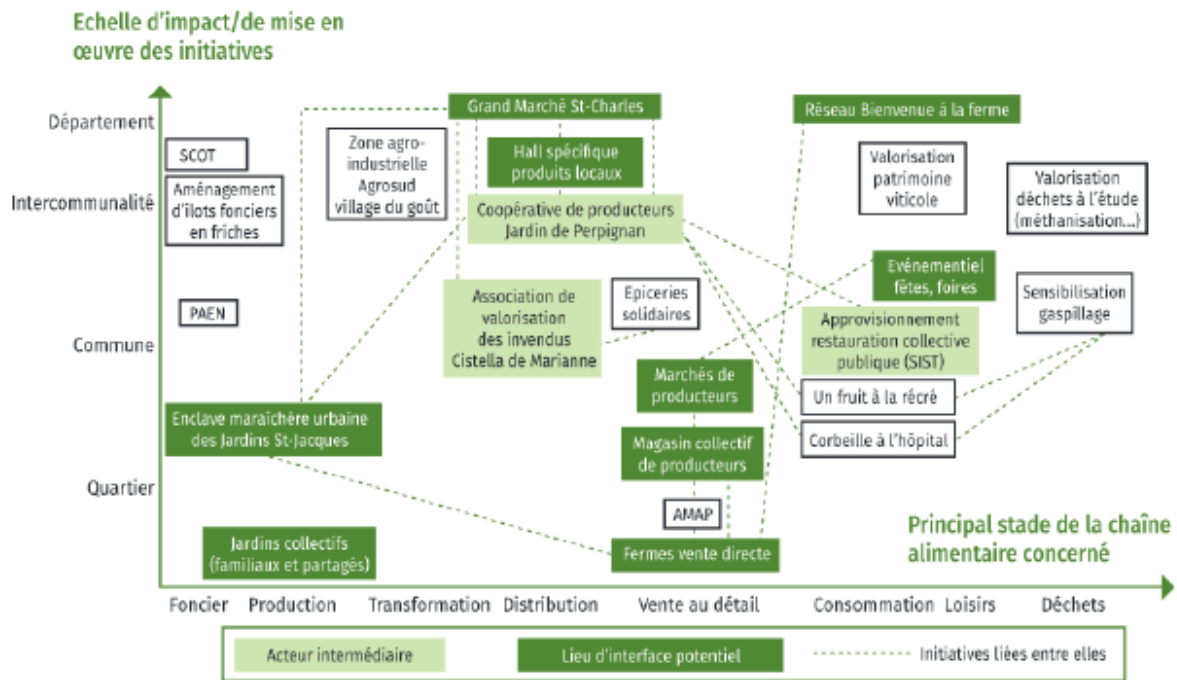


Figure 4 : Représentation d'une diversité d'initiatives recensées sur Perpignan en 2012

Ce graphique présente les initiatives agricoles et alimentaires en fonction de l'échelle territoriale de mise en œuvre et du stade de la chaîne alimentaire concernée. Il permet de mettre en évidence des acteurs intermédiaires, des lieux d'interfaces potentiels et les liens qui relient ces initiatives (Dupé, 2015).

Il permet également de montrer visuellement les domaines d'actions plus ou moins investis par les différents échelons territoriaux. C'est là une étape importante pour comprendre quelles sont les actions actuellement menées par les collectivités, qui peuvent servir de base pour le développement d'un PAT, être amplifiées, diversifiées, structurées...Mais aussi pour identifier quels outils et leviers peuvent être mobilisés, quels financements peuvent être optimisés ? Quels sujets non investis peuvent être discutés et approfondis ? (Dupé, 2015).

### 3.2) Une gouvernance transversale dans la réalisation d'un PAT

Le PAT a pour objectif de construire un système alimentaire durable, capable de garantir le droit à l'alimentation et permettant à tous de disposer d'une alimentation saine, suffisante et à un prix accessible (Terres en villes et al 2012).

Dans cette optique, l'alimentation devient un axe de développement territorial durable impulsant des orientations stratégiques pouvant contribuer à une transformation économique, sociale et environnementale radicale des territoires (Talarczyk, 2015).

L'alimentation peut donc être considérée comme un liant entre les différentes fonctionnalités du territoire, voire comme une source de cohérence territoriale. La transversalité (figure 5) serait l'élément qui rendrait l'approche associée à un PAT innovante et ce qui lui permettrait de répondre à la diversité des enjeux que suscite l'ambition d'une alimentation durable (Talarczyk, 2015). Néanmoins, Céline Talarczyk ne fait pas apparaître la sphère du foncier dans son analyse, c'est pourquoi nous préférons mettre le schéma d'Alice Dupé (figure 5) qui intègre cet élément à la réflexion globale.

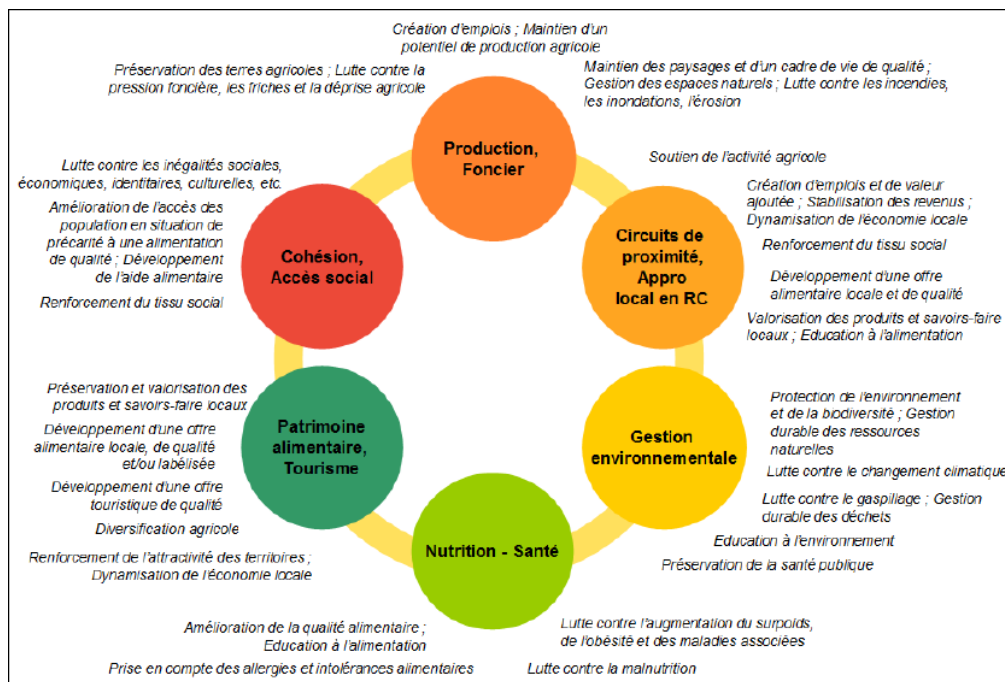


Figure 5 : Domaine d'intervention d'un PAT (source : Dupé A., 2015)

#### 4) Un Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux pour piloter cette gouvernance

Le Réseau national pour un Projet Alimentaire Territorial co-construit et partagé (Rn PAT), est un projet de Mobilisation Collective pour le Développement Rural (MCDR) du Réseau Rural Français.

Le Rn PAT s'étend de 2015 à 2018 et vise à mettre en réseau tous les acteurs pour favoriser la co-construction et la mise en œuvre partagée des projets alimentaires territoriaux dans lesquels les collectivités porteuses du projet de territoire sont fortement impliquées.

Pour cela, le Rn PAT multiplie les échanges, capitalise les bonnes pratiques, produit ou coproduit des outils méthodologiques indispensables et contribue à l'amélioration des politiques publiques françaises et européennes. Cette initiative vise à structurer la démarche de gouvernance nationale des PAT.

Le Rn PAT est co-piloté, par délégation du MAAF, par Terres en Villes et l'APCA.



## 5) Une démarche de labellisation pour apporter une plus-value aux démarches PAT ?

Depuis maintenant trois ans, le MAAF a mis en place un appel à projet du Programme National de l'Alimentation (PNA). Cet appel à projet vise à faire « *remonter des projets, des initiatives, qui sont exemplaires, innovants et démultipliables* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017). La philosophie de cet appel à projets est « *l'émergence de projets de terrain qui sont dans la sphère de l'alimentation, appartenant à l'un ou plusieurs axes du PNA* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017) et pour lesquelles le MAAF donne entre « *5 000 et 70 000 euros aux lauréats en fonction de la qualité du projet* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

Sur les trois exercices d'appel à projet PNA, le premier s'est porté sur les quatre axes traditionnels du PNA (justice sociale ; éducation alimentaire de la jeunesse ; lutte contre le gaspillage alimentaire ; ancrage territorial et mise en valeur du patrimoine alimentaire), le second s'est focalisé sur le gaspillage alimentaire et le troisième sur l'ancrage territoriale et plus précisément sur les projets alimentaires territoriaux.

L'appel à projet PNA est utilisé par le MAAF comme « *un outil d'encouragement d'actions, de soutien financier et comme un outil de communication autour de la politique de l'alimentation puisque la remise des prix se fait au Salon de l'Agriculture, ce qui donne l'occasion de mettre un coup de projecteur sur les actions de la politique de l'alimentation* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

Néanmoins, si le dernier exercice de l'appel à projet PNA s'est focalisé sur les PAT (22 lauréats sur 47 projets retenues, voir la carte des lauréats en annexe 6) on ne peut dire si cela sera reconduit les années à venir, « *au fur et à mesure qu'on va avancer dans le temps, on va rentrer dans une phase de maturité des PAT et on sortira de cette philosophie d'émergence, de soutien, de coup de pouce ... on ne rentrera donc plus dans une phase de soutien d'installation du dispositif voulu par l'appel à projet PNA* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

Pour pallier à cette possible non reconduction de l'appel à projet PNA et conscient de l'enjeu que représentent et représenteront les PAT dans les années à venir le MAAF a décidé de créer une labellisation PAT « *reconnue par le Ministère de l'Agriculture, qui est une marque déposée à l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

Lors du salon de l'Agriculture 2017, Stéphane Le Foll, alors Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt a déclaré vouloir donner plus de visibilité à ces PAT et soutenir leur développement pour atteindre l'objectif de 100 PAT d'ici fin 2017 et de 500 à l'horizon 2020. C'est dans ce cadre que M. Le Foll a lancé le dispositif de reconnaissance des projets alimentaires territoriaux dont les modalités sont fixées par la circulaire DGAL/SDPAL/2017-294 relative au dispositif de reconnaissance des projets alimentaires territoriaux en date du 30 mars 2017. L'intégralité de la démarche de labellisation se trouve en annexe 7.

### **III – Les PAT dans l’action : une difficulté pour les porteurs de projets de passer de l’élaboration à la mise en œuvre sur le terrain**

Nous allons voir dans cette partie l’analyse des AO reçu par Gressard Consultants durant toute la période du stage, ainsi que l’analyse de deux cas d’études.

Dans cette partie le terme « porteurs de projets » correspond à l’ensemble des acteurs faisant partie du comité de pilotage.

#### **1) Analyse de cahiers de charges d’appels d’offre (Albi, Clermont et Corse) : besoins, objectifs,...**

Au cours des cinq derniers mois Gressard Consultant a eu l’occasion de répondre à quatre AO PAT :

- AMO pour l’élaboration du Projet Alimentaire Territorial à l’échelle de la Métropole Aix-Marseille-Provence et du Pays d’Arles ;
- Diagnostic et mobilisation pour une dynamique de PAT en Corse ;
- Elaboration d’un Projet Alimentaire Territorial sur le Grand Clermont et le PNR Livradois-Forez ;
- Favoriser la consommation de produits alimentaires locaux sur le territoire du PTAB : identification des leviers d’action pour les acteurs publics et privés.

Une analyse des cahiers des charges à ainsi été réalisée afin de comprendre les besoins pour les porteurs de PAT qui motivent le recours aux compétences d’un prestataire.

Tout d’abord, et même si cela semble être une évidence au regard de la définition d’un PAT, les porteurs de projet mettent fortement l’accent sur leur volonté de mettre en place des actions transversales englobant l’ensemble des thématiques identifiées par le MAAF : économie, social, santé, environnement, éducation, patrimoine/culture, accessibilité à une alimentaire de saine et de qualité ...

Par la suite, les porteurs de projet attendent une connaissance approfondie des PAT en France de la part du maître d’œuvre. Le Grand Clermont et la Métropole Aix-Marseille ont déposé des candidatures à la labélisation PNA (seul le Grand Clermont l’a obtenue). Ceci nécessite donc de la part du maître d’œuvre une connaissance de la démarche et de la structuration de la labélisation telle qu’elle a été pensée par le MAAF (voir explication III.3.1.1). De plus, la Corse et la Métropole Aix-Marseille ont demandé dans leurs cahiers des charges la réalisation d’un benchmark sur les PAT français afin de pouvoir comparer leurs démarches avec ce qui se fait actuellement. Le maître d’œuvre doit donc avoir une connaissance et une analyse fine de ce qui se fait actuellement en France pour arriver à proposer des cas d’études qui correspondent aux besoins, à la volonté et au territoire du maître d’ouvrage (exemple : veille sur les PAT, études de cas avec mise à jour régulière,...).

Ensuite, les porteurs de projets émettent le besoin de réaliser une étude / un diagnostic / une analyse du territoire, de ses acteurs et de ses filières. Cette démarche peut venir en complément d’une analyse déjà réalisée (exemple d’Albi qui a déjà mené une étude de



consommation sur son territoire) et servira dans ce cas à approfondir les connaissances existantes ou bien permettra aux porteurs de projets d'avoir une meilleure connaissance du système alimentaire de leurs territoires (exemple de la Corse, du Grand Clermont et de la Métropole Aix-Marseille-Provence).

Le précédent point induit deux autres besoins. Le premier est l'aide à la construction d'une gouvernance au sein du projet. Les porteurs de projet attendent du maître d'œuvre qu'il mobilise (seul ou avec leur aide) les acteurs locaux afin qu'il co-construise ensemble l'action du PAT. Pour cela, le maître d'œuvre doit disposer de connaissance et d'outils d'animation et de gestion de concertation/co-construction (ex : World Café, MétaPlan, Focus Group, Outil de priorisation ...). Le second besoin est l'aide à l'élaboration d'un plan d'action ou d'une vision prospective de l'action future. Pour cela le maître d'œuvre doit être en capacité de compiler, analyser et mettre en forme l'ensemble des informations récoltées lors de la mission afin de proposer un plan d'action au maître d'ouvrage correspondant au besoin du terrain et/ou de démontrer les limites du système alimentaire actuel et de proposer une alternative crédible reposant sur la définition d'objectifs prospectifs accompagnée d'une trajectoire pour les atteindre.

Il semblerait qu'au-delà d'un besoin de connaissance, les porteurs de projets attendent un accompagnement fort sur la concertation et la mise en œuvre. L'analyse qui suit, sur les cas d'études terrains, va venir compléter ces observations.

## **2) Deux cas d'études de terrain aux différences territoriales significatives mais aux objectifs similaires**

### **2.1) Le PAT du Plateau de Saclay : présentation et analyse**

#### **2.1.1) Contexte**

Le PAT du Plateau de Saclay s'étend sur trois Communautés de d'Agglomérations (Paris-Saclay, Versailles Grand Parc et Saint Quentin en Yvelines) qui comprennent 58 communes, 785 700 habitants et 8 100 ha de Surface Agricole Utile.

Ces trois communautés d'agglomération constituent un important bassin de consommation aux portes de Paris. De par leur localisation, elles sont toutes les trois pleinement engagées dans le développement du Grand Paris, notamment par le biais de l'opération d'intérêt national Paris-Saclay.

#### **2.1.2) Élément déclencheur du Projet Alimentaire Territorial**

Ce Projet Alimentaire Territorial fait suite à une étude réalisée en 2013 pour le compte de la région Île de France sur la faisabilité des circuits courts sur le territoire des trois agglomérations.

Suite à cette étude, le bureau d'étude en charge de la mission a proposé un programme d'action spécifique par territoire (soit 3 programmes) adapté aux besoins de chacun sur le sujet des circuits de proximités.

Mais outre une analyse statistique, cette étude a fait prendre conscience aux acteurs de terrains de l'intérêt de travailler en commun. Une chargée de mission, parle de l'étude en ces termes « au moins ça nous a permis d'avoir des habitudes de travail ensemble, ça nous a permis de nous pencher ensemble sur la thématique de l'alimentation et de commencer à envisager des partenariats en terme de réalisation, voire en termes d'équipement, en raisonnant à une échelle plus large que notre seul territoire ».

### 2.1.3) Gouvernance et financement du projet

Le PAT de Paris-Saclay est le seul PAT en France dont la gouvernance est pilotée par une association, Terre et Cité. Comme on peut le voir sur la figure 6, le comité de pilotage réunit les trois communautés d'agglomérations (Versailles Grand Parc, Communauté Paris Saclay et Saint Quentin en Yvelines), ainsi qu'une autre association (Le Triangle Vert) et deux instances nationales (l'ADEME et la DRIAAF). La volonté de transversalité d'un PAT oblige les porteurs de projets à s'associer avec différents partenaires afin de combler leurs manques de connaissances sur certaines thématiques.

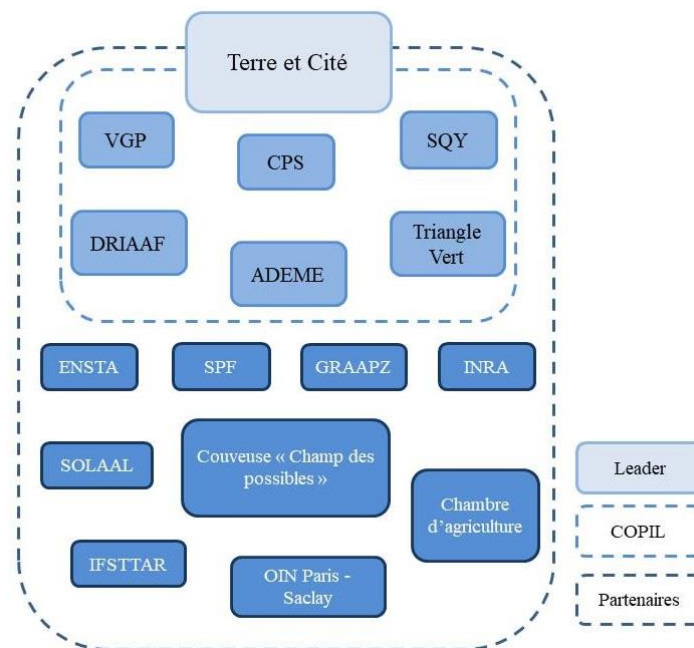


Figure 6 : Gouvernance du PAT Paris-Saclay (source : L.Moulin 2017)

Le budget du PAT s'élève à 85 000 euros sur deux ans. Il est financé en majeure partie par l'ADEME et la DRIAAF (46 750 euros sur deux ans) et par la Communauté Paris-Saclay et Saint-Quentin-sur-Yvelines (28 250 euros et 10 000 euros sur deux ans).

Ce financement questionne au regard de la structure de gouvernance montré précédemment.

- Pourquoi seulement deux agglomérations sur trois participent au financement du PAT ?
- Pourquoi ces deux agglomérations ne financent-elles pas le PAT à la même hauteur ?

- De plus, pourquoi Terre et Cité n'apporte pas de financement en tant que « leader » du PAT (d'autant plus qu'elle est en charge d'un programme européen Leader auxquelles certaines actions du PAT semblent éligibles) ?
- Enfin, pourquoi les autres partenaires publics ou privés ne participent-ils pas au financement du PAT ?

La structure de financement telle qu'elle est pensée aujourd'hui peut représenter un frein à la pérennité du projet. Effectivement, si en 2019 l'ADEME et la DRIA AF se retirent financièrement, celui-ci risque de s'effondrer rapidement s'il garde cette structure-là.

#### *2.1.4) Analyse des actions et de l'objectif*

La volonté du PAT de Paris-Saclay est de permettre à sa population d'être approvisionnée en produits, bruts et transformés, du territoire. Pour arriver à comprendre par quels chemins les porteurs de projets comptent arriver à un tel enjeu nous avons repris l'appel à projets 2016 au Programme National pour l'Alimentation déposé par Terre et Cité intitulé « Un projet alimentaire territorial pour relier ville et agriculture dans le Sud-Ouest de la métropole Parisienne » et nous l'avons traduit en Diagramme de Logique d'Impact (DLI).

Le DLI, est une représentation schématique qui met en évidence la théorie d'action d'un programme ou d'une politique. Il clarifie les hypothèses, souvent implicites, que font les financeurs et les gestionnaires pour expliquer la façon dont l'intervention publique va produire les effets attendus, à partir des réalisations jusqu'aux impacts globaux.

Un DLI peut être construit à partir des principaux documents officiels du programme, de la politique évoquée (DLI fidèle au texte) ou à partir des éléments recueillis auprès des acteurs.

Comme on peut le voir sur le DLI de Paris-Saclay (ci-dessous), nous avons identifié six grandes actions à mettre en place pour arriver à son objectif principal :

- Elaborer des projets améliorant l'offre alimentaire territoriale ;
- Accompagner les agriculteurs dans la gestion et le développement de leurs activités ;
- Cartographier les flux alimentaires bruts et transformer du territoire ;
- Recenser l'offre et la demande alimentaire locale ;
- Sensibiliser à l'agriculture locale ;
- Constituer une gouvernance active et à fort potentiel décisionnel.

Une fois ces actions identifiées nous avons évoqué une suite d'hypothèses en identifiant les acteurs impliqués dans chacune d'elle : porteurs de projet, agriculteurs, Industrie Agro-Alimentaire (IAA), Restauration privée, Restauration collective publique ou privée, Grande et Moyenne Surface (GMS), Consommateurs.

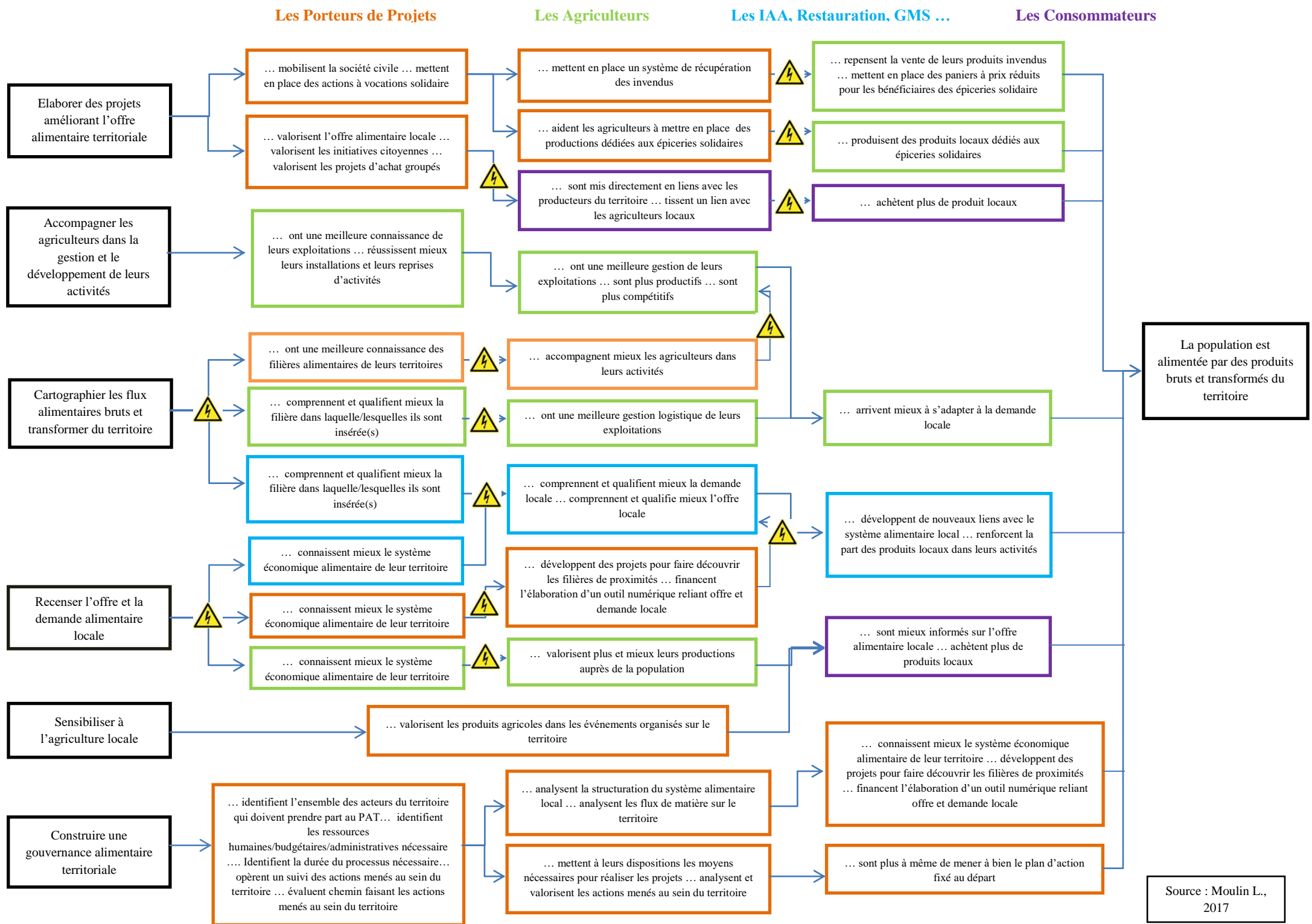
Une fois le DLI constitué nous avons pu analyser le décalage qu'il peut y avoir entre la définition des objectifs dans les documents « officiels » et la réalité de l'action sur le terrain.

Les symboles « éclair » placés sur les flèches du DLI montrent les « trous logiques », c'est-à-dire les freins ou les manques identifiés lors de notre réflexion.

Les entretiens terrain ont permis de nous apprendre qu'à l'heure actuelle agriculteurs, Industrie Agro-Alimentaire (IAA), GMS ou acteurs de la restauration ne sont pas ou très peu associés à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre du PAT. Cette information vient questionner la réalisation de certaines de nos hypothèses. Comment un acteur peut-il réaliser une action s'il n'est pas associé au projet initialement ?

Ceci constitue l'un des principaux freins à la réalisation du PAT. En effet, beaucoup d'acteurs rencontrés sur le Plateau de Saclay s'étonnent de la difficulté de traduire la stratégie/le plan d'action défini en actions concrètes sur le terrain.

A l'heure actuelle il semblerait que seul l'accompagnement des agriculteurs dans la gestion et le développement de leurs activités soit mis en place tel que le DLI l'imagine. Pour l'ensemble des autres actions, nous n'avons pas identifié de mise en place concrète sur le territoire.



## 2.2) Le PAT de Castelnaudary : présentation et analyse

### 2.2.1) Contexte

Le PAT de Castelnaudary est réalisé sur la petite commune de Castelnaudary dans le département de l'Aude en région Occitanie. Cette ville de 11 400 habitants se situe dans la province du Lauragais, terre agricole de longue date. Elle fait partie de la communauté de commune de Castelnaudary Lauragais Audois qui compte 25 000 habitants.

Fait particulier, elle est reconnue depuis des années comme la capitale mondiale du cassoulet.

### 2.2.2) Élément déclencheur du Projet Alimentaire Territorial

La ville de Castelnaudary mène des actions depuis une quinzaine d'années, sur sa commune et sur le territoire de sa communauté de communes, qui portent sur des questions alimentaires, sociales, sanitaires, environnementales et de santé. Néanmoins, l'ensemble de ces actions étaient relativement espacées dans le temps. Suite à la création de l'outil PAT par la LAAF, la municipalité de Castelnaudary a souhaité s'emparer en 2015-2016 d'une telle opportunité afin de « *coordonner les différentes initiatives sur le territoire au sein d'une démarche globale dont l'objectif vise à renforcer l'agriculture locale, l'identité culturelle du territoire, ainsi que la cohésion sociale et la santé des populations* »<sup>2</sup>.

### 2.2.3) Gouvernance et financement du projet

Le PAT de Castelnaudary est piloté par la mairie de Castelnaudary. Comme on peut le voir sur la figure 7, le comité de pilotage réunit la Chambre d'Agriculture de l'Aude, le BioCivam de l'Aude, une technicienne d'Interfel et le lycée agricole Pierre Paul Riquet.

La mairie a décidé d'associer au PAT un certain nombre de partenaires différents : Intercommunalités du territoire, Etablissements scolaires du territoire, diverses associations, acteurs de la transformation et de la distribution ...

Le budget s'élève à 106 000 euros sur deux ans. Il est financé à moitié par des fonds européens Leader (51 000 euros). La ville de Castelnaudary le finance à hauteur de 20% (21 000 euros). Le reste des financements est apporté par des acteurs privés (21 000 euros) et la DRAAF Occitanie (12 000 euros).

Cette répartition budgétaire semble avoir un meilleur équilibre au niveau des différents financeurs que sur le PAT de Paris-Saclay. Néanmoins, les porteurs de projet reconnaissent pour l'instant la difficulté d'embaucher un ETP fixe qui s'occuperait de la gestion et de la coordination du projet.

---

<sup>2</sup> Source : Convention relative à l'attribution d'une subvention à la ville de Castelnaudary pour une action sur la thématique « Offre Alimentaire ».

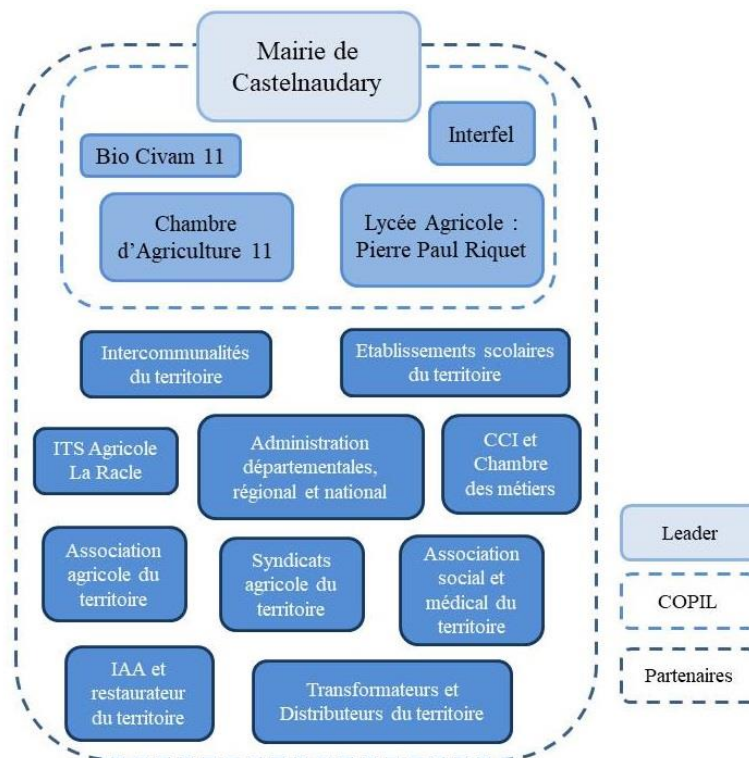


Figure 7 : Gouvernance du PAT Castelnaudary (source : L.Moulin 2017)

#### 2.2.4) Analyse des objectifs

La volonté du PAT de Castelnaudary est d'alimenter sa population en produit, bruts ou transformé, biologiques et locaux. Pour cela nous avons procédé de nouveau à l'élaboration d'un DLI, en nous basant sur le dossier de candidature à l'appel à projet PNA non retenue par la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Forêts (DRAAF) Occitanie, pour analyser le possible bon fonctionnement du plan d'action pensée par les instances de pilotage.

Comme on peut le voir sur le DLI de Castelnaudary (ci-dessous) nous avons identifié cinq grands objectifs :

- Construire une gouvernance active et à fort potentiel décisionnel ;
- Ancrer territorialement et mettre en valeur les grandes filières du territoire ;
- Elaborer des projets améliorants l'offre alimentaire territoriale ;
- Sensibiliser à l'agriculture locale et éduquer à l'alimentation saine pour tous ;
- Lutter contre le gaspillage alimentaire.

Une fois ces objectifs identifiés nous avons une nouvelle fois évoqué une suite d'hypothèses par actions, en identifiant les acteurs impliqués dans chacune d'elle : porteurs de projet, agriculteurs, Industrie Agro-Alimentaire (IAA), Restauration privée, Restauration collective publique ou privée, Grande et Moyenne Surface (GMS), Consommateurs.

Les symboles « éclair » placés sur les flèches du DLI montrent une nouvelle fois les « trous logique ».

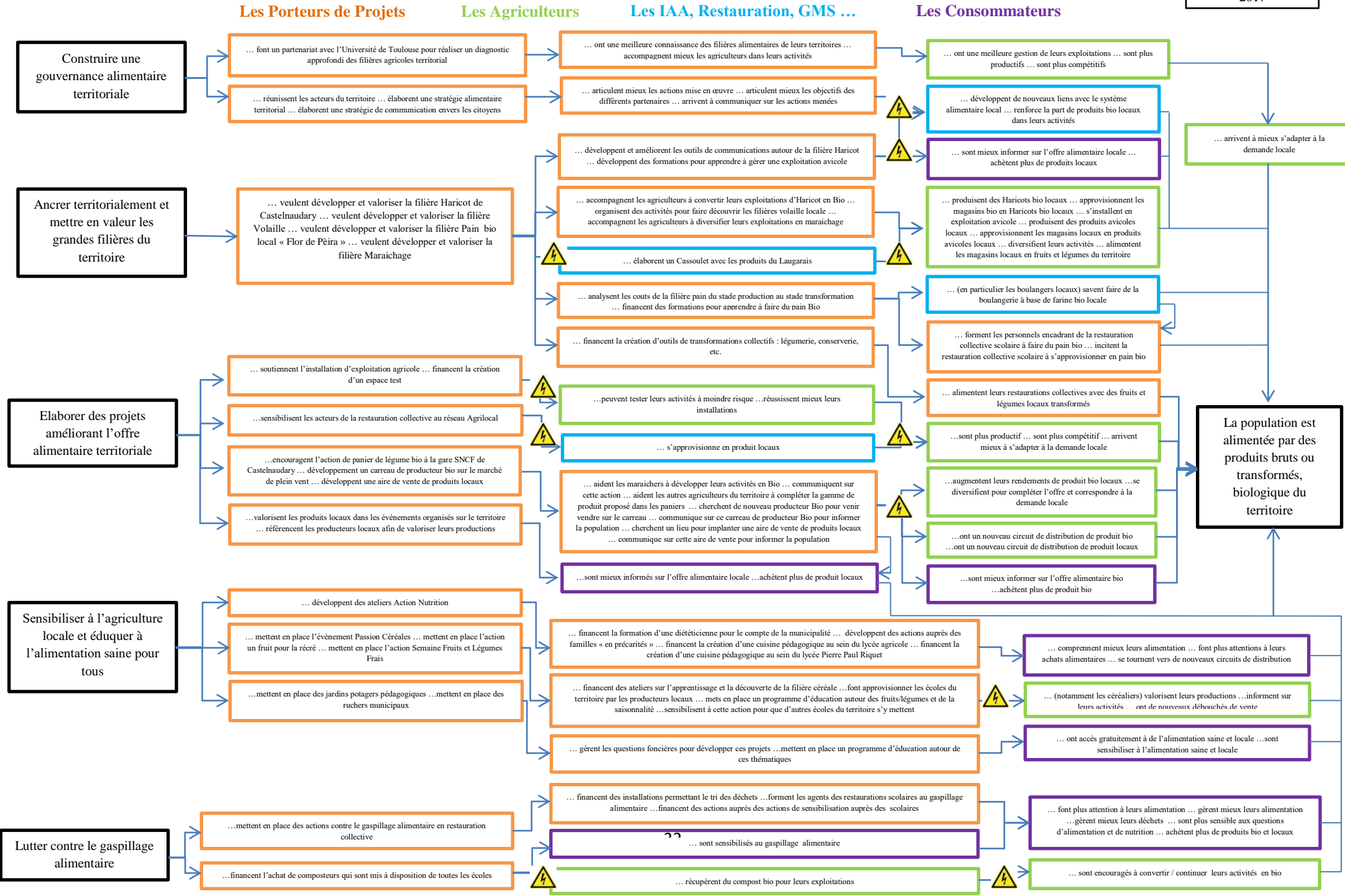
A l'heure actuelle, il semblerait que toutes les actions énoncées dans le plan d'action sont mises en œuvre à l'échelle du territoire. Ceci peut s'expliquer du fait de l'ancienneté des démarches entreprises sur les questions alimentaires par la commune de Castelnaudary.

Au regard du DLI, il semblerait que les acteurs associés, tout du moins sur le papier, correspondent aux besoins et connaissances nécessaires écrites dans le plan d'action.

Toutefois les entretiens ont montré que l'implication des acteurs de terrain comme les agriculteurs, les transformateurs et les distributeurs semblent plus délicate que sur le papier.

De plus, la mise en œuvre des projets risque de se heurter à certains jeux d'acteurs, notamment entre la coopérative Arterris et certains producteurs qui disent refuser de travailler ensemble même pour un projet alimentaire commun. Cela illustre la complexité de mise en œuvre d'un PAT à l'échelle d'un territoire sur lequel des relations économiques préexistent.





### 3) Analyse du dispositif PAT : freins et levier d'action dans la mise en œuvre de l'action

Cette partie est tirée de notre analyse de terrain. Elle est issue des cas d'études du PAT Paris-Saclay et du PAT Castelnaudary.

#### 3.1) Un Cadre institutionnel qui reste perfectible

##### 3.1.1) La labélisation PAT : un véritable vecteur de reconnaissance

La labellisation un est « *dispositif pérenne* » (entretien chargée de mission d'un ministère, 2017) qui permet au MAAF de « *recenser facilement les PAT qui se mettent en place* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017). Cela permet surtout au MAAF de suivre « *l'atteinte des objectifs fixés dans le dispositif de reconnaissance* » et « *d'apporter aux porteurs de projet une reconnaissance de la qualité de leurs projets, de la qualité de la démarche engagée et une validation que les étapes clés, telle qu'elles ont été définies dans le processus de reconnaissance* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

Néanmoins, à l'inverse de l'appel à projet PNA, comme on a pu le voir précédemment, la labellisation PAT n'apporte pas de financement aux lauréats, mais le MAAF espère qu'elle puisse « *donner des arguments aux porteurs de projets pour solliciter des financements* » (entretien chargée de mission d'un ministère, 2017). Le MAAF espère aussi que cette labellisation fonctionne également en sens inverse « *on espère que les financeurs potentiels pourraient regarder les projets qui ont étaient labellisé avec plus de bienveillance* » (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

Il semblerait au vu de nos cas d'étude que les acteurs de terrains soient en attente de cette plus-value, notamment dans l'obtention de financement. La labellisation est « *une reconnaissance, une légitimité à aller chercher d'autre financements pour notre projet* » (entretien chargée de mission d'une association, 2017) et la labellisation « *c'est une reconnaissance du travail qui est fait sur un territoire et permet d'avoir l'opportunité d'avoir des financements et de montrer que le fait d'être labellisé veut dire qu'on répond à certains critères, à un certain professionnalisme ...* » (entretien élue communale, 2017).

En revanche, les porteurs de projets dénoncent tous la lourdeur administrative que représente la construction d'un dépôt de candidature aux appels à projets PNA et craignent que cela se reproduise sur la labellisation PAT. Une chargée de mission évoque le risque que cette labellisation ne « *parle qu'à des gens du milieu* » et qu'au final « *le consommateur ne sache pas vraiment ce que c'est* ». Mais le consommateur est-il vraiment la cible de cette labellisation ? Si l'on se réfère à la définition fournie par le MAAF, elle ne sert qu'à reconnaître le travail mis en place par les porteurs de projets. D'abord pour eux et ensuite pour leur faciliter la tâche dans l'acquisition de financement car le MAAF a identifié qu'il y a dans les PAT un « *enjeu important, celui des financements des projets* » et « *qu'en dehors de l'appel à projet PNA, qui ne vise pas à financer de façon pérenne les PAT, aucun fonds*

*publics ne soient identifiés aujourd'hui pour aider les projets »* (entretien cheffe de bureau d'un ministère, 2017).

### **3.1.2) Malgré la labélisation, un flou persiste sur la gouvernance des PAT**

En lançant cette action de labellisation et en se positionnant comme ultime décideur le MAAF semble vouloir prendre la gestion nationale des PAT. Néanmoins, il semblerait que les porteurs de projets aient du mal à saisir la répartition des rôles entre le MAAF, les DRAAF et le Réseau national des PAT (Rn PAT) co-piloté par Terres en ville et l'Association Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA).

De plus, les porteurs de projets attendent une implication plus forte du MAAF *« le PAT est une volonté ministérielle mais on ne retrouve pas ou peu le Ministère dans les démarches d'accompagnements des PAT [...] nous on attend une feuille de route rédigée par la DRIAAF à respecter et pourquoi pas qu'elle soit coordinatrice du projet ... »* (entretien chargée de mission d'une collectivité, 2017). Cette volonté semble loin d'être partagée par les principaux intéressés *« la DRIAAF se doit d'être le garant d'une réflexion bien menée, mais je ne suis pas sûr qu'elle doive s'impliquer plus ... »* (entretien responsable de pôle DRAAF/DRIAAF, 2017).

Dans le cas de Castelnaudary, qui s'est vu refuser son appel à projet PNA 2016, sans en comprendre vraiment la raison, les porteurs de projet se sont tournés vers le Rn PAT pour avancer et essayer de se structurer : *« on vient d'adhérer au Rn PAT parce qu'a priori ce sont eux qui chapoteraient tous cela (la labellisation). J'espère que cette adhésion va nous apporter quelque chose ... »* (entretien élue communale, 2017).

Au regard de ces éléments il semblerait que le MAAF veuille jouer son rôle de *« décideur politique »* en structurant la façon dont sont réalisés les PAT via la labellisation, les DRAAF ayant pour rôle de sélectionner et de faire remonter les projets PAT *« labellisables »*, en laissant au Rn PAT l'action d'animer et de faire vivre la synergie en cours au niveau national.

Néanmoins, il ne semble pas que les porteurs de projet aient identifié aussi clairement cette répartition des rôles. D'autant plus qu'il semblerait que les réflexions en cours lors des Etats Généraux de l'Alimentation (EGA) viennent rajouter l'échelon régional. Une chargée de mission d'un Ministère, qui participe à l'atelier 2 des EGA sur les initiatives locales, nous a confié que ce qui ressortirait des discussions est que *« les PAT devraient peut-être être intégrés dans des politiques régionales à court terme »* ; *« le PAT est reconnu comme un outil servant à l'alimentation durable, de fait il faudrait qu'il soit intégré à l'ensemble des politiques régionales [...] la région n'aurait pas fonction à piloter ces PAT mais elle se poserait plus en facilitatrice des politiques publiques entre l'échelon national et l'échelon local, c'est l'idée d'avoir plus de cohérence territoriale ... »*. Reste à savoir si cette idée sera retenue dans les résultats finaux des EGA et quelle place prendront réellement les régions au sein de la gouvernance des PAT.

A cela s'ajoute le problème de communication que connaissent les porteurs de projets « *on n'est pas bons en communication au niveau de la mairie. On ne sait pas communiquer sur ce qu'on fait ...* » (entretien élue communale, 2017).

Se pose alors la question de la gestion et du partage de connaissances « *il y a très peu de transversalité et d'échange entre les différentes institutions, et pour moi c'est un frein énorme au PAT* » (entretien stagiaire d'une association, 2017). Ceci instaure d'une part un flou, comme sur le PAT de Paris-Saclay où Terre et Cité dit réaliser de nombreuses actions sur son territoire alors que les acteurs de terrains n'en ont pas conscience « *j'ai encore un peu de mal à voir l'armature formée par le PAT* » (entretien chargée de mission d'une collectivité, 2017) ; « *j'ai déjà du mal à voir la stratégie globale du PAT alors parler d'action ...* » (entretien chargée de mission d'une collectivité, 2017). D'autre part, cela instaure des doublons d'actions déjà mises en place « *on s'est rendu compte quand on a commencé à travailler sur les épiceries sociales et solidaire que Paris-Saclay faisait quelque chose aussi. On n'était pas au courant alors qu'on travaille sur le même PAT. Pour moi c'est quelque chose d'aberrant dans la mise en place d'un projet qui est censé être commun* » (entretien stagiaire d'une association, 2017). Cela suscite également des attentes auprès des acteurs du territoire qui se demandent ce qu'il se passe « *j'étais au courant qu'il y avait un projet de PAT sur le territoire parce que j'ai assisté à une réunion avec la mairie, il y a plus d'un an, où ils en ont parlé mais depuis je n'ai plus de nouvelles* » (entretien agricultrice, 2017).

Devant ce constat, il s'agit de se demander comment, sans avoir une bonne communication entre acteurs, il est possible d'arriver à coordonner des actions concrètes.

S'agissant ici d'une problématique de compétences et/ou de moyens, il convient d'interroger les outils disponibles pour les porteurs de projets. Il semblerait que ni le MAAF, ni le Rn PAT ne fasse office de ressource sur ce sujet-là auprès des porteurs de projets.

Faute de ressources sur lesquelles s'appuyer il semble que les porteurs de projet se servent des Copil (Comité de Pilotage) comme seul moyen de communication. Pour autant, certains outils sont maintenant à leurs dispositions pour les aider à régler ce genre de freins. Effectivement, il existe des outils collaboratifs (ex : Trello, Podio, ...) pouvant servir d'outil de gestion de projet, de plateforme de communication interne, de mise en réseau, de suivi des actions, etc.

### **3.2) Des PAT définis a priori mais une mise en action plus délicate**

#### **3.2.1) Le PAT est reconnu et utilisé comme un outil de structuration des démarches alimentaires à l'échelle d'un territoire ...**

Si les porteurs de projets semblent être d'accord pour dire que le PAT est un prolongement des actions qui se faisaient déjà dans le passé, ils s'accordent également à dire qu'il permet de rassembler et de coordonner l'ensemble de ces actions sous une même forme d'expression.

Pour une personne de Terre et Cité, l'avantage du PAT est qu'il « *montre la cohérence derrière l'ensemble des actions* » et que ça permet « *de montrer que ce ne sont pas uniquement des petites actions isolées et décousues [...] le cadre du PAT nous donne une*

*légitimité pour harmoniser l'ensemble des politiques et les intégrer dans la démarche de transversalité voulue par le MAAF ».*

Selon une chargée de mission d'une collectivité, il est compliqué de « *mettre en place des actions qui seront validées par les trois présidents d'agglomérations en même temps* ». Le PAT répond à cela en permettant de « *pouvoir travailler ensemble, pour qu'ensuite les projets soient proposés dans le cadre du PAT [...]. Moi par exemple, en tant que technicienne, si je propose une action à mon élu en lui disant que c'est une action qui est proposée aux trois agglomérations dans le cadre du PAT pour lequel on est partenaires, eh bien là ça prend toute sa valeur* » (entretien chargée de mission d'une collectivité, 2017).

Le PAT devient alors « *un catalyseur et un facilitateur pour la réflexion à une échelle plus pertinente sur les questions d'alimentation* » (entretien chargée de mission d'une association, 2017).

### **3.2.2) ... dont le financement repose sur les volontés des élus locaux**

La pertinence du PAT semble claire et évidente pour les porteurs de projet. Néanmoins, il semblerait au regard de nos cas d'études que par manque de moyens financiers et/ou par manque de « *portage politique* », les PAT ne disposent pas d'une ressource dédiée à temps plein pour s'occuper de sa gestion et de sa mise en œuvre. Les porteurs de projet rencontrés reconnaissent tous ce manque qui leur semblent apparaître comme un frein au PAT.

Une personne de la ville de Castelnaudary évoque la situation de la commune : « *la difficulté d'une petite commune comme nous c'est que nous n'avons pas de personne dédiée à la recherche de subventions et que c'est par le biais de réseau qu'on apprend les choses. Donc ça c'est peut-être une grosse difficulté pour les petites communes. Il y a des appels à projets, plein de choses qui pourraient être mises à notre disposition, mais on n'est pas structurés pour ça ...* ».

Plusieurs personnes rencontrées estiment qu'il faut « *une personne qui soit dédiée à l'animation du PAT [...] si cette personne manque j'ai peur que le projet n'arrive à avancer et à se concrétiser* » (entretien élue d'une commune, 2017) ; « *il faudrait quelqu'un qui fasse le lien entre les différents acteurs, quelqu'un qui réfléchisse à la stratégie et voir comment on la réajuste ... je pense qu'une personne chargée sur ces missions manque, il faudrait ça pour que le PAT avance à une vitesse correcte. Il faudrait quelqu'un qui connaisse parfaitement le territoire et maîtrise toutes les sphères de l'alimentation telle qu'elles sont définies dans les PAT pour bien saisir l'ensemble des enjeux* » (entretien stagiaire d'une association, 2017).

Si une personne de Terre et Cité estime que la politique « *ne fait pas tout dans un projet comme celui du PAT* » elle reconnaît qu'il y a quand même « *besoin à la fois d'un engagement politique et institutionnel pour que les choses fonctionnent* ».

Ainsi, l'on constate que la mise en œuvre des PAT semble être freinée par une problématique de moyen (visibilité et accès à des financements, montage ...) qui se traduit notamment par le manque de ressources disponibles pour l'animation du PAT. Le PAT semble nécessiter une



animation « active » afin de passer du projet à l'action. Cette ressource d'animation semble faire défaut dans un certain nombre de projets aujourd'hui.

### **3.2.3) La mise en œuvre des PAT est freinée par le déficit d'approche terrain des porteurs de projets PAT**

Les PAT réunissent des acteurs multiples qui ne se connaissent pas forcément ou qui n'ont, du moins, pas l'habitude de travailler ensemble (collectivités/acteurs économiques/citoyens ...). De plus, certains acteurs de terrain sont peu ou pas représentés (agriculteurs, acteurs de la distribution, IAA). Les plans d'action rédigés semblent ainsi manquer d'approche écosystémique et d'analyse de flux.

Pour qu'un PAT concrétise ses actions et se pérennise dans le temps il faut que « *non seulement les productions du territoire soient connues des acteurs locaux (élu(e)s, GMS, acteur de la RHF, des marchés municipaux ...)* mais que cette démarche fonctionne également dans l'autre sens. Il faut se demander : *d'où viennent les produits vendus en GMS ? Qui les achètent ? Où les achètent-ils ?...* ». Il faut donc réaliser « *une cartographie des flux alimentaires au sein des territoires et veiller à ce que les diagnostics permettent d'identifier des points sur lesquels intervenir* » (entretien responsable de pôle DRAAF/DRIAAF, 2017).

Toujours selon ce responsable de pôle DRAAF/DRIAAF : « *si l'on reste sur une approche approximative et théorique, le plan d'action sera artificiel, pas inscrit dans le tissu économique local, ce sera une décision de nature politique qui par définition est fragile et qui implique que le jour où les politiques changent, le système s'écroule* ».

Cette compréhension exhaustive des filières d'un territoire semble donc nécessaire pour harmoniser et concrétiser l'action : « *on a besoin d'un diagnostic de territoire, d'une analyse de nos grandes filières, pour comprendre les besoins et cibler les actions. Après ça, il pourra y avoir des décisions politiques* » (entretien directrice CCAS, 2017).

De plus, ceci permettrait d'identifier, de recenser et d'analyser, les personnes clés du PAT : « *on a besoin de mieux comprendre le fonctionnement des filières classiques et de voir quels peuvent être les intérêts des filières à être un peu plus locales dans notre système alimentaire. Comprendre également les efforts que seraient prêts à faire les acteurs pas encore sollicités jusqu'à maintenant. Je pense aux GMS, mais aussi à la restauration hors foyer, aux épiceries locales ...* » (entretien directeur d'une association, 2017). Cela permettrait également d'analyser les besoins et enjeux qui y sont affiliés « *aujourd'hui on se retrouve avec une cantine scolaire qui fonctionne avec une société de restauration qui n'arrive pas à s'approvisionner en bio sur certains produits car il n'y a pas la production locale nécessaire [...] Après la restauration collective c'est une chose mais il y a aussi besoin d'avoir connaissance des besoins du grand public également. Les habitants de la ville et du territoire ont évolué ... On pouvait considérer il y a quelques années que le territoire consommait comme il y a 50 ans mais ce n'est plus le cas. On est passé du consommateur rural à un consommateur qui aime la grande distribution avec des prix toujours moins chers. Il faut*

*arriver à comprendre ça et à l'assimiler dans nos réflexions* » (entretien directrice d'un CCAS, 2017).

Il semble donc pour la bonne réalisation d'un PAT que les porteurs de projet se doivent de réaliser ou de faire réaliser une étude exhaustive des flux alimentaires locaux afin d'en comprendre les enjeux, atouts, faiblesses, mais également pour définir quels sont les acteurs qui ont les compétences pour réaliser telle ou telle action au sein du PAT. Ce travail nécessite à la fois une approche documentaire et statistique mais également une approche de terrain (entretiens ...) qui constitue une opportunité pour initier une mise en réseau des acteurs. Ceci facilitera certainement la mise en place concrète d'action et permettra une gouvernance au sein du projet plus proche des réalités de terrain.

#### ***3.2.4) La transversalité voulu dans les PAT semble complexifier la mise en place des actions de terrain***

Comme on a pu le voir dans notre II.3.2, les PAT se doivent d'avoir une transversalité dans la mise en place de leurs actions de terrain.

Tel qu'il est pensé par le MAAF, le PAT est censé traiter conjointement les thématiques du Foncier, de l'Economie, de l'Environnement, de la Nutrition/Santé, du Social et enfin de la Culture et le Patrimoine Gastronomique.

Néanmoins, cette diversité de thématiques abordées semble constituer une réelle complexité pour les porteurs de projets qui n'ont pas toujours les connaissances et/ou moyens suffisant pour les traiter toutes dans leurs ensemble et à part entière. Ceci implique donc bien souvent que les porteurs de projet font le choix de privilégier une thématique en particulier, voire deux, qu'ils prennent comme « clé d'entrée » de leur PAT en se disant que celle(s)-ci représente(nt) un point de départ au projet et qu'elle(s) viendra (ont) « truster » les autres une fois que le projet aura atteint son « rythme de croisière ».

Le Rn PAT semble avoir pris la mesure de cette complexité. Lors de son séminaire national en Juin 2017, le réseau a fait part de ces travaux sur la définition d'une typologie de PAT en fonction de la plus ou moins grande transversalité impliquée dans le projet. Il définit trois types de PAT : les Projets Agri-alimentaires Ponctuels, les Projets Agri-alimentaires Structurants et les Projets Alimentaires Transversaux (voir annexe 8).

De plus, le Rn PAT apporte quelques premiers éléments d'analyse sur cette question de transversalité de l'action. Il semblerait que le champ de l'économie soit représenté dans tous les projets étudiés jusqu'à présent. Selon le Rn PAT cette thématique serait « *la porte d'entrée principale des PAT du fait de la définition d'un PAT* ». Toutefois, il semblerait que certains PAT choisissent volontairement de ne pas traiter l'ensemble des thématiques, au regard des enjeux et priorités de leurs territoires. Par exemple, les thématiques Nutrition/Santé et Social sont beaucoup plus appréhendées dans les PAT du Grand Nord Est. A l'inverse, la thématique Culture et Patrimoine Gastronomique est fortement appréhendée dans le Sud de la France.

Au regard, de l'ensemble des PAT étudiés, des associations thématiques semblent être privilégiées dans l'articulation de ces projets :

- Economie / Environnement ;
- Economie / Social ;
- Social / Santé ;
- Economie / Culture et Patrimoine Gastronomique ;
- Economie / Foncier et Urbanisme ;
- Environnement / Culture et Patrimoine Gastronomique ;

De plus, les Métropoles ou les Communautés d'Agglomérations semblent être les seules collectivités qui essaient de se saisir de toutes les thématiques à la fois.

Ceci questionne sur les compétences ou les moyens qu'il faudrait avoir pour une transversalité complète de l'action de terrain. Cela interroge également la pertinence de l'échelle d'action pour se saisir de certaines thématiques : certaines échelles, de par leurs compétences, disposent-elles de moyens limités pour porter et animer des PAT ?

Pour finir, les EGA vont peut-être d'apporter un nouvel éclairage sur cette question. Il semblerait que le Ministère de la transition écologique pousse à ce que le PAT « *évolue vers plus d'exigences environnementales* » et qu'il devienne « *un outil environnemental et de transition agricole* » (entretien chargée de mission d'un ministère, 2017). Si c'est déjà le cas pour certains PAT, cette vision des choses, si elle est confirmée dans les résultats des EGA, donnera certainement une nouvelle forme à l'application des actions PAT.



## IV – Proposition de méthodologie d'accompagnement aux porteurs de projet

Au regard des éléments apportés ci-dessus et avec l'aide bibliographique que nous avons pu récolter au cours des cinq derniers mois, notamment les mémoires d'Anna Faucher et de Céline Talarczyk, ainsi que les guides méthodologiques proposés par l'IUFN, le Labo'M21 et le MAAF, nous allons proposer dans cette partie une méthodologie « Gressard » visant à accompagner les porteurs de projets dans l'élaboration et la mise en œuvre de PAT.

Cette méthodologie comporte sept étapes : Décryptages des besoins du client, Forum participatif, Analyse et Compréhension du territoire, Formulation des Enjeux, Elaboration du Plan d'Action, Mise en Œuvre de l'Action et Aide à l'obtention de la Labélisation.

De plus, cette méthodologie peut se réaliser en plusieurs phases : dans un premier temps on retrouve une phase d'appui à l'émergence et à l'élaboration de PAT puis dans un second temps une phase d'accompagnement à la mise en œuvre d'un PAT. Ces deux phases réunies forment la méthodologie générale d'accompagnement des porteurs de projets PAT.

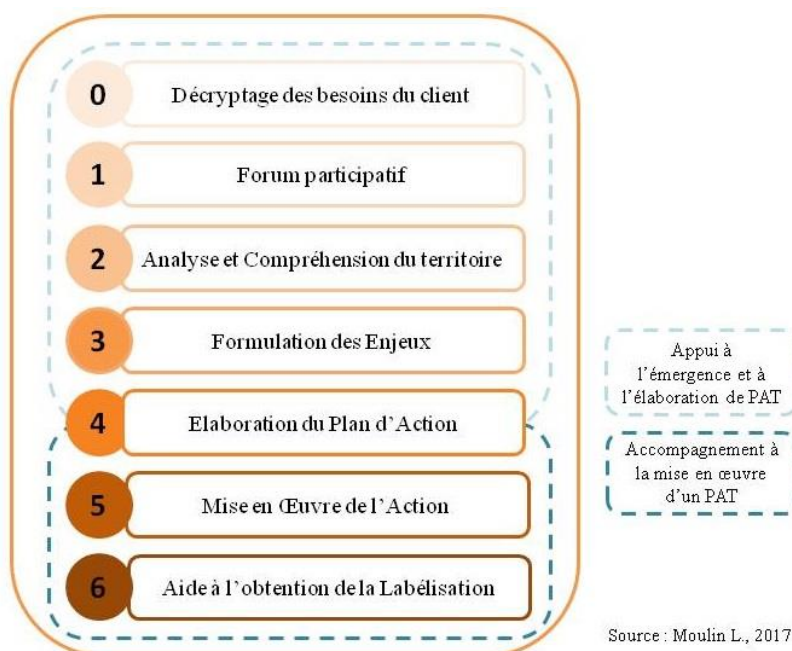


Figure 8 : Méthodologie PAT Gressard Consultant

### 1) Décryptage des besoins client

A la remise des documents fournis par le maître d'ouvrage, Gressard Consultant devra identifier avec précision les besoins et attentes, en complément du contenu de l'appel d'offre ou du cahier des charges initial.

Cette analyse devra se porter notamment sur deux points : les champs thématiques d'action et le niveau de participation souhaité par le maître d'ouvrage. Ceci permettra à Gressard de savoir s'il a les compétences en interne pour répondre à la demande ou s'il a besoin de

s'associer avec un partenaire. Pour évaluer cela, deux grilles d'analyse ont été créées (voir annexe 9)

Toutefois, en tant qu'expert des systèmes alimentaires territorialisés Gressard devra insister sur le fait que la participation doit être forte si l'on veut qu'un PAT fonctionne. L'information seule semble insuffisante. Gressard doit donc informer le maître d'ouvrage qu'il favorisera d'avantage les autres niveaux de participation, notamment la concertation et la co-construction, dans ses méthodes de travail.

## **2) Forum participatif**

Au regard des éléments énoncés dans notre analyse, la participation des acteurs est un, voire le, point capital pour la réussite du PAT.

Il serait donc intéressant de proposer, avant même les premières démarches de diagnostic, d'organiser un forum participatif, en invitant des acteurs variés pour présenter l'envie du maître d'ouvrage de développer un PAT. Ce temps permettra également de faire une première (in)formation sur le concept, la labellisation et le processus d'élaboration (état des lieux, entretiens, ateliers, définition des enjeux et du plan d'action ...).

De plus, ce forum permettra aux acteurs présents, qui ne se connaissent pas forcément, d'avoir un premier contact. Il sera du ressort de Gressard d'arriver à les mobiliser et à les encourager à s'inscrire comme « acteur-partenaire » du projet.

Comme nous venons de l'expliquer ce forum pourra s'articuler autour de présentations formelles présentant la démarche PAT, mais aussi avec l'organisation d'ateliers pour éclaircir les enjeux et les acteurs qui travaillent sur l'alimentation au sein du territoire. De plus, il serait tout à fait envisageable de faire témoigner d'autres porteurs de projets PAT déjà bien avancés dans leurs démarches afin de faire partager leurs expériences (ex du PAT Douaisis qui a été présenté lors de l'Atelier 2 des EGA comme modèle de réussite de PAT).

## **3) Analyse et Compréhension du territoire**

Cette étape se base sur quatre éléments fondamentaux : une analyse des dynamiques du territoire, une analyse exhaustive des grandes filières du territoire, une identification des acteurs du territoire et de leurs compétences, et une « formation personnalisée » des élu(e)s à la construction d'un PAT. L'intérêt de cette étape est « *d'identifier des points importants sur lesquels intervenir lors de la construction du PAT* » (entretien responsable de pôle DRAAF/DRIAAF, 2017). Elle doit se faire au contact du terrain (via des entretiens ou temps de travail collectifs avec les acteurs du territoire) et doit être partagée avec les élu(e)s afin de faciliter leur approbation des enjeux et des moyens nécessaires.

### **3.1) Analyse des dynamiques du territoire**

Ce premier élément d'analyse doit fournir des informations générales du territoire. Afin de ne pas se perdre dans l'immensité d'information à disposition, Gressard consultants doit toujours

garder à l'esprit le lien que peuvent avoir ces informations avec la thématique ou les thématiques identifié(es) en phase 0 de notre méthodologie.

Pour cela une liste de repères et d'indicateurs pouvant servir d'éléments de référence a été réalisée (voir annexe 10). Cette liste s'appuie fortement sur le travail de recherche réalisé par Anna Faucher lors de son stage de fin d'étude au CERAMA en 2014.

### **3.2) Analyse exhaustive des grandes filières du territoire**

Au regard des résultats avancés dans notre III.3.2.3 il semble qu'une analyse exhaustive des grandes filières du territoire manque aux porteurs de projet PAT pour leur réflexion et leur construction du projet.

A l'image de ce que propose Anna Faucher, quand elle parlait d'analyse de bassin de vie qui « *regroupent les principaux pôles de consommation et de bassin de production* » ce qui permet « *d'étudier les pratiques alimentaires des mangeurs* » et d'analyse de bassin de production où il faut « *décrypter le fonctionnement, les objectifs et intérêts mais également les contraintes et marges de manœuvre de chacun des intermédiaires de la chaîne alimentaire pour envisager une potentielle relocalisation des activités. Mais aussi calculer le potentiel nourricier, retracer toutes filières, répertorier les signes de qualités, comprendre les enjeux des industries agroalimentaires, des grandes et moyennes surfaces (GMS)* », il faut ici comprendre le système alimentaire local et ses nombreux rouages afin de pouvoir construire, avec les acteurs, un plan d'action en cohérence avec les réalités du territoire.

Pour réaliser cela, il faut dans un premier temps identifier les grandes filières de production sur un territoire. On peut par avance définir quatre grandes filières générales de produits bruts (c'est-à-dire hors conserves et plats préparés), commune à priori à l'ensemble des territoires français : les fruits et légumes, les produits laitiers, la viande et les céréales. Bien évidemment il s'agira d'adapter cette analyse en fonction des spécificités du terrain d'étude (exemple à Castelnaudary où il sera nécessaire d'analyser la filière légumineuse).

Une fois ces grandes filières identifiées, il faudra identifier l'ensemble des acteurs de l'amont à l'aval de chacune d'elles : producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs.

Ceci nous permettra de constituer des schémas de filières (figure 9) afin de bien comprendre l'ensemble de leurs structurations et d'identifier les enjeux qui leurs sont propres.

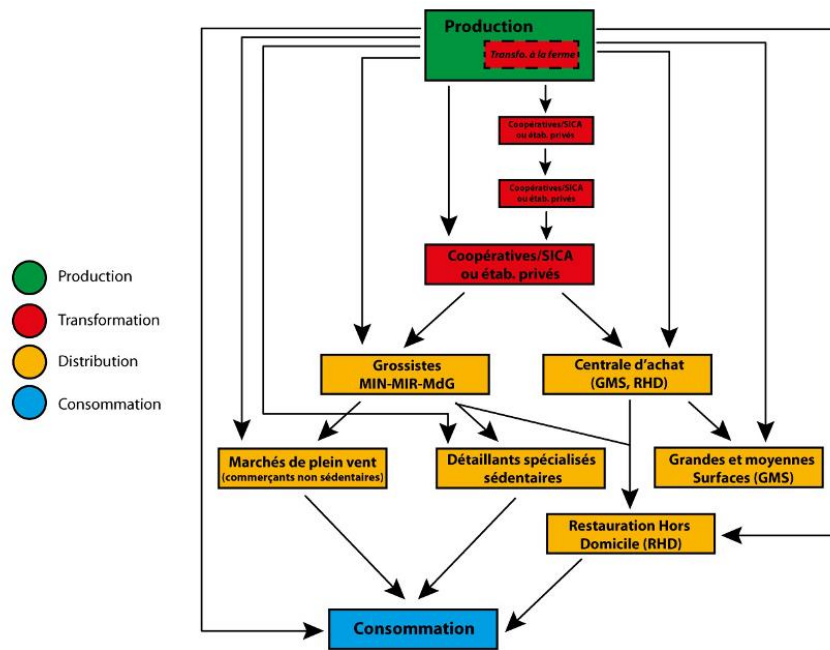
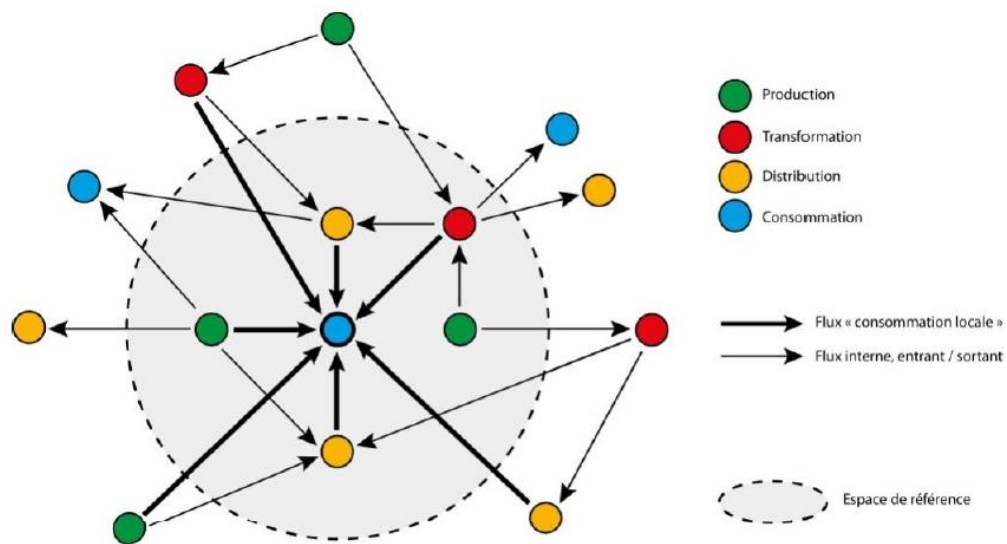


Figure 9 : Schéma de l'organisation d'une filière alimentaire (Source : Pecqueur B, Roux E., Frugal 2017)

De plus, il sera important d'identifier la localisation de chaque acteurs ainsi que la localisation de leurs pratiques au sein du système alimentaire (ex : lieu d'achat des consommateurs) afin de pouvoir définir l'organisation des flux alimentaires du territoire étudié (c'est-à-dire comprendre quels aliments rentrent, sortent ou restent sur le territoire d'étude).



Réalisation : M. Marie, UMR ESO, FRUGAL, 2016

Figure 10 : Schéma de l'organisation des flux alimentaires d'un territoire (Source : Marie M., Frugal 2016)

Cette première analyse permettra d'identifier les premiers acteurs clés du territoire ainsi que les premiers enjeux à traiter au sein du PAT.

### 3.3) Identification des acteurs du territoire et de leurs compétences

Le rapprochement des acteurs, notamment les porteurs de projets (bien souvent les collectivités), les producteurs, les distributeurs et les consommateurs est l'un des objectifs clairement évoqués dans la LAAF.

Celine Talarczyk, a défini en 2015 une typologie d'acteurs pouvant être associés à un PAT : acteurs planificateurs, acteurs de la chaîne de valeur, acteurs facilitateurs et acteurs consommateurs (liste détaillée de chaque type d'acteurs en annexe 11).

Si la participation de l'ensemble de ces acteurs semble quelque peu « utopique », plus le projet mobilisera d'acteurs différents et plus il se rapprochera de la définition d'un PAT.

Une fois ces acteurs identifiés, il est primordial de définir et de comprendre les compétences que chacun peut avoir au sein du PAT.

Pour cela, on s'appuiera sur la définition des compétences des collectivités réalisée dans notre II.2 (plus annexe 5) et sur le schéma qu'Anna Faucher a produit en 2014 qui rassemble l'ensemble des acteurs potentiels d'un PAT et les champs possibles de leurs actions.

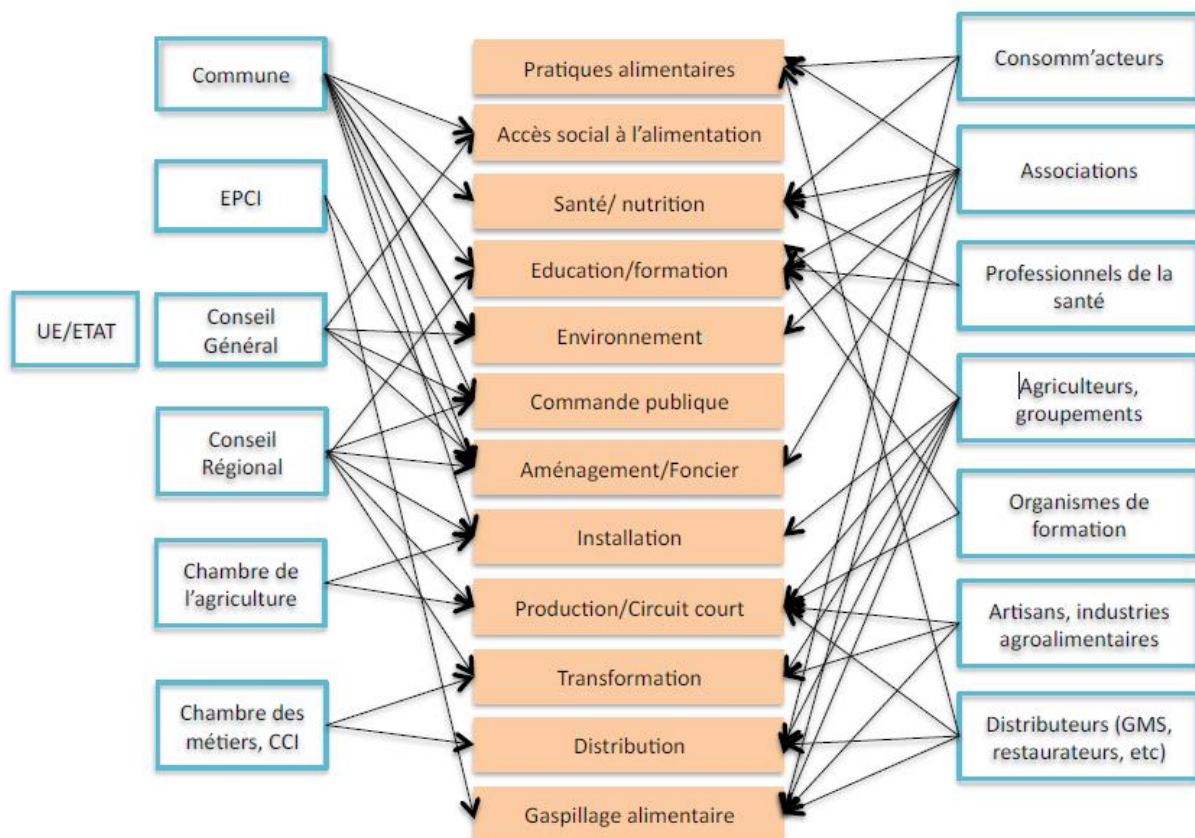


Figure 11: Cartographie des acteurs et de leurs compétences au sein d'un PAT (Source : Faucher A., 2014)

### 3.4) Formation/Sensibilisation personnalisé des élu (e)s à la construction d'un PAT

Encore une fois, au regard de notre analyse présentée ci-dessus (III), il semblerait que le portage politique du PAT soit l'une des clés de réussite.

Les porteurs de projets, semblent avoir du mal à mobiliser les élu(e)s locaux et à leur faire prendre conscience de l'importance par exemple de l'embauche d'un ETP fixe pour assurer la coordination et la pérennisation du projet.

De plus, un(e) élu(e) qu'il/elle soit en poste depuis plusieurs années ou récemment élu(e) n'est pas (forcément) un professionnel de l'alimentation. Par ailleurs, la transversalité demandée dans un PAT complexifie le processus d'appropriation du concept et des enjeux autour des PAT.

C'est pour cela que nous considérons qu'il est important de mobiliser l'ensemble des élu(e)s du territoire concerné(e)s par le PAT avant même de définir les enjeux afin de leur apporter d'une part les premiers résultats d'analyse des grandes filières ainsi que l'identification des acteurs clés du territoire et d'autre part de les (in)former sur les grandes lignes directrices d'un PAT : thématiques possibles à aborder, niveau de participation possible des différents acteurs, enjeu de labellisation et de financement du projet, etc.

#### 4) Définition des enjeux d'un PAT

Afin de formuler les enjeux du PAT, il sera important de constituer un groupe de réflexion réunissant l'ensemble des acteurs ciblés lors de la phase « Analyse et Compréhension du territoire ». En plus de ces informations, il sera intéressant d'utiliser les connaissances et compétences des personnes ayant accepté de participer aux réflexions.

Au regard du modèle de gouvernance que nous avons illustré dans notre II.3.1, il serait intéressant d'appliquer la structure des « Food Policy Council » (conseil de politique alimentaire).

Ces conseils incluent généralement « *la coordination des acteurs locaux du système alimentaire, la mise en réseau et le partage d'information sur les activités de chacun* » (Gaspard, 2017).

Il faut rappeler encore une fois l'importance de l'implication des élu(e)s locaux dans cette démarche. Une des actions du conseil pourra consister à « *demandeur à ce qu'une personne identifiée soit en charge des questions alimentaires dans le gouvernement local et devienne leur interlocuteur privilégié* » (Gaspard, 2017).

Le Food Policy Networks projets, basé au Center for a Livable Futures de la Johns Hopkins University, a réalisé une enquête en 2016 auprès des Food Policy Council des Etats-Unis et du Canada afin de mieux les connaître. Cette étude a fait ressortir trois besoins que connaissent les conseils et qu'il est intéressant de considérer ici :

- **Besoin de temps** : le travail de mise en réseau et de réflexion stratégique des acteurs prend du temps. L'enquête montre que « *le simple fait d'arriver à réunir tous les acteurs du système alimentaire local autour d'une table est déjà une victoire* » (Gaspard, 2017). Il est donc nécessaire de penser l'activité des conseils sur du long terme, et non par à-coups, et ce même une fois les enjeux définis. Ceci permettra de



pérenniser la gouvernance et de garder une certaine mobilisation de la part de tous les acteurs ;

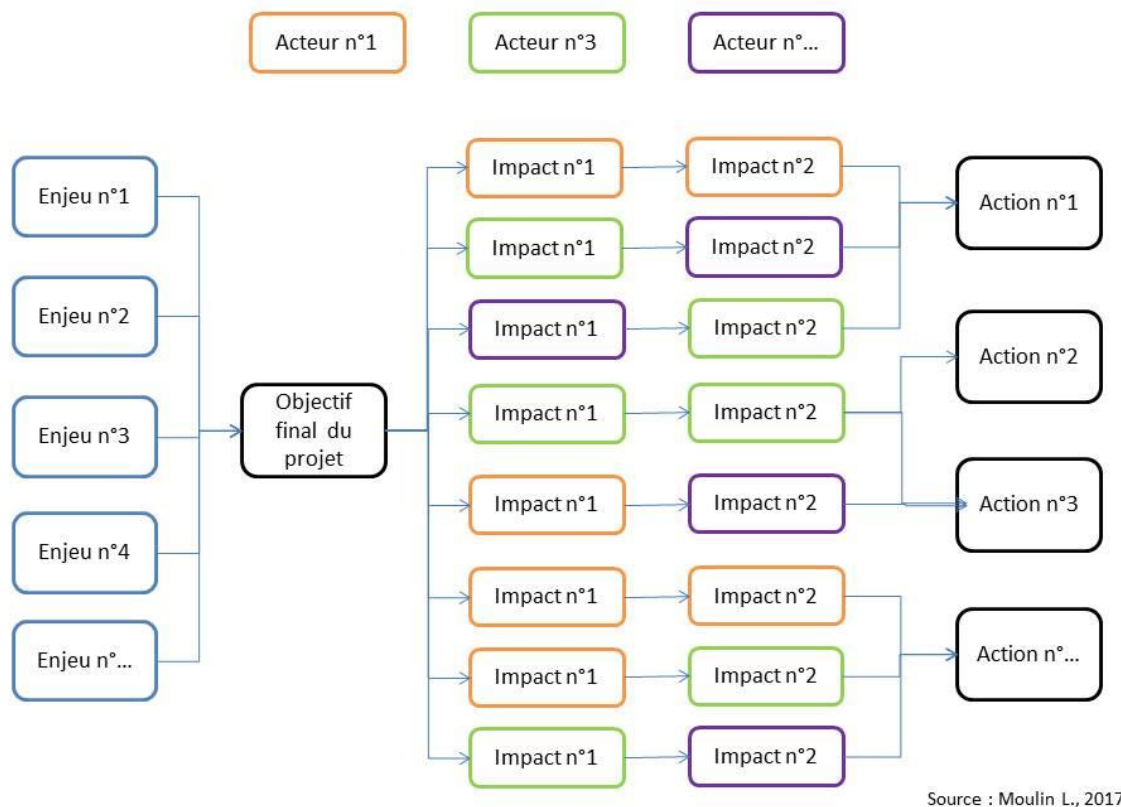
- **Besoin d'appui à l'organisation** : la gestion et le pilotage de ces conseils est complexe et chronophage. Il est nécessaire d'avoir une personne (ou dans notre cas une entité comme un bureau d'étude) dédiée à cette activité pour faciliter son bon déroulement ;
- **Besoin d'aide technique** sur des sujets bien précis notamment sur les politiques publiques, la communication interne comme externe et la levée de fonds. Si le bureau d'étude à son rôle à jouer pour répondre à ce besoin, il sera certainement nécessaire d'impliquer les élu(e)s locaux pour qu'ils partagent et communiquent leurs connaissances.

Gressard Consultants peut prendre ici la place du « leader » chargé de l'organisation et de la coordination du conseil ou peut simplement prendre part au débat en tant qu'acteur ayant réalisé le diagnostic de territoire et apporter son expertise sur le domaine alimentaire.

## 5) Elaboration du Plan d'Action

Pour élaborer le plan d'action, notre parti pris est d'élaborer ce que nous appellerons un Diagramme de Logique d'Impact Inversé en partant des enjeux définis préalablement.

Au regard du travail réalisé sur les cas d'étude Paris-Saclay et Castelnaudary, nous nous sommes inspiré des DLI réalisés pour inverser la logique de construction afin de partir des enjeux identifiés en phase 2 pour dérouler une suite logique d'impacts afin de définir les actions à mettre en place.



Source : Moulin L., 2017

Figure 12 : Méthodologie de construction d'un DLI Inversé

Pour réaliser un DLI inversé il faut donc partir des enjeux pour déterminer l'objectif final que l'on veut donner à notre PAT (ex : alimenter la population du territoire en produits locaux). Une fois cet objectif final identifié, il faut ensuite penser, avec l'ensemble des acteurs identifiés en phase 1, la suite logique d'impact qu'il faudrait pour que cet objectif ce réalise.

Exemple, si on veut que notre population soit alimentée par des produits locaux (Objectif final), les agriculteurs doivent être en capacité de s'adapter à la demande locale (impact n°1). Pour cela les agriculteurs doivent avoir une meilleure gestion de leurs exploitations et doivent également être plus compétitifs et plus productifs (impact n°2). Ceci implique que les agriculteurs doivent avoir une meilleure connaissance de leurs exploitations, ils doivent mieux réussir leurs installations ou leurs reprises d'activités (impact n°3). Pour réussir cette suite logique, les porteurs de projets doivent donc envisager d'accompagner les agriculteurs dans la gestion et le développement de leurs activités (action n°1).

Le plan d'action peut être rédigé en cohérence avec les enjeux et complexités du territoire ainsi que l'ensemble des acteurs concernés pour ne pas reproduire les freins identifiés dans nos cas d'études avec la volonté de mener des actions sans avoir ciblé les personnes qui les réalisent au préalable.

Dans le cas de figure où le plan d'action aurait été déjà réalisé et que les porteurs de projets ressentent un frein à la traduction de cette stratégie sur le territoire, Gressard, au regard de ce



que nous avons fait sur nos cas d'étude Paris-Saclay et Castelnaudary, pourra réaliser un DLI pour analyser cette stratégie d'action afin d'identifier les « trous », c'est-à-dire mettre en avant les problèmes et freins que comporte cette stratégie au regard d'une concrétisation sur le terrain.

En ce qui concerne le volet « opérationnel » de cette action, c'est-à-dire comment construit-on concrètement le plan d'action, voilà ce que Gressard propose : une fois les objectifs stratégiques et opérationnels validés par le comité de pilotage, il faudra mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire afin d'écrire avec eux le plan d'action opération ad hoc. Pour cela, en parallèle de la réalisation du DLI, les acteurs du territoire seront invités, en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances du territoire, mais aussi de leurs intérêts, à participer à différents séminaires de travail thématiques.

Afin de garantir un taux de participation maximum, Gressard diffusera un programme de séminaire. Les thématiques, mais aussi les techniques d'animation déployées et les lieux de rencontre y seront précisés.

## **6) Mise en Œuvre de l'Action**

Une fois le plan d'action constitué en collaboration avec l'ensemble des acteurs, et validé politiquement, Gressard peut, suivant la volonté du maître d'ouvrage, accompagner la mise œuvre de l'action, c'est-à-dire aider le maître d'ouvrage à traduire son plan d'action à travers des actions concrètes de terrain, et ce en proposant une Aide à Maitrise d'Ouvrage (AMO).

Cette AMO se justifie si Gressard a participé à l'élaboration du plan d'action et que le maître d'ouvrage veut garder une certaine continuité de réflexion. Cette AMO peut également intervenir si le maître d'ouvrage se rend compte d'un défaut de compétences ou de temps dans la conduite du projet, d'un besoin d'expertise précise sur un sujet durant la vie d'un projet (ex : analyse filière, valorisation de produits et de savoir-faire, ...), d'un besoin d'organisation et d'animation de projet (ex : animation de réunion, pilotage de la participation, ...) ou tout simplement pour co-piloter la gestion et la coordination du PAT aux côtés du maître d'ouvrage.

De plus, au regard de notre analyse portée précédemment (III) les porteurs de projets semblent souffrir d'un problème de communication interne et externe au projet. Gressard peut tout à fait remplir cette tâche en proposant par exemple le suivi du projet et l'envoi d'une newsletter hebdomadaire, bimensuelle ou mensuelle à l'ensemble des participants afin de diffuser les informations et de coordonner l'action.

## **7) Aide à l'obtention de la Labellisation PAT**

Au regard de notre analyse portée précédemment (III), il semblerait que la labellisation PAT apporte une réelle plus-value aux projets. Notamment, elle facilitera la recherche de financement pour les porteurs de projets.

Il semble donc intéressant que Gressard se positionne sur l'accompagnement de l'écriture du dossier de candidature à la labellisation.

Il va de soi que si Gressard prend part à l'élaboration dès le début du projet, c'est-à-dire dans l'élaboration des enjeux et du plan d'action du PAT, il gardera toujours en tête les prérequis de cette labellisation (annexe 7) pour accompagner au mieux les porteurs de projets ayant comme ambition d'être labellisé.

Dans le cas de figure, où Gressard accompagnerait les porteurs de projets *après* l'élaboration des enjeux et du plan d'action, il pourra alors évaluer ce qui a été fait et émettre un avis et des recommandations quant à la labellisation. En particulier, Gressard pourra alors apporter son expertise et ses connaissances pour aider et conseiller le maître d'ouvrage à rectifier les décisions préalablement prises ainsi que l'aider à écrire le dossier de candidature.

## Conclusion

Cette étude s'est penchée dans un premier temps sur l'identification des freins que peuvent connaître les porteurs de projets PAT dans la réalisation et leur mise en œuvre concrète sur les territoires.

Grace à l'analyse bibliographique, les études de cas terrain et l'expérience acquise au cours des mois passés chez Gressard Consultants, plusieurs facteurs de réussite à la réalisation de PAT ont pu être mis en avant ici :

- Le PAT est un outil de cohérence et de facilitation de l'action publique. Il permet de rassembler les actions déjà menées sous un « même chapeau ». Les porteurs de projets doivent donc partir de l'existant afin de penser le PAT ;
- Le PAT est un outil chronophage avec un besoin de financement conséquent. Les porteurs de projets doivent donc arriver à mobiliser les élu(e)s locaux afin de leur faire prendre conscience de l'intégralité des enjeux associés au PAT, de la complexité qu'implique la transversalité et surtout des moyens humains et financiers nécessaires à sa réalisation ;
- Le PAT est un outil qui a besoin d'une coordination claire et précise. Cette coordination se traduit par un plan d'action en cohérence avec les réalités du terrain, une méthodologie de « mise en œuvre de l'action », une gouvernance exhaustive et pérenne et enfin une communication interne et externe sans faille. Les porteurs de projets sont en attente d'éclairages sur cette coordination de la part des instances nationales (MAAF, DRIAAF, Rn PAT ...). Si ces derniers ont multiplié les initiatives d'accompagnement et d'encadrement (guide méthodologique, labellisation PAT ...) cela ne semble pas suffisant aux regards du point de vue des acteurs de terrains. De leur côté, les porteurs de projets ont un rôle à jouer dans la gestion et la diffusion de l'information des actions mises en place au sein du PAT ;
- Le PAT est un outil qui doit se nourrir en amont d'une analyse exhaustive de son Système Alimentaire Local (SAL). Les porteurs de projets doivent donc réaliser ou faire réaliser une étude complète des grandes filières du territoire en identifiant l'ensemble des acteurs (producteur, transformateur, distributeur, consommateur) ainsi que les actions que chacun d'eux mène dans le SAL. Cette analyse permettra de constituer un « squelette » de filière alimentaire par typologie de produit qui, une fois localisé sur le territoire d'étude, définira les flux alimentaires locaux. Cette démarche permettra aux porteurs de projets de comprendre les flux alimentaires qui restent, rentrent ou sortent du territoire.

Au regard de notre analyse il semblerait qu'il n'y ait pas d'échelle unique pour le pilotage ou la mise en œuvre d'un PAT. Au contraire, c'est « *dans la coopération, la concertation et la codécision entre les acteurs du territoire que repose l'intérêt du PAT* » (Dupé, 2015) et ce quelle que soit l'échelle d'intervention (locale, départementale, régionale, nationale).

Les échanges entre acteurs doivent donc être encouragés. Néanmoins, il semblerait qu'ils ne puissent se réaliser par eux-mêmes. Il faut donc encadrer et accompagner les acteurs de terrain afin qu'ils puissent arriver à co-construire le PAT dont leur territoire a besoin.

Pour cela, nous avons dans un second temps élaboré une méthodologie d'accompagnement des porteurs de projets à la réalisation de PAT.

Cette méthodologie tente d'apporter des éléments de réponses aux freins et besoins identifiés au cours de notre étude. Nous l'avons réalisée afin qu'elle puisse correspondre à différents stades d'avancement d'un PAT (élaboration/émergence ou accompagnement à la mise en œuvre). Ce choix est justifié par les réalités de terrain, à savoir que l'ensemble des acteurs PAT ne semblent pas être au même stade de configuration dans la mise en place du projet.

De plus cette dissociation permet à Gressard Consultants de pouvoir exprimer plusieurs offres sur le marché PAT en fonction des besoins réels des clients : une offre positionnée sur l'élaboration du PAT, sur l'accompagnement à la mise en œuvre ou sur un accompagnement « global », de l'élaboration à la mise en œuvre.

En conclusion, l'outil PAT semble être intéressant pour assurer un développement des systèmes alimentaires locaux car il permet de structurer et de coordonner les instances de gouvernances alimentaires locales en « *mettant la transversalité et la participation des acteurs au centre de la démarche* » (Dupé, 2015). En effet, les travaux menés et les témoignages d'acteurs montrent que les PAT doivent servir à faire évoluer le système alimentaire actuel vers un système comprenant plus d'enjeux environnement, et notamment ceux liés à l'agro-écologie. De plus, grâce au PAT, ces systèmes alimentaires s'orientent vers des systèmes « *justes et de qualité, qui offre à tous les possibilités d'accéder, dans des conditions économiquement acceptables, à une alimentation sûre, diversifiée, en quantité suffisante, de bonne qualité nutritionnelle, produite dans des conditions durables, répondant aux souhaits des populations, à leurs contraintes et à leurs besoins nutritionnels, pour leur bien-être et leur santé* » (Dupé, 2015).

Pour autant, il apparaît que l'élaboration et la mise en œuvre des PAT nécessite un accompagnement et des ressources, que peuvent apporter les bureaux d'études comme Gressard ou des acteurs comme le Rn PAT.

## Bibliographie

ARNAL C., La place et le rôle de l'agriculture à la périphérie des villes moyennes : le cas des villes d'Annecy, Bourg-en-Bresse, Montbrison et Romans-sur-Isère, Université Lumière Lyon II, 2012, 519p.

BERTRAND N, Terres agricoles périurbaines : une gouvernance foncière en construction, Grenoble, Edition Quae, 2013

BONNEFOY S, La politisation de la question agricole périurbaine en France : points de repères, 2011, 22p.

CAVAILHES J., WAVRESKY P., Les effets de la proximité de la ville sur les systèmes de production agricoles, UMR CESAER Dijon, 2006

CHIFFOLEAU Y., PREVOST B., Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires, Noirois, 2012, 15p.

DUPE A, Les « Projets Alimentaires Territoriaux », pour des systèmes alimentaires plus durables ? Analyse des expériences et dynamiques des collectivités territoriales du Languedoc-Roussillon, mémoire de fin d'études SupAgro, 2015, 101p.

FAUCHER A, Initier une gouvernance alimentaire territoriale : Guide à l'intention des collectivités, mémoire de fin d'étude SupAgro, 2014, 101p.

FUENTES C, L'émergence des projets alimentaires territoriaux en France, mémoire de fin d'étude AgroParistech, 2016, 81p.

FRANCOIS C., DRAPEAU A., BEILLEVAIRE S., DURAND T., Développement de l'Agritourisme dans le Pays Voironnais, Rapport d'étude, Université Lumière Lyon 2, Mars 2016

FOURNIER S, Les SAAT, un angle d'approche innovant et prometteur du développement agricole, Revue CIVAM, 2017, 5p.

GASPARD A., Les conseils de politique alimentaire, c'est quoi, exactement ?, Urban Food Futures, 2017, 3p.

GERMAIN P., LE GUEN R., THEREAU B., La re-territorialisation du développement agricole : le cas de l'agriculture périurbaine d'Angers, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 2006, pp 365-384

GUIBERT M, JEAN Y., Dynamiques des espaces ruraux dans le monde, Armand Colin, 2011, 408p.

GUMUCHIAN H, PECQUEUR B, La ressource territoriale, Paris, Edition Economica, 252p.

JOUGNEAU-GUESNON C., Vers une alimentation durable des territoires : l'engagement des CPIE, in POUR, Novembre 2012, n°215-216

LESCUREUX F., Les relations des agriculteurs au territoire au travers de la vente direct et de l'accueil à la ferme. Le cas de la région des Monts de Flandre, Thèse de doctorat de Géographie, Université Lille 1, 2003

PERRIER-CORNET P., Repenser les Campagnes, Edition de l'Aube, 2002, 280p.

PERRIN C, SOULARD C-T, Vers une gouvernance alimentaire locale reliant ville et agriculture. Le cas de Perpignan, Géocarrefour, 2014

POULOT M., ROUYRES T., Refaire Campagne en Ile-de-France, *Noroi*, n° 202, Rennes, 2007. pp. 61-71.

RASTOIN JL., Les système alimentaires territorialisés : le cadre conceptuel, Journal Resolis, Mars 2015

ROUX E., VANIER M., La Périurbanisation : problématiques et perspectives, DIACT, La Documentation française, 2008, 87p.

SOL MP., La patrimonialisation comme (re)mise en tourisme. De quelques modalités dans les Pyrénées catalanes, in VIOLIER P. et LAZZAROTTIO (dir), Tourisme et patrimoine. Un moment du monde, Presses de l'Université d'Angers, 2007, pp 161-175.

TALAGRAND M, L'agriculture, un enjeu de la construction des territoires de périphérie métropolitaine, Mémoire de Recherche, Université Paris XII- Val de Marne, 2007, 86p.

TALARCZYK C, Des Projets Alimentaires Territoriaux ? Analyse d'expériences et d'initiatives alimentaires en région Auvergne, mémoire de fin d'étude VetAgro Sup, 2015, 122p.

Wiskerke J.S.C., On Places Lost and Places Regained: Reflections on the Alternative Food Geography and Sustainable Regional Development, *International Planning Studies*, 2009, vol. 14, n°4, p. 369-387

## ***Rapports***

Construire un projet alimentaire territorial, Méthodologie croisées, Mode Projet d'IUFN & Mode Labom'21, Février 2016, 16p.

Construire votre projet alimentaire territorial pour rapprocher production locale et consommation locale, agriculture.gouv.fr

Construire son projet alimentaire territorial : repères et outils, Focus sur quelques initiatives en Languedoc Roussillon, Draaf Occitanie, 2015, 14p.

Déclaration de Rennes : Pour des systèmes alimentaire territorialisés, par l'Association des Région de France

L'agriculture comme ressource territoriale dans un territoire charnière ? Cas du Livradois-Forez, une charnière Pays-PNR, publié par Colloque AISRe-ASRDLF 2010

Lettre du Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire : Le rôle des collectivités dans le développement des circuits alimentaires de proximité, juillet 2016, www.rtes.fr

Rapport Mesurer l'impact de l'approche territoriale de l'alimentation ? Etude sur l'impact des systèmes alimentaires territorialisés : l'alimentation durable dans les projets de territoires, Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie / IUFN, 2015

Systeme Alimentaire Territorialisé en France : 100 initiatives locales pour une alimentation responsable et durable, Journal Resolis #04, Mars 2015

## **Tables des Annexes**

- Annexe 1 : Liste des personnes ressources contactées durant le stage
- Annexe 2 : Grille d'entretien personnes ressources
- Annexe 3 : Grille d'entretien acteurs de terrain
- Annexe 4 : Listes des personnes rencontrées lors des terrains d'études
- Annexe 5 : Liste des compétences des collectivités territoriales au regard de la loi NOTRe
- Annexe 6 : Carte des PAT labellisés à l'appel à projet PNA 2016
- Annexe 7 : Critères d'évaluation d'un PAT pour être éligible à la Labellisation
- Annexe 8 : Typologie des PAT selon le Rn PAT
- Annexe 9 : Analyse du décryptage client
- Annexe 10 : Repères et Indicateur pouvant servir à l'analyse des dynamiques d'un territoire
- Annexe 11 : Liste des acteurs pouvant prendre part au PAT



## Annexe 1 : Liste des personnes ressources contactées durant le stage

Nom / Prénom	Organisme	Fonction
Ronan Le Velly	Montpellier SupAgro	Maître de conférences en sociologie
Stéphane Fournier	Montpellier SupAgro	Maître de conférences en économie
Bernard Pecqueur	Université Grenoble Alpes	Maître de conférences en économie
Audrey Rimbaud	Association Permanente des Chambres d'Agriculture	Chargée de mission
Philippe SCHMIT	Assemblée des communes de France	Secrétaire Général
Viviane VALLA	Bureau du pilotage de la politique de l'alimentation	Cheffe de Bureau
Catherine Conil	Ministère de la transition énergétique	Chargée de mission alimentation durable

## Annexe 2 : Grille d'entretien personnes ressources

Objectifs :

- Définir ce qu'est un Projet Alimentaire Territorial
- Identifier si un Projet Alimentaire Territorial est différent selon la nature du terrain d'application
- Comprendre l'intérêt d'une labellisation Projet Alimentaire Territorial
- Connaître les projets alimentaires dont la personne a connaissance
- Obtenir des contacts directs pour obtenir plus d'informations sur le sujet et pour la préparation des études de cas

Première partie :

- Comment définiriez-vous un PAT ? Quels sont les différentes thématiques qui devraient être abordées dans un PAT ? Comment doit-on construire un PAT (avec quels outils/méthodes) ? Quels acteurs doit-on mobiliser pour construire un PAT ?
- Selon vous y a-t-il une différence d'application d'un PAT en fonction de la nature du territoire sur lequel il est appliqué ? Si oui, lesquelles et pourquoi faire ces distinctions ? Y a-t-il donc différents type de PAT ?
- Avez-vous connaissance de la labellisation PNA ? Si oui, qu'apporte-t-elle selon vous ?
- Le Ministère de l'Agriculture viens de créer une marque PAT, savez-vous qu'est-ce que cela apporte en plus que la labellisation PNA ?
- Selon vous, qu'est-ce que les acteurs viennent chercher dans un PAT ?
- Quels enjeux il a-t-il à créer une interaction multisectorielle au niveau local ? Est-il utile de coordonner les acteurs dans un PAT ?

Deuxième partie :

- Connaissez-vous un/des PAT Urbain ? Si oui pouvez-vous m'en parler ? Quel est son terrain d'application ? Quels sont ces objectifs ? Quels sont ces porteurs de projets ? Quels sont les actions concrètes mises en œuvre ? Savez-vous si le projet a rencontré ou rencontre des difficultés ? Est-il labélisé ? ...
- Connaissez-vous un/des PAT Ruraux ? Si oui pouvez-vous m'en parler ? Quel est son terrain d'application ? Quels sont ces objectifs ? Quels sont ces porteurs de projets ? Quels sont les actions concrètes mises en œuvre ? Savez-vous si le projet a rencontré ou rencontre des difficultés ? Est-il labélisé ? ...

Troisième partie :

- Est-ce que vous connaissez des acteurs directement impliqués dans le projet que je pourrais rencontrer ? Pouvez-vous me donner leurs coordonnées ?

### Annexe 3 : Grille d'entretien acteurs de terrain

Objectif :

- Connaitre ce qu'il y avait avant le projet sur ce territoire
- Comprendre le « déclencheur », c'est-à-dire l'élément qui a été à l'origine du projet ?
- Connaître le périmètre d'action du projet: Comment et pourquoi a-t-il été choisi ?  
Qu'est-ce qui fait que les différentes activités présentes sur ce territoire font système?  
Ce territoire possède-t-il une histoire particulière qui lui donne sens ? Avez-vous sollicité des acteurs extérieurs au territoire pour monter ce projet ?
- Comprendre la gouvernance du projet : Connaître les acteurs qui ont été à l'origine du projet et ceux qui ont été associés au cours du projet. Quels sont les liens entre ces acteurs ? Est-il utile de coordonner les acteurs dans un PAT ? Si oui, comment fait-on ?
- Comprendre l'intérêt qu'ont les acteurs à participer : Qu'est-ce que les acteurs viennent chercher dans le PAT ? Quels enjeux à créer une interaction multisectorielle au niveau local ?
- Connaître les motivations des acteurs qui ont été à l'origine du projet
- Comprendre les objectifs qui ont été définis au commencement du projet et savoir si ces derniers ont été remodelés au cours du projet et comprendre les raisons qui ont entraîné ces changements
- Dresser un état des lieux des actions qui ont été réalisées dans le cadre du projet
- Savoir comment a été financé le projet
- Comprendre les liens du territoire avec l'environnement extérieur et voir comment un bureau d'étude pourrait répondre à ces attentes
- Connaître les éléments qui ont pu constituer un frein au bon déroulement du projet et au contraire ceux qui ont favorisé son bon déroulement
- Savoir si le projet a eu une suite et connaître son impact sur le territoire
- Connaitre la motivation à obtenir la labellisation PNA (dans le cas où il y a labellisation)

Objectifs	Questions	Relances
Connaitre l'historique alimentaire du territoire	Y a-t-il une histoire agricole/alimentaire sur votre territoire ?	Des projets étaient-ils menaïent avant le PAT ? De quelle nature étaient-ils ? Qui les portaient ?

Comprendre le « déclencheur », c'est-à-dire l'élément qui a été à l'origine du projet	Quel a été le déclic à l'origine du projet ?	S'agit-il d'un élément extérieur au territoire (d'ordre économique, politique, social, environnement ?) ou s'agit-il d'une rencontre, d'un événement en particulier ?
Comprendre la gouvernance du projet	Qui a été à l'origine du projet ? Quelles étaient les relations entre ces acteurs ?  D'autres acteurs ont-ils été inclus dans le projet à posteriori ?  Est-il utile de coordonner les acteurs dans un PAT ? Si oui, comment on fait ?	S'agit-il d'une volonté politique ?  Comment les locaux ont-ils été impliqués dans la démarche ?  Comment animé un tel projet ?
Connaitre les motivations des acteurs qui ont été à l'origine du projet	Quelles étaient les motivations de chaque catégorie d'acteurs ?	Qu'est ce qui a poussé chaque type d'acteur à s'associer au projet ?
Connaitre le périmètre d'action du projet	Comment et pourquoi a-t-il été choisi ? Pour quelles raisons ?	S'agit-il d'un territoire de projet ? Y a-t-il des ressources (activités, main d'œuvre, produits ...) qui caractérisent le territoire ?
Comprendre les objectifs qui ont été définis au commencement du projet	Quels objectifs ont été fixés au début du projet	Y avaient-ils des objectifs économiques, environnementaux, socio-culturels ?
Comprendre l'intérêt qu'on les acteurs à participer	Qu'est-ce que les acteurs viennent chercher dans le PAT ?	Quel enjeux à créer une interaction multisectoriel au niveau local ?
Déterminer le public ciblé	Quel était le public ciblé ?	Qui était concerné par le projet ?
Dresser un état des lieux des actions qui ont été réalisées dans le cadre du projet	Quelles actions concrètes ont été mises en œuvre dans le cadre du projet ?	Comment les avez-vous misent en place ? Avec qui ?
Savoir comment a été financé le projet	Qui a financé le projet ? Le financement a-t-il été pour vous un frein au bon déroulement du projet ?	
Comprendre les liens du territoire avec l'environnement extérieur	Avez-vous sollicité des acteurs ou des ressources extérieurs au territoire ?	Avez-vous par exemple sollicité des conseils auprès d'expert (type Bureau d'Etudes) ? Avez-vous développé des partenariats avec d'autres acteurs ou territoires ? Dans quel but ?

Savoir si les objectifs initiaux ont été atteints et si non, quelles sont les raisons qui peuvent expliquer ce décalage ?	Quels objectifs ont été atteints ? Étaient-ils différents des objectifs initiaux ?	
Connaitre les éléments qui ont favorisé le bon déroulement du projet	Qu'est ce qui pour vous, a facilité l'avancée du projet ?	Percevez-vous des acteurs, des outils qui ont aidé et assuré le bon déroulement du projet ?
Connaitre les éléments qui ont pu constituer un frein au bon déroulement du projet	Pour vous, quelles sont les contraintes que le projet a rencontrées ?	Percevez-vous des éléments qui ont freiné l'avancée du projet ? Techniques, économiques, sociaux, environnementaux ?
Connaitre l'impact du projet sur le territoire	A-t-on réalisé une évaluation du projet pour déterminer son impact sur le territoire ? Qu'est-il ressorti de cette évaluation ?	Impacts au niveau économique, social, environnemental ...
Connaitre la motivation à obtenir la labellisation PNA	La labellisation était-elle un objectif initial ?  Diriez-vous que vous avez construit votre projet différemment pour obtenir cette labellisation ?	Quelle plus-value apporte cette labellisation ?  Pensez-vous que votre projet se distingue des autres (du point de vue méthodologique, économique, environnemental ...)
Savoir si le projet a eu une suite	Aujourd'hui, où en est le projet ?	Des choses ont-elles été faites pour assurer la pérennité du projet ?

## Annexe 4 : Listes des personnes rencontrées lors des terrains d'études

### Liste des personnes rencontrées sur le PAT Paris-Saclay

Nom/Prénom	Structure	Fonction
Christel Stacchetti	Le Triangle Vert	Chargée de mission
Marion Bruère	Terre et Cité	Chargée de mission Leader
Nadia Robert	Terre et Cité	Stagiaire Leader / PAT
Dorian Spaak	Terre et Cité	Directeur
Elodie Lemièrre	Versailles Grand Parc	Chargée de mission agriculture
Lorraine Weiss	Paris-Saclay	Chargée de mission agriculture
Véronique Housson	Saint-Quentin sur Yvelines	Chargée de mission agriculture
François Mauvais	DRIAAF	Responsable du Pôle Alimentaire

### Liste des personnes rencontrées sur le PAT Castelnaudary

Nom/Prénom	Structure	Fonction
Patrick Maugard	Mairie de Castelnaudary	Maire
Evelyne Guilhem	Mairie de Castelnaudary	Elue à l'Agriculture et à l'Environnement
Kristel Moinet	BioCivam 11	Animatrice
Marion Smith	Interfel	Diététicienne
Jean Jacques Paraire	Lycée Agricole de Castelnaudary	Chef cuisinier
Elodie Sabatier	Chambre d'Agriculture 11	Conseillère spécialisée, Circuits courts et circuits de proximité, CA
Marie Blanche Carrié	CCAS de Castelnaudary,	Directrice action sociale et prévention santé
Cécile Rousseau		Agricultrice

## **Annexe 5 : Liste des compétences des collectivités territoriales au regard de la loi NOTRe**

### **Compétences des Conseils Régionaux :**

- Développement économique : planification (schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation), programmation des équipements, aménagement, politique de soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire, développement agricole ;
- Aménagement : aménagement durable du territoire (schéma régional d'aménagement durable du territoire), mobilité, lutte contre la pollution de l'air, maîtrise et valorisation de l'énergie, logement et gestion des déchets ;
- Education : formation professionnelle, fonctionnement des lycées, commande publique ;
- Développement des ports, classement des réserves naturelles régionales.

De plus, la loi du 27 janvier 2014 désigne la région comme chef de file notamment en matière de développement économique (*Article L1111-9*, 2014). Elle dote aussi la région d'une nouvelle instance, la conférence territoriale de l'action publique, visant à « favoriser un exercice concerté des compétences des collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs établissements publics » (*Article L1111-9-1*, 2014). Cette instance établit donc la région comme l'échelon en charge de la coordination des actions des collectivités locales, ainsi que pour l'élaboration et la mise en place de politiques publiques sur le territoire.

### **Compétences des Conseils Départementaux**

- Solidarité et compétence sociale : enfance, protection maternelle, handicap et insertion sociale, personnes âgées, prestations sociales ;
- Education : fonctionnement des collèges, gestion du personnel, commande publique ;
- Aménagement : équipement rural, aménagement foncier, gestion de l'eau et des voiries. La loi NOTRe confie la gestion des services de transports scolaires à la région, sauf si celle-ci choisit de déléguer cette compétence aux départements ;
- Développement économique : Aides aux entreprises (domaine partagé).

La loi du 27 janvier 2014 désigne le département comme chef de file en matière d'aide sociale, d'autonomie des personnes et de solidarité des territoires (*Article L1111-9*, 2014).

### **Compétences d'un Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI)**

- Développement économique : création d'un espace économique attractif pour les entreprises ;
- Aménagement : action de planification, PLUi ;
- Environnement : un domaine privilégié d'intervention mais partagé des communautés : eau et déchets, paysage, outil de sensibilisation à l'environnement ;
- Logement et politique de la ville.

Les EPCI sont dotés de compétences obligatoires, optionnelles et facultatives qui leur sont déléguées par les communes lorsque leur gestion est plus cohérente à cet échelon territorial. Toutes ces compétences ouvrent ainsi aux collectivités de nombreuses perspectives d'action en matière de politique alimentaire territorialisée.

### **Compétences d'une Commune**

- Urbanisme : PLU, zones d'aménagement concerté (ZAC) avec l'obligation de concertation et dans le respect des prescriptions nationales d'urbanisme, permis de construire ;
- Environnement : communes de plus de 50 000 habitants : rapport de développement durable, elles peuvent également mettre en place un Agenda 21 et un PCAET ;
- Sanitaire et social : action sociale facultative via les centres communaux d'action sociale (gestion des crèches, des foyers de personnes âgées) ;
- Enseignement : écoles préélémentaires et élémentaires (création et implantation, gestion et financement, à l'exception de la rémunération des enseignants), commande publique ;
- Culture : création et entretien des bibliothèques, musées, etc., organisation de manifestations culturelles ;
- Sports et loisirs : création et gestion des équipements sportifs, subvention des activités sportives (y compris les clubs sportifs professionnels), en charge des aménagements touristiques.

La loi du 27 janvier 2014 désigne la commune comme chef de file en matière de mobilité durable, d'organisation des services publics de proximité, d'aménagement de l'espace et de développement local



Annexe 6 : Carte des PAT labellisés à l'appel à projet PNA 2016



## **Annexe 7 : Critères d'évaluation d'un PAT pour être éligible à la Labellisation**

### **Objectifs de la reconnaissance des projets alimentaires territoriaux**

La reconnaissance des projets alimentaires territoriaux, s'inscrit dans les priorités de la politique publique de l'alimentation et répond aux enjeux de l'agriculture durable dans les territoires. Elle permet :

- d'identifier et de recenser les démarches PAT au sens des articles L. 1-III et L. 111-2-2 du code rural et de la pêche maritime ;
- d'en assurer la visibilité aux niveaux régional et national.

Elle s'inscrit dans la feuille de route ministérielle destinée à soutenir le développement des PAT et vise à donner à ces démarches une plus grande légitimité.

### **Critères d'éligibilité à la reconnaissance des projets**

Cette reconnaissance définit 12 critères de reconnaissance des démarches PAT (source : *circulaire DGAL/SDPAL/2017-294*)

- Un PAT peut être à l'initiative d'une large gamme d'acteurs, tant publics que privés ;
- Un PAT est élaboré de manière concertée avec différents acteurs du territoire. Il est en cohérence avec les projets similaires sur des territoires voisins ou conduits à une échelle territoriale plus large ou plus restreinte ;
- Un PAT repose sur un diagnostic partagé et cohérent, portant sur l'agriculture et les différentes dimensions de l'alimentation sur un territoire ;
- Un PAT comporte des actions opérationnelles visant à sa réalisation ;
- L'engagement des partenaires est formalisé sous la forme d'un contrat ;
- Le projet offre des garanties quant à sa pérennité et à son impact sur le territoire. Il est doté d'une instance de gouvernance qui veille à la mise en œuvre des actions opérationnelles. Il s'inscrit, le cas échéant, dans une démarche de progrès ;
- Un PAT répond aux objectifs du programme national pour l'alimentation fixés à l'article L. I – III du code rural et de la pêche maritime ;
- Le PAT répond aux objectifs du plan régional de l'agriculture durable mentionné à l'article L. 111-2-2 du code rural et de la pêche maritime, ou équivalent. Il est cohérent avec les politiques publiques nationales (projet agroécologique) et territoriales concernées (schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires, schéma de cohérence de territoire, plan de massif, etc.) ;
- Un PAT répond à l'objectif de développer l'agriculture sur un territoire, de structurer l'économie agricole et alimentaire et de favoriser le maintien et le partage de la valeur économique sur le territoire ;

- Un PAT participe à la consolidation de filières territorialisées, à la mise en œuvre d'un système alimentaire territorial et au développement de la consommation de produits issus de circuits courts et/ou de proximité, en particulier relevant de l'agriculture biologique ;
- Un PAT vise à rapprocher les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les collectivités territoriales, les consommateurs et tous les acteurs de la société civile, et à développer la qualité de l'alimentation ;
- Un PAT prend en compte les différentes fonctions du système alimentaire : environnementale, économique, sociale, éducative, culturelle et de santé, et favorise leur synergie.

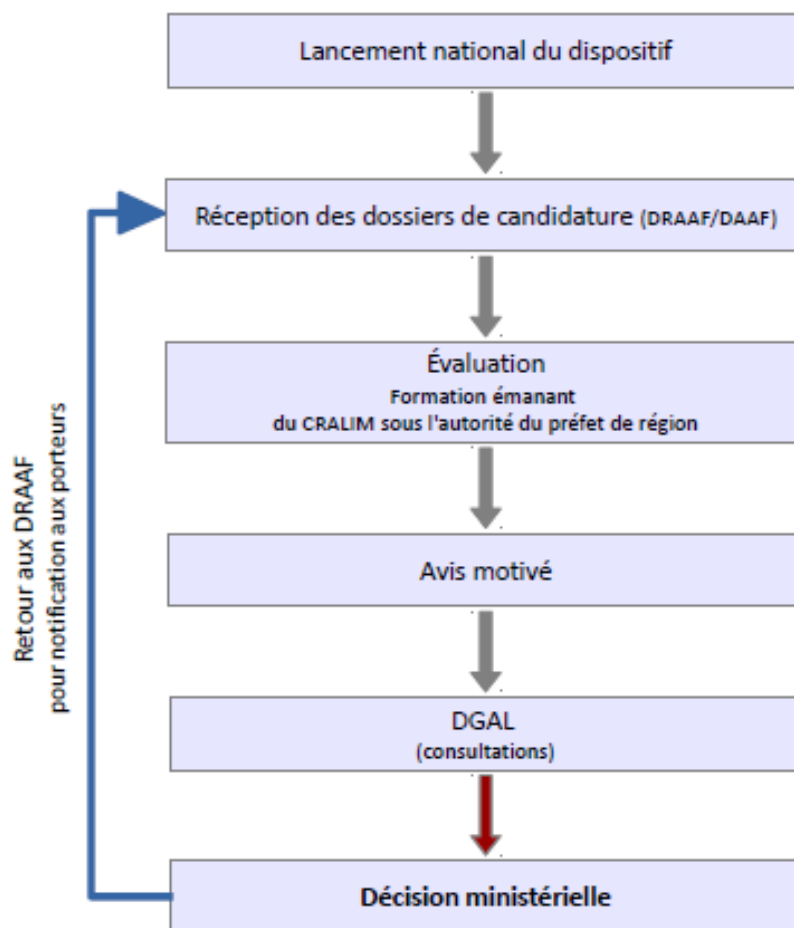
A partir de ces critères, le Ministère a défini une grille d'évaluation afin de juger l'éligibilité des projets à la labellisation PAT :

<b>Gouvernance et gestion du projet</b>	
<b>Portage du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identification du ou des porteur(s) et des partenaires impliqués dans son pilotage</li> <li>✓ Pertinence et légitimité du porteur de projet : capacité à intégrer différents acteurs du territoire et enjeux, intérêt général</li> <li>✓ Organe de gouvernance multi-acteurs</li> </ul>
<b>Démarche collective et concertée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implication de différents types d'acteurs du système alimentaire dans la phase opérationnelle du projet</li> <li>✓ Communication à destination des acteurs et des citoyens (voire recours à une démarche participative)</li> </ul>
<b>Pérennité du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalisation du projet et engagement des différentes parties</li> <li>✓ Soutien politique, moyens financiers adéquats</li> <li>✓ Intégration avec les politiques publiques nationales (projet agro-écologique) et territoriales concernées (schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires, schéma de cohérence de territoire, plans de massifs, etc.)</li> </ul>
<b>Évaluation et impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dispositif d'évaluation permettant de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue</li> <li>✓ Animation et suivi</li> </ul>

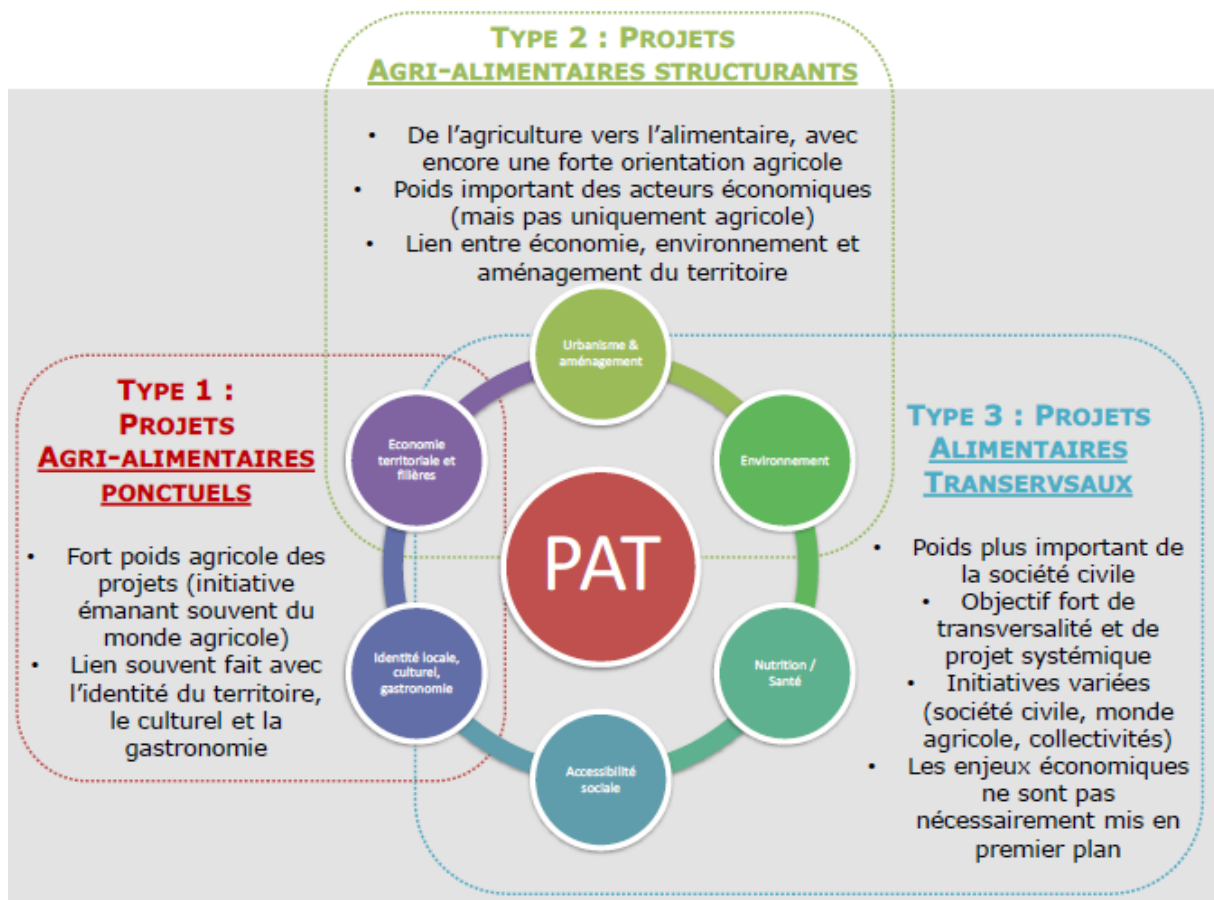
Enjeux et caractère opérationnel du projet	
<b>Diagnostic partagé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cohérence vis-à-vis de la portée du projet (territoire) et des objectifs antérieurs* au projet</li> <li>✓ Diagnostic portant sur l'agriculture et différentes dimensions de l'alimentation (ex.données sociales, économiques, ressources naturelles, climat, offre agricole, bassin de consommation, ...)</li> </ul> <p><i>*Possibilité de mobiliser des ressources existantes telles que les PRAD qui proposent un diagnostic partiel</i></p>
<b>Actions opérationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en œuvre d'actions opérationnelles, cohérentes avec les besoins identifiés dans le diagnostic partagé et les objectifs du projet</li> <li>✓ Existence d'une instance chargée de la mise en œuvre de ces actions</li> <li>✓ La mise en relation avec d'autres outils territoriaux dotés de financement est un plus</li> </ul>
<b>Objectifs du PNA</b>	<p>Le projet répond aux objectifs du PNA tels que mentionnés aux art. L.1 – I °1 et L1 – III du CRPM, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'ancrage territorial et de mise en valeur du patrimoine alimentaire</li> <li>✓ La contribution au développement de circuits courts et de proximité, en particulier relevant de l'agriculture biologique</li> </ul>
<b>Objectifs du PRAD ou équivalent</b>	<p>Le projet répond aux objectifs du plan régional de l'agriculture durable mentionné à l'article L. 111-2-1 du CRPM ou d'un document équivalent le cas échéant, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La structuration de l'économie agricole et alimentaire</li> <li>✓ Le maintien et le partage de la valeur sur le territoire</li> <li>✓ Le développement de l'agriculture sur un territoire et la consolidation de filières territorialisées</li> </ul>
<b>Transversalité de la démarche</b>	<p>Le projet prend en compte les différentes fonctions du système alimentaire : agricole et alimentaire, environnementale, sociale, éducative, culturelle et de santé, et favorise leur synergie.</p>

## Procédure d'évaluation des candidatures

Le dispositif de reconnaissance est lancé de manière permanente au niveau national depuis le 1er mars 2017. Les dossiers sont instruits au niveau régional et la décision finale de reconnaissance est prise au niveau national.



## Annexe 8 : Typologie des PAT selon le Rn PAT



## Annexe 9 : Analyse du décryptage client

Tableau des compétences de Gressard vis-à-vis des thématiques PAT :

Thématiques	Champs Possibles	Compétences
Economie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutien de l'activité agricole</li> <li>✓ Dynamisation de l'économie agricole locale</li> <li>✓ Développement d'une offre alimentaire locale et de qualité</li> <li>✓ Valorisation des produits et savoir-faire locaux</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Savoir-faire en interne
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lutte contre le gaspillage alimentaire</li> <li>✓ Gestion des déchets alimentaire</li> <li>✓ Gestion durables des ressources</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Savoir-faire en interne
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protection de l'environnement</li> <li>✓ Maintien de la bio-diversité</li> <li>✓ Réduction des pollutions</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Partenariat établi avec AuxiliaConseil
Nutrition – Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lutte contre l'obésité et les maladies associées</li> <li>✓ Lutte contre la malnutrition</li> <li>✓ Amélioration de la qualité alimentaire</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Partenariat à établir
Culture et Patrimoine Gastronomique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préservation et valorisation des produits et savoir-faire locaux</li> <li>✓ Développement d'une offre alimentaire locale, de qualité et/ou labélisé</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Savoir-faire en interne
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement d'une offre touristique alimentaire</li> <li>✓ Renforcement de l'attractivité du territoire</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Partenariat à établir
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lutte contre les inégalités sociales, économiques, identitaires, etc.</li> <li>✓ Amélioration de l'accès des populations en situation de précarité à une alimentation de précarité</li> <li>✓ Développement de l'aide alimentaire</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Partenariat à établir
Foncier – Urbanisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planification territoriale</li> <li>✓ Maintien des paysages et d'un cadre de vie de qualité</li> <li>✓ Préservation des terres agricoles</li> <li>✓ Lutte contre la pression foncière et la déprise agricole</li> <li>✓ ...</li> </ul>	Partenariat à établir

Tableau des compétences Gressard vis-à-vis du niveau de participation :

Niveau de Participation	Exemple	Compétence
Information	« Nous allons ouvrir un magasin de producteurs »	Savoir-faire en interne
Consultation	« Nous allons ouvrir un magasin de producteurs. Qu'en pensez-vous ? »	Savoir-faire en interne
Concertation	« Nous envisageons d'ouvrir un magasin de producteurs, nous vous sollicitons pour définir ensemble ses modalités »	Savoir-faire en interne
Co-construction	« Comment favoriser les circuits-courts de proximité sur notre territoire ? »	Savoir faire en interne + complété avec le partenariat établi avec AuxiliaConseil



## **Annexe 10 : Repères et Indicateurs pouvant servir à l'analyse des dynamiques d'un territoire**

### **Cartographie du territoire**

- Chiffres clés du territoire : On regroupera ici des données générales telles que la superficie du territoire, le nombre de communes, le nombre d'habitants, etc. Ainsi que des informations un peu plus ciblé sur les questions agricoles et alimentaires telles que la part de SAU sur le territoire, le nombre d'exploitation, le nombre d'emploi agricole, etc. ;
- Dynamique démographique : On identifiera ici les dynamiques démographiques du territoire, leurs évolutions au fil du temps et leurs localisations. Ces informations serviront notamment dans l'estimation des besoins alimentaires du territoire mais également à la thématique foncière et sa déclinaison d'action sur le territoire ;
- Dynamique socioéconomique : On observera ici les indicateurs de revenus ou le PIB d'un territoire. Ces informations dévoilent bien souvent les types de précarités socioéconomiques du territoire. Elles permettront d'apporter des premiers éléments de réponses aux thématiques Social et Nutrition-Santé ;
- Profil environnemental : On observera ici les facteurs de production du territoire mais également ces potentialités et contraintes environnementales : ressources foncières, ressources en eau, qualité de l'eau, pollution des sols, etc. Cette analyse sera effectuée à partir de diagnostic déjà établi par des organismes comme la chambre d'agriculture, le Civam, etc.

### **Les cadres de planification (les outils de planifications impliqués sur le territoire du PAT) :**

- Pays : Le pays organise les solidarités au-delà des limites institutionnelles et fédère autour d'un projet commun de développement durable exprimé dans une charte de pays. Il est le cadre de contractualisation avec l'Etat, la Région et l'espace de référence pour les mesures territoriales des fonds européens (Faucher, 2014) ;
- SCoT<sup>3</sup> : Un Schéma de Cohérence Territoriale permet de définir les grandes orientations en matière d'organisation du territoire dans une perspective de développement durable. Il met en cohérence les grands objectifs des politiques publiques sur un territoire : urbanisme, habitat, développement économique et commercial, déplacements des personnes et des marchandises, protection de l'environnement... ;

---

<sup>3</sup> Source : [www.devlocalbio.org](http://www.devlocalbio.org)

- PLU et PLUi<sup>4</sup> : un Plan Local d'Urbanisme (PLU) est un document d'urbanisme qui, à l'échelle d'une commune ou d'un groupement de communes (on parle dans ce cas, de PLU Intercommunal), fixe les règles générales d'utilisation des sols autour d'un projet global d'urbanisme et d'aménagement ;
- PLH : Le Plan Local de l'Habitat définit, en compatibilité avec le SCoT, des objectifs quantitatifs et qualitatifs en matière de production de logements sociaux (Faucher, 2014) ;
- PDU : Le Plan de Déplacement Urbain recherche, en compatibilité avec le SCoT, l'équilibre entre les besoins en matière de mobilité et la protection de l'environnement (Faucher, 2014) ;
- SDAGE<sup>5</sup> : le Schéma Directeur D'Aménagement et de Gestion des Eaux est un instrument de planification qui fixe pour chaque bassin hydrographique les orientations fondamentales d'une gestion équilibrée de la ressource en eau dans l'intérêt général et dans le respect des principes de la directive cadre sur l'eau et de la loi sur l'eau, des objectifs environnementaux pour chaque masse d'eau (plans d'eau, tronçons de cours d'eau, estuaires, eaux côtières, eaux souterraines). Il détermine aussi les aménagements et les dispositions nécessaires pour prévenir la détérioration et assurer la protection et l'amélioration de l'état des eaux et des milieux aquatiques, afin de réaliser les objectifs environnementaux, ainsi que les sous-bassins hydrographiques ;
- PAEN<sup>6</sup> : Le Périmètre d'intervention Pour la Protection et la mise en valeur des Espaces Agricoles et Naturels périurbains est un périmètre de protection renforcée qui s'applique aux zones A (agricole) et N (naturelle) des PLU, confortant leur vocation agricole et naturelle au-delà des révisions et modifications de SCoT ou de PLU ;
- ZAP ou ZPNAF<sup>7</sup> : Une Zone Agricole Protégée consiste en la création d'une servitude d'utilité publique permettant de préserver les espaces agricoles de la pression d'urbanisation. L'instauration d'une ZAP peut se faire à l'initiative du préfet, d'une ou de plusieurs communes ou de l'EPCI du SCoT ou du PLU.

Pour obtenir ces informations, Gressard se basera sur les documents fournis par le maître d'ouvrage, et/ou sur des entretiens territoriaux, et/ou des recherches bibliographiques.

### **Les cadres du développement durable**

- Agenda 21 : L'Agenda 21 présente à court, moyen et long terme les actions concrètes que les collectivités souhaitent mettre en œuvre pour un développement plus durable.

---

<sup>4</sup> Source : [www.devlocalbio.org](http://www.devlocalbio.org)

<sup>5</sup> Source : [www.eaufrance.fr](http://www.eaufrance.fr)

<sup>6</sup> Source : [www.devlocalbio.org](http://www.devlocalbio.org)

<sup>7</sup> Source : [www.devlocalbio.org](http://www.devlocalbio.org)

La reconnaissance « Agenda 21 local France » animé par le Ministère du Développement Durable est un gage pour la qualité des projets stratégiques engagés et la cohérence des politiques menées à l'échelon local (Faucher, 2014) ;

- PCAET<sup>8</sup> : Le Plan Climat-Air-Energie Territorial est un outil de planification qui a pour but d'atténuer le changement climatique, de développer les énergies renouvelables et maîtriser la consommation d'énergie. Les collectivités sont incitées à développer ce plan pour mener une politique climatique et énergétique locale ;
- SRADDT<sup>9</sup> : Le schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire précise les orientations fondamentales à moyen terme du développement durable d'un territoire régional et ses principes d'aménagement ;
- SRCE<sup>10</sup> : Le Schéma Régional de Cohérence Ecologique (SRCE) a été mis en place dans le cadre de la démarche concertée du Grenelle de l'environnement, dont un des objectifs est d'élaborer un nouvel outil d'aménagement du territoire en faveur de la biodiversité : la Trame verte et bleue ;
- PADD<sup>11</sup> : Le Projet d'Aménagement et de Développement Durable est la clef de voûte du dossier de PLU. Il définit les orientations du projet d'urbanisme ou d'aménagement de l'ensemble des communes concernées ou de la commune si le PLU est communal. Il expose un projet politique adapté et répond aux besoins et enjeux du territoire intercommunal ou communal, et aux outils mobilisables par la collectivité ;
- Trame Verte et Bleu<sup>12</sup> : La Trame verte et bleue constitue ainsi l'un des engagements phares du Grenelle de l'environnement. Il s'agit d'une démarche visant à maintenir et à reconstituer un réseau sur le territoire national pour que les espèces animales et végétales puissent communiquer, circuler, s'alimenter, se reproduire, se reposer... c'est-à-dire assurer leur survie, en facilitant leur adaptation au changement climatique.

Pour obtenir ces informations, Gressard se basera sur les documents fournis par le maître d'ouvrage, et/ou sur des entretiens territoriaux, et/ou des recherches bibliographiques.

---

<sup>8</sup> Source : [www.actu-environnement.com](http://www.actu-environnement.com)

<sup>9</sup> Source : [wikipedia.org](http://wikipedia.org)

<sup>10</sup> Source : [www.territoires-durables.fr](http://www.territoires-durables.fr)

<sup>11</sup> Source : <http://outil2amenagement.cerema.fr>

<sup>12</sup> Source : [www.territoires-durables.fr](http://www.territoires-durables.fr)

## Annexe 11 : Liste des acteurs pouvant prendre part au PAT

Typologie	Catégorie d'acteurs	Organisations associées
Acteurs Planificateurs	Collectivités territoriales et EPCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Région</li> <li>✓ Département</li> <li>✓ Communes</li> <li>✓ Communauté de communes ou d'agglomération</li> </ul>
Acteurs de la chaîne de valeur	Agriculteurs et transformateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coopératives</li> <li>✓ Groupements de producteurs</li> <li>✓ GIEE (groupement d'intérêt économique et environnemental)</li> <li>✓ Transformation artisanale ou fermière et agro-industrielle</li> </ul>
	Organismes de distribution et de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plateformes d'approvisionnement</li> <li>✓ Surface de distribution (GMS, commerces de proximités, magasin de producteurs ...)</li> </ul>
Acteurs facilitateurs	Organisme de développement et de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Civam</li> <li>✓ Chambres consulaires</li> <li>✓ Institut de recherches</li> <li>✓ Associations</li> </ul>
	Services de l'Etat et autres structures publiques accompagnateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DREAL</li> <li>✓ DRAAF</li> <li>✓ ARS</li> <li>✓ DDT</li> <li>PNR et Pays</li> </ul>
Acteurs consommateurs	Société civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Citoyens</li> <li>✓ Collectifs</li> <li>✓ Associations de consommateurs</li> <li>✓ Associations d'aide alimentaire</li> </ul>

## Résumé

Prévus dans la Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014, les projets alimentaires territoriaux (PAT) semblent être un outil pour développer des systèmes alimentaires territoriaux durables. Cependant, de par leur multi-dimensionnalité et la volonté d'avoir une démarche collaborative, les acteurs de terrains semblent ne pas toujours avoir les moyens et/ou connaissances pour mener à bien ces projets sur leurs territoires. En Mars 2017, le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Forêts en mars 2017 a annoncé vouloir avoir un PAT par département en France à la fin de l'année 2017 et 500 en 2020. Face à ce marché fleurissant, Gressard Consultants a voulu faire une étude pour comprendre les besoins que peuvent avoir les acteurs de terrain pour mener à bien ce type de projet afin de proposer une méthodologie d'accompagnement qui corresponde au mieux des réalités de terrain.

### Mots Clés :

Projet Alimentaire Territorial – Alimentation durable – Méthodologie d'accompagnement – Politique Publique Alimentaire – Transversalité

### Titre :

Elaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de Projets Alimentaires Territoriaux

Pour citer cet ouvrage : [Moulin, Lény, année de soutenance 2017. Elaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'élaboration de Projets Alimentaires Territoriaux. Mémoire de mission professionnelle, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Montpellier SupAgro. Nombre de pages.]

Montpellier SupAgro, Institut national d'études supérieures agronomiques de Montpellier, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 02. <http://www.supagro.fr>

Ce diplôme ingénieur spécialisé est une formation labellisée par la Chaire Unesco Alimentations du monde



Formation accréditée par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)

