

PROGRAMME TETRAA

Livre Blanc

Principaux enseignements et recommandations  
issus du groupe d'échange :

# Démocratie alimentaire, gouvernance et mobilisation



Un programme de la Fondation  
Daniel et Nina Carasso en partenariat  
avec AgroParisTech



Mai 2023  
Rédaction : Extracité

# Sommaire

Présentation du programme TETRAA et des groupes d'échange

<b><u>Gouvernance alimentaire territoriale et politique publique : de quoi parle-t-on ?</u></b>	<b>5</b>
<u>De quoi parle-t-on ?</u>	5
<u>Faire ensemble... et coopérer ?</u>	5
<u>Coopérer ça prend du temps ?</u>	7
<u>Pourquoi c'est important de coopérer pour déployer les TAA ?</u>	7
<u>La gouvernance alimentaire territoriale de TAA, à quoi ça sert ?</u>	11
<u>Comment s'organise une gouvernance alimentaire territoriale de TAA</u>	12
<u>Comment s'organise une gouvernance de politique publique ou de projet de TAA ?</u>	13
<u>Comment construire des instances participatives ?</u>	15
<u>Quelle répartition de la responsabilité en matière de participation ?</u>	16
<b><u>Gouvernance alimentaire territoriale : les leviers</u></b>	<b>17</b>
<u>A. Identifier et comprendre</u>	17
<u>De qui parle-t-on ? quel écosystème d'acteurs ?</u>	17
<u>Identifier les acteurs de la TAA</u>	18
<u>B. Organiser la coopération</u>	20
<u>Les passerelles entre les familles d'acteurs</u>	20
<u>Intégrer les acteurs dans le projet de TAA</u>	22
<u>Quelques clés de lecture pour les grandes familles d'acteurs...</u>	25
<u>C. Piloter un projet de TAA</u>	28
<u>Pistes sur le fonctionnement interne</u>	28
<u>Pistes pour impulser une dynamique collective</u>	28
<u>Pistes pour maintenir un réseau actif</u>	29
<b><u>Outils et références utilisés lors du groupe d'échange</u></b>	<b>30</b>

Ce livre blanc résume les enseignements - bonnes pratiques et pièges à éviter - qui ont émergé dans les différents ateliers du groupe d'échange, de collaboration et de capitalisation (GECC) « Démocratie alimentaire, gouvernance et mobilisation », animé par ExtraCité entre septembre 2021 et décembre 2022.

Illustrations : B De Haas pour ExtraCité

Auteurs : Thibault Fournier, Eve Bucquet et Rémy Petitimbart pour ExtraCité dans le cadre du programme TETRAA, 2023

# Présentation du programme TETRAA et des groupes d'échange

## TETRAA : un programme ambitieux pour accélérer la transition agroécologique et alimentaire dans les territoires

La Fondation Daniel et Nina Carasso et AgroParisTech, avec le soutien de Porticus, souhaitent contribuer activement à accélérer et pérenniser les transitions à l'œuvre dans les territoires. C'est pourquoi ils ont construit ensemble le programme TETRAA qui vise à soutenir des initiatives audacieuses ayant pour objectif de changer de paradigme dans les façons de produire et de consommer, mais aussi dans les façons de faire société et de penser notre rapport au vivant.

Le programme accompagne plus particulièrement neuf territoires pilotes dans l'objectif d'en faire des démonstrateurs vivants, pérennes, crédibles et dynamiques de la faisabilité et de l'intérêt d'une transition vers des systèmes alimentaires plus écologiques, solidaires et démocratiques.

Le programme TETRAA a débuté en 2020 et s'achèvera fin 2024. A travers une démarche collaborative et fédératrice, il vise à :

- Fournir un appui méthodologique, opérationnel et financier aux territoires engagés ;
- Étudier la trajectoire, les déterminants et les impacts de leur transition afin de contribuer à la consolidation d'une ingénierie de la transition agroécologique et alimentaire ;
- Diffuser largement les enseignements, outils et méthodes issus du programme auprès de tous les acteurs engagés en faveur de la transition.

Pour plus d'informations sur le programme TETRAA, les membres fondateurs et les neuf territoires pilotes : [www.programme-tetraa.fr](http://www.programme-tetraa.fr)

## Objectifs des Groupes d'Échange, de Collaboration et de Capitalisation (GECC) du programme TETRAA

Les GECC ont occupé une place centrale dans le programme TETRAA. Ils ont permis d'explorer quatre thématiques que les territoires pilotes ont choisi d'approfondir. Ils ont offert des occasions d'échange et de partage entre territoires sur les difficultés rencontrées et les solutions trouvées, ont permis de faciliter l'entraide et le développement de coopérations au sein des collectifs.

Ces quatre groupes ont été animés par nos partenaires experts de ces questions :

- ExtraCité pour le GECC "[Démocratie alimentaire, gouvernance et mobilisation](#)"
- Ecozept pour le GECC "[Opérateurs économiques et circuits alimentaires de proximité](#)"
- AequitaZ pour le GECC "[Cohésion et justice sociale](#)"
- Solagro pour le GECC "[Atténuation et adaptation face au changement climatique](#)"

## ➔ **Durée :**

l'animation des GECC s'est déroulée de juillet 2021 à décembre 2022.

## ➔ **Participants :**

28 personnes des territoires TETRAA se sont inscrites pour suivre les travaux du GECC 1. Pour l'essentiel, les membres du GECC étaient élus locaux, chargés de mission de collectivité locale, ou encore animateurs ou techniciens de Chambres d'Agriculture.

## ➔ **Contenu du GECC :**

Huit réunions ont été organisées durant les travaux du GECC 1 :

- Atelier de cadrage,
- Atelier 1 (préparation en visio): « Gouvernance et mobilisation des opérateurs économiques dans les démarches de transition: MUTUALISÉ AVEC LE GECC 2 « Opérateurs économiques et circuits alimentaires de proximité »
- Atelier 1 : «Gouvernance et mobilisation des opérateurs économiques dans les démarches de transition, MUTUALISÉ AVEC LE GECC 2 « Opérateurs économiques et circuits alimentaires de proximité »
- Atelier 2 : Impliquer les habitants, les citoyens, la société civile dans les projets de transition agricoles et alimentaires.
- Atelier 3 : Elus, gouvernance et projets de transition agricole et alimentaire
- Atelier 4 : La gouvernance partagée, rôles et places des acteurs dans une perspective de transition agricole et alimentaire
- Atelier Bilan



## **PRÉSENTATION EXTRACITE**

ExtraCité est une entreprise coopérative (SA SCOP), au service du développement local durable des territoires. Notre équipe forme, accompagne et conseille les professionnels du développement local durable et des transitions pour la conception et la réalisation de leurs projets. Notre approche est basée sur la construction d'un équilibre économique, culturel, social et environnemental des territoires, facteur de dynamisme, d'attractivité, de solidarité et de mixité. Nos interventions visent à accompagner la démarche de projet et qualifier les acteurs en apportant un appui spécifique et opérationnel qui tient compte du contexte local et des attentes exprimées. Nos méthodologies d'intervention se basent sur une animation dynamique de temps de dialogue et de co-construction entre les acteurs d'une organisation ou d'un territoire.

# Gouvernance alimentaire territoriale et politique publique : de quoi parle-t-on ?

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le groupe d'échange, de collaboration et de capitalisation numéro 1 (ci-après nommé GECC 1) s'intitule démocratie alimentaire, gouvernance et mobilisation.

Spontanément, au lancement de ce groupe de travail, la principale problématique soulevée par les participants était *« comment faire participer les acteurs du système alimentaire, en nombre et en diversité, aux projets de transitions agricoles et alimentaires impulsés par les collectivités locales ? »*

Notre démarche s'est attachée à décortiquer et mettre à la discussion les différentes dimensions que cette question comporte.

Tout d'abord, que nous dit la littérature scientifique sur la gouvernance ?

« un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts discutés et définis collectivement ». Elle permet de penser de nouvelles formes d'action publique et de participation à la prise de décision, pour des acteurs aux intérêts parfois divergents. (Le Galès, 2003)

Et sur la gouvernance alimentaire territoriale ?

« Un processus évolutif de coordination, ancré sur un territoire et centré sur l'enjeu alimentaire entendu de façon multidimensionnelle entre une diversité d'acteurs (publics et privés, de niveaux d'intervention différents) aux ressources asymétriques » (Dau, 2014)

La notion de travail concerté, voire co-produit entre des acteurs différents ressort de ces définitions, et cette notion est d'ailleurs reprise dans la Loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt de 2014 (article 39), qui précise que « Les projets alimentaires territoriaux [...] sont élaborés de manière concertée [...] et qu'ils s'appuient sur un diagnostic partagé. »

Une fois ces éléments posés, l'enjeu de faire ensemble apparaît comme incontournable !

## FAIRE ENSEMBLE... ET COOPÉRER ?

Les participants ont été nombreux à relever les différences de représentations des objets (ex : les transitions, le développement durable), des temps (ex : temps politiques VS temps économiques), des horizons désirables qui posent problèmes dans le déploiement des projets de transitions agricoles et alimentaires (TAA).



### # IDÉE REÇUE : La gouvernance de TAA : « c'est le consensus à tout prix »

Gouvernance partagée ne veut pas dire consensus. Il ne faut surtout pas chercher à éviter les désaccords. Bien au contraire, il est très important de les identifier, de les prendre en compte et de les traiter, par exemple en organisant des débats contradictoires permettant l'expression de toutes les voix. Pour cela, il faut procéder avec méthode, fixer des règles claires et acceptées par tous en amont du débat, et désigner un animateur-modérateur aguerri afin de garantir la dimension constructive de l'exercice.

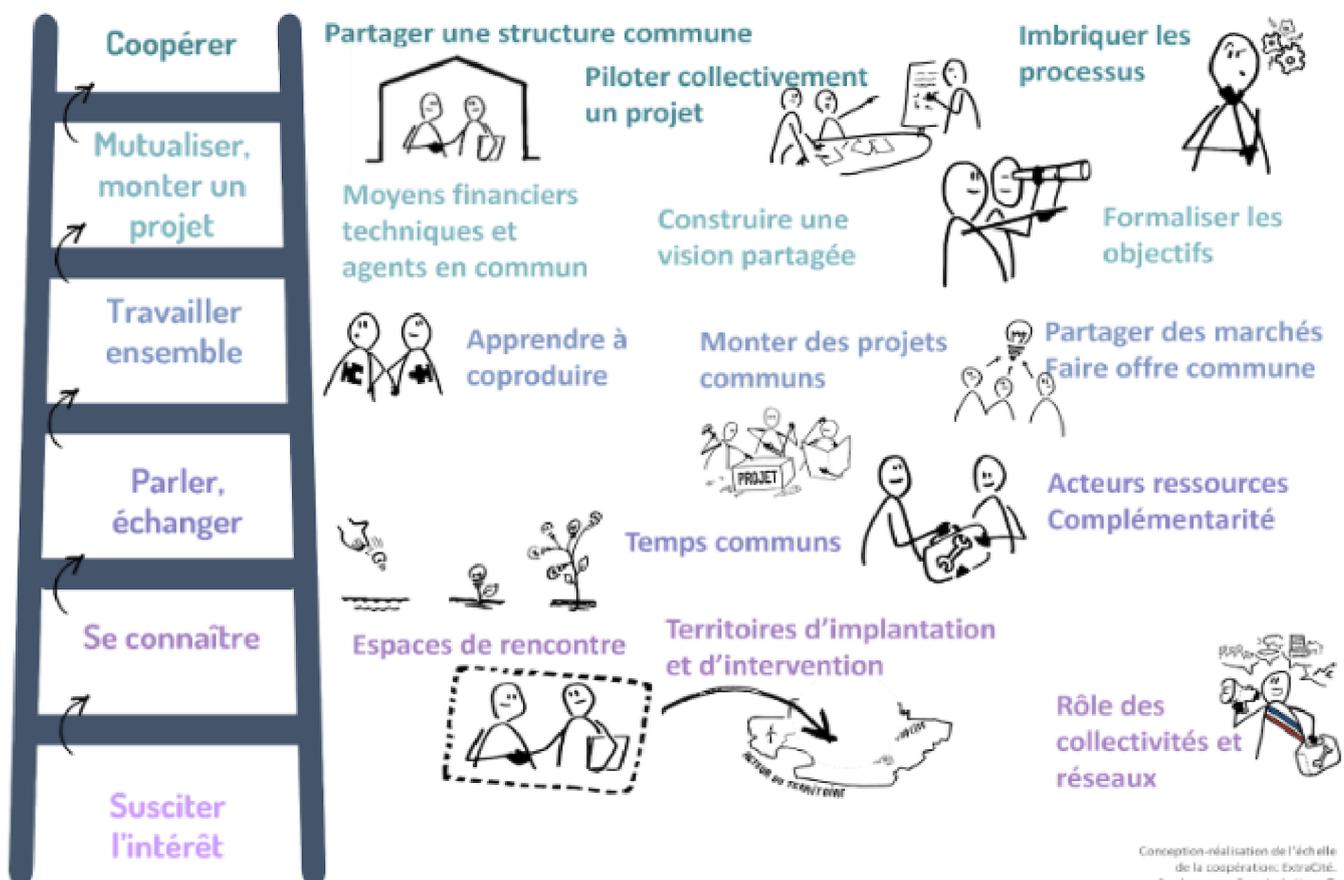
De notre point de vue, si ces contradictions s'expriment, il s'agit d'un indice qui montre que le projet est sur les bons rails :



*“Pour réussir à relever les défis auxquels l'humanité est confrontée au XXIe siècle, autrement dit à transformer radicalement nos modes de vie, il est indispensable de changer nos cadres de pensée, d'organisation et d'action, de réunir des acteurs engagés et d'intégrer leurs différents points de vue. Sans quoi, nous ne parviendrons pas à engager les dynamiques collectives nécessaires à une transformation globale. Or cela requiert l'expression et l'intégration de récits différents, contradictoires, voire antagonistes au départ, qui ne peuvent être dépassés qu'en régime de coopération.”*

(Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique, la Fabrique des Transitions, 2022, p30)

Aussi, nous prenons comme hypothèse que la gouvernance territoriale alimentaire au service d'un projet de TAA doit permettre aux acteurs du système alimentaire de coopérer. S'il existe de nombreux concepts derrière cette notion, nous proposons ci-dessous une approche pragmatique des barreaux à gravir pour atteindre ce stade tant convoité par les praticiens des TAA.



Conception-réalisation de l'échelle de la coopération: ExtraCité. Bonhommes: Benoit de Haas ©

## **COOPÉRER ÇA PREND DU TEMPS ?**

Cela peut sembler “aller de soi”, mais lors du déploiement d’actions en faveur des TAA, les collectivités souhaitent souvent pouvoir identifier des résultats, voire des impacts rapidement. Ce schéma démontre **la nécessité d’envisager ces démarches à moyen et long terme, et de se donner du temps avant de juger de l’efficacité de l’action publique en termes de coopération**. Aussi, nous pensons que susciter l’intérêt autour d’une rencontre permet à des acteurs de se retrouver dans un même espace et donc de se connaître, se connaître permet de se parler, se parler permet d’échanger sur des projets, échanger permet parfois de travailler ensemble, travailler ensemble peut permettre de monter un projet ensemble en mutualisant des moyens, et mutualiser les moyens peut permettre un jour de “faire maison commune”.

**Cela prend du temps, nécessite des moyens**, et n’est pas spectaculaire. Néanmoins, l’exemple de la Communauté de communes du Val de Drôme où, après plus de 30 ans de politique publique volontariste, les agriculteurs sollicitent spontanément la collectivité pour les aider à co-construire des solutions face à certaines problématiques de territoire, montre que cela fonctionne.

## **POURQUOI C’EST IMPORTANT DE COOPÉRER POUR DÉPLOYER LES TAA ?**

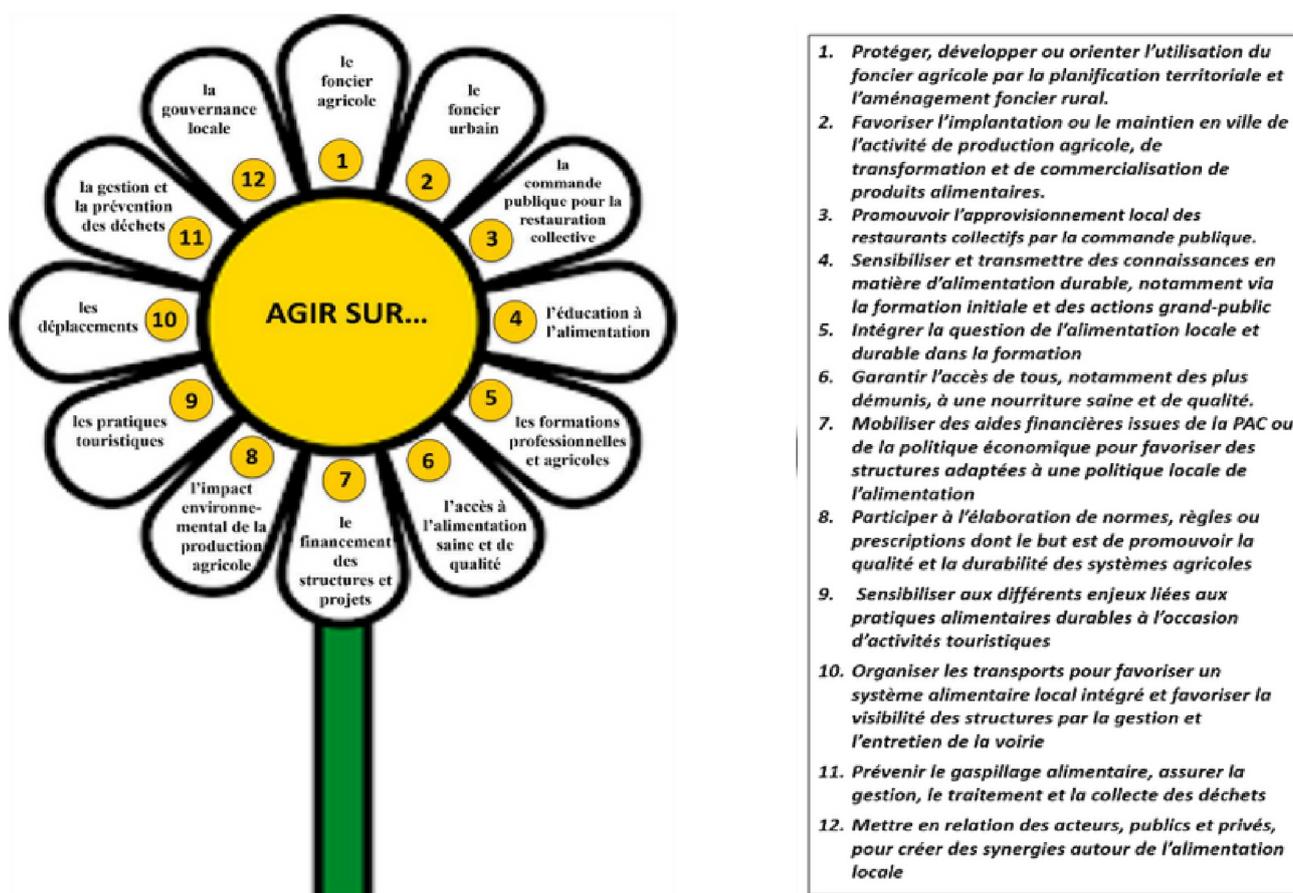
Les systèmes alimentaires du XXIème siècle sont réputés opaques et cloisonnés (Bognon 2017, ; Bognon et Marty, 2015; Bricas, 2021). Or, les enjeux classiquement identifiés dans les démarche de TAA (santé, biodiversité, accessibilité, équitabilité, ...) ne peuvent être traités que de manière systémique (Conare, Bricas, 2018; Pulliat, 2019), en associant l’ensemble des parties prenantes pour apporter des solutions pérennes (Cf. “Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique, Fabrique des Transitions).

Il existe plusieurs enjeux de coopération :

- 1. à l’interne, au sein du service de la collectivité qui porte la démarche de TAA,
- 2. à l’interne, au sein de la collectivité entre services,
- 3. à l’externe, entre collectivités et
- 4. à l’externe, entre les acteurs des différentes sphères des systèmes alimentaires.

Les participants du GECC 1 appartenant majoritairement aux collectivités territoriales, notre propos est centré sur leurs compétences et moyens d’action. Pour cela nous appuyons notre propos sur la matière issue des projets de recherche, MICAAL et FRUGAL, 2021(1).

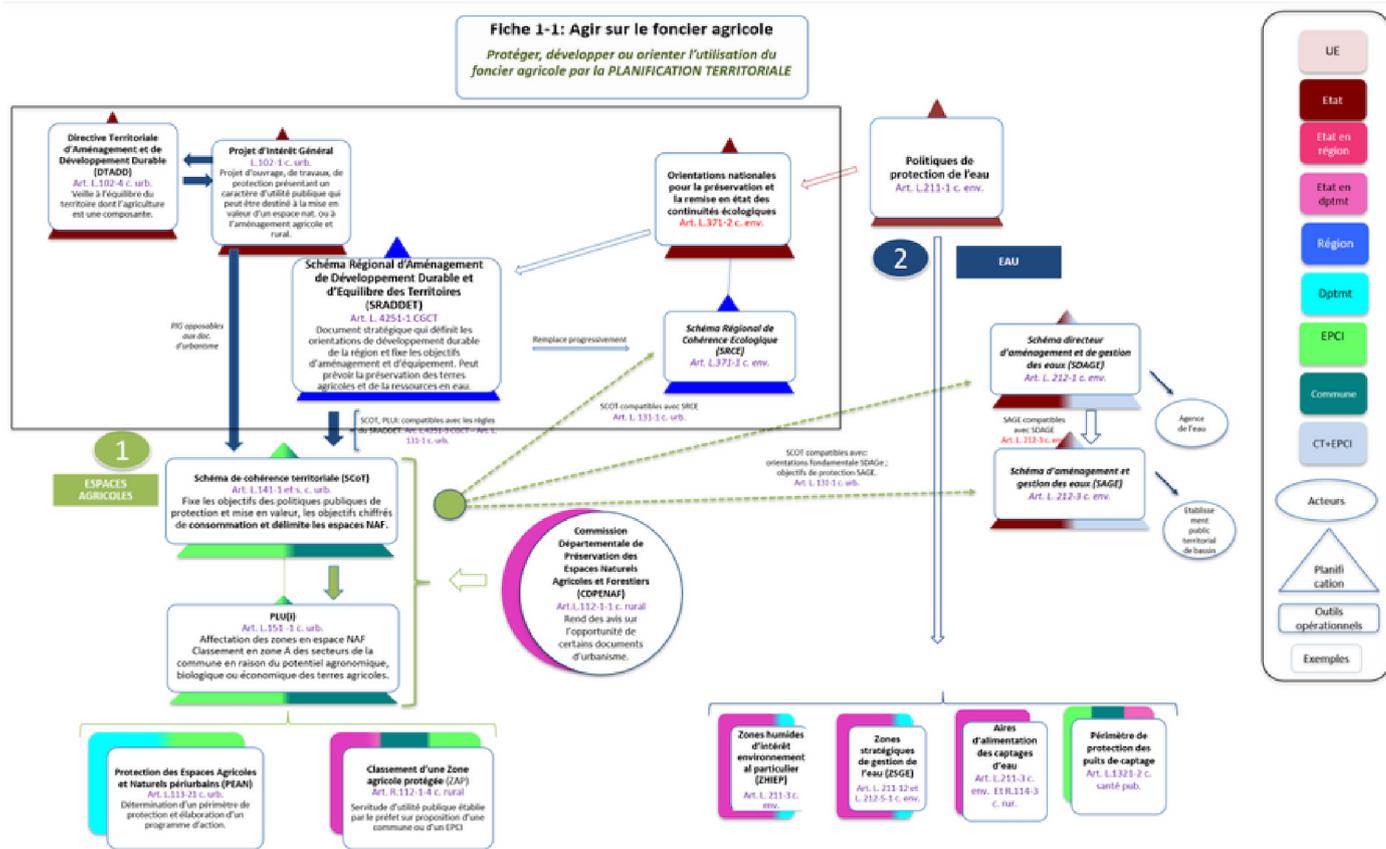
## Les 12 champs d'action des collectivités territoriales dans le domaine de l'alimentation local



Source: L'action publique en matière d'alimentation, projets de recherche, MICAAL et FRUGAL, 2021, p 12

Si le schéma illustre la diversité des thématiques que les collectivités peuvent statutairement mobiliser pour servir les TAA, il illustre aussi la transversalité de l'action publique, et donc de la nécessaire coopération entre services. Autrement dit, **chaque service détient une partie de solution, avec des leviers, des outils qu'il peut actionner. L'enjeu sera bien d'agir collectivement de manière synchronisée, imbriquée et complémentaire pour une action cohérente en faveur des TAA.**

# Agir sur le foncier agricole

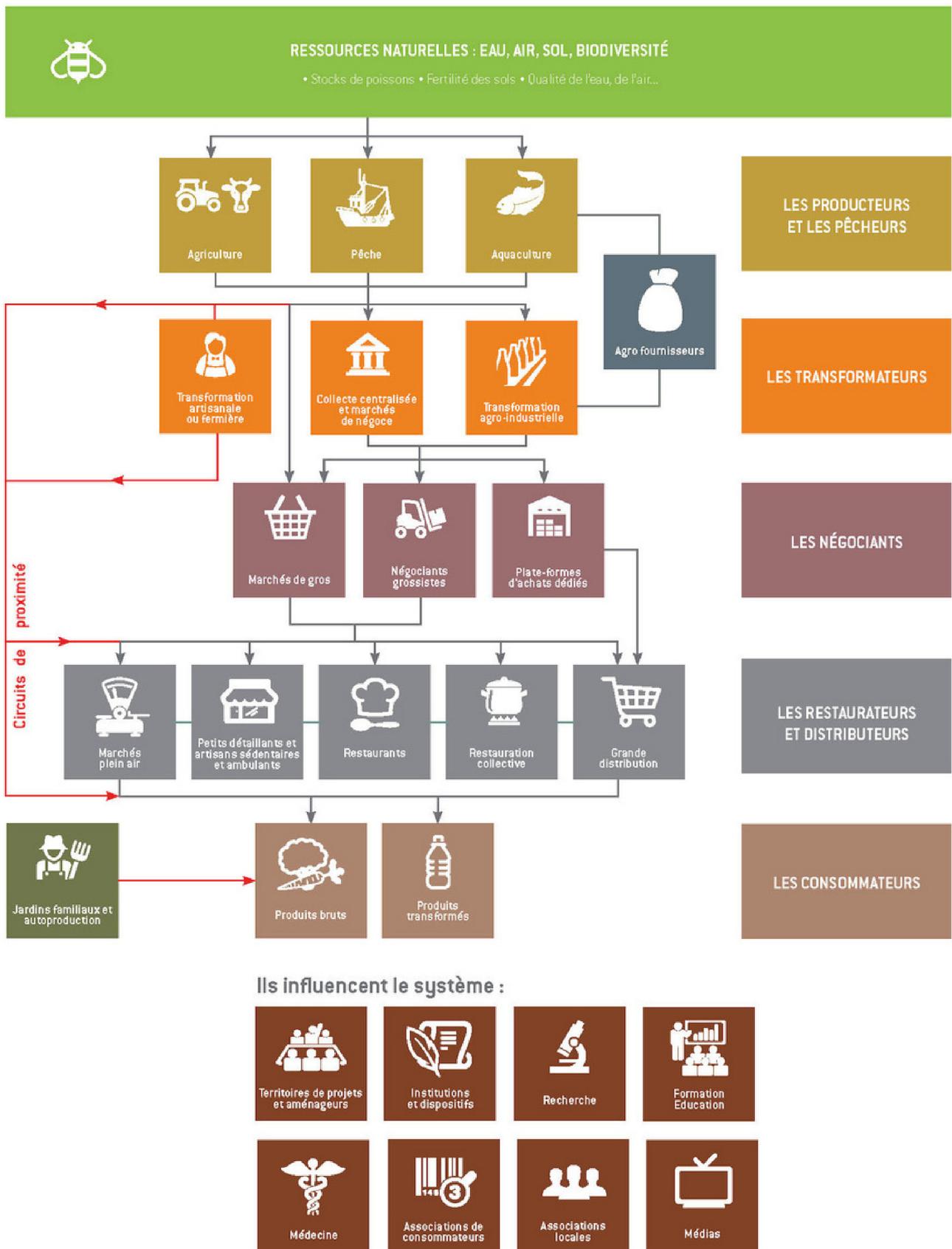


Source: L'action publique en matière d'alimentation, projets de recherche, MICAAL et FRUGAL, 2021, p 58 : <https://hal.science/hal-01842263/document>

Ce schéma modélise la répartition des compétences entre institutions et renforce les constats précédents :

- Si les institutions de différents niveaux n'activent pas leurs compétences et moyens de manière synchronisée et complémentaire, l'action publique est dégradée.
- Si au sein d'une collectivité les différents services ne coopèrent pas, la capacité de l'institution à apporter une réponse globale à des problèmes systémiques est dégradée.

# Le système alimentaire



source : le système alimentaire selon le CERDD, 2015

Enfin, cette figure montre la diversité des métiers, acteurs et thématiques qui sont parties prenantes du système alimentaire. Les histoires de ces secteurs, les cultures de travail, les objectifs (et même le vocabulaire) de ces acteurs sont différents, et logiquement, les rapports qu'ils entretiennent avec les collectivités ne sont pas les mêmes.

Avec ces constats, en reprenant le développement précédent, et la question de départ "comment faire participer les acteurs du système alimentaire, en nombre et en diversité aux projets de transitions agricoles et alimentaires impulsés par les collectivités locales ?", nous proposons d'interroger les manières d'impulser et animer une gouvernance territoriale au service des TAA au prisme des collectivités territoriales et donc à travers le déploiement d'une politique publique locale de TAA.

## LA GOUVERNANCE ALIMENTAIRE TERRITORIALE DE TAA, À QUOI ÇA SERT ?



Source : conception/réalisation ExtraCité

### ... prendre part à la construction de la politique publique

La politique publique fixe le cadre d'intervention de la collectivité dans un domaine qui relève de ses compétences, en précisant quels sont les problèmes et besoins constatés, et la manière dont la collectivité a choisi d'y répondre. La politique publique donne le cap de la collectivité et détaille les moyens qui sont mobilisés pour y parvenir. La gouvernance territoriale doit permettre de co-construire les constats, les problématiques, la stratégie et le plan d'action de la politique publique.

### ... prendre part aux projets qui découlent de cette politique publique

Une fois la politique publique validée, des projets opérationnels vont pouvoir être lancés (ex : installation de maraîchers Bio sur du foncier public en aire d'alimentation de captage) et les outils spécifiques, concrets se déployer (ex : accompagnement de la collectivité par le Groupement des Agriculteurs Biologique sur un diagnostic agronomique, Terre de Liens sur le recrutement du porteur de projet et la Chambre d'Agriculture sur les aides à l'installation). Ces actions doivent permettre d'atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques fixés par la politique publique. La gouvernance alimentaire territoriale doit permettre aux acteurs concernés de travailler ensemble de manière complémentaire et synchronisée pour déployer ces actions.

### ... valoriser les projets de TAA déjà existants

Sur tous les territoires il existe des projets qui s'inscrivent dans les TAA (ex : exploitation en agro-écologie, AMAP, Epicerie sociale et solidaire, ...). La gouvernance alimentaire territoriale doit permettre de reconnaître le travail de ces acteurs, de les mettre en lien, et d'inspirer les autres parties prenantes du système alimentaire.

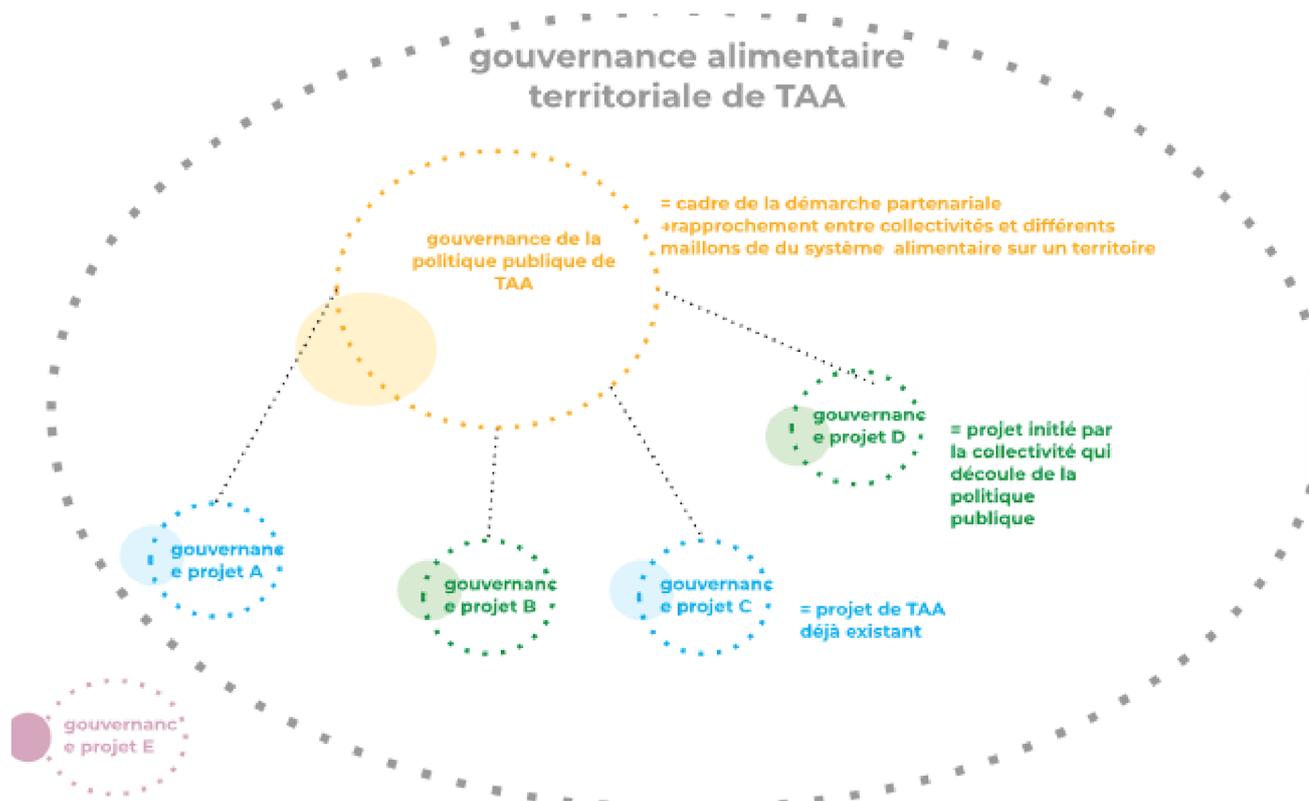
## Zoom sur participation et politique publique

La politique publique est “ *une construction sociale qui donne à voir et à agir sur le réel à partir de la vision d'acteurs ayant réussi à s'imposer dans l'espace politique soit du fait d'un mandat, soit du fait de contrats, soit du fait d'acointances établies par un travail de légitimation*”. (Petitimbert R, 2022)

Sur la dernière partie de la définition, la légitimation peut être vue comme le fait de mobiliser l'ensemble des ressources qu'un ou des acteurs ont à disposition pour devenir légitimes, pour que leur parole / conception / pratique s'impose comme étant la meilleure. A ce titre, la participation peut être une ressource, à condition que l'acteur qui en est à l'initiative et qui décide des règles de la participation (2) émette une volonté de transparence (dans le fonctionnement) et de pluralité (dans le profil d'acteurs associés à la démarche). Ce qui est sous entendu, c'est qu'**il s'agit de passer de politiques publiques “influencées” par des acteurs en étroite proximité avec les décideurs (qui ont leur écoute dans une sphère “privée”), à une démarche plus transparente et plus démocratique, où la contradiction et la complexité peuvent s'exprimer, pour aboutir à une décision (plus) partagée répondant à une pluralité de besoins, sociaux, économiques, environnementaux** (3).

## COMMENT S'ORGANISE UNE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE TERRITORIALE DE TAA ?

Notre parti pris dans le développement qui suit considère la gouvernance comme un outil au service de l'action publique (politique publique et projets de TAA), elle ne peut donc pas constituer une fin en soi. Il faut donc réfléchir aux composantes de l'action publique telles que définies dans le paragraphe précédent et représentées dans le schéma ci-dessous.



Source : conception/réalisation ExtraCité

(2) voir “Comment s'organise une gouvernance de politique publique ou de projet de TAA ? “

(3) Merci à notre collègue Rémy Petitimberty pour sa participation à ce cadrage

Prenons pour hypothèse que :

- le projet A est une exploitation agricole agro-écologique,
- le projet C une AMAP.
- le projet B est un guide des producteurs locaux
- et le projet D consiste en l'installation de maraîchers sur du foncier public.

La gouvernance de la politique publique de TAA ne sera pas la même que celles des projets A, B, C ou D. Autrement dit, les mêmes acteurs ne se retrouveront pas dans chaque gouvernance.

La gouvernance de la politique publique de TAA portée par la collectivité peut se concrétiser au travers de différentes instances (ateliers, groupes de travail, COTECH, COPIL, conseil local de l'alimentation, ...) composées des acteurs du système alimentaire, librement répartis en fonction de leurs mandats, expertises, intérêts et temps disponible. La gouvernance de la politique publique de TAA va permettre de construire les gouvernances des projets B et D en recrutant les expertises, volontés et compétences nécessaires à leur mise en œuvre. Les projets A et C existent déjà, ils ont leur gouvernance propre (qui peut être complétée, enrichie si leurs membres le souhaitent).

Les membres des gouvernances des projets A, B, C et D participent à la gouvernance de la politique publique de TAA. Se faisant, ils créent des passerelles entre les gouvernances, ils s'alimentent réciproquement. Ils posent ainsi les conditions préalables à la coopération et donc aux TAA.

Le projet E est un projet dont les membres n'ont pas souhaité rejoindre la dynamique de TAA, mais qui pourront la rejoindre chemin faisant quand ils y trouveront un intérêt.

## COMMENT S'ORGANISE UNE GOUVERNANCE DE POLITIQUE PUBLIQUE OU DE PROJET DE TAA ?



**# IDÉE ENTENDUE: « Une instance de gouvernance de politique publique de TAA peut être autoportante et indépendante des instances de décision statutaire des collectivités »**

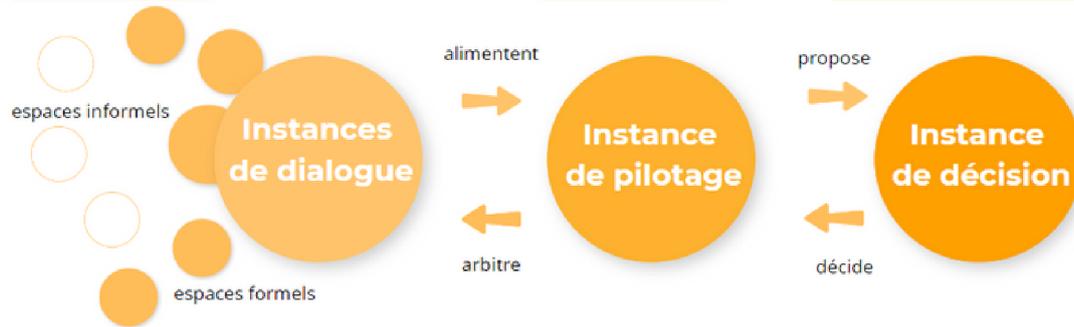
Dans le cas d'une politique publique, nous pensons que les instances de gouvernance participatives doivent être solidement arrimées aux instances de décision des collectivités. C'est bien l'élu ou les élus qui sont détenteurs d'un mandat électif, et les seuls en capacité d'engager des moyens et la responsabilité de la structure qu'ils représentent. Or, pour que les "décisions" co-produites par les instances de gouvernance participatives soient portées fidèlement dans les instances de gouvernance de décision (légales/statutaires) des structures, les "passerelles" ou "courroies de transmissions" entre instances sont indispensables.

Autrement dit, " [...]on ne peut pas découper la démocratie en tranches : le représentatif d'un côté (« bouh ! »), le participatif de l'autre (« waouh ! ») (4).

**INSTANCES DE DIALOGUE, DE PARTICIPATION : groupes de travail thématique, ateliers, espace de concertation....**

**INSTANCES DECISIONNELLE PARTENARIALE : COPIL TAA, ...**

**INSTANCE DECISIONNELLE STATUTAIRE : conseil communal, communautaire, syndical, conseil d'administration...**



Source : conception/réalisation ExtraCité

### Les instances de dialogue

Elles permettent de fédérer, débattre, orienter, éclairer, approfondir certains sujets et différentes problématiques territoriales.

### L'instance décisionnelle partenariale

Elle permet de consolider voire d'arbitrer une décision, une direction stratégique. Il s'agit souvent du COPIL ouvert aux partenaires de la démarche, qui constitue le passage intermédiaire qui apporte des éléments d'aide à la décision et prépare la validation formelle et légale.

### L'instance décisionnelle statutaire

C'est l'instance qui arbitrera et validera légalement la démarche.

L'enjeu principal, de notre point de vue, sera ici de construire des passerelles solides, partagées et transparentes au sein de instances de dialogue, et entre instances de dialogue, de pilotage et de décision. Nous pensons que ces passerelles doivent être formalisées au travers d'un schéma de gouvernance qui précise quelles sont les modalités de transmission de la matière issue des travaux collectifs, mais aussi de retour des arbitrages.



## COMMENT CONSTRUIRE DES INSTANCES PARTICIPATIVES ?

Il n'existe pas de règles figées en la matière, de notre point de vue, cela dépend de l'ambition politique du territoire en matière de participation.

### ZOOM sur les menaces d'un cadre flou

Si la collectivité (élus et techniciens) ne porte pas et ne conscientise pas les tenants et aboutissants de la participation (ce que cela implique), on peut imaginer que la co-construction soit portée techniquement (sans élu), mais qu'au moment des arbitrages, l'élu reprend complètement la main et arbitre en rupture avec ce qui est porté collectivement. Dans ce cas, il existe un risque très important de démobilisation des parties prenantes, dans la mesure où l'expression collective n'aura pas été entendue (*à quoi bon participer puisque nous ne sommes pas écoutés*).

Une condition de réussite, directement liée au **portage politique de la participation**, est l'affirmation des règles du jeu. Il est possible d'envisager la participation de la consultation jusqu'à la co-décision. Cela implique un investissement et des responsabilités différentes pour les parties prenantes.

L'arbitrage par l'élu de l'ambition de participation peut dépendre d'un grand **nombre de facteurs** (personnalité, pensée politique, histoire et mode de fonctionnement de la collectivité, équilibre politique au sein de la structure, etc).

### Rappel des principes et niveaux de participation :

<b>Codécision</b>		Le décideur invite les partenaires et/ou bénéficiaires à partager le pouvoir de décision (peut être vrai dans le cadre d'un projet délégué mais relatif dans le cadre d'une politique publique arbitrée au sein des instances statutaires).
<b>Coproduction</b>		Le décideur invite les partenaires et/ou bénéficiaires à participer aux modalités d'élaboration / de mise en œuvre de la politique publique, mais reste maître à bord.
<b>Concertation</b>		Le décideur demande l'avis des partenaires et bénéficiaires de manière renforcée et via une plus grande association (marges de manœuvre pour déterminer les modalités de la politique publique), mais il n'y a pas de partage de pouvoir.
<b>Consultation</b>		Le décideur demande l'avis des partenaires et bénéficiaires sur des éléments prédéterminés.
<b>Information</b>		Pas de partage de pouvoir ni d'expertise, le décideur partage des informations de manière descendante aux bénéficiaires et partenaires.

Source : conception/réalisation ExtraCité

**D'acteur consulté à acteur co-décisionnaire, il est rare que tous les acteurs soient associés au même niveau de participation tout au long d'une démarche.** Par exemple, un partenaire financeur sera souvent jugé plus légitime à participer à la décision finale. De même, on voit assez régulièrement des instances citoyennes participer aux phases de diagnostic (voire d'évaluation), mais rarement à des phases décisionnelles. Là encore, si l'ambition peut être d'aller le plus loin possible en matière de participation de tous les acteurs, ce n'est pas une obligation mais en revanche, il convient que la sollicitation de départ soit claire et ne laisse pas d'ambiguïté sur le rôle proposé aux acteurs. Pour mener à bien cet exercice, il convient, en plus d'être au clair avec la volonté politique en matière de participation, de bien connaître les acteurs, leurs rôles, et leur possibilité d'intervention.



**# IDEE ENTENDUE : La gouvernance alimentaire territoriale de TAA :  
« c'est tout le monde décide de tout, tout le temps »**

Même dans les formes de participation historiques les plus abouties, comme dans le cas des habitats participatifs à Fribourg en Allemagne, des commissions, groupes de travail, se voient déléguer des pouvoirs de décisions pour résoudre tout ou partie des situations qui se présentent. Les formats "plénières" (ouverts à tous) sont réservés aux grandes décisions dites "stratégiques" (les orientations, les budgets et la composition de ces groupes), et c'est pareil pour la gouvernance alimentaire de TAA.

## **QUELLE RÉPARTITION DE LA RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE PARTICIPATION ?**

De notre point de vue, les différents niveaux de participation des acteurs à une politique publique ou à un projet ont des conséquences sur la complexité de la mise en œuvre et sur les responsabilités des parties prenantes.

En effet, si les méthodologies et outils d'information, de consultation et concertation sont connues et relativement "aisées" à déployer auprès d'un grand nombre de participants, la co-production et à fortiori la codécision demandent des moyens plus conséquents et les implications des parties prenantes sont différentes.

De même, les instances dédiées aux constats, au diagnostic peuvent aisément être ouvertes - y compris à des personnes participant de manière ponctuelle pour les phases opérationnelles (et techniques) de déploiement. Dans un contexte de ressources limitées (humaines, calendaires), il est souvent nécessaire de stabiliser un groupe plus restreint qui assistera de manière régulière aux instances et partagera un même niveau de connaissance sur le projet.

### **👉 La participation sans responsabilisation, piège à con (5) 👉**

Toute action, qu'il s'agisse du déploiement d'une politique publique ou d'un projet implique une responsabilité pour les parties prenantes (6).

Le périmètre de participation ainsi que le niveau de participation peuvent s'appuyer sur le principe suivant qui renvoie à la notion de responsabilité : les décisions peuvent être éclairées par des instances très largement ouvertes, mais doivent être co-produites par les parties prenantes directement concernées, avec un arbitrage final laissé aux parties prenantes en responsabilité.

Autrement dit, pour une politique publique, ou un projet majoritairement financé par des fonds publics, c'est prioritairement aux élus d'arbitrer, pour un projet d'entreprise privée, c'est au responsable légal / aux responsables légaux de décider.

(5) Jean-François Caron, Directeur général de la Fabrique des transitions et ancien maire de Loos-en-Gohelle (2001-2023)

(6) Def Responsabilité : Obligation qu'a une personne de répondre de ses actes, de les assumer, d'en supporter les conséquences du fait de sa charge, de sa position, etc. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9R2099>

Attention, les hybridations sont possibles. Par exemple, certains outils comme les SCIC sont des statuts au service de projets partagés, donnant la possibilité aux collectivités et aux opérateurs privés de s'allier pour piloter ensemble un projet d'entreprise. De même, certains projets citoyens, même s'ils sont financés majoritairement sur fonds publics, peuvent faire l'objet d'une co-décision voire d'une délégation de pouvoir. Comme développé précédemment, la configuration de la gouvernance dépend de différents paramètres (volonté politique, moyens disponibles, histoire du territoire, nature de l'action), il s'agit d'un outil au service de la politique publique ou du projet de TAA.

## Gouvernance alimentaire territoriale : les leviers

Ce chapitre met en lumière les enseignements du GECC pour organiser la gouvernance de politique publique ou de projet de TAA. Les enseignements sont distillés dans 3 volets complémentaires :

### **A Identifier et comprendre**

Ce premier volet détaille les enseignements pour identifier et être identifié par les acteurs de la TAA sur son territoire, mais aussi pour mieux comprendre leurs besoins et leurs synergies.

### **B Organiser la coopération**

A travers ce volet, il s'agit de revenir sur les leviers éprouvés pour intégrer les acteurs dans le projet de TAA, mais aussi sur les clés pour créer et cultiver les passerelles entre ces acteurs. En quoi et comment la collectivité peut faire émerger des coopérations ?

### **C Piloter un projet de TAA**

Ce dernier volet tire les enseignements observés pour animer une dynamique de TAA sur le long terme.

## **A IDENTIFIER ET COMPRENDRE**

### **De qui parle-t-on ? quel écosystème d'acteurs ?**

Les actions de TAA s'appuient sur un jeu d'acteurs complexe lié à la pluralité des acteurs, aux rapports de force entre ces derniers, aux oppositions des valeurs, mais lié également à un manque de lisibilité de la chaîne alimentaire.

Deux grilles de lecture complémentaires ont été utilisées durant les ateliers pour repérer les acteurs agro-alimentaires : l'écosystème de l'alimentation et l'agriculture selon le CERDD (évoqué en première partie), mais également le schéma ci-dessous qui présente "10 mondes sociaux".

Il ressort des ateliers, l'importance de ne pas se limiter aux acteurs traditionnels de la sphère agricole et de la chaîne alimentaire dans une démarche de TAA. Des passerelles sont à créer avec notamment :

- Les acteurs de la recherche
- De l'urbanisme et de l'aménagement du territoire
- De la santé et de la nutrition
- Des sports et loisirs
- Du patrimoine, tourisme, culture
- De l'accompagnement social...

Le point de vigilance a été soulevé de ne pas déconnecter alimentation et agriculture dans le traitement des politiques publiques.



source : schéma des différents mondes sociaux composant un territoire issu du guide "devenir acteur de la gouvernance alimentaire" dans le cadre du programme TERRALIM

### Identifier les acteurs de la TAA

Le GECC 1 a souligné un prérequis nécessaire à toute ambition de gouvernance alimentaire territoriale : **la connaissance des acteurs de la TAA** par la collectivité, et **l'identification de la collectivité** et de ses ambitions par ces derniers.

Des opérateurs économiques (invités sur certains ateliers) ont soulevé la frustration d'une impression de méconnaissance de leur réalité par l'institution publique.

Il s'agit de développer une culture « du sourcing » à l'intérieur de la collectivité et d'identifier (dans chaque typologie d'acteur) :

Qui sont ces acteurs

Leurs activités et perspectives

Leurs réalités : contraintes et besoins

Un interlocuteur privilégié pour chaque acteur

En creux, l'enjeu est de formaliser un réseau, mais aussi d'être en capacité d'identifier les signaux faibles favorables aux TAA sur le territoire.

Pour ce faire, différents **leviers** ont été évoqués.

### # les repérer

- En interne, commencer par faire un tour des services de la collectivité (développement économique, tourisme, social...) pour recenser les acteurs déjà connus par ces services.
- Poursuivre ce recensement en s'appuyant sur les autres collectivités qui composent le territoire, le bassin de vie.
- Réaliser une veille régulière (réseaux thématiques, presse locale...).
- Analyser les numéros de siret des acteurs du territoire ([base SIRENE](#)).

- S'appuyer sur les cartographies dynamiques déjà existantes. L'outil [Carteco](#) par exemple recense à l'échelle nationale "les structures de l'ESS qui font la transition écologique". Une recherche par secteur d'activité permet d'isoler les projets liés à "l'agriculture et l'alimentation durable". L'application [Soliguide](#) inventorie les acteurs qui agissent sur les questions de précarité alimentaire sur différents territoires. L'[ObSat](#) (Observatoire des Systèmes Alimentaires Territorialisés) piloté par l'INRAE et le Réseau Mixte Technologique (RMT) Alimentation Locale, vise à proposer un outil de diagnostic à différentes échelles territoriales. Son objectif est de s'appuyer sur des partenariats avec des gestionnaires de données afin d'agrèger de multiples sources de données existantes ou créer de nouvelles données de manière participative. Cet observatoire est en cours de développement mais certaines ressources sont déjà disponibles.
- Réaliser un atelier avec des partenaires pour recenser les acteurs et les initiatives. Un atelier peut-être dédié à un axe particulier de l'alimentation et l'agriculture.
- Réaliser et alimenter une carte opensource des initiatives qui peut être complétée en ligne (recensement participatif). Le point de vigilance est de ne pas recréer une énième cartographie numérique, mais plutôt compléter les ressources existantes. .

### ➔ Exemple de la cartographie open source [Made In Seine-Saint-Denis](#) (Département de Seine-Saint-Denis).

Il s'agit d'une application qui permet de recenser les acteurs de la Transition Agricole et Alimentaire. Toutefois le constat est fait que les acteurs ne renseignent pas spontanément ce type d'outil. C'est avant tout la collectivité qui les incite à renseigner l'outil après une première prise de contact.

### # établir un premier contact et être identifié

En termes de posture, il ressort une nécessité "d'aller vers" des collectivités vers les acteurs de la chaîne alimentaire, et de "se frotter au terrain".

Différentes pistes ont été soulevées :

- Organiser des rendez-vous en bilatéral pour prendre le temps de faire connaissance. Privilégier des échanges physiques (se rendre dans les structures), plutôt que des échanges par mail ou téléphoniques. La politique de TAA doit être incarnée par un technicien et un élu. Un point de vigilance soulevé est l'importance de la transmission lors de changement de postes.
- Se rendre spontanément sur les marchés, sur des événements en lien avec l'alimentation pour provoquer les rencontres.
- S'appuyer sur des « alliés », c'est-à-dire acteurs intermédiaires avec qui un lien est déjà établi pour faciliter le premier contact.
- Adopter une posture d'humilité face à ces acteurs : posture d'écoute active, effort de compréhension des contraintes...
- Etre transparent sur les moyens de la collectivité et ce qu'elle peut apporter à ces acteurs pour éviter de générer de la frustration et de la déception.

### # comprendre les articulations entre les acteurs

L'étape suivante est de comprendre le jeu d'acteurs et de décrypter les dynamiques : quelles connaissances du sujet ? Quelles complémentarités ? quelles concurrences ? quels partenariats établis ? quel pouvoir d'influence ? ...

Une représentation dynamique de ces acteurs (base de données à actualiser) peut être pertinente. Néanmoins l'outil doit être simple à actualiser. Il peut prendre la forme :

- d'une carte mentale en ligne (par exemple sur la plateforme [framindmap](#))
- d'un tableur excel qui inventorie les acteurs et initiatives

Il peut représenter selon les besoins :

- une classification selon les familles d'acteurs (inventaire)
- le rapport des acteurs à votre démarche de TAA : engagé ? impliqué ? informé ? hors radars ? Synergies et antagonismes par rapport au projet ? (carte sociodynamique)
- les relations de complémentarité et de concurrence entre les acteurs (sociogramme qui nécessite des entretiens préalables avec chaque acteur et la passation d'une grille de questions communes). Pour analyser l'impact de la gouvernance alimentaire, il faudrait réaliser les sociogrammes à différentes échéances pour pouvoir les comparer.

Ce jeu d'acteur est évolutif dans le temps. Sa représentation permet de relever les éventuelles controverses mais aussi les possibles compromis à travailler.

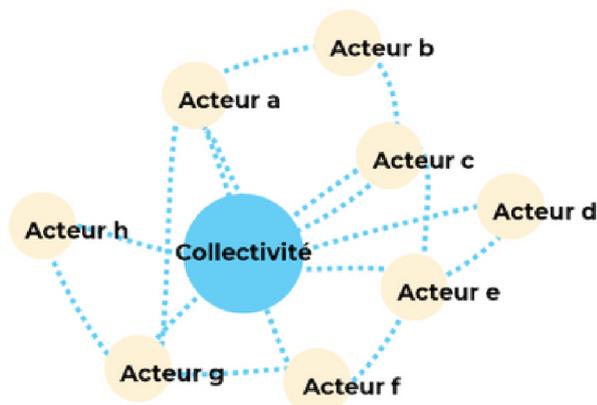
Cette ressource "sensible" doit rester à usage interne.



### Ressources pour analyser le positionnement des acteurs

le site [Comédie](#) présente différents outils pour cartographier les acteurs

## B ORGANISER LA COOPÉRATION



Source : Extracité

### Les passerelles entre les familles d'acteurs

Les acteurs de la chaîne alimentaire se connaissent peu et peinent à échanger ensemble. Un premier enjeu de la gouvernance alimentaire territoriale est de créer du lien entre les acteurs de la TAA, vecteur de coopérations territoriales. D'abord des temps entre "pairs" (même catégorie socioprofessionnelle par exemple), puis des temps mixtes.

La collectivité se positionne ici comme « **facilitatrice** » et organise la porosité. Elle représente un « chaînon manquant » entre ces différentes familles d'acteurs.

Ce travail d'interconnaissances, de croisements et maillage ne se décrète pas, il nécessite un lent travail de tissage de ce système relationnel.

La collectivité assume une posture d'**ensemblier** et d'**interprète**.

- Elle endosse un rôle de facilitateur, avec une capacité de "parler" et "traduire" les langages des différentes familles d'acteurs.
- Sa perspective est "d'activer" de futures coopérations territoriales.

L'enseignement clé de ce GECC est de multiplier et **varier les espaces et temps d'échange** pour "tricoter" un tissu d'acteurs autour des enjeux de TAA.

Différents leviers ont été identifiés pour développer les passerelles entre acteurs de la TAA :

→ **Assumer et revendiquer ce rôle de coordination** et de facilitation

- Des signaux forts doivent être envoyés en ce sens avec un positionnement clair de la collectivité, de ses compétences et de son champ d'intervention.
- Un portage politique est nécessaire.

→ **Une mise en relation des acteurs selon les opportunités**

- Au long cours, la collectivité doit effectuer un travail pivot et de réorientation (vers des AAP par exemple, ou encore pour favoriser des programmes de recherche).

→ **Des temps de rencontre informels**

- Organiser des temps conviviaux, où les acteurs vont être dans une posture active, souvent plus propices aux échanges que des formats trop institutionnels. On peut citer :
  - Des temps et espaces de rencontre entre l'offre et la demande (speed meeting...)
  - Des animations qui poussent à la mise en lumière des besoins et aux échanges (ex mur « des petites annonces...)
  - Un rituel dans ces formats (ex forum annuel de rencontre de l'offre et le la demande)
  - Des formats dynamiques et attractifs (témoignage d'acteur inspirant hors territoire, sujet d'actualité...)
  - Des dispositifs ludiques et festifs (organisation de challenges...)
  - Des animations passant par le registre des ressentis

→ **Une mise en lumière des acteurs et de leurs activités**

- La collectivité peut jouer ce rôle de vitrine et d'interface (à travers des vidéos, des articles, de la signalétique...).
- Elle peut partager des ressources et données (qui respectent le RGPD (7)) pour pérenniser les liens
- Exemples de cartographie des initiatives en ligne, [annuaire](#) annuel des producteurs locaux, référentiel des lieux de cuisines partagées...

→ **Un travail de pédagogie sur les contraintes respectives des acteurs**

- En qualité de médiatrice la collectivité peut faciliter la compréhension des bénéfices mutuels et les contraintes réciproques entre les acteurs. Par exemple, entre les agriculteurs et les cuisiniers. En effet, comprendre les contraintes permet souvent de lever des a priori et des préjugés et de se rendre compte que des coopérations sont possibles quand seuls des rapports de force étaient perçus.

→ **Des tiers lieux autour de l'alimentation**

- L'intérêt est de bénéficier d'espaces d'échanges où l'institution est en retrait, qui vont faciliter les décroissements.

➡ **Exemple de la Madabrest** projet de tiers-lieu expérimental de la démocratie alimentaire" Association (qui va devenir une SCIC)

---

(7) règlement général sur la protection des données, <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>

### → Des individus “trait-d’union” entre les familles d’acteurs

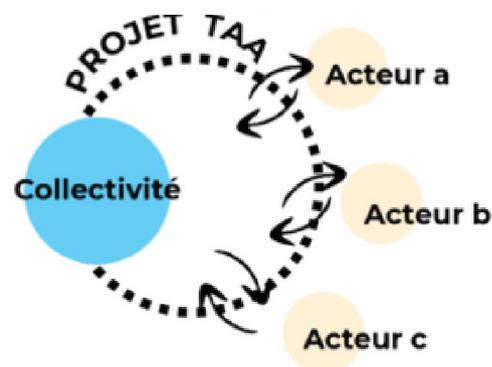
Certains acteurs peuvent être ressources du changement : ils facilitent l’interconnaissance, renvoient une confiance, et peuvent permettre à deux positions divergentes de trouver un terrain d’entente. Un exemple est un élu qui est également agriculteur et va favoriser le dialogue avec ces derniers.

### Intégrer les acteurs dans le projet de TAA

Les territoires du GECC avaient pour ambition commune de réunir une diversité d’acteurs autour de la “table” du projet.

Avec une volonté forte d’associer des :

- cercles d’acteurs des secteurs connexes : éducation, environnement, santé...
- nouvelles catégories d’acteurs qui étaient exclus et “muets” (jeunes, précaires...), notamment pour les projets liés à l’insécurité alimentaire



Les territoires se heurtent à des problématiques communes dans l’inclusion de ces différents acteurs. Des filtres à la coopération et des freins ont été identifiés :

### (!) #DES FREINS GLOBAUX

#### → une impression d’illégitimité

acteurs qui ne se sentent pas concernés par le projet territorial de TAA

#### → une perception abstraite du projet de TAA

pas de perception des plus-values de ce projet considéré par certains comme “flottant”  
une impression de “ne pas bénéficier de retombées concrètes”

#### → le temps long du projet de TAA

la temporalité politique versus le temps opérationnel de la société civile et des acteurs économiques

#### → le manque de disponibilité

les temps collectifs qui sont des temps “bénévoles”

la priorisation de leur temps de travail

des sollicitations nombreuses

#### → une dépendance du calendrier des financements / Appels à Projets

parfois le dialogue / la coopération n’est pas mature, “mais il faut aller vite”, alors dans un soucis de rapidité, la collectivité ne peut associer les partenaires souhaités

#### → une absence de culture du dialogue



## #DES FREINS SPECIFIQUES POUR LES OPERATEURS ECONOMIQUES

### → une crainte concurrentielle

appréhension du développement d'une concurrence à leurs activités  
menace de la confidentialité de leurs activités

### → des cultures différentes

des intérêts parfois divergents, voire contradictoires

### → une méfiance envers les démarches portées par les acteurs publics

### → le sentiment de ne pas être la cible de de la TAA

impression chez certains participants que les rôles essentiels sont occupés par les "micro-initiatives"



## #DES FREINS SPÉCIFIQUES POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE

### → la technicité des sujets

### → le sentiment de marges de manœuvre limitées

### → une suspicion envers les décideurs publics

Il ressort de ce GECC qu'il n'existe aucune méthodologie répliquable et efficace pour mobiliser les parties prenantes dans une gouvernance alimentaire territoriale.

En revanche, il est indispensable de clarifier avant toute mobilisation :

→ **Pourquoi je vais chercher cet acteur, que va-t-il apporter au territoire, à la politique publique, au projet ? (une compétence ? une expertise ? son réseau ? un futur portage ?)**

→ **Et en miroir, qu'est-ce que cette implication va lui apporter ? (quels bénéfices et intérêts pour lui à se mobiliser ?)**

Une grille de questionnements repères a été construite et éprouvée en ce sens lors des ateliers :

### 1- Quel(s) acteur(s) et pourquoi ?

- Quelle typologie d'acteurs cherchez-vous à mobiliser ?
- Pourquoi souhaitez-vous mobiliser cette catégorie d'acteurs ? (que peut-il apporter au projet ?)
- D'où vient l'idée du projet ? (de votre structure, des acteurs ou de leurs représentants, les deux ?)
- Au sein de cette typologie, existe-t-il une catégorie particulière d'acteurs à mobiliser pour répondre à l'objectif de la sollicitation ?

### 2- Quelle est votre connaissance de(s) acteur(s) ?

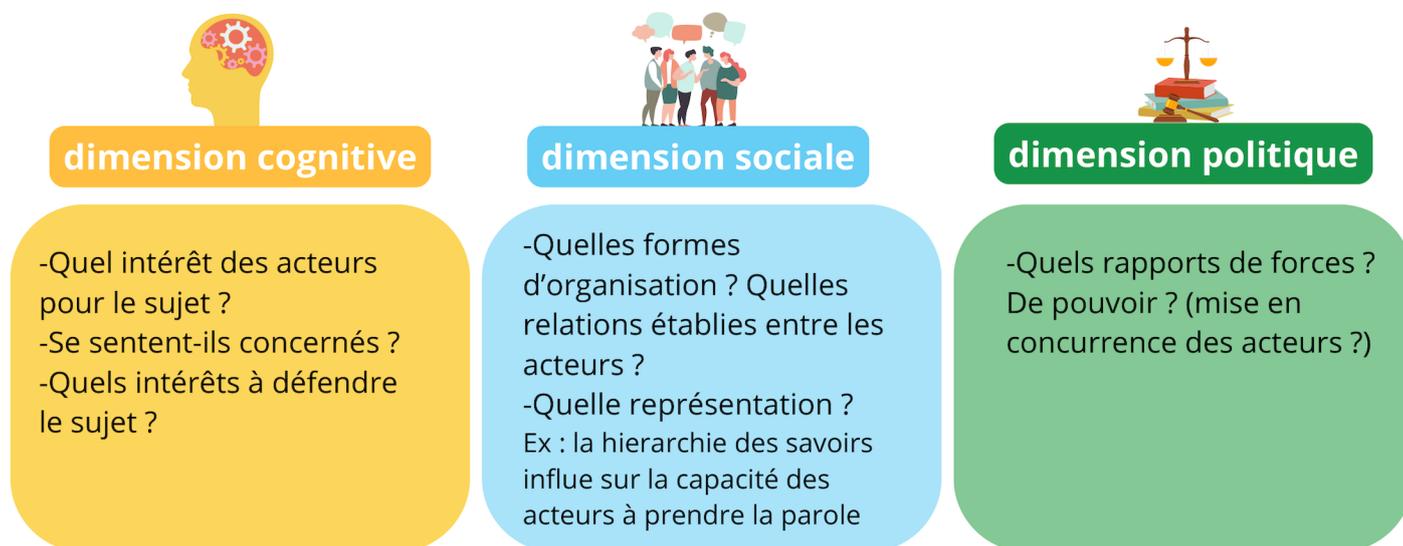
- S'ils existent, quels sont les liens de votre structure avec ces acteurs ?
- Si aucun lien n'existe, comment approcher ces acteurs ?
- Ces acteurs ont-ils manifesté un intérêt pour l'objet de votre sollicitation avant que l'idée n'émerge au sein de votre structure ?
- Comment agissent-ils et se comportent-ils face à la démarche de TAA ? (synergies ? antagonismes ? pouvoir d'influence ? nuisance ?)

- Si vous les connaissez, quelles sont les attentes de ces acteurs vis-à-vis de l'objet de votre sollicitation ? (voire en général)
- Si vous les connaissez, quels sont les préalables à leur participation ? leurs contraintes ? De quoi ont-ils besoin pour se prononcer sur leur intérêt vis-à-vis de votre sollicitation ?
- Existe-t-il d'autres acteurs à associer pour consolider la démarche ?
- Si vous ne les connaissez pas, comment faire pour récolter les informations (liées aux préalables à leur participation) ?

### 3- Quelle place de(s) acteur(s), dans quelle gouvernance ?

- Cet acteur a-t-il vocation à participer à la gouvernance de la politique publique de transition ou du projet pour lequel vous le solliciter ?
- S'il a vocation à participer uniquement à la gouvernance du projet pour lequel vous le solliciter, quelle passerelle avec la gouvernance de la politique de transition globale ?

Ainsi, avant d'entamer une démarche de coopération, 3 dimensions sont à vérifier (si l'une pose problème, elle peut paralyser le dialogue)



Certaines parties prenantes du système alimentaire vont être plus complexes à mobiliser. Il faut donc bien raisonner pourquoi les impliquer et avoir identifié leurs préoccupations et freins pour les intégrer à bon escient et au bon moment dans la démarche (cf notion de "collectifs pertinents (8) définie par le [GERDAL](#)).

(8) Le collectif pertinent est une adéquation entre un type de problème à traiter et une composition, une échelle de mobilisation sur la base des formes d'organisation des acteurs



## #PRODUCTEUR

### Constats

Une forte volonté de collectivités d'impliquer ces acteurs mais...

- Derrières les producteurs on retrouve : les agriculteurs, éleveurs, mais aussi les coopératives et groupements d'agriculteurs
- Or il n'y a pas un agriculteur ni un modèle économique unique
- Liens des collectivités aujourd'hui avant tout avec les chambres d'agriculture

### Les plus-values qu'ils y retrouvent

- Un espace où échanger avec des clefs d'entrée différentes (et comprendre la position de la collectivité)
- Faire reconnaître leurs démarches, leurs besoins et attentes
- Identifier de nouveaux marchés
- Identifier de possibles financements

### Pistes d'outils et formats de mobilisation

- Prise en compte du rythme de travail (horaires adaptées)
- Passer par les "individus" et pas uniquement par les "représentants" grâce à des entretiens préalables individuels (les organisations professionnelles agricoles ne touchent pas tous les agriculteurs et peuvent parfois faire « écran » pour dialoguer avec eux)
- Parfois entretiens en présence d'un partenaire avec lequel l'agriculteur est en confiance (clé d'entrée)
- Temps d'échanges conviviaux (lieux familiers, temps informels, visites d'exploration, ...)
- Temps de travail "entre pairs" et possibilité qu'ils se rencontrent par type de pratiques
- Identification des consensus et dissensus, des points de conflit : rôle de la collectivité de permettre des débats entre des formes d'agricultures différentes



### Constats

- Des acteurs très hétérogènes (rapports de forces différents)
- Les acteurs intermédiaires des systèmes alimentaires (transformateurs, distributeurs, transporteurs, etc.) peu associés à cette gouvernance alimentaire : méconnaissance réciproque
- Les acteurs des filières longues ne savent souvent pas ce qu'est un territoire et ne sont pas perçus comme acteurs du territoire : enjeu de démontrer qu'ils ont un impact sur le territoire...
- Invisibilité de certains acteurs économiques, alors qu'ils pèsent sur l'économie locale
- Absence de valeurs partagées entre les opérateurs économiques (vision alimentation des IAA et de la grande distribution en opposition aux démarches de TAA)

Quelques opérateurs économiques qui sont plus impliqués dans les dynamiques territoriales :

- Sphère de la restauration collective
- "Petits" acteurs (métiers de bouche, artisans)
- Légumeries (souvent traits d'union entre différentes structures de restauration collective)

### Les plus-values qu'ils y retrouvent

- arguments économiques (débouchés, connaissance du marché, réseau...)
- arguments sociétaux et environnementaux pour certains opérateurs qui partagent ces valeurs
- → un argumentaire est à construire : pourquoi les IAA ont intérêt à se rapprocher des territoires ? Quels points de convergence ? Quelles fonctions relationnelles et transactionnelles des distributeurs peuvent contribuer à recréer de la proximité ?
- Le nœud réside dans la convergence de l'intérêt particulier des opérateurs face à l'intérêt général du territoire.

### Pistes d'outils et formats de mobilisation

- comprendre : quels acteurs économiques se sentent appartenir au territoire ? comment ça se traduit ?
- des modalités incitatives pour "favoriser" certains opérateurs économiques engagés dans la transition (achat public, contractualisation...)
- une implication des acteurs publics dans les gouvernances des projets de certains opérateurs économiques engagés dans la transition (ex structure des SCIC)
- commencer par les alliés : construire des alliances avec des chefs d'entreprises qui ont une sensibilité aux enjeux de TAA (qui peuvent avoir une approche RSE, une sensibilité sur la soutenabilité... la sémantique peut être différente)
- s'appuyer sur les référents des services de développement économique



### Constats

- un cloisonnement historique entre les acteurs de l'aide sociale et ceux des sphères agricoles
- des acteurs très variés (association, collectifs...)
- des réseaux citoyens souvent en marge des institutions publiques, avec des périmètres d'actions qui restent limités (grand nombre d'initiatives et éparpillement)
- des catégories sociales avec un faible capital économique : population démunies, étudiants, parents isolés, personnes vivant des minima sociaux, non associés alors que concernés par les actions autour de la de précarité alimentaire

Différentes modalités de participation au projet de TAA :

- (dans **la conception**) alimenter la politique publique, en tant qu'expert d'usage de leur territoire
- (dans **le faire**) d'autres manières de se réappropriier les systèmes alimentaires, en renforçant le pouvoir d'agir : des initiatives citoyennes qui soutiennent des modes de distribution et production dit alternatifs : supermarchés coopératifs, tiers lieux nourriciers, épiceries participatives, cantines solidaires autogérées, monnaies locales, S.C.I.C....

### Les plus-values qu'ils y retrouvent

- envie de défendre un modèle alimentaire plus durable
- bénéficier de soutien politique et de moyens (pour les initiatives citoyennes)
- montée en compétence
- réseau

### Les plus-values qu'ils y retrouvent

- passer par les différentes portes d'entrée de l'alimentation
- s'appuyer sur des acteurs et structures relais (notamment pour inclure les publics précaires) : déplacer les espaces de dialogue dans les instances du quotidien des individus : clubs de sport, école, centres aérés, foyers, restaurants, maisons de quartier...
- s'appuyer sur des outils pour développer l'esprit critique et monter en compétence
- organiser un panel de citoyens tirés au sort pour traiter d'une question complexe
- déployer des enquêtes (pour mieux comprendre les habitudes de consommation par exemple)
- privilégier des formats avec un esprit de convivialité et de partage : Hackathons, conférences / ciné, débats, théâtre forum, concours de cuisine, exemple des marmites (événements avec une grande diversité de formats qui se font écho, permettant de toucher une diversité de publics)
- interpeller via des formats en extérieur (porteurs de paroles, échanges sur lieux de consommation...)
- s'appuyer sur le conseil de développement qui peut assurer une interface avec la société civile

### Pistes sur le fonctionnement interne

#### → Un décloisonnement interne

- L'importance de la transversalité entre services, « la TAA concerne tous les secteurs ».
- Des projets de TAA qui sont liés à la propension des élus et techniciens à avoir de la curiosité et sortir de leur zone de confort (et d'une lecture orthodoxe des compétences des collectivités).

#### → Un pilotage interne à deux échelles

- L'importance du fonctionnement du tandem élu référent et technicien référent
- Mais un sujet qui doit être porté au-delà de ce binôme

### Pistes pour impulser une dynamique collective

#### → « mettre vite le pied à l'étrier »

Privilégier la stratégie des « petits pas » avec des actions pilotes, c'est-à-dire des actions totems avec des résultats observables rapidement. Des actions qui vont permettre d'apprendre à travailler ensemble, qui vont poser les premiers jalons de la coopération avant des projets plus conséquents.

#### → Débuter avec des sujets fédérateurs

Privilégier certaines thématiques assez consensuelles, qui sont des portes d'entrée simplifiées pour investir les TAA. Le GECC cite les sujets du gaspillage alimentaire, de la précarité alimentaire ainsi que la restauration collective. Ce dernier par exemple permet d'impulser une coopération entre cuisiniers, producteurs, gestionnaires, élus et établissements scolaires. Par ailleurs, le rôle de la collectivité est perçu comme tout à fait légitime sur ce type de projet.

#### → Assumer une porosité entre la conception de la TAA et sa mise en œuvre

Au-delà de la théorie, la fabrique de la politique publique n'est pas linéaire. Elle s'appuie sur les opportunités contextuelles (Appels à Projets, financements, fenêtre d'opportunité politique...). Dans la pratique, même si le territoire est en train de structurer sa stratégie en matière de TAA, il est nécessaire en parallèle d'expérimenter des actions pour éviter un projet trop « flottant ».

#### → Entretenir une approche bottom up

La collectivité doit être à l'écoute et à l'affût des envies et initiatives territoriales, en restant en veille et identifiant les signaux faibles.

#### → Raccrocher la TAA à des thématiques connexes

Des connexions avec des dimensions souvent peu explorées (nutrition, éthique...) peuvent permettre au territoire de se démarquer.

#### → Un signal fort à porter par la collectivité

Elle doit assumer cette posture de coordination et la légitimer

## Pistes pour maintenir un réseau actif

Le GECC a mis en évidence que la TAA est une démarche de longue haleine, qui nécessite un travail aussi de changement de paradigme et de comportements pour faire évoluer les pratiques de production, distribution, consommation...

### → Poursuivre le contact avec le terrain

- Le travail de diagnostic à conduire se poursuit à travers des focus sur certains sujets.
- Un référent du territoire (technicien) est identifié comme ressource et permet d'établir un lien de confiance.

### → Donner à voir ce que produit le projet de TAA

Il existe un enjeu à valoriser les réalisations, résultats et impacts de la politique publique et/ou des projets de TAA. Cette valorisation peut passer par la mise en lumière et le témoignage d'acteurs parties prenantes, par une démarche d'évaluation chemin faisant (avec des indicateurs définis dès la conception projet) ou encore par un travail sur la notion d'impact social de la TAA. Quelle valeur sociale, économique et environnementale créée sur le territoire ? Quels impacts des politiques alimentaires sur les autres champs de politique publique ?

Le monde de la recherche avec son regard décentré et critique peut participer à cette objectivation.

### → Formaliser la dynamique territoriale

La formalisation d'un projet de TAA par une contractualisation avec les partenaires (convention de partenariat ou convention d'objectifs) ou encore une charte partenariale participe à poser les principes de coopération.

La perspective est d'infuser l'idée de coresponsabilité du projet de TAA, que les acteurs se sentent coporteurs de la politique publique.

### → Mettre en récit la dynamique territoriale

Au-delà de cette contractualisation, les territoires des GECC se posent également la question de la mise en récit de ce projet : comment rendre le sujet de la TAA central dans un imaginaire commun ?

## ➡ Ressources sur la mise en récit

Le CERDD explore les leviers de la mise en récit, des ressources ont été produites :

- Une publication « [premiers repères sur la mise en récits](#) »
- La création d'un [Kit-outil](#) « Mise en récits »
- un [labo](#) du CERDD dédié à cette question

## CATALOGUE SYNTHÉTIQUE DES OUTILS

Démocratie alimentaire,  
gouvernance et mobilisation

# CATALOGUE SYNTHÉTIQUE DES OUTILS

## DÉMOCRATIE ALIMENTAIRE, GOUVERNANCE ET MOBILISATION



### Guides

- Fondation Daniel et Nina Carasso, "**Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ?**", 2019, <https://www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire>
- La fabrique des transitions, Les 4 Fantastiques des territoires en transition. **Quelles postures et quels enjeux pour gagner en (super)puissance d'agir dans les territoires ?**, 2022, [https://www.fabriquedestransitions.net/bdf\\_initiative-21\\_fr.html](https://www.fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-21_fr.html)
- La fabrique des transitions, **Les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique**, 2022, [https://www.fabriquedestransitions.net/bdf\\_initiative-20\\_fr.html](https://www.fabriquedestransitions.net/bdf_initiative-20_fr.html)
- CERDD, "**Systèmes alimentaires et coopérations entre acteurs du territoire. Revisitez vos pratiques pour ouvrir de nouvelles opportunités**", 2015, <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Alimentation-durable/Ressources-Alimentation-Durable/Publication-Systeme-Alimentaire-et-Cooperations-entre-acteurs-du-territoire>
- Institut de recherche et de débat sur la gouvernance (IRG), "**Rapport sur les principaux enjeux de la gouvernance alimentaire territoriale**", 2017, [https://issuu.com/iufn2019/docs/rapport\\_irg\\_gouv\\_alimentaire\\_final](https://issuu.com/iufn2019/docs/rapport_irg_gouv_alimentaire_final)
- Réseau National des Projets Alimentaires Territoriaux, "**Co-construire votre Projet Alimentaire Territorial. Repères et points de vigilance**", 2018, <https://rnpat.fr/wp-content/uploads/2018/07/rnpat11-reperes-vigilances-juil-2018.pdf>
- Pays et Quartiers de Nouvelle Aquitaine, "**Mobiliser les élus sur l'agriculture et l'alimentation à travers une démarche territoriale**", 2021, <https://ressources.terredeliens.org/les-ressources/mobiliser-les-elus-sur-l-agriculture-et-l-alimentation-a-travers-une-demarche-territoriale>
- Pays et quartiers de Nouvelle Aquitaine, **Les démarches alimentaires citoyennes en Nouvelle-Aquitaine**, 2020, [https://pqn-a.fr/media/1288/download/demarche\\_alimentaire\\_vFWeb-1.pdf?v=1](https://pqn-a.fr/media/1288/download/demarche_alimentaire_vFWeb-1.pdf?v=1)
- DRAAF Auvergne, "**Repères et outils pour construire votre Projet Alimentaire Territorial**", 2015, [https://www.pat-cvl.fr/wp-content/uploads/2018/11/Construire-un-PAT\\_Draaf\\_Auvergne.pdf](https://www.pat-cvl.fr/wp-content/uploads/2018/11/Construire-un-PAT_Draaf_Auvergne.pdf)
- IUFN et Département de la Gironde, "**CONSTRUIRE UN PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL**", 2016, <https://www.pat-cvl.fr/wp-content/uploads/2018/11/Guide-IUFN-CD33-Construire-un-Projet-alimentaire-territorial-2016-2.pdf>
- Terres en villes, l'APCA, la FNCUMA, la FNCIVAM, TRAME, l'INRA SADAPT, **La GOUVERNANCE ALIMENTAIRE des agglomérations françaises et la relocalisation des productions agricoles**, 2009, [https://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV\\_CH3.2\\_DigestGouvAlimAgglo\\_2009.pdf](https://terresenvilles.org/wp-content/uploads/2016/11/TEV_CH3.2_DigestGouvAlimAgglo_2009.pdf)

- Comité 21, **GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES**, 2015, [http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-\(1\).pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf)
- GRDR, **CO-CONSTRUIRE UN PROJET PAT ALIMENTAIRE TERRITORIAL**, 2019, [https://www.grdr.org/IMG/pdf/grd\\_guide\\_pat\\_a5-lowdef-.pdf](https://www.grdr.org/IMG/pdf/grd_guide_pat_a5-lowdef-.pdf)
- Ecole de la nature et du paysage de Blois INSA Centre Val de Loire, "**Imaginer une gouvernance alimentaire territoriale De l'enquête au jeu de société**", 2018, [https://www.ecole-nature-paysage.fr/wp/wp-content/uploads/2018/12/ENP\\_PAT\\_LIVRE-FIN-1.pdf](https://www.ecole-nature-paysage.fr/wp/wp-content/uploads/2018/12/ENP_PAT_LIVRE-FIN-1.pdf)
- Audouin E., Bergez J.E., Choisis J.P., Duru M., Gonçalves A., **Petit guide de l'accompagnement à la conception collective d'une transition agroécologique à l'échelle du territoire**, <https://hal.inrae.fr/hal-02791709>



## Articles scientifiques

- Marie Houdart, Pierre-Mathieu Le Bel et Sylvie Lardon, "**Repenser l'analyse de la participation dans les dispositifs publics de développement territorial. Illustration tirée de l'élaboration d'un Projet Alimentaire Territorial**", 2020, [https://www.researchgate.net/publication/349988680\\_Repenser\\_l'analyse\\_de\\_la\\_participation\\_dans\\_les\\_dispositifs\\_publics\\_de\\_developpement\\_territorial\\_Illustration\\_tiree\\_de\\_l'elaboration\\_d'un\\_Projet\\_Alimentaire\\_Territorial](https://www.researchgate.net/publication/349988680_Repenser_l'analyse_de_la_participation_dans_les_dispositifs_publics_de_developpement_territorial_Illustration_tiree_de_l'elaboration_d'un_Projet_Alimentaire_Territorial)
- Marie Houdart, « **Société civile et transition alimentaire dans les territoires : état des lieux, enjeux et conditions** », *Géocarrefour* [En ligne], 96/3 | 2022, mis en ligne le 07 octobre 2022, consulté le 16 février 2024. URL : <http://journals.openedition.org/geocarrefour/20384> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.20384>
- José Serrano, Céline Tanguay et Jean-Louis Yengué, « **Le rôle des collectivités locales dans la gouvernance alimentaire : le cas du projet alimentaire territorial de Tours-Métropole-Val-de-Loire** », *Économie rurale* [En ligne], 375 | janvier-mars, mis en ligne le 02 janvier 2023, <http://journals.openedition.org/economierurale/8563>
- Camille Billion, « **La gouvernance alimentaire territoriale au prisme de l'analyse de trois démarches en France** », *Géocarrefour* [En ligne], 91/4 | 2017, mis en ligne le 18 septembre 2017, <http://journals.openedition.org/geocarrefour/10288>
- BARON Catherine, « **La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique** », *Droit et société*, 2003/2 (n°54), p. 329-349. DOI : 10.3917/drs.054.0329. URL : <https://www.cairn.info/revue-droit-et-societe1-2003-2-page-329.html>
- BRAND, Caroline (dir.) ; et al. **Construire des politiques alimentaires urbaines : Concepts et démarches**. Nouvelle édition [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ, 2017, <https://books.openedition.org/quae/30472>
- Isabelle Duvernoy, Amélie Gonçalves, Françoise Jarrige, Laura Michel, Claire Néel, et al., **Synthèse du projet Gouvernances Alimentaires Territorialisées en Occitanie**, 2023, <https://hal.inrae.fr/hal-03980624/document>
- Sherry Arnstein, Comité d'Évaluation et de Suivi. **Une échelle de participation citoyenne**, 2006, <http://www.lespossibles.org/wp-content/uploads/2017/05/Echelle-dArnstein.pdf>

- Yuna Chiffolleau, Dominique Paturel, E. Biénabe, S. Millet-Amrani, G. Akermann (UMR Innovation, Inra), « **La construction sociale de la démocratie alimentaire : quels enjeux pour la recherche ?** », in GIS Démocratie et Participation, Actes du Colloque “Les expérimentations démocratiques aujourd'hui. Convergences, fragmentations, portées politiques”, 2017, [https://www.participation-et-democratie.fr/system/files/2017\\_2d\\_chiffolleau\\_paturel.pdf](https://www.participation-et-democratie.fr/system/files/2017_2d_chiffolleau_paturel.pdf)
- Yuna Chiffolleau, Gregori Akermann, Julie Baron, "**Devenir acteur de la gouvernance alimentaire sur son territoire**", 2018, <http://www.figeacteurs.fr/wp-content/uploads/2019/05/LIVRABLE-Gouvernance-INRA.pdf>
- MARECHAL Gilles, NOEL Julien, WALLET Frédéric, « **Les projets alimentaires territoriaux (PAT) : entre rupture, transition et immobilisme ?** », Pour, 2018/2-3 (N° 234-235), p. 261-270. DOI : 10.3917/pour.234.0261. URL : <https://www.cairn.info/revue-pour-2018-2-page-261.htm>



## Ouvrages

- Audouin E., Bergez J.E., Therond O., 2018. **La BD TATA-BOX, Neuf métaphores des concepts clefs des démarches participatives pour la transition agroécologique**. Rapport ANR 13-AGRO-0006, 12p. <https://hal.inrae.fr/hal-02790357/document>
- Roger Fisher et William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, (New York: Penguin Books, 1983). (« **Comment réussir une négociation** », éditions du Seuil, 2003.), <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782021509465-comment-reussir-une-negociation-edition-2022-william-ury-roger-fisher-bruce-patton/> résumé disponible [ici](#)
- Joëlle Zask, **Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation**, Paris, Le Bord de l'eau, 2011, 200 p., <https://journals.openedition.org/lectures/8055>, résumé disponible [ici](#)
- Romain Pasquier, **Organisation territoriale et démocratie locale en Europe**, La Documentation Française, 2022, 154 p., <https://www.vie-publique.fr/catalogue/287080-organisation-territoriale-et-democratie-locale-en-europe>



## Etudes

- Labo de l'ESS, "**Dynamiques collectives de transitions dans les territoires**", 2021, <https://www.pat-cvl.fr/wp-content/uploads/2021/03/labo-ess-dynamiques-collectives.pdf>
- AVISE, **Projets Alimentaires Territoriaux et ESS**, 2020, [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200617/avise\\_202006\\_scpo\\_outilscont-ractualisationruraux\\_pat\\_v1.0.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200617/avise_202006_scpo_outilscont-ractualisationruraux_pat_v1.0.pdf)
- RNPAT, **Impliquer les citoyens dans un PAT en milieu rural et en temps de Covid**, 2021, <https://rnpat.fr/wp-content/uploads/2021/09/capvaldesaone-version-finale.pdf>



## Sites Internet et plateformes

- **Observatoire des PAT**, RnPAT : <https://rnpat.fr/projets-alimentaires-territoriaux-pat/>
- **Glossaire sur la gouvernance alimentaire**, RnPAT, 2017 : [https://rnpat.fr/wp-content/uploads/2017/11/RnPAT1.1\\_GlossGouvAlim\\_2016.pdf](https://rnpat.fr/wp-content/uploads/2017/11/RnPAT1.1_GlossGouvAlim_2016.pdf)
- **Ressources relatives aux tiers-lieux nourriciers** : <https://nourriciers.tierslieux.net/?Banque>
- **Définitions des “communs”** : <https://notesondesign.org/biens-communs-definitions/>
- **Les échelles de la participation** : <https://infogram.com/les-echelles-de-la-participation-1gew2v80nln1muj>
- **Toile alimentaire**, pour mieux apprendre les acteurs du système alimentaire de son territoire : [https://draaf.normandie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Toile\\_alimentaire\\_-\\_AURH\\_cle8bebec.pdf](https://draaf.normandie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Toile_alimentaire_-_AURH_cle8bebec.pdf)
- **Comment contribuer à la citoyenneté alimentaire**, compte-rendu du séminaire PAT, DRAAF Occitanie, 2019, [https://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/atelier\\_democratie\\_alimentaire\\_cle0e21b7.pdf](https://draaf.occitanie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/atelier_democratie_alimentaire_cle0e21b7.pdf)
- Albane GASPARD, “**Les deux facettes de la participation dans les politiques alimentaires locales**”, Urban Food Futures, 2020, <https://urbanfoodfutures.com/2020/09/25/deux-faces-participation/>



## Outils pour animer ou mobiliser

- **Comédie, programme d'appui à la concertation, à la médiation et à la participation citoyenne** dans le domaine de l'environnement et du territoire. :
  - Cartes d'acteurs : <https://www.comedie.org/fiche/les-cartes-d-acteurs/>
  - Ecoute active : <https://www.comedie.org/fiche/questionnement-et-ecoute-active/>
- **Méthode SPIRAL**, s'adresse à tout territoire, organisme ou groupe de citoyens qui souhaite lancer ou compléter une démarche participative : [https://wikispiral.org/tiki-index.php?page=What+is+SPIRAL&structure=New+menu&page\\_ref\\_id=803](https://wikispiral.org/tiki-index.php?page=What+is+SPIRAL&structure=New+menu&page_ref_id=803)
- **Porteurs de parole, un outil de débat public**, par l'association Matières prises et la coopérative d'éducation populaire Le Pavé : [http://www.m-pep.org/IMG/pdf/PORTEURS\\_DE\\_PAROLES\\_UN\\_OUTIL\\_DE\\_DEBAT\\_PUBLIC-3-2.pdf](http://www.m-pep.org/IMG/pdf/PORTEURS_DE_PAROLES_UN_OUTIL_DE_DEBAT_PUBLIC-3-2.pdf)
- **Outils d'animation de groupes de travail**, par Commun Agir : <https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/les-outils-d-animation/>
- **Imagier de l'alimentation** : [https://www.fable-lab.com/wp-content/uploads/2022/06/Imagier\\_aliments\\_francais.pdf](https://www.fable-lab.com/wp-content/uploads/2022/06/Imagier_aliments_francais.pdf)
- **Livre d'activités** pour construire un imaginaire urbain autour des enjeux alimentaires : <https://www.lateteailleurs.org/livres/au-coeur-de-la-ville-l-alimentation/>



## Vidéos

- Bio en Hauts-de-France : "**la restauration collective bio en Picardie**" <https://www.youtube.com/watch?v=6gVIBzOUFr0>
- Bio en Hauts-de-France : "**P.A.N.I.E.R.S. : Pour l'Accès à une Nourriture Inclusive, Écologique, Régionale et Solidaire**" [https://www.youtube.com/watch?v=2G6j\\_n3Wnks&t=71s](https://www.youtube.com/watch?v=2G6j_n3Wnks&t=71s)
- CERDD : "**Changer de regard sur l'alimentation**", 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=x3EWc6oQOtA>
- Comédie, ateliers en visio-conférence : "**Le citoyen dans le dialogue territorial, un enjeu pour les transitions environnementales et énergétiques**" <https://www.comedie.org/les-rencontres/>



## Podcast

- France Inter, La terre au carré : **Démocratie alimentaire : le droit à une alimentation durable pour tous**, 30/1/2023, <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/la-terre-au-carre/la-terre-au-carre-du-lundi-30-janvier-2023-5815533>